



CREFOR
HAUTE-NORMANDIE

Eclairage

#11
mars 2009

Le tutorat
en entreprise

CREFOR Haute-Normandie - 98, avenue de Bretagne
BP 1152 - 76176 ROUEN cedex

<http://www.crefor.asso.fr>

Avant-propos

Dans une actualité politique marquée par des débats et des négociations concernant la sécurisation des parcours professionnels, la réforme de la formation professionnelle, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, le maintien dans l'emploi des seniors..., la question du tutorat prend toute sa place.

Ce dossier présente le rôle et les missions du tuteur, les enjeux du tutorat pour l'entreprise et la valorisation de la fonction.

Nous remercions Nathalie Touze et Bernard Lemoine pour leurs contributions.

Nous précisons que notre collecte d'informations s'est arrêtée le 30 mars 2009.

Nous ne prétendons pas à l'exhaustivité, ce dossier n'est pas une étude, il rend compte des principales informations sur le sujet.

Nous mettons à votre disposition une adresse mel pour vos remarques et suggestions : pole.info@crefor.asso.fr

Sommaire

Qu'est-ce que le tutorat ?	4
Définitions	4
Le tutorat dans les différents dispositifs	6
Dispositifs, mise en œuvre, rôle des acteurs	9
Les enjeux du tutorat dans l'entreprise	12
L'enjeu « transmission des compétences »	12
L'enjeu « intergénérationnel »	12
L'enjeu « insertion »	13
L'enjeu « maintien dans l'emploi des seniors »	14
Valorisation du tutorat	17
Promotion et professionnalisation de la fonction tutorale	17
L'accompagnement des entreprises	18
 Deux expériences en Haute-normandie	21
Le tutorat des jeunes en entreprise : une des 10 préconisations de la Table Ronde Régionale sur les « emplois industriels qualifiés »	21
Le CCE tuteur	23
Le tutorat en Europe	24
Le tutorat en entreprise	24
Le tutorat en formation	25
Le tutorat en formation et en entreprise	26
Sources Bibliographiques	27

Qu'est-ce que le tutorat ?

Le tutorat peut s'effectuer dans des situations diverses : tutorat en entreprise, tutorat en formation ouverte et à distance (FOAD), tutorat universitaire ; mais toutes présentent des constantes dans l'exercice de la mission.

Que cela soit au sein de l'entreprise, comme au sein de l'organisme de formation : CFA, université... , le tuteur constitue un élément majeur de socialisation, de transmission des valeurs, d'appropriation des savoir-faire opérationnels, de développement des compétences.

Le tuteur est là pour accompagner, guider la personne jusqu'à l'autonomie.

Toutes les définitions, qu'elles soient issues d'encyclopédie générale ou de sources destinées aux professionnels de la formation renvoient à la notion de « soutien ».

Définitions

Tuteur :

(du latin tutor, -trix signifiant défenseur, protecteur, gardien)

Personne chargée d'une tutelle, en particulier de la tutelle d'un mineur.

(Littéraire). **Personne ou chose qui servent d'appui, de soutien, de protection.**

Source : *Encyclopédie Larousse 2009*

Le tuteur est un adulte qui assume une tutelle, c'est à dire a la charge, conformément à la loi de **prendre soin de la personne** et des biens d'un mineur ou d'un interdit.

Ce mot de tuteur suggère donc une **relation inégale entre une personne, socialement reconnue pour ses compétences et une autre personne nécessitant un étayage ou une aide.**

(...) Le tutorat à l'école se veut le soutien et l'accompagnement d'enfants de tous milieux nécessitant une aide adaptée.

Source : *Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, Nathan, 1998*

Personne chargée **d'encadrer, de former, d'accompagner** une personne durant sa période de formation dans l'entreprise.

Source : *Norme ADNOR NF X50-750. Formation professionnelle. Terminologie, juillet 1996*

Tutorat : On parle de tutorat quand « un **apprenant est mis en doublure, de façon plus ou moins permanente, avec un professionnel compétent**, qui se centre sur le transfert de ses propres compétences »

Le tutorat peut aussi être vu comme une forme organisée de **transmission**, voire de production, de compétences dans l'entreprise par les salariés eux-mêmes.

Source : *Les Fiches pratiques de la formation continue , Centre Inffo, 2009*

Accompagnement par un tuteur

Le tuteur a pour mission **d'accueillir, d'aider, d'informer et de guider** le bénéficiaire du contrat de professionnalisation pendant la durée de l'action de professionnalisation et de **veiller au respect de son emploi du temps.**

Il assure la liaison avec l'organisme ou le service de formation chargé de mettre en oeuvre les actions de professionnalisation et **participe à l'évaluation du suivi de la formation.**

L'employeur lui permet de disposer du temps nécessaire pour exercer ses fonctions et se former.

Art. D6324-3 du Code du travail

Source : *Les Fiches pratiques de la formation continue, Centre Inffo, 2009*

La mission d'accueil, d'information et de communication du tuteur conditionne le parcours de formation et l'intégration dans le monde du travail.

La mission d'encadrement qui consiste à organiser, suivre, montrer, expliquer et transmettre, processus qui se déroule dans un cadre collectif et dans des situations concrètes nécessite une adaptation du tuteur pour ne pas reproduire à l'identique mais s'adapter aux nouveaux besoins.

La mission d'évaluation entre aussi dans la fonction tutorale ainsi que la **gestion** des relations avec l'organisme de formation.

La mission transfert de compétences

« Transférer n'est pas transporter un savoir-faire ou une compétences comme s'il s'agissait de transporter un objet ». **Une compétence professionnelle est inséparable de son champ d'application. Une compétence est une compétence pour une famille de situations** ».

Source : *Construire les compétences individuelles et collectives*, Guy Le Boterf. 2001. - p. 99

Choisir d'être tuteur nécessite une réflexion sur son activité, ses pratiques et les activités de l'entreprise. Il faut savoir transformer la situation de travail en situation d'apprentissage.

Le tuteur doit faire preuve de compétences techniques, **savoir formaliser l'information** technique et fonctionnelle, organiser le travail du tuteur et **gérer son propre temps de travail**, assumer sa charge de travail. **le tutorat est donc une activité non planifiée qui se réalise dans la situation de travail.**

On constate que la fonction tutorale met en lien des connaissances théoriques, des pratiques procédurales avec des savoir-faire concrets, des attitudes comportementales et relationnelles».

Les multiples facettes de la fonction tutorale vont nécessiter parfois de la part de l'entreprise l'éclatement de la fonction en différents niveaux :

- le tuteur hiérarchique qui répartit le travail, est responsable de la personne et assure le lien avec l'organisme de formation,
- le(s) tuteur opérationnel(s) qui explique, montre et évalue les tâches.

Les différents types de tutorat

Bernard Masingue, directeur de formation chez Veolia Environnement et auteur du rapport commandé par Laurent Wauquiez, «Seniors tuteurs : comment faire mieux ?», constate que les entreprises pratiquent le tutorat comme un prolongement du compagnonnage, ce qu'il appelle le « **tutorat de transmission** » ou « de reproduction ».

Il identifie trois autres familles de tutorat :

- le « **tutorat de professionnalisation** » : le tuteur est un interface entre le savoir académique et le travail,
- le « **tutorat d'accompagnement** » : expliquer le mécanisme d'une nouvelle machine,
- le « **tutorat de stratégie d'actions** » de type coach.

Il préconise de concevoir ainsi le tutorat autour de ces 4 grandes familles ¹.

Source : *Seniors tuteurs, comment faire mieux*. Bernard Masingue, mars 2009. - p. 23

Le tutorat universitaire : Tout comme dans le monde du travail, la mission d'accueil, d'information et de communication du tuteur conditionne le parcours de formation et l'intégration. C'est d'ailleurs pour lutter contre le taux d'abandon en 1ère année qu'a été instauré le tutorat universitaire.

- Celui-ci est assuré par des étudiants de deuxième ou de troisième cycle qui accueillent ceux de première année, les aident pour l'inscription dans les modules, leur font visiter les services de l'université et les accompagnent sur des méthodes de travail et de révision. On retrouve là **la relation d'accompagnement et de soutien**.

Le tutorat en formation ouverte et à distance recouvre de multiples situations similaires à celles du tuteur en entreprise : accueil, accompagnement cognitif et relationnel, évaluation, gestion. Ces différentes fonctions tutorales peuvent être assurées par une seule et même personne ou éclatée par fonction.

¹ Voir nos sources bibliographiques. Ce rapport analyse les dispositifs de tutorat existants.

Tutorat/Apprentissage/Parrainage

- **Les missions du maître d'apprentissage** présente quelques différences par rapport celles du tuteur :

- « la vérification des acquisitions en relation avec le centre de formation est plus appuyée, le nombre de personnes « tutorées » est moindre (deux au lieu de trois pour le tuteur),

- le titre de maître d'apprentissage nécessite une expérience professionnelle plus longue (cinq ans au lieu de deux pour le tuteur , de plus, l'acquisition du titre ou diplôme n'est pas nécessaire pour le tuteur) ».

Source : *Actualité de la Formation permanente n° 213. - p. 37*

- **Les missions dans le cadre du parrainage**² sont également différentes : **Le parrain se veut avant tout un guide dans la recherche d'emploi.** C'est souvent un **responsable hiérarchique qui ne se trouve pas dans la même entité que la personne**, sa mission est de faciliter l'intégration en **apportant des informations concrètes** : environnement économique, évolution de cet environnement, formation, circuits d'information, volet social, mise en relation.

Le parrainage est un dispositif structurant pour permettre d'accompagner les jeunes sur la voie de l'insertion professionnelle et sociale.



Une étude sur le **parrainage en Haute-Normandie, dispositif développé par le réseau des Missions Locales et PAIO de Haute-Normandie présente les caractéristiques des jeunes parrainés et les résultats concrets du dispositif dans leurs parcours d'insertion.**

Elle dresse un **portrait des parrains, pourquoi et comment ils se sont investis dans une telle démarche**, la place des Missions Locales/PAIO de Haute-Normandie dans le dispositif, quels rôles jouent-elles concrètement dans le cadre de l'accompagnement des parrains/marraines et des jeunes, quels sont les impacts du dispositif dans la perspective de rapprochement des Missions Locales/PAIO avec le monde de l'entreprise et **quelle est la contribution réelle du dispositif dans le cadre des différents programmes liés à la politique en faveur de l'insertion.**

Le parrainage en Haute-Normandie (2000-2003). L'évaluation quantitative et qualitative du dispositif, avril 2004 . - 23 p.

<http://www.missionslocales-hautenormandie.com/lettres/Synth%8Fse%20parrainage.pdf>

Bernard Masingue dans son rapport de mars 2009, préconise « de **fédérer sous un nom unique les différents termes utilisés (parrain, coach, mentor....)**

Donner **un nom générique « tuteur »** quelle que soit la forme juridique à tous ceux qui exercent une mission de tutorat, en respectant toutefois les spécificités utiles liées aux caractéristiques propres à certaines situations (exemple : « tuteur d'apprentissage » au lieu de maître d'apprentissage) . **Cette démarche aurait pour avantage de clarifier les pratiques actuelles et donc de les rendre plus identifiables.** Par ailleurs, obtenir par **une seule appellation une « masse critique » de pratiques contribuerait à une image plus forte du tutorat** dans la société et permettrait de **mieux valoriser** sa place essentielle dans le développement des compétences professionnelles. »

Source : *Seniors tuteurs, comment faire mieux. Bernard Masingue, mars 2009. - p. 39, p. 48*

Le tutorat dans les différents dispositifs

On constate dans les textes que le tuteur n'a pas de statut particulier, son rôle est décrit mais dans le cadre de contrats spécifiques .

Point sensible, la désignation du tuteur n'est pas obligatoire dans la plupart de ces contrats. La responsabilité est laissée aux branches de s'engager plus si elles le désirent, certaines en ont donc fait la condition sinéquanone à la signature d'un contrat de professionnalisation.

² pp.28-29 , voir l'étude sur le parrainage en Haute-Normandie signalée dans nos sources bibliographiques.

Le tutorat dans le cadre du contrat de professionnalisation

Le contrat de professionnalisation est un contrat d'insertion par alternance qui est conclu avec des jeunes de moins de 26 ans ou des demandeurs d'emploi de 26 ans et plus.

Code du Travail (Partie réglementaire nouvelle)

Sixième partie : la formation professionnelle tout au long de la vie,

Livre III : la formation professionnelle continue,

Titre II : dispositifs de formation professionnelle continue

Chapitre V : Contrats de professionnalisation

Section 2 : Tutorat

Pour chaque salarié en contrat de professionnalisation, **l'employeur peut choisir un tuteur** parmi les salariés qualifiés de l'entreprise.

Le salarié choisi pour être tuteur doit être volontaire et justifier d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé.

L'employeur peut assurer lui-même le tutorat dès lors qu'il remplit les conditions de qualification et d'expérience.

http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do;jsessionid=28FB783F86042507FD54C33233C65325.tpdjo13v_1?idSectionTA=LEGISCTA000018523021&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20090319

Source : Article D6325-6 du code du travail

Lorsqu'il est salarié, **le tuteur ne peut exercer simultanément ses fonctions à l'égard de plus de trois salariés** bénéficiaires de contrats de professionnalisation ou d'apprentissage ou de périodes de professionnalisation. L'employeur ne peut assurer simultanément le tutorat à l'égard de plus de deux salariés bénéficiaires desdits contrats ou de périodes de professionnalisation.

Source : Art. D6325-9 du Code du travail

Le tutorat dans le cadre de la période de professionnalisation

La période de professionnalisation a pour objet de maintenir dans l'emploi des salariés en CDI mais en situation de fragilité face à l'emploi. Mise en œuvre dans le cadre du DIF ou du plan de formation, elle permet d'acquérir une qualification reconnue prioritaire par les partenaires sociaux.

La désignation du tuteur n'est pas obligatoire.

http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do%3Bjsessionid=65B88966ACDFD664471DED1D9CB5189D.tpdjo13v_1?idSectionTA=LEGISCTA000018523047&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20080513

Source : Article D6324-2 du code du travail

Le tutorat dans les accords de branche

Le tuteur étant le garant d'une alternance réussie tant dans l'atteinte d'une qualification que dans le maintien dans l'emploi, **de nombreux accords de branche incluent l'accompagnement par un tuteur dans leurs priorités et en font un préalable à la signature d'un contrat de professionnalisation.**

Source : Fiche pratique 81 du Guide FPC 2009 « Quel est le rôle du tuteur dans le cadre de la professionnalisation »

Certains accords de branche (transport, plasturgie, industrie du bois, fabrication mécanique du verre, entreprise artisanale de boulangerie-pâtisserie, BTP) **rendent la désignation d'un tuteur obligatoire** dans la mise en œuvre d'un contrat de professionnalisation, ils **peuvent également rendre obligatoire la formation du tuteur**. La fonction peut également être valorisée par l'entreprise sous forme de prise en compte dans la carrière, priorités d'accès à la VAE, gratification...

Il est prévu l'engagement d'une négociation interprofessionnelle sur la fonction tuteur »

« Dans un délai de trois ans après la publication de la présente loi, les organisations professionnelles et syndicales représentatives au niveau national sont invitées à engager une négociation interprofessionnelle sur la définition et les modalités d'exercice de la fonction de tuteur. »

http://www.journal-officiel.gouv.fr/verifier/getpdf.php?fic=../publication/2006/0402/joe_20060402_0079_0001.pdf.sig

Le tutorat dans le cadre contrats aidés

La loi n° 2008-1249 du 1er décembre 2008 généralise le revenu de solidarité active (RSA), cette nouvelle prestation a vocation à remplacer le revenu minimum d'insertion (RMI), l'allocation de parent isolé (API) et différents dispositifs d'incitation à la reprise d'activité à compter du 1er juin 2009.

Cette loi modifie également certains contrats aidés en créant un type unique de contrat d'insertion en lieu et place du contrat insertion-revenu minimum d'activité (CI-RMA) et du contrat d'avenir.

Le code du travail est ainsi modifié :

3° Au premier alinéa des articles L. 2323-48 et L. 2323-54, les mots : «, à des contrats d'accompagnement dans l'emploi, à des contrats insertion-revenu minimum d'activité et à des contrats d'avenir » sont remplacés par les mots : « et à des contrats d'accompagnement dans l'emploi »

La loi ne rend pas obligatoire le tutorat.

Le tutorat dans le cadre du PACTE

Le PACTE (parcours d'accès aux carrières territoriales, hospitalières et de l'Etat) est un mode de recrutement, sans concours, dans la fonction publique pour des emplois de catégorie C. Il s'adresse aux jeunes de 16 à 25 révolus sortis du système éducatif sans diplôme Un contrat en alternance de un à deux ans leur est proposé par une administration. Au terme du PACTE et après évaluation concluante de leurs compétences, les jeunes sont titularisés.

Un agent de la collectivité ou de l'établissement public doit être désigné comme tuteur. Le tuteur doit, lui-même, suivre une formation dont les modalités sont fixées par l'arrêté du 23 décembre 2005 (JO du 7 mars 2006) (toutefois, les agents pouvant attester d'une expérience antérieure en matière de tutorat dans le cadre du PACTE ou bien d'autres dispositifs faisant intervenir ce type d'accompagnement).

<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/formation-professionnelle/pacte-parcours-acces-aux-carrieres-territoriales-hospitalieres-etat.html>

<http://www.cdq59.fr/fileadmin/Services/Emploi/Contrats/PACTE.pdf>

Arrêté du 23 décembre 2005 relatif à la formation des tuteurs dans le cadre du parcours d'accès aux carrières de la fonction publique territoriale, de la fonction publique hospitalière et de la fonction publique de l'Etat

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000269177&dateTexte=>

Ce tuteur doit être volontaire et justifier d'une ancienneté de service d'un minimum de 2 ans.

Source : Fiches pratiques 2009, Centre Inffo, chapitre 28-16-5

Seul ce dispositif rend la désignation du tuteur obligatoire.

Source : LOI n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances

Dispositifs, mise en œuvre, rôle des acteurs

Les tableaux que nous vous présentons sont issus du miniguide sur le tutorat réalisé par le Centre Inffo.

Quels dispositifs intègrent juridiquement le tutorat ?

	Contrat d'apprentissage	Contrat de professionnalisation	Période de professionnalisation	Pacte
Quelle durée ?	Un CDD de 1 à 3 ans	Un CDD ou un CDI avec une période de professionnalisation d'une durée minimale de 6 à 12 mois	Une période de professionnalisation au cours d'un CDI	Un contrat qui ne peut pas être inférieur à 12 mois et ne peut pas être supérieur à 2 ans mais qui peut être renouvelé ou prolongé sous certaines conditions. <i>Voir ordonnance n° 2005-901 du 02-08-05</i>
Pour qui ?	Des jeunes âgés d'au moins 15 ans ou de 16 à 25 ans révolus ayant effectué le premier cycle d'enseignement secondaire	Des jeunes de 16 à 25 ans révolus et des demandeurs d'emploi de 26 ans et plus	Certains salariés en CDI	Des jeunes de 16 à 25 ans révolus sans diplôme ou sans qualification professionnelle reconnue et ceux dont le niveau de qualification est inférieur à celui attesté par un diplôme de fin de second cycle long
Pour quoi ?	Acquérir une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre à finalité professionnelle enregistré au Répertoire national des certifications	Permettre d'acquérir une qualification professionnelle et favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle	Favoriser par des actions de formation, le maintien dans l'emploi des salariés en CDI	Permettre au jeune d'acquérir, par une formation en alternance avec une activité professionnelle, une qualification en rapport avec l'emploi dans lequel il a été recruté, le titre ou le diplôme requis pour l'accès au corps dont relève cet emploi

Quelles modalités de mise en œuvre sont prévues par la loi ?

	Contrat d'apprentissage	Contrat de professionnalisation/Période de professionnalisation	Pacte
Tuteur ou non ?	La loi rend obligatoire la désignation d'un tuteur nommé "maître d'apprentissage" qui est directement responsable de la formation de l'apprenti	La loi indique que l'employeur peut désigner un tuteur dans le cadre de la professionnalisation ou des contrats d'insertion. Ainsi, elle ne rend pas le tutorat obligatoire	Pour chaque agent recruté, l'administration de recrutement désigne un agent du service d'affectation en qualité de tuteur
Conditions pour être tuteur	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre à la condition de compétence professionnelle : diplôme, titre ou expérience professionnelle <i>voir FICHE 16-6 des Fiches pratiques</i> • Justifier d'une expérience professionnelle de 3 ans • Être majeur et offrir toutes les garanties de moralité 	Être volontaire et justifier d'une expérience professionnelle, de 2 ans minimum, dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé	Être volontaire et justifier d'une ancienneté de service de deux ans minimum
Ses missions	En liaison avec le CFA, le maître d'apprentissage doit contribuer à l'acquisition par l'apprenti dans l'entreprise, des compétences correspondant à la qualification recherchée et au titre ou au diplôme préparés	<ul style="list-style-type: none"> • Le tuteur a pour mission d'accueillir, d'aider, d'informer et de guider le bénéficiaire du contrat de professionnalisation • Il veille à son emploi du temps • Il assure la liaison avec l'organisme de formation • Il participe à l'évaluation de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Le tuteur assure la liaison avec l'organisme ou le service chargé de dispenser la formation prévue au contrat • Il établit et tient à jour un carnet de suivi retraçant l'adaptation du bénéficiaire du contrat à son emploi, le déroulement de sa formation, les difficultés qu'il rencontre et les progrès qu'il accomplit
Effectifs suivis par le tuteur	<ul style="list-style-type: none"> • Un maître d'apprentissage ne peut pas assurer le suivi de plus de deux apprentis • Sauf un apprenti dont la formation est prolongée pour cause d'échec à l'examen 	<ul style="list-style-type: none"> • Le salarié tuteur ne peut pas suivre plus de 3 salariés tous contrats confondus : périodes ou contrat de professionnalisation ou contrats d'apprentissage • Si le tuteur est aussi le chef d'entreprise, il ne peut assumer le tutorat de plus de deux salariés 	Le tuteur ne peut pas exercer simultanément ses fonctions à l'égard de plus de deux agents, titulaires du Pacte
Financements possibles	Les frais de formation des maîtres d'apprentissage peuvent être imputables sur la participation des employeurs au financement de la formation professionnelle continue	<ul style="list-style-type: none"> • La formation du tuteur salarié ou du tuteur employeur de moins de 10 salariés est prise en charge par l'OPCA à hauteur de 15 euros/heure et d'une durée maxi de 40 heures • L'OPCA finance les dépenses liées à l'exercice du tutorat à hauteur de 230 euros/mois pendant 6 mois maximum 	L'administration prend en charge les frais afférents à la formation du tuteur et ceux associés par sa réalisation

Quels sont les rôles respectifs des différents acteurs impliqués ?

Les acteurs	Leurs rôles
L'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • construit un projet de formation incluant du tutorat • élabore un dispositif tutoral et assure sa coordination • organise la reconnaissance de la fonction tutorale • peut financer les frais de formation du maître d'apprentissage
Le tuteur ou le maître d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> • assure le transfert de ses compétences • joue un rôle d'interface entre le tuteuré et les différents acteurs (collègues, les différents services de l'entreprise, l'organisme de formation...) • assure la coordination de l'équipe tutorale • attention dans les Geiq (groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification) ou les ETT (entreprises de travail temporaire), un double tutorat est mis en œuvre avec : <ul style="list-style-type: none"> - un tuteur en entreprise qui a un rôle d'accompagnement et d'aide dans la découverte du métier - un tuteur dans le Geiq ou dans l'ETT qui a un rôle de coordination et de médiation notamment avec l'organisme de formation
L'équipe tutorale	<ul style="list-style-type: none"> • partage la fonction tutorale avec le tuteur opérationnel ou le maître d'apprentissage qui est le référent
Les OPCA	<ul style="list-style-type: none"> • conseillent les entreprises : <ul style="list-style-type: none"> - sensibilisation aux enjeux du tutorat - réflexions sur l'organisation, la gestion et l'évaluation du dispositif tutoral • financent les coûts liés à l'exercice de la fonction tutorale et la formation des tuteurs
Les organismes de formation	<ul style="list-style-type: none"> • élaborent le programme et le suivi des formations • déterminent les responsabilités de formation entre l'établissement de formation et l'entreprise • organisent la formation des tuteurs • participent à la réflexion et à la formalisation de la formation
Les branches professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • incitent les entreprises à mettre en place le tutorat • font des recommandations auprès de l'OPCA pour une prise en charge financière des formations de tuteurs • donnent des orientations pour la formation des tuteurs
L'État	<ul style="list-style-type: none"> • définit les grandes orientations en matière de formation par les lois et les décrets
Les Régions	<ul style="list-style-type: none"> • participent au développement de la qualité de la fonction tutorale par des actions spécifiques de sensibilisation ou d'incitation • participent au financement de nouveaux dispositifs
L'Europe	<ul style="list-style-type: none"> • favorise la diffusion de pratiques innovantes ou de dispositifs probants en matière de tutorat • peut cofinancer le dispositif du tutorat avec les OPCA • permet la réalisation de projets pour le développement du tutorat en entreprise. <p>Exemple : projet Leonardo intitulé Copilote dont l'un des objectifs est d'écrire le périmètre commun de la formation tutorale en Europe en construisant un référentiel européen des activités et des compétences du tuteur en petite et moyenne entreprise de la construction.</p>

Source : : Miniguide « quand et comment mettre en œuvre le tutorat ». Fiches pratiques 2009, Centre Inffo

[Sommaire](#)

Les enjeux du tutorat dans l'entreprise

Pour les partenaires sociaux et les responsables politiques, le tutorat apparaît de plus en plus comme un outil stratégique pour l'insertion des jeunes et le maintien en emploi des seniors.

Pour l'entreprise, confrontée au vieillissement de la population active et à la nécessité d'intégrer rapidement de nouvelles générations d'adultes, il faut réfléchir à la capitalisation et la transmission des savoirs afin d'homogénéiser les connaissances et pratiques en son sein. Cette transmission doit porter également sur la culture d'entreprise afin de permettre l'intégration et la fidélisation du personnel : la nouvelle génération ayant intégré la notion de « mobilité », son implication, son attachement à l'entreprise sont moindres par rapport à la génération précédente, il faut que le tuteur, notamment le « tuteur senior » soit sensibilisé à la gestion de l'intergénérationnel.

L'enjeu « transmission des compétences »

Pour l'entreprise, l'acquisition et la transmission des compétences représentent des enjeux importants. Le contexte actuel des départs massifs en retraite, conjugués à des difficultés de recrutement dans certains secteurs, risque de mettre certaines entreprises dans des situations difficiles. Par faute d'**anticipation**, elles risquent de perdre des compétences. Pour pallier ce phénomène, **l'identification de ces acquis et des individus** qui les maîtrisent est une première étape.

Pour les salariés, les démarches de transmission des savoir-faire présentent plusieurs avantages. De manière générale, on sait que **les coopérations peuvent être protectrices face à l'usure professionnelle et pour les anciens, c'est l'occasion de revêtir un rôle de pédagogue** en transférant l'expérience acquise vers les plus jeunes.

Trois grands principes peuvent être retenus :

- 1) Il faut d'abord reconnaître que la transmission des compétences et des savoir-faire ne consiste pas à déverser d'un individu à un autre des savoirs standardisés. **Tout processus d'apprentissage met en jeu des relations complexes,**
- 2) **Tenir compte des changements rapides** auxquels sont confrontées les entreprises. L'action de transmission doit être adaptée à ce contexte.
- 3) Enfin, il s'agit aussi de **transmettre une culture de travail** qui fait parfois défaut et empêche **une intégration.** C'est l'ensemble des règles de fonctionnement propres à l'entreprise qu'il s'agit d'apprendre. Il ne s'agit pas ainsi seulement de transférer des compétences,
- 4) Le tuteur doit faire preuve d'une grande **disponibilité d'où la nécessité d'une prise en charge globale dans l'entreprise qui dure tout au long de la formation.**

Source : *Travail & Changement n° 305, novembre/décembre 2005*

L'enjeu « intergénérationnel »

Bernard Masingue, dans son rapport concernant le tutorat senior montre que **l'entreprise doit «savoir utiliser le senior au milieu des plus jeunes».** **Les DRH doivent «prendre conscience du fait intergénérationnel dans la performance des entreprises».**

« Et en conclusion de ce rapport nous voudrions dégager deux convictions majeures :

- Le lien entre tutorat et seniors est d'autant plus porteur d'avenir qu'il participera d'un **management intergénérationnel** des équipes de travail, lequel n'est d'ailleurs qu'une composante d'un **management de la diversité.**

Ce management intergénérationnel ne pourra se contenter de s'improviser : il demande une qualification et une responsabilisation du management et des fonctions ressources humaines. Un tutorat pour cette qualification, outre son efficacité, serait un symbole d'autant plus fort que des seniors y seraient impliqués.

- Enfin, et c'est une grande part de la philosophie sous-jacente de ce rapport, **le tutorat des seniors n'aura sa place légitime qu'inscrit dans une conception du « senior salarié comme un autre ».**

Et quelle meilleure banalisation des seniors tuteurs que d'avoir été en fait « tuteurs tout au long de la vie »... »

Source : *Seniors tuteurs, comment faire mieux.* Bernard Masingue, mars 2009. - p. 43

L'ANI du 13 octobre 2005 « accord national interprofessionnel relatif à l'emploi des seniors, vise à favoriser la nomination de seniors comme tuteurs.

L'article 10 de l'ANI du 13 octobre 2005, relatif à l'emploi des seniors porte sur **La transmission des savoirs et des savoir-faire.**

« **Organiser la transmission des savoirs et des savoir-faire au sein de l'entreprise doit constituer un objectif prioritaire de la gestion des ressources humaines.**

La pratique du tutorat, du parrainage ou de toute autre modalité de transmission des savoirs et des savoir-faire est **de nature à contribuer à la réalisation d'un tel objectif** dès lors qu'elle est conçue et mise en œuvre de façon à permettre un échange réciproque d'expériences et de connaissances entre le salarié ou les salariés chargés de cette mission et le salarié concerné.

Pour faciliter le développement du tutorat, du parrainage ou de toute autre modalité de transmission des savoirs et des savoir-faire, et veiller à son intérêt tant pour le ou les salariés chargés de cette mission que pour le salarié concerné, les entreprises pourront confier cette mission à **des salariés volontaires, ayant une légitimité professionnelle fondée sur une expérience reconnue** en se référant, lorsqu'elles existent, aux dispositions conventionnelles de branche en vigueur.

La transmission des savoirs et des savoir-faire est un échange, valorisant pour les seniors, entre un salarié qui a besoin d'un accompagnement et un ou des salariés de plus de 45 ans qui transmettent leur savoir et leur expérience.

L'exercice de la mission ainsi confiée au salarié devra être pris en compte dans l'appréciation de ses résultats individuels. »

L'enjeu « insertion »

L'ANI du 5 décembre 2003 « accord national interprofessionnel relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle » **repris dans la loi du 4 mai 2004**, relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social a mis en place le contrat de professionnalisation.

L'ANI renverse partiellement les rôles respectifs de l'entreprise et de l'organisme de formation : aux entreprises de fournir les situations de travail favorables à l'acquisition des compétences et un tuteur capable de conduire cette acquisition en situation de travail ; à l'organisme de formation d'assurer une mission d'accompagnement.

Toutefois, L'ANI, tout comme la loi, laisse cependant aux branches professionnelles le soin de préciser, dans le cadre d'accords spécifiques, les conditions de mise en œuvre de ces dispositifs et procédures.

Ce principe qui fait de l'entreprise un lieu de formation, au même titre que l'organisme de formation, s'accompagne d'un renforcement du tutorat. Un chapitre de l'ANI³ est en effet consacré à l'évolution de la notion de formation et plus particulièrement au développement du rôle de tuteur. L'importance accordée à cette fonction y est grande : « Contribuer à l'acquisition de connaissances, de compétences et d'aptitudes professionnelles par le salarié concerné, au travers d'actions de formation en situation professionnelle et participer à l'évaluation des qualifications acquises dans le cadre du contrat ou de la période de professionnalisation. » **Le tuteur se voit donc doté d'une responsabilité qu'il partage désormais avec le formateur, aussi bien dans la transmission de connaissances que dans la délivrance du titre ou diplôme final. La loi de mai 2004, conformément à l'ANI, retient la possibilité pour l'entreprise de désigner un tuteur, mais curieusement elle ne rend pas cette désignation obligatoire comme c'était le cas pour les contrats de qualification ».**

Source : *Bref Cereq n° 225, décembre 2005.* - 4 p.

³ Titre 6, chapitres 1 et 2 ; notamment l'article 6-4

Le juriste spécialiste en droit social, Jean-Pierre Willems y voit un changement d'ampleur dans le régime juridique des contrats :

« Les activités professionnelles ne sont plus articulées avec les enseignements reçus, mais avec **l'objet du contrat**, qui cesse d'être la formation pour devenir la **qualification professionnelle**. Ce qui est recherché ici, c'est une alternance intégrée, dans laquelle l'entreprise et le salarié associent deux moyens considérés comme équivalents pour développer la compétence professionnelle. »

L'ANI du 14 novembre 2008 « accord national interprofessionnel sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » affirme la notion d'anticipation au sein de l'entreprise, de mise à disposition des compétences des salariés afin qu'ils progressent.

« La mise en œuvre de la GPEC doit s'appuyer sur une identification préalable des emplois et des métiers possibles au sein de l'entreprise, en l'associant à une vision plus globale de l'évolution des emplois et des métiers de la branche professionnelle et ou du territoire. »

La GPEC, qui concerne tous les salariés, doit en effet conduire à prendre en compte de manière prioritaire les personnes les plus exposées au risque de rupture de leur parcours professionnel : améliorer la gestion des âges (jeunes et seniors).

Les branches professionnelles ont un rôle majeur d'information d'incitation et d'appui à remplir.

L'ANI du 7 janvier 2009 « accord national interprofessionnel sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels » renforce la fonction tutorale en encourageant le tutorat externe pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. On constate que les missions du tuteur externe sont très proches du parrainage : ce dernier sera chargé non pas de suivre la formation, mais de **gérer des problèmes annexes (transport, logement) qui peuvent se poser et influencer sur le bon déroulement de la formation.**

« **Afin de favoriser l'insertion des publics les plus éloignés de l'emploi ou de faible qualification, l'accord prévoit la possibilité, avec l'accord de l'employeur, de faire bénéficier le salarié en contrat de professionnalisation d'un accompagnement spécifique par un tuteur externe, s'il entre dans une des catégories suivantes :**

- être sans qualification ou de qualification de niveaux VI ou V (sans qualification ou niveau CAP BEP);
- être titulaire d'un revenu financé par un fonds de solidarité ;
- avoir bénéficié d'un contrat aidé ou d'un contrat unique d'insertion ;
- avoir été suivi par un référent avant l'entrée en contrat de professionnalisation ;
- n'avoir exercé aucune activité professionnelle à plein-temps et en contrat à durée indéterminée au cours des trois années précédant la signature du contrat.

Ces cas peuvent être élargis par les branches ou les signataires d'un accord constitutif d'un Opcas interprofessionnel.

Une convention entre l'État, Pôle emploi, les collectivités territoriales et l'Opcas concernés déterminera le financement de l'accompagnement par un tuteur externe, dont les missions viennent en complément de celles exercées au titre de la fonction tutorale prévue à l'article 6-5 de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003. »

ANI du 7 janvier 2009

Source : Liaisons sociales Bref n° 15314, conventions et accords n° 48/2009, 3 mars 2009

L'enjeu « maintien dans l'emploi des seniors »

Dans le cadre de la négociation sur la pénibilité du travail du 6 février 2008. La délégation patronale propose un système "**d'allègement de la charge de travail**" résidant "**dans l'identification des facteurs de pénibilité**" et conditionné par "l'observation personnalisée de traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé des salariés". Cet "allègement" pourrait prendre la forme d'un passage à mi-temps, l'entreprise rémunérant la

durée du travail, la solidarité nationale prenant en charge le reste, ou **la forme d'une mission de tutorat dans l'entreprise.**

Source : AEF n°99464 , 16 juillet 2008

Les mesures incitatives

Laurent Wauquiez, secrétaire d'État chargé de l'Emploi, souhaite « doubler le nombre de « tuteurs seniors » en entreprise d'ici 2010 ». Le « tutorat senior » est « un levier » qui peut permettre aux seniors de rester dans l'entreprise ». Le rôle des entreprises est primordial, puisque "dans notre pays, le problème, c'est d'abord de laisser la chance à quelqu'un de travailler après 50 ans". C'est notamment pour cette raison que le PLFSS 2009 prévoit une pénalité pour les entreprises qui n'ouvriraient pas de négociations sur le sujet.

Plusieurs **mesures incitatives** vont ainsi être mises en oeuvre « rapidement » pour encourager les entreprises de toute taille à développer le « tutorat senior ».

Deux mesures financières sont annoncées :

- **renforcer les contrats d'insertion en alternance** (ce qui va dans le sens de l'ANI du 7/01/2009) , **le relèvement de 50 % du plafond de remboursement par les Opcas de l'ensemble des dépenses liées à la fonction tutorale » pour les contrats de professionnalisation s'adressant aux salariés âgés de plus de 45 ans.** Actuellement, le financement par les Opcas des dépenses liées à l'exercice du tutorat (rémunérations chargées, frais de transport) dans le cadre du contrat de professionnalisation « jeunes » et « adultes » peut s'effectuer dans la limite de 230 euros par mois et par bénéficiaire, pour une durée maximale de six mois. Un décret simple qui sera soumis pour avis au CNFPTLV (Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie) portera à « 345 euros par mois » ce plafond, soit « un tiers du Smic net » .

- « **imputer sur le plan de formation les dépenses de formation des tuteurs** » (cette disposition sera discutée avec les partenaires sociaux dans le cadre du groupe de travail sur « l'action de formation imputable »).

Source : AEF n°110935, 17 mars 2009

Les propositions des partenaires sociaux

Dans son communiqué du 28 octobre 2008, **La CGPME propose des mesures en faveur de l'emploi et propose d'imputer les frais liés au tutorat "senior" sur la contribution professionnalisation.**

"Favoriser le tutorat senior dans les PME en offrant la possibilité d'imputer les frais sur la contribution professionnalisation."

Source : <http://www.cgpme.fr/communiqués/voir/474/la-cgpme-propose-des-mesures-en-faveur-de-l-emploi/keywords/tutorat>

En juin 2008, la CGPME avait déjà fait quinze propositions sur l'emploi des seniors remises à Xavier Bertrand. **Dans lesquelles une proposition intitulée « Etendre et favoriser le tutorat » :**

« Pour les seniors qui continuent à être insérés dans le monde du travail, il conviendrait de favoriser la reconnaissance intellectuelle et morale de leurs compétences, en faisant en sorte de les associer plus systématiquement au dispositif de transmission de leurs savoirs, notamment par le biais du tutorat. »

Il serait judicieux de prévoir un dispositif incitatif supplémentaire « couplant » l'embauche d'un jeune avec le maintien dans l'emploi d'un « senior » qui serait son tuteur. Il serait même possible **d'aller au-delà** en mettant en place un **système incitatif combinant le tutorat par un senior et l'accueil en formation de jeunes stagiaires handicapés.** A cet égard, il faudrait permettre aux entreprises de 20 salariés et plus, aux fins de contribuer à l'atteinte de leur obligation d'emploi de 6% de travailleurs handicapés, d'employer des jeunes handicapés

jusqu'à 4 % de leur effectif (au lieu de 2 % actuellement), à condition qu'ils soient pris en charge et formés par des tuteurs seniors.

Le tutorat est en effet désormais considéré comme l'un des piliers majeurs de la politique d'insertion professionnelle.

Cependant, le rôle désormais élargi que l'on veut faire jouer aux tuteurs, y compris pour les salariés seniors tuteurs, **nécessite une organisation et des moyens** à la hauteur de l'ambition affichée.

Pour cela **il apparaît nécessaire d'améliorer les conditions de financement de cette fonction** tutorale. »

<http://www.cgpme.fr/documents/emploiseniors.pdf>

Source : *Emploi des seniors, les propositions de la CGPME, 26 juin 2008. – 7 p.*

Un bémol au tutorat senior

Dans son rapport ⁴, Bernard Masingue fait le constat suivant : «globalement, **la fonction de tuteur est assez peu exercée par les seniors.**» Le lien «tuteurs/seniors» est donc une «fausse évidence», **sauf dans le secteur du BTP** en particulier, où le tutorat apparaît comme « un instrument susceptible de permettre de rendre plus attractifs les métiers de ce secteur tout en organisant la transmission de savoirs entre anciens en fin d'activité et nouveaux arrivants ».

Bernard Masingue relève « trois précautions » à respecter lorsqu'on aborde la question du « tutorat senior » :

- Le terme senior recouvre tellement de situations et d'âges différents : « bien **circonscrire la famille dont relève le senior dont on parle** »,
- « **ne pas confondre expérience et ancienneté** »,
- «**le tutorat n'a de sens que s'il est au service de la performance de l'entreprise** ». Il ne s'agit pas, en confiant cette fonction à un salarié vieillissant, de se débarrasser de lui. Il faut « reconnaître la légitimité ».

En conclusion, il estime que :

1) **Etre senior n'est pas une condition suffisante pour être tuteur.** Il faut en avoir les qualités et **s'y préparer**. Si l'expérience est un atout elle est aussi une exigence. Elle demande à ne pas être confondue avec la seule ancienneté.

Source : *Rapport, p. 43*

Une volonté de valoriser et organiser le tutorat se fait jour, mais d'après Bernard Masingue « **le tutorat doit être une démarche structurée** ».

Laurent Wauquiez souhaite, en outre, **faire mieux connaître cette fonction de tuteur**. Il annonce le lancement prochain d'une « grande **campagne de communication** » **sur ce sujet, à destination des entreprises et des branches**. Il faut aussi **favoriser dans ce cadre la création de « chartes du tutorat »** rappelant en interne ou au niveau de la branche les fonctions, les attentes, les droits et obligations de chacun des participants (tuteur, apprenant...).

Sommaire

⁴ Seniors tuteurs : comment faire mieux, mars 2009. – 59 p.

Valorisation du tutorat

Pouvoirs publics, partenaires sociaux, branches, entreprises ont un rôle à jouer dans la promotion et la professionnalisation du tutorat.

Il faut vaincre les réticences des entreprises : réticences liées au temps, au coût, à l'absence de prévisionnel sur le long terme ; mais aussi, les réticences du tuteur liées à la charge de travail, au doute sur ces capacités, et pour les seniors au problème transgénérationnel.

Ainsi les acteurs de la formation professionnelle mais aussi les branches, les entreprises ont mis en place des outils : campagne de communication, fiche pratique, étude, guide, formation, relevé d'expérimentations en entreprise, aide financière, pour sensibiliser et inciter les entreprises et les responsables des ressources humaines à l'alternance et à la promotion du tutorat .

Promotion et professionnalisation de la fonction tutorale

Les trois axes de la réforme du tutorat

Le secrétaire d'État définit "trois axes" de réforme sur le tutorat: "le tutorat doit être **valorisé et reconnu grâce à la formation professionnelle**"; "il faut **organiser** de façon systématique, dans le cadre de la formation professionnelle, les **basculs de savoir-faire**" pour qu'aucun senior ne quitte son entreprise sans avoir "organisé le transfert" de ses compétences ; enfin, "il faut **valoriser de manière pécuniaire** les salariés qui font de la formation professionnelle à travers le tutorat, par le biais des fonds de la formation professionnelle".

Le développement du tutorat doit, en effet, se faire "sans peser financièrement sur l'entreprise", insiste Laurent Wauquiez. **D'où l'idée de mobiliser les fonds de la formation professionnelle. "Il faut réfléchir, dans le cadre de la négociation sur la formation professionnelle, à comment on peut inclure un volet tutorat dans la loi",** explique ainsi le secrétaire d'État, qui assure cependant ne vouloir exercer "aucune pression" sur les partenaires sociaux. **La question du « tutorat senior » doit devenir un « objet de négociation collective.**

Inscrire le tutorat dans une démarche qualité

Une des propositions phare du rapport de Bernard Masingue consiste à **inscrire le tutorat dans une démarche qualité.** « Ce sont des **collaborateurs de qualité** que l'on recherche pour exercer cette mission de tuteur, **or ce sont souvent les plus occupés.** » **La question du temps est donc « centrale ».** Une des manières de l'**optimiser** et de mettre en place une démarche organisée autour des trois principes suivants : « **organiser le tutorat en amont, en encadrer la pratique ensuite, reconnaître le tutorat enfin.** »

L'organisation et l'encadrement de la pratique pourrait se concrétiser par en premier lieu par une **sélection rigoureuse du tuteur**, une **contractualisation de sa mission** par « **une lettre de mission** » précisant « les attentes et contours exacts de sa mission et **structurant sa mise en oeuvre** (objectifs, moyens mis à disposition, durée, responsabilités respectives, temps disponibles) ».

Prise en charge de la fonction tutorale

La prise en charge de la formation du tuteur par l'OPCA ainsi que le financement des dépenses liées à l'exercice de la fonction contribue également à la promotion et la professionnalisation de la fonction tutorale.

Les dépenses exposées pour la formation du tuteur⁵ peuvent être prises en charge par un organisme collecteur des fonds de la formation professionnelle dans la limite de **15 € par heure de formation pour une durée maximale de 40 heures.** Ces dépenses comprennent les frais pédagogiques, les rémunérations, les cotisations et contributions sociales légales et conventionnelles ainsi que les frais de transport et d'hébergement. **Par ailleurs, dans la**

⁵ Voir p. 12 de ce dossier, sur les mesures financières spécifiques pour des salariés de plus de 45 ans en contrat de professionnalisation

limite d'un plafond de 230 € par mois et par bénéficiaire pour une durée maximale de 6 mois, les OPCA peuvent prendre en charge les dépenses liées à l'exercice du tutorat.

<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/contrats-travail/contrat-professionnalisation.html#sommaire> 7

Circulaire DGEFP n° 2077/21, 23 juillet 2007 (non publiée au Journal Officiel)

Reconnaissance de la fonction tutorale

L'aboutissement de ces processus de promotion et de professionnalisation du tuteur passe par la reconnaissance qui peut se faire sous différentes formes : une reconnaissance professionnelle : **prise en compte de cette fonction dans l'évaluation et la progression du salarié, octroi d'une rémunération supplémentaire** (prime), reconnaissance par la **création d'un véritable titre de tuteur** : diplôme ou inscription dans le code du travail». Ainsi, cette fonction valorisée et distinguée pourrait bénéficier d'éventuelles mesures politiques en sa faveur.

On pourrait, en outre, « **reconnaître par la négociation interprofessionnelle une qualification de tuteur sanctionnant des pratiques réussies** ». Cette reconnaissance permettrait de « **rendre imputables les coûts de cette démarche sur le plan de formation** ». « A l'image de ce qui a été organisé par l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI)⁶ avec un groupe de grandes entreprises (Auchan, Air France, Disney, Flo, Veolia, La Poste...), il pourrait être imaginé une généralisation des référentiels de compétences attachés à la fonction de tuteur pour savoir en sanctionner l'exercice par un dispositif de certification.

Source : rapport Bernard Masingue. - pp. 38-39

Dans son rapport, Bernard Masingue répertorie différentes expérimentations d'OPCA, de branches et d'entreprises contribuant à la promotion et professionnalisation des tuteurs : pp. 34-35, p. 38, il présente également en annexe pp. 51-58 les différentes préconisations pour valoriser le tutorat et les acteurs susceptibles de les mettre en place.

L'accompagnement des entreprises

Ce relevé d'expérimentations ne prétend pas à l'exhaustivité mais se veut un panel de la diversité des acteurs et des outils proposés, un relevé de bonnes pratiques qui visent à faciliter la mise en place du tutorat.

Former les tuteurs de salariés handicapés

OPCALIA a signé une convention nationale avec l'**AGEFIPH** afin de **promouvoir l'intégration des personnes handicapées en milieu ordinaire de travail**. Les objectifs des missions handicap du réseau OPCALIA sont de :

- favoriser le recrutement par le biais du contrat de professionnalisation, en collaboration avec des partenaires privilégiés ;
- faciliter l'accès à la formation professionnelle continue ;
- **déployer des outils et des services d'accompagnement des entreprises, via le tutorat** et le coaching.

OPCALIA développe des dispositifs d'accompagnement s'articulant autour du tutorat et du coaching, deux leviers efficaces pour **intégrer les salariés handicapés et pérenniser les emplois**.

THEMIS est un service d'accompagnement des entreprises, des tuteurs et des salariés handicapés basé sur le **tutorat et le coaching** de l'équipe encadrante.

THANDEM est une **formation accessible via Internet** dédiée aux tuteurs volontaires pour connaître le handicap et favoriser l'intégration des salariés handicapés.

Source : <http://www.opcalia.com> , onglet : handicap, bandeau droit : tuteur

<http://www.opcalia.com/index.php?id=2425>

⁶ Voir la présentation détaillée de cette expérimentation à la page 25 de ce dossier

Aide financière aux entreprises pour inciter à des démarches de tutorat auprès de salariés handicapés

L'AGEFIPH, dans le cas d'un **tuteur interne**, participe au coût de sa formation et de sa rémunération afin de ne pas générer de surcoût d'encadrement pour l'employeur.

Si l'entreprise recourt à un **tuteur externe**, l'Agefiph participe au financement de la prestation dans la limite de 23 euros de l'heure. **Le nombre d'heures de tutorat financé par l'Agefiph tiendra compte de la situation du travailleur handicapé : nature de son handicap, nature du contrat de travail s'il s'agit d'un salarié, nature et durée de la formation** s'il s'agit d'un stagiaire, situation de la personne avant son recrutement ou sa formation.

Cette aide ne concerne ni les entreprises adaptées ni les entreprises d'insertion.

<http://www.agefiph.fr/index.php?nav1=entreprises&nav2=toutes&id=775>

Promotion du tutorat auprès des responsables des ressources humaines,

Opcalia a réalisé un **guide pratique** de mise en oeuvre des dispositifs de professionnalisation qui vise à aider les responsables formation dans la mise en oeuvre de ces dispositifs (contrats, périodes, tutorat), **avec pour but la sécurisation des parcours.**

Ce guide cherche à répondre aux questions que se posent entreprises et salariés en matière de **tutorat** : "Quel est son **objectif** ? Quelles sont les **missions** du tuteur ? Qui peut assumer la fonction tuteur ? Comment **se préparer** à la fonction tutorale ? **Quelles sont les dépenses prises en charge ?**"

Guide pratique, professionnalisation mode d'emploi, avril 2008. – 36 p.

Sur le tutorat : pp. 28-30

http://www.opcalia-hn.com/images/stories/Guides_pratiques/guideprofopcalia.pdf

Promouvoir le tutorat senior dans le cadre de la sécurisation des parcours

OPCALIA Bretagne a mis en place une **formation «TUTORER »** proposée dans le cadre de l'Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (**EDEC**) conclu entre : l'Etat, l'UPIB et Opcalia Bretagne, pour la période 2007-2009. **Cette formation vise à promouvoir et professionnaliser la fonction de tuteur.**

[http://www.opcalia-](http://www.opcalia-bretagne.com/telechargement/ficTelecharge_1/DocsDivers/EDEC_Opcalia_Tutorer.pdf)

[bretagne.com/telechargement/ficTelecharge_1/DocsDivers/EDEC_Opcalia_Tutorer.pdf](http://www.opcalia-bretagne.com/telechargement/ficTelecharge_1/DocsDivers/EDEC_Opcalia_Tutorer.pdf)

Formation ouverte de tuteur, pour un temps d'absence limité

AGEFOS PME a mis en place cette formation, afin de permettre **un temps d'absence limité du tuteur hors de l'entreprise.**

<http://www.agefos-pme-hn.com/site-haute-normandie/employeur/dispositifs-de-formation/autres-dispositifs/tutorat/>

Faciliter la mise en oeuvre du tutorat :

AUVICOM, **Organisme Paritaire Collecteur Agréé pour les Télécommunications** a mis en place sur son site **un espace tuteur** <http://www.espacetuteur.com> : base de connaissances destinée à l'ensemble des tuteurs de la branche des télécommunications. Créé à l'initiative des partenaires sociaux du secteur, il contient diverses fiches d'information et outils en accès direct afin d'aider les tuteurs dans leur quotidien.

Source : www.auvicom.info

Capitalisation de bonnes pratiques

L'ANACT présente sur son site des « **cas d'entreprises** » ayant expérimenté le **tutorat dans le cadre de la GPEC, du maintien en emploi des seniors, et dans le cadre de la prévention de la pénibilité.** Il met à disposition également des fiches pratiques « pour réussir le tutorat » dans le cadre de la GPEC en repérant les écueils à éviter notamment dans le cadre du management intergénérationnel.

Source : <http://www.anact.fr>, onglet : cas d'entreprises



Dispositif de promotion de la professionnalisation et du tutorat

OPCALIA Haute-Normandie a mis en place le projet **Cicérone**, cofinancé par le Fonds Unique de Péréquation, **pour aider les entreprises sur des aspects fondamentaux de la gestion des compétences.**

Ce projet s'est appuyé sur une **enquête de terrain** menée en février 2007 sur le thème des contrats de professionnalisation et du tutorat. Il propose de :

- intégrer la **professionnalisation comme un outil de GPEC** et comme une solution de recrutement
- favoriser les conditions de réussite de la professionnalisation (contrat et période)
- **développer le tutorat** par la formation et la valorisation
- favoriser la transmission des savoirs
- adapter l'offre de compétences aux besoins de l'entreprise

Ce dispositif se décline en 4 phases :

1. Aide au recrutement et à la gestion de la mobilité interne par la création et la mise en place d'outils adaptés
2. **Formation du tuteur (Formation Ouverte et A Distance, présentiel et accompagnement)**
3. **Suivi des contrats de professionnalisation et exercice de la formation tutorale**
4. **Bilan qualitatif de l'accompagnement**

<http://www.opcalia-hn.com/index.php/nos-projets-rh/2007110170/cicerone.html>

Doublement des heures DIF

« Pour soutenir sa politique d'intégration de jeunes en alternance, la Lyonnaise des eaux a choisi de renforcer le tutorat en **doublant le nombre d'heures de DIF et la durée de formation tutorale, en impliquant les tuteurs dans les phases de recrutement et en tenant compte de cette activité dans l'entretien annuel des tuteurs.**

Financées par les Opcareg, **les formations tutorales se voient aussi doublées, passant d'une journée à deux.**

Source Centre Inffo, jeudi 15 mars 2007,.

Mise en place d'un livret

L'Institut Claudius Régaud a mis en oeuvre depuis quatre mois un dispositif de tutorat "dans la tradition du compagnonnage". **Le tutorat s'appuie sur un livret, conçu en avril 2007, qui définit la durée du tutorat, les compétences acquises ou à acquérir en fonction des référentiels de compétences, les référents techniques, la fréquence des entretiens d'évaluations.**

"La démarche peut être ensuite complétée par de la formation

Source : AEF n°92999 , 12 mars 2008



Promotion du tutorat dans le BTP

L' AREF-BTP Haute-Normandie promeut la fonction de tuteur sur son site : formation, « ordre des tuteurs », titre de « maître d'apprentissage confirmé ». Le contenu des deux formations de tuteurs mettent l'accent sur trois grands axes fondamentaux pour la réussite de la mission : le Relationnel, le Pédagogique, l' Organisationnel.

Devenir tuteur :

<http://www.eref->

[hautnormandie.com/Espaces+Salari%C3%A9s/Entrer+dans+m%C3%A9tiers+BTP/Devenir+Tuteur.htm](http://www.eref-hautnormandie.com/Espaces+Salari%C3%A9s/Entrer+dans+m%C3%A9tiers+BTP/Devenir+Tuteur.htm)

Formation Tuteur Bâtiment

<http://www.eref-hautnormandie.com/NR/rdonlyres/1A0B62DC-D7CA-4C02-B37C-5EB9E330646A/0/TuteursB%C3%A2timent2009.pdf>

Formation Tuteur travaux publics

<http://www.eref-hautnormandie.com/NR/rdonlyres/537583E9-E994-4A9A-B0F8-B237B4560F51/0/TuteursTravauxPublics2009.pdf>

sommaire

Deux expériences en Haute-normandie

Le tutorat des jeunes en entreprise : une des 10 préconisations de la Table Ronde Régionale sur les « emplois industriels qualifiés »

Nous vous présentons ci-après une expérimentation coordonnée par la DRIRE et dont la mise en oeuvre pratique repose sur l'UIMM Rouen-Dieppe.

Elle porte sur le tutorat, moyen d'attirer les jeunes vers des secteurs perçus comme peu attractifs et de pallier à une disparition des compétences.

La DRIRE (devenue DREAL) travaille avec ses partenaires depuis plus d'un an sur les « emplois industriels qualifiés ».

A l'origine, une demande récurrente des chefs d'entreprise qui ne trouvent pas de jeunes qualifiés à embaucher dans un certain nombre de secteurs identifiés et tous industriels : les métiers de la métallurgie, la maintenance industrielle, l'électricité-électronique et la mécanique.

Pour mieux comprendre le phénomène, et plutôt que de refaire une nième enquête auprès des chefs d'entreprise, nous préférons mutualiser entre administrations et associations liées au monde du travail, tout ce que nous possédons comme notes, rapports, synthèses, études, réflexions... sur le sujet. Le résultat est clair : **une image dégradée des industries traditionnelles auprès des jeunes, un accueil en entreprise mal adapté, des relations école-entreprise à amplifier et probablement une diversification des recrutements à imaginer.**

Les 10 préconisations

Des groupes de travail constitués de chefs d'entreprise, de responsables de la formation en région et des administrations et associations liées au monde du travail concernées se réunissent à multiples reprises pour mettre en avant « 10 préconisations » qui devront être suivies de plans d'action :

- **amplifier les relations école-entreprise**
- **qualifier les relations école-entreprise**
- **mieux faire connaître l'entreprise aux enseignants**
- recruter parmi les militaires en fin de contrat courte durée
- organiser le recrutement en filière
- **développer le rôle des seniors**
- **mieux quantifier les besoins réels des entreprises**
- réconcilier le monde de l'entreprise avec les citoyens
- recadrer l'image industrielle de la région sur les PMI innovantes
- attirer des cadres

Depuis le mois de septembre 2008, des plans d'actions sont en préparation sur ces dix préconisations dont certains des aspects se recourent. Ils ont pour sujet : les **relations école-entreprise** au travers des CLEE (comité local école-entreprise) qui correspondent chacun à un des 8 bassins éducation-formation de la région, le **tutorat en entreprise** pour l'accueil de jeunes en formation et de jeunes recrues, la semaine « découverte de l'industrie » pour réconcilier le citoyen avec le monde de l'industrie et enfin la modification progressive de l'image industrielle de la région pour laquelle un recueil sur « 100 PMI qui innovent en Haute-Normandie » est déjà paru.

Le tutorat en entreprise

Comment accueillir des jeunes en entreprise industrielle pour que leur passage, même de quelques jours, ne se traduisent pas, en sortant, par une réflexion du style « je ne sais pas ce que je veux faire, mais maintenant, au moins, je sais ce que je ne veux pas faire ! ». **Comment savoir recruter des méfiants** ou convaincre des hésitants ? **Comment faire passer l'intérêt du métier** avant le confort du lieu ? Après quelques remises en question

profondes de la part des chefs d'entreprise sur les manières d'accueillir des jeunes en entreprise, **l'actualisation du « tutorat labellisé »** apparaît comme une solution à travailler.

Une expérimentation sur des cas concrets

Le groupe de travail regroupé autour de ce thème du tutorat en entreprise a souhaité dès le départ pouvoir avancer sur une **expérimentation concrète** et nous avons sollicité **l'UIMM Rouen-Dieppe pour mettre en œuvre**, pratiquement, en entreprise, les différentes solutions qui nous paraissent les mieux adaptées à la situation. Nous sommes convaincus de deux obligations : que le **tutorat soit encadré et labellisé** au travers d'une courte formation et que la fonction « **tuteur** » **soit valorisée financièrement** auprès du salarié retenu pour ce rôle. A notre avis, le chef d'entreprise comprendra rapidement que cette dépense est un véritable investissement pour l'avenir de son entreprise, pour la **transmission de ses savoir-faire** et pour le **développement de ses activités**.

La réforme du système scolaire

La **réforme du bac professionnel** va obliger les jeunes en scolarité à passer trois fois 11 semaines de formation en entreprise pour obtenir leur diplôme. Si elles souhaitent recruter des jeunes qualifiés, les **entreprises industrielles vont donc devoir se préparer à accueillir des jeunes en formation et la mise en place d'un poste de tuteur devient quasi indispensable**. Cet **accueil devra être préparé entre l'établissement scolaire et l'entreprise** et ce sera, non pas au chef d'entreprise, mais au **tuteur de prévoir le programme et l'encadrement** de ce jeune en formation. **Un stagiaire bien suivi en entreprise c'est aussi un recrutement pré-fléché** pour l'avenir si la passion du métier a su être transmise au jeune.

Des obstacles restent à travailler

Plusieurs obstacles restent à travailler dans ce projet de remise au goût du jour du tutorat : la **réglementation du travail des mineurs en entreprise**, la **formation des candidats tuteur** et dans notre cas concret, **l'ouverture de négociations au sein des conventions collectives pour reconnaître cette qualification de « tuteur labellisé » dans l'entreprise**. La **direction du travail**, le **rectorat et sa mission école-entreprise**, les **organismes de formation à distance** et en temps choisi (pour ne pas alourdir de système) réfléchissent tous ensemble à ce projet avec **les chefs d'entreprise de l'UIMM** pour faire de cette expérimentation une avancée réussie pour les jeunes et pour les entreprises.

Pour en savoir plus sur cette expérimentation, vous pouvez contacter à la DRIRE/DREAL, Bernard Lemoine.
bernard.lemoine@industrie.gouv.fr

Le CCE tuteur

Nous vous présentons la démarche suivante initiée par le réseau CCI Compétences ⁷ et en phase de lancement en Haute-Normandie. Sa spécificité est de faciliter l'adhésion de l'entreprise à la fonction tutorale en apportant un encadrement efficace et complet sur une période courte (3 mois, donc pas de lassitude), une évaluation en entreprise (pas de perte de temps), et un portefeuille de compétences utilisable dans une logique VAE.

L'objectif de cette démarche est de :

- **formaliser et reconnaître les aptitudes des tuteurs** à accompagner les jeunes ou les adultes dans leurs démarches d'apprentissage,
- **valoriser la fonction tutorale** dans l'entreprise et l'affirmer comme composante essentielle du management des compétences.

L'ensemble de la démarche est réalisée dans l'entreprise : le poste de travail est analysé et synthétisé en compétences essentielles, chaque unité de compétences est décomposée en critères, le salarié accompagné de l'évaluateur fournit les preuves de réalisation, le portefeuille de preuves est validé et vérifié.

L'unité de compétence est définie par six éléments :

- **maîtriser son métier avec expertise,**
- **intégrer et accueillir** le salarié,
- **organiser et planifier** le parcours d'acquisition des compétences du salarié,
- **accompagner et transmettre** les connaissances, les savoirs, savoir-faire, savoir-agir, et la culture d'entreprise,
- **suivre et évaluer** ⁸la progression professionnelle de l'apprenant,
- **entretenir et organiser les relations avec** les acteurs concernés par le parcours de l'apprenant (centre de formation interne ou externe, hiérarchie...).

Le Certificat de Compétences Tuteur en Entreprise mesure et certifie l'ensemble des activités attendues de la fonction de tuteur, selon un référentiel régulièrement mis à jour par le Réseau CCI COMPÉTENCES.

Le dispositif est structuré autour de la norme internationale (ISO) 17024.

Le CCE Tuteur en Entreprise est délivré par l'AFAQ/AFNOR.

Les étapes de la certification :

- L'analyse permet d'identifier les compétences (DRH/Candidat/Conseiller)
- L'évaluation permet de formaliser les compétences (Candidat/Evaluateur CCI/Vérificateur CCI)
- La certification (AFAQ AFNOR) reconnaît les compétences (émission CCE)

Le titre de tuteur est délivré par l'AFAQ/AFNOR à l'issue d'un dispositif innovant basé sur une double évaluation : le **CCE** « Exercer le rôle de tuteur en entreprise » + un **jury** constitué d'un représentant de l'entreprise, de 2 professionnels (dont un du métier du candidat), de collaborateurs consulaires.

Le réseau des CCI de Haute-Normandie propose également des formations « tuteur » de courte durée (1 à 2 jours).

Pour en savoir plus : http://formation-emploi.cci.fr/admin_web/upload/plaquette_CCI_compétences_fiche%20CCI%20tuteur_2.pdf
Pour le Réseau des CCI de Haute-Normandie : Nathalie Touzé
touze@haute-normandie.cci.fr

Sommaire

⁷ Le réseau CCI COMPÉTENCES a pour vocation d'accompagner le développement économique des entreprises et des territoires via l'amélioration de leur gestion des ressources humaines. www.formation-emploi.cci.fr
La démarche est présentée dans le rapport Masingue, page 38.

⁸ Trois rendez-vous en entreprise d'une demi-journée

Le tutorat en Europe

On ne pouvait pas parler du tutorat sans voir ce qui se faisait au niveau européen, on constate que les réflexions vont dans le même sens : un souhait de promouvoir et professionnaliser la fonction et dans un contexte d'encouragement à la mobilité , de construire un dispositif de certification de compétences au niveau européen.

Nous avons répertorié quelques exemples d'expérimentations qui contribuent à la mise en place d'outils : référentiel, guide, plateforme pédagogique, formation visant à professionnaliser le tuteur de manière durable.

Le tutorat en entreprise

Elaborer une stratégie européenne pour développer et optimiser le tutorat en entreprise dans le secteur de la construction.

La Commission européenne, Direction générale de l'éducation et de la culture, et l'Agence française Socrates-Leonardo da Vinci (actuelle agence Europe Education-Formation France), ont approuvé au mois de juin 2006 un projet de recherche du réseau RE.FORM.E..

COPILOTE⁹, projet élaboré sous l'égide du CCCA-BTP, vise **l'élaboration d'une stratégie en faveur du tutorat dans les entreprises de la construction**, permettant aux jeunes et aux salariés de ce secteur de disposer de la plus grande qualité de programmes de formation professionnelle.

Plusieurs organisations professionnelles, syndicats, fédérations professionnelles et experts de l'éducation de France, Italie, Allemagne, Espagne, Suède, Pologne, Belgique et Suisse se sont engagés dans ce projet.

Ce projet doit permettre **définir des stratégies de communication avec les tuteurs d'entreprise, des méthodes, des processus et des outils pour préparer les tuteurs à leur fonction.** De la même manière, le **projet offrira aux salariés d'entreprise expérimentés la possibilité de saisir une nouvelle opportunité en devenant tuteur.**

Le projet est divisé en quatre phases principales au cours desquelles COPILOTE va produire différents documents :

- **Phase 1 : descriptif de la fonction tutorale en petite et moyenne entreprise,**
- **Phase 2 : enquête sur le tutorat en Europe,**
- **Phase 3 : référentiel européen des activités et des compétences des tuteurs,**
- **Phase 4 : outils pour accompagner les tuteurs d'entreprise et pour communiquer avec eux,**

<http://www.centre-inffo.fr/Copilote.html>

A ce jour, voici les documents résultant des différents phases de travail :

Phases 1 et 2

Résultats de **l'étude** « Fonction tutorale en petite et moyenne entreprise de construction»

http://www.centre-inffo.fr/IMG/pdf_02_COPILOTE_Phase_1_fr.pdf

Résultats des **enquêtes** « Perception de la fonction tutorale en petite et moyenne entreprise de la construction »

http://www.centre-inffo.fr/IMG/pdf_03_COPILOTE_Phase_2_FR.pdf

Phases 3 et 4

« **Stratégie européenne de valorisation de la fonction tutorale** dans les TPE et PME du secteur de la construction »

http://www.copilote.org/materiale/realisations/demarche_professionnalisation_durable%20-%20methodologie_fr.pdf

Référentiel des activités et des compétences du tuteur dans les petites et moyennes entreprises de la construction en Europe

⁹ nommé ainsi afin de rappeler qu'une bonne formation professionnelle nécessite une bonne collaboration entre au moins deux partenaires, à savoir un centre de formation et une entreprise qui accueille des apprentis

Le projet vient de s'achever, les résultats sont divers aussi bien au niveau de la perception que des pratiques. Un **référentiel européen des activités et des compétences** a été élaboré pour **harmoniser et surtout faciliter la gestion des ressources humaines à travers l'Europe**.

Des ressources et des outils adaptables à chaque contexte national ont été mis en place et permettent une utilisation totale ou partielle.

Source : *Inffo-Flash*, n° 731 du 1er au 15 octobre 2008. – pp. 15-22

Le tutorat en formation

Professionnalisation et certification européenne des tuteurs académiques

La démarche suivante concerne le **tutorat académique**, beaucoup moins mis en lumière que le tutorat en entreprise.

Dans la plupart des établissements proposant de la formation en alternance, le **rôle du tuteur académique est très souvent assuré par un professeur ou un enseignant-chercheur, peu préparé à cette nouvelle mission**. Les établissements de formation se questionnent sur la manière de **transformer les enseignants en tuteurs académiques, de transférer leurs compétences**, développées dans le cadre de l'accompagnement d'élèves en formation initiale classique, **dans un contexte de formation alternée entre école et entreprise**.

L'Institut Supérieur des Techniques Productiques (formation d'ingénieur en alternance de l'École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne), fort de son expérience en matière de tutorat académique travaille avec 9 autres partenaires européens (Espagnols, Polonais, Allemand, Autrichien, Suédois) sur la professionnalisation et la certification des compétences des tuteurs académiques.

Le projet a démarré le 1er novembre 2007 et doit se terminer le 31 octobre 2009.

Les partenaires proposent ainsi de :

- **réfléchir au rôle du tuteur** dans l'apprendre et de l'entreprendre chez les apprenants,
- **comprendre les mécanismes de transformation des compétences pédagogiques** chez les enseignants et tuteurs académiques,
- **professionnaliser les tuteurs**, pour qu'ils puissent assurer un rôle orienté vers la socialisation, la transmission et la qualification,
- **faire reconnaître, au niveau européen, les compétences** des professionnels du tutorat dans les établissements de formation, notamment ceux proposant des filières en alternance,
- **construire un dispositif de certification des compétences**.

Résultats attendus du projet :

- Un **référentiel de compétences** (conçue par une commission professionnelle ad-hoc).
- Un **dispositif et un référentiel de certification** (développés par un comité de certification).
- Un « **guide de bonnes pratiques** en matière de tutorat académique » (diffusé sous la forme d'un site Internet dédié, qui sera promu au niveau des pays partenaires et au-delà).
- Une **plateforme pédagogique** visant à professionnaliser les tuteurs académiques suivant un référentiel commun et à proposer aux tuteurs intéressés de pouvoir se faire certifier dans leur pays, dans le cadre d'une certification de compétences.

http://www.europe-education-formation.fr/leonardo-fiche-projet.php?projet_id=469

<http://istp2.irup.com/blogs/actupresse/archive/2008/10/8/5054.aspx>

Ce projet s'inscrit dans le programme d'éducation et de formation tout au long de la vie 2007-2013 - Leonardo da Vinci - Projets multilatéraux de transfert d'innovation.

La mission tutorale dans le cadre d'échanges transnationaux

Les deux expérimentations qui suivent portent sur **la mission du tuteur qui doit veiller aux aspects interculturels de la relation avec le jeune en plus de son rôle pédagogique.**

Eurotuteur est un projet développé et soutenu par le programme européen Leonardo. Son objectif est de **proposer une formation de base à des tuteurs accueillant des jeunes issus de 8 états européens** (France, Allemagne, Grèce, Hongrie, Italie, Portugal, Espagne et Royaume-Uni). On trouve sur le site des outils pratiques pour le tuteur.

<http://eurotuteur.ac-strasbourg.fr/francais.htm>

TUTOR-RING, projet financé dans le cadre du programme Leonardo da Vinci, vise à **améliorer la qualité des formations européennes en alternance transnationale.**

Le développement des formations professionnelles en alternance européennes, dans lesquelles l'alternance est organisée entre un centre de formation d'un pays et une entreprise d'un autre pays, constitue l'un des principaux objectifs de la politique européenne en matière de formation professionnelle.

On trouve sur le site élaboré par le GIP d'Auvergne des outils de formation et des outils de communication .

www.tutor-ring.org

<http://www.gip-auvergne.fr/spip.php?article9>

Sommaire

Sources Bibliographiques

Accords Nationaux Interprofessionnels (le rapprochement ANI 2003-2009 est attendu pour fin avril 2009)

ANI du 7 janvier 2009 sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours

http://www.centre-inffo.fr/IMG/pdf_ANI_7_janvier.pdf

ANI du 14 novembre 2008 sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences

http://www.centre-inffo.fr/IMG/pdf_5_ANI_GPEC_14.11.08.pdf

ANI du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors

[http://www.droit-de-la-](http://www.droit-de-la-formation.fr/IMG/pdf/accord_national_interprofessionnel_sur_l_emploi_des_seniors.pdf)

[formation.fr/IMG/pdf/accord_national_interprofessionnel_sur_l_emploi_des_seniors.pdf](http://www.droit-de-la-formation.fr/IMG/pdf/accord_national_interprofessionnel_sur_l_emploi_des_seniors.pdf)

ANI du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle

<http://www4.centre-inffo.fr/v2/cpnfp/NT327642.phtml>

Définitions

- Fiches pratiques 2009. Centre Inffo

Miniguide : Quand et comment mettre en œuvre le tutorat. tome 1, pp. 593-596

Chapitre 27 Contrat d'insertion par l'emploi

Chapitre 28-16-5 dans le cadre des mesures d'insertion des jeunes dans le cadre de la FPC

- Guide FPC 2009. - pp. 168-169, pp. 192-193

Europe

- Inffo Flash n° 731. Centre Inffo , 1er au 15 octobre 2008. pp. 15-22

Fonction tutorale

- Formation et professionnalisation, l'accompagnement en question. Formation Territoire n° 12. Arifor, juin 2008. - 121 p.

- Actualité de la Formation Permanente n° 213. Centre Inffo, mars-avril 2008. pp. 34-36

- La fonction tuteurs en entreprise. Alix Bouguerba, 2008. - 220 p.

- Education permanente n° 173, décembre 2007. - pp.109-119

- Comment rendre le tutorat plus efficient dans le cadre de l'intégration dans l'emploi par la formation ? CESR Champagne-ardenne, octobre 2007. - 40 p.

http://www.cesr-champagne-ardenne.fr/actualites/publi/132038_1rapportt.pdf

- Le tutorat, un accompagnement des parcours professionnels. GARF. octobre 2007. - 30 p.

- Transmission des compétences. GARF, avril 2007. - 39 p .

- Inffo Flash n° 696. Centre Inffo , du 16 au 28 février 2007 pp.17-20

- Travail & Changement n° 305. ANACT, décembre 2005. - 15 p.

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/30719.PDF>

- Education permanente n° 165, 2005-4. - pp. 127-138

- Bref Cereq n° 225. CEREQ, décembre 2005. – 4 p.

<http://www.cereq.fr/pdf/b225.pdf>

- Education permanente n° 159, juin 2004. – pp. 117-137

Formation Ouverte A Distance

- Tutorales n° 1, décembre 2008. 28 p. <http://jacques.rodet.free.fr/tutorial1.pdf>

Parrainage

-  Le parrainage en Haute-Normandie (2000-2003). L'évaluation quantitative et qualitative du dispositif. Comité de pilotage régional des réseaux de parrainage de Haute-Normandie, avril 2004 . – 23 p.

<http://www.missionslocales-hautenormandie.com/lettres/Synth%8Fse%20parrainage.pdf>

- Actualité de la Formation Permanente n° 184. Centre Inffo, mai-juin 2003

- Construire les compétences individuelles et collectives. Guy Le Boterf, 2001. – 218 p.

Seniors

- Seniors tuteurs : comment faire mieux ? Rapport de Bernard Masingue, mars 2009, 61 p.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports/index.shtml>

 *Ranfor a réalisé en 1999 un dossier « tuteurs...un réseau, des ressources » dans lequel sont présentées des démarches initiées en Haute-normandie .*

Sommaire

Eclairage est une publication gratuite du CREFOR Haute-Normandie. Pôle Information

Directeur de la publication : Luc Chevalier.

Information et rédaction : Dominique Rousselin-Legrand.

Conformément à la loi "informatique & libertés" du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification et de suppression des données vous concernant. (Déclaration à la CNIL n° 756690)

© Eclairage 2006.

