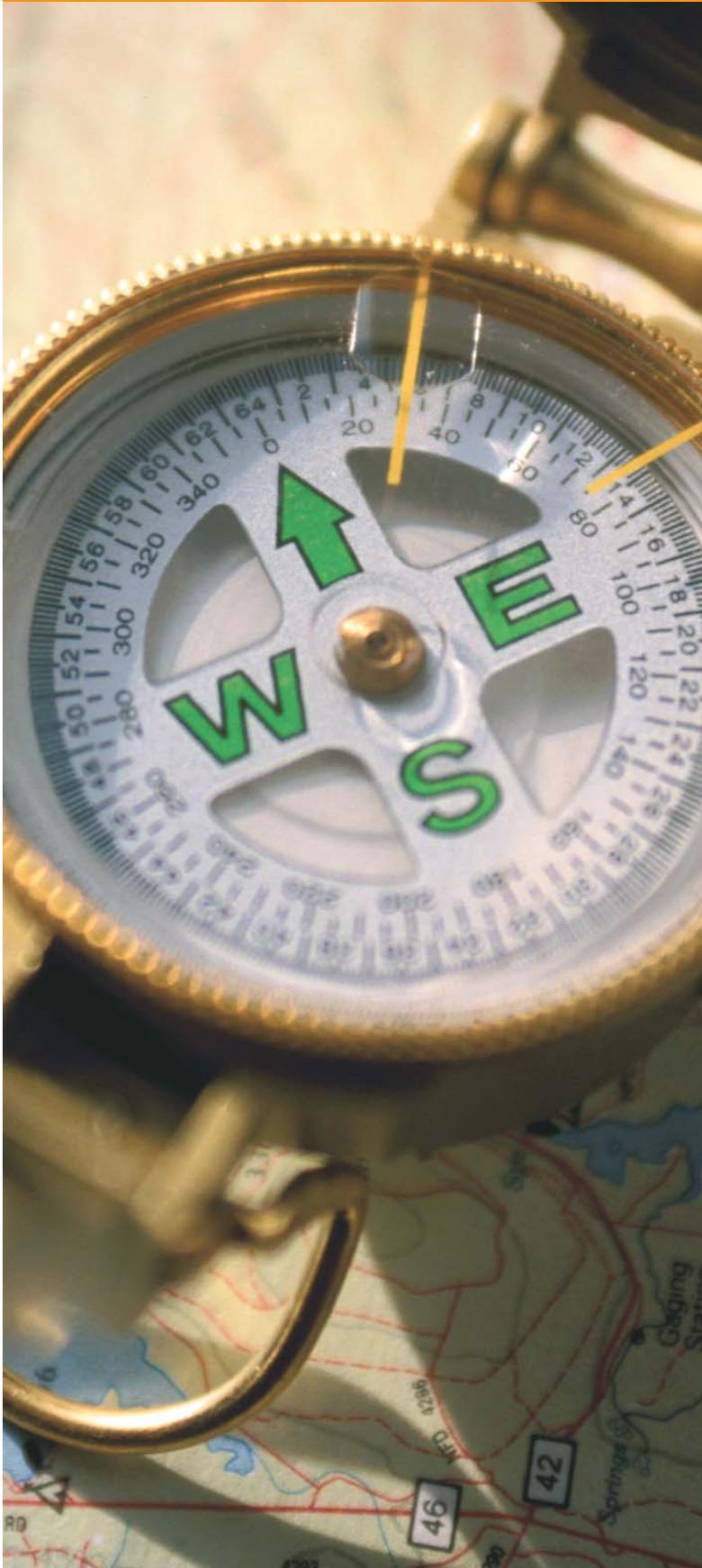




# Livret

Tutorat



■ Définition	4
■ Conditions préalables de réussite	4/7
L'engagement institutionnel	
Le projet de service	
Le pilotage	
<hr/>	
■ Organisation de la mise en place	8/9
<hr/>	
■ Déroulement de la mission de tutorat	10/11
■ Évaluation	12/13
■ Le tuteur	14/17
<hr/>	
■ Annexe A - Exemple de lettre de mission	19
<hr/>	
■ Annexes B - Proposition de grilles d'évaluation	20/22
B1 Auto-évaluation des compétences du tuteur	
B2 Calendrier des rencontres	
B3 Exemple de fiche d'activité clé	
B4 Evaluation du processus tutorial	
<hr/>	
■ "Ressources documentaires"	23

Ce document peut être téléchargé à partir du site :  
 "www.anfh.f"  
 Rubrique ressources documentaires"

## Présentation du document

Indications préalables à la lecture de ce document :

### page de gauche

- ▶ La démarche
- ▶ Les notions générales
- ▶ Les mentions signalées en gras font l'objet d'un rappel sur la page de droite

### page de droite

#### des éléments d'appuis à la réflexion

- ▶ Informations pratiques
- ▶ Exemples
- ▶ Témoignages



◀ Ils ont dit (témoignage)



◀ Suggestion



◀ Difficulté



◀ Point de satisfaction



◀ Point de vigilance



◀ A consulter

# La mise en place du tutorat dans un établissement de santé

La réalisation de ce livret est le résultat de travaux menés dans le cadre d'un projet piloté par l'ANFH des régions Provence-Alpes-Côte-d'Azur et Languedoc-Roussillon : le Projet d'Amélioration des Conditions de Travail dans les Etablissements de Santé (PACTES).

Ce projet répond à un souhait des instances de mener une réflexion sur l'attractivité et la fidélisation des personnels dans la Fonction Publique Hospitalière (FPH). Partageant la volonté d'améliorer les conditions de travail,

- 27 établissements ont participé au PACTES sur les thèmes de l'ergonomie, du tutorat, de l'intégration de l'activité physique au travail et de l'organisation du travail.
- Des partenaires importants - Fonds National de Prévention de la CNRACL, ARH-Provence-Alpes-Côte-d'Azur, ARH Languedoc-Roussillon, CRAM du Languedoc-Roussillon se sont associés à l'ANFH pour financer les prestations proposées.

→ Le tutorat constitue l'une des réponses aux enjeux partagés par les différents acteurs des établissements de santé :

Acteur	Enjeu
Etablissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limiter le turn over</li> <li>- Améliorer l'image de l'établissement et la qualité des soins</li> <li>- Gagner en efficacité (un peu de temps pris = beaucoup de temps gagné)</li> <li>- Diminuer les risques d'accident du travail et de maladie professionnelle</li> <li>- Améliorer la disponibilité mentale du nouveau professionnel, donc la qualité de son travail</li> <li>- Mobiliser et motiver le personnel</li> <li>- Favoriser le transfert des savoirs et anticiper les nombreux départs à la retraite</li> </ul>
Tutoré	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre rassuré, avoir des repères</li> <li>- Donner du sens et une finalité à son travail pour mieux le comprendre</li> <li>- Acquérir plus rapidement la culture de l'établissement, du service</li> <li>- Réduire le risque d'accident du travail et de maladie professionnelle</li> </ul>
Tuteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affirmer l'estime de soi et de son travail</li> <li>- Consolider ses acquis</li> <li>- Renforcer son auto-évaluation en adoptant une posture de praticien réflexif</li> </ul>

Cependant, pour être efficace, la démarche tutorale doit impérativement s'appuyer sur un dispositif rigoureux, tant sur le plan organisationnel que pédagogique.

Elle nécessite la participation de l'ensemble des acteurs car elle fait appel aux compétences individuelles et collectives et les renforce.

→ Ce document a été élaboré à partir

- Des expériences de terrain réalisées au sein d'établissements hospitaliers.
- Du recueil de témoignages auprès d'agents, cadres de santé, directeurs des soins, responsables formation d'établissements engagés dans la démarche
- D'informations, de documents rassemblées au fil d'échanges, de recherches.

→ Son objectif : vous guider dans la mise en place du tutorat

- En vous proposant une démarche, un cheminement.
- En vous faisant partager les recommandations, les questionnements issus des retours d'expérience.

Nous espérons en cela vous proposer un support de réflexion qui vous orientera vers le dispositif adapté à votre activité, à votre structure, à vos besoins.

# → Définition

Pour Jean-Jacques BORU, initiateur de la formalisation d'un référentiel sur la fonction de tuteur, le tutorat est « un ensemble de moyens humains et organisationnels que certains des salariés appelés tuteurs mettent en œuvre pour intégrer et former en situation de travail un ou plusieurs apprenants ». <sup>(1)</sup>

## ▶ On distingue communément trois formes de tutorat :

■ Le tutorat de sécurisation est réservé à des personnels intérimaires ou contractuels qui vont intervenir sur des périodes de remplacement très courtes.

■ Le tutorat d'apprentissage, dit « pédagogique » s'adresse à des

étudiants, des stagiaires en formation qui doivent acquérir un savoir général pour une durée donnée.

■ Le tutorat d'intégration, ou d'inclusion, s'adresse à un collègue, un pair supposé disposer du savoir général et amené à rester dans la structure.

C'est plus particulièrement au tutorat d'intégration, gage d'une stabilisation des équipes de soins et de gain en construction collective de compétence, qu'est consacré ce livret.

## → Conditions préalables de réussite L'engagement institutionnel

« La démarche tutorale est un élément important de la politique de gestion des ressources humaines. Conjuguée au recrutement, à l'organisation du travail, à la formation, à l'évaluation des personnels, elle concourt à la maîtrise des compétences au sein d'un établissement ». <sup>(2)</sup>

▶ Comme dans tout projet d'envergure, l'engagement institutionnel est une clé de réussite incontournable de la démarche tutorale :

Stratégie d'implantation, ancrage



Validation par l'inscription dans le projet de soins, le projet social de l'établissement

Implication



Transmission des attentes de l'institution par le binôme DRH / Direction des Soins

Cohérence, efficacité



Définition d'ensemble des objectifs  
Décision quant aux **lignes communes** de mise en place

Engagement sur les moyens mis à disposition



Personnes ressources  
Allocation de temps dédié  
Droits et devoirs des acteurs  
**Mode de reconnaissance des tuteurs**

<sup>(1)</sup> Situations de travail et formation – J.M. BARBIER, F. BERTON, J.J. BORU – L'Harmattan – 1996

<sup>(2)</sup> Guide de la fonction tutorale – ANFH – janvier 2001



► Les **lignes communes** sont définies au niveau de l'institution, puis déclinées et relayées au niveau des services :

- Relais d'animation de la démarche : qui va suivre le dispositif ?
- Rôles et missions des principaux acteurs cadre – tuteur – tuteuré
- Outils à construire ou harmoniser
- Evaluation du dispositif : quels indicateurs suivre pour mesurer les effets du tutorat par rapport aux objectifs définis ?

► **Mode de reconnaissance des tuteurs** (exemples)

- Valorisation par
  - l'organisation de journées du tutorat
  - des interventions auprès d'IFSI
  - l'accès aux dispositifs de communication interne : publication d'une lettre, espace dédié sur l'intranet (ressources documentaires, outils téléchargeables)
- Intégration de la mission dans l'évaluation, la progression professionnelle des tuteurs.
- Rémunération supplémentaire : prime forfaitaire versée à la fin du tutorat.
- Certification de Compétences en Entreprise (CCE) délivré par l'AFAQ AFNOR.



(ressource documentaire 1)



## → Le projet de service

► **Le tutorat nécessite un contexte organisationnel favorable en terme de management de l'unité ou du service, et d'implication des acteurs à tous niveaux**.<sup>[3]</sup>

De fait, une réflexion doit être engagée au sein du service pour que tous les acteurs participent à la production des règles communes. Ce travail améliore

l'implication individuelle dans le respect de la sécurité et de la conformité des actions au bénéfice du groupe.

### Appropriation par l'équipe

Un accompagnement adapté des nouveaux professionnels dès leur arrivée sera source d'optimisation de l'efficacité du travail au sein du service. En effet, le développement des compétences indivi-

### Référentiel de compétences Processus d'intégration

duelles et de l'autonomie, leur mise en réseau permettront de construire les compétences collectives et l'identité professionnelle.

## → Le pilotage

► **Le pilotage du dispositif présente des garanties non négligeables d'homogénéité des pratiques. Il évite que le travail ne soit multiplié au sein des services.**

Le chef de projet assure, avec son groupe de travail :

■ **La formalisation et le suivi des lignes communes :**

- **livret d'accueil**
- **lettre de mission** des tuteurs (exemple annexe A)
- **contrat tuteur / tutoré**
- **outils d'évaluation**
- **indicateurs.**

■ **L'animation du dispositif :** soutien des acteurs, regroupement des tuteurs, évaluation, ajustements.

■ **La mise à disposition et l'actualisation des ressources documentaires utiles aux tutorés** (ex : lexique des sigles utilisés).

### Pilotage

Formalisation des documents communs  
Animation

<sup>[3]</sup> Quelques clés d'entrée pour manager le tutorat – Fabienne ELLUL – La lettre du CEDIP – avril 1999

► Quelques questions à se poser pour établir le **référentiel de compétences** du service :

■ *Quelles sont les compétences spécifiques liées à l'activité du service et aux interfaces avec les autres services ?*

■ *Quelles situations d'apprentissage favorisent l'acquisition de ces compétences ?*

■ *Quels niveaux d'autonomie et de sécurité cibler ?*

■ *Sur quels critères de réalisation et de performance baser l'évaluation ?*

Le référentiel de compétences ainsi obtenu sera utilisé pour identifier les écarts avec la formation et l'expé-

rience du nouvel arrivant, et ainsi déterminer les compétences spécifiques qui lui restent à acquérir.



« Cette démarche permet de poser et de s'imposer des règles de fonctionnement »

Marie-Christine DABEK

Cadre de Santé à l'Hôpital Local d'Uzès



*Mobiliser le collectif de travail*

► S'il rassemble trop d'informations, le **livret d'accueil** risque de ne pas être lu.

Quelles explications prioritaires sont utiles au nouvel arrivant ?

■ *Présentation de l'institution*

■ *Présentation de l'organigramme*

■ *Équipements à disposition*

■ *Informations pratiques :*

- *vestiaire*
- *carte parking*
- *blanchisserie*
- *lieu de restauration*
- *horaires de travail, congés, RTT*
- *formation*

► **LA LETTRE DE MISSION** (exemple en annexe A) précise :

■ *les activités,*

■ *les relations avec le tuteur,*

■ *la durée du contrat,*

■ *le niveau de responsabilité,*

■ *les éléments ressources*

*à disposition : personnes recours, documentation,*

■ *les moyens alloués (temps dégagé, lieu d'entretien,...)*



« S'il n'y a pas d'animation, de projet construit, avec un calendrier, la motivation se noie...

*Je comprends qu'il peut y avoir d'autres priorités, mais, sans cela, nous n'aurons que des résultats très partiels »*

Monique FERAUD

Cadre de Santé au Centre Hospitalier d'Aubagne



## → Organisation de la mise en place



- ▶ **Combien de tutorés un tuteur peut-il accompagner simultanément ?**
- ▶ **Peut-il y avoir plusieurs tuteurs par tutoré ?**
- ▶ **Travaillent-ils dans le même service ?**
- ▶ **Dans des services différents ?**
- ▶ **A quelle fréquence se rencontrent-ils ?**
- ▶ **Combien de temps durent leurs entretiens ?**
- ▶ **Où ont-ils lieu ?**
- ▶ **Comment les intégrer dans le planning ?**
- ▶ **Sur quelle durée s'étend une mission ?**
- ▶ **Quelles sont les ressources, les moyens à mobiliser ?**

Pour les cadres de santé, l'enjeu de cette étape est de mesurer les impacts des choix qui s'offrent à eux - sur le fonc-

tionnement de leur service mais également sur l'efficacité du dispositif tutoral.

▶ **Cette réflexion concrète engagée en amont leur permettra d'inscrire leur service dans la dynamique institutionnelle en assurant :**

- *explication des rôles et fonctions des différents acteurs pour éviter la confusion,*
- *mise en relation du tutoré et du tuteur,*

- *mise en place des moyens nécessaires aux rencontres tuteur/tutoré,*
- *suivi et régulation de la relation,*
- *formation des nouveaux tuteurs,*
- *animation des phases de bilan de la relation tuteur/tutoré.*

C'est pourquoi le tableau ci-contre rassemble des interrogations et indications susceptibles de les aider dans leur prise de décision.

Les éléments mentionnés sont issus

des retours d'expérience de professionnels dont les établissements sont engagés dans la démarche tutorale.

Ils constituent un panel des situations les plus fréquemment rencontrées.

## → Organisation de la mise en place : trouver le bon équilibre

Qui ?	Tuteur relais	Tuteur relais	Tuteur opérationnel
	<i>(en dehors du service du tutoré)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ recul du tuteur, approche complémentaire, mais maîtrise-t-il les compétences spécifiques du service ?</li> </ul>	<i>(dans le service du tutoré, ne travaille pas avec lui)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ les autres collègues prennent le relais au quotidien</li> </ul>	<i>(travaille avec le tutoré)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ suivi global, de la pratique à l'évaluation, tendance à l'exclusivité dans la relation avec risque de «ras-le-bol», manque de recul</li> </ul>
Quand ?	1 heure / mois	1 heure / semaine	A la demande
Où ?	Prévoir un <b>lieu de rencontre</b> à distance des situations de travail, qui garantira la confidentialité de l'échange, favorisera la prise de recul, la réalisation de séances de débriefing pédagogique.		
Comment ?	Nécessité de <b>coordination</b> du (ou des) cadre(s) pour faciliter les rencontres tuteur/tutoré Quel <b>mode de prise en compte du temps réservé aux entretiens</b> ? : aménagements horaires sur le temps de travail, ou récupération, ou paiement d'heures supplémentaires		
Combien ?	2 tuteurs / 1 tutoré	1 tuteur/plusieurs tutorés	1 tuteur / 1 tutoré
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Si entretiens séparés avec chaque tuteur : temps tutoré x 2</li> <li>▸ Si entretiens communs : coordination des plannings, risque de jeux de pouvoir entre les 2 tuteurs</li> <li>▸ Répartition des rôles : qui évalue ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Si entretiens séparés avec chaque tutoré : temps tuteur multiplié</li> <li>▸ Si entretiens collectifs : analyse de pratiques plutôt que tutorat <b>2 tutorés / 1 tuteur : maximum généralement recommandé</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Expression plus libre du tutoré, questions naïves posées</li> <li>▸ Remise en question du tuteur possible</li> </ul>
Quelle durée ?	1 an <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Difficultés pour le service de gérer dans le temps les compétences non acquises</li> <li>▸ Risque d'évolution du relationnel vers un mode affectif ou un conflit</li> <li>▸ Le tutoré tend à se donner du temps</li> <li>▸ Lassitude</li> </ul>	6 mois <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Rencontres régulières, programmables</li> <li>▸ Suivi progressif</li> </ul>	2 mois <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ Les compétences sont acquises, il s'agit seulement d'accompagner l'intégration</li> </ul>
Pourquoi ?	Aucune de ces combinaisons n'est idéale car nombreux sont les facteurs qui ont un impact sur la décision adéquate : la saisonnalité des recrutements, le nombre d'objectifs fixés (et leur échelonnement éventuel), les aptitudes du tutoré, la fréquence et la variété des situations d'apprentissage, les moyens mis à disposition par la structure, ...		

# → Déroulement de la mission de tutorat

► L'accueil doit être déterminé dans un temps qui permette l'échange et l'écoute. Il intervient en amont de la prise de fonctions pour favoriser l'imprégnation.

Intégration & Accompagnement →

**J- ? Entretien préalable**

**cadre – nouvel arrivant**

Présentation de l'établissement, du service  
Remise du livret d'accueil  
Définition du cadre de travail  
Echange sur le dispositif tutoral

L'échange sur le dispositif tutoral permet au nouvel arrivant de connaître l'orientation donnée par la structure en terme d'accompagnement.

Intégration →

**J-0 Entretien de prise de fonctions**

**Rencontre cadre - nouvel arrivant**

Fiche de poste, procédures  
Tenue de travail, locaux  
Présentation de l'équipe  
Définition des temps d'échange  
Identification des personnes ressources  
Intégration

Intégration →

**J-0 à J+1 – Présentation du tuteur**

**Rencontre cadre - tuteur - tuteur**

Construction du parcours du tuteur par le tuteur  
Définition des objectifs d'apprentissage  
Définition des moyens

Accompagnement →

**Entretiens de suivi**

**Rencontres tuteur - tuteur**

Suivi du parcours du tuteur par le tuteur  
Niveau d'atteinte des objectifs  
Point sur les moyens

Fin de la mission →

Bilan final

Le tutorat arrive à son terme après validation de l'ensemble des compétences spécifiques attendues. Le tuteur est alors en possession de tous les moyens pour exercer pleinement ses fonctions avec assurance et sécurité.

Les documents de suivi - témoignages de la mise en œuvre du processus d'intégration - sont conservés.

▶ Les conditions (durée, attitude) de **la rencontre cadre-tuteur-tutoré** doivent instaurer une relation de confiance.

▶ Les sujets incontournables à évoquer après présentation du tuteur :

■ *Parcours professionnel et projet du nouvel arrivant*

■ *Compétences développées*

■ *Anticipation des réussites et des difficultés*

■ *Présentation de la pratique de tutorat par le tuteur avec calendrier (durée du tutorat, définition des temps d'échange et*

*d'évaluation avec bilans en présence du cadre)*

■ *Contractualisation de l'accompagnement*

■ *Communication sur les projets en cours, les événements récents (où on est, vers quoi on va), code et langage commun (lexique des sigles utilisés), procédures*

## → Définition des objectifs d'apprentissage

▶ 2 types de critères sont à distinguer :

■ *Les critères de réalisation : façon de faire, processus / référentiel*

■ *Les critères de réussite : résultat, objectif*



*Services informés avant l'arrivée des nouveaux agents = anticipation*



*Choisir le moment de la prise de fonctions = pas sur un temps de forte activité, selon les fluctuations dans la semaine.*



*Ne pas oublier d'actualiser le dispositif en fonction des évolutions de la formation initiale des professionnels concernés = réactivité par rapport à la réforme des études.*



*Une relation duale tuteur-tutoré peut entraîner des situations de dépendance ou de rejet. Prévoir la possibilité de changer de tuteur si la relation ne fonctionne pas.*



*« Si le tutorat est abordé sans nostalgie, l'intérêt des jeunes est plus important. »  
« Le tuteur doit valoriser ce que le tutoré lui apporte. »*



*« Accueillir et intégrer un nouvel embauché »  
Dossier INRS (ressources documentaires 3)*



# → Évaluation

► L'évaluation est révélatrice de l'attention portée par l'institution sur le dispositif ainsi déployé.

Elle n'est pas seulement un contrôle de conformité entre exigence et pratique mais également une ouverture vers le champ des possibles..

Elle intervient principalement au niveau du tutoré, du tuteur, de la mise en œuvre du dispositif.

## Évaluation du tutoré

→ Atteinte des objectifs  
Ajustements  
Validation des compétences

Elle est réalisée en présence du tutoré, en toute transparence, dans un climat de confiance mutuelle.

Elle respecte **les droits et devoirs du tutoré**. Une compétence est considérée acquise après que le tuteur et le tutoré l'ont validée

## Auto-évaluation du tuteur

→ Atteinte des objectifs  
Ajustements  
Validation des compétences

Avec l'appui de sa grille d'auto-évaluation (exemple joint, cf. annexe B1),

le tuteur veille à renforcer ses aptitudes et à les maintenir au meilleur niveau.

## Évaluation du dispositif tutorial

→ Atteinte des objectifs  
Ajustements



## Évaluation

Quand	Pour qui	Pour quoi
Lors des rencontres tuteur - tutoré	tuteur	Evaluer les points forts et les points faibles du tutoré selon les critères définis par rapport : <ul style="list-style-type: none"> <li>■ aux besoins du service et des patients,</li> <li>■ à l'organisation du travail</li> </ul> Suivre leur progression au fil du parcours de professionnalisation Adapter son dispositif d'apprentissage
	tutoré	Temps de réassurance et de mise en confiance visant à lui permettre de piloter son propre processus d'apprentissage
Par séquences (périodicité à définir selon durée du tutorat)	cadre	Bilans intermédiaires Bilan final

### → Droits et devoirs du tutoré

- ▶ Il s'approprie le livret d'accueil.
- ▶ Il fait connaître ses objectifs à l'ensemble des membres du service.
- ▶ Il utilise les outils du service : fiches techniques, protocoles, référentiels.
- ▶ Il fait reconnaître son droit à l'erreur.
- ▶ Il respecte les moyens mis à sa disposition, la fiche de poste, l'organisation du service.
- ▶ Il participe à l'élaboration de son plan d'apprentissage, le respecte

▶ **Auto-évaluation du tuteur** (voir grille annexe B) : outil de vigilance face aux risques potentiels



**Praticien réflexif**



Analyse et questionnement de ses pratiques



Compétence



**Excès de confiance**

peut conduire au

**Non respect des protocoles**

et à une

**Perte de compétence**

**La compétence s'altère et se construit en permanence**

#### ▶ Evaluation du dispositif tutorial : exemples d'indicateurs

- ▶ **Nombre de candidatures externes (attractivité)**
- ▶ **Turn over (fidélisation)**
- ▶ **Nombre de postes à pourvoir**
- ▶ **Nombre d'accidents du travail**
- ▶ **Nombre de maladies professionnelles**
- ▶ **Nombre d'agents formés à la fonction de tuteur**
- ▶ **Nombre de rencontres & nombre d'heures**
  - tuteur-tutoré
  - tuteur-tutoré-cadre

# → Le tuteur

## → Qui est-il ? Comment le reconnaître ?

Le profil du tuteur		
Savoir	Savoir-être	Savoir-faire
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ L'établissement : sa culture et son organisation</li><li>▶ Le contenu des formations initiales (veille), les savoirs de référence, les savoirs à transmettre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Motivation</li><li>▶ Patience</li><li>▶ Ouverture d'esprit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Expérience consolidée au travers de <b>son ancienneté à son poste</b></li><li>▶ Compétences pédagogiques, relationnelles, organisationnelles*</li></ul>

### \*Compétences

- *Pédagogiques* : capacité à analyser son activité, transmettre un savoir, organiser le parcours et développer le processus d'analyse de l'apprenant, réguler, évaluer, faire le bilan.
- *Relationnelles* : écoute attentive, empathie, disponibilité, dispositions à la communication.
- *Organisationnelles* : structurer, planifier, rendre compte.

## → Quel est son rôle, quelle place occupe-t-il ?

▶ « Le tuteur favorise la mise en rapport de la compétence attendue et des savoirs associés qu'elle mobilise dans une situation réelle. Il veille à la contextualisation / décontextualisation des savoirs et de la compétence afin que ceux-ci soient utilisables et transférables dans d'autres contextes et d'autres situations professionnelles, voire sociales » <sup>(3)</sup>

▶ Afin de développer les compétences de l'apprenant, il élabore un programme individualisé :

■ *De mises en situation d'apprentissage progressives et sécurisées sur la base d'un co-diagnostic des pré-requis et donc des besoins (compétences spécifiques à acquérir = compétences mentionnées dans le référentiel du service – compétences acquises par le tutoré lors de ses formations et expériences)*

■ *D'évaluations régulières (intermédiaires et finale) basées sur un référentiel qui prend en compte :*  
- les savoirs acquis du tutoré ▶ **objectifs**  
- ses capacités à analyser et comprendre les situations professionnelles  
▶ **Intervention ou abstention, choix des questions**  
- son rythme d'apprentissage ▶ **durée du contrat.**

Le tuteur est un pair du tutoré, de fait sans lien hiérarchique avec lui. Il travaille en collaboration et coopération avec son service et l'institution.

Il véhicule des valeurs conformes à l'objectif attendu – comme la responsabilisation, l'analyse réflexive du travail et la reconnaissance.

Il aide le tutoré à identifier les règles, contraintes, langage en usage dans l'établissement et le service afin de favoriser son intégration.

Déontologie : le tuteur s'engage à respecter la confidentialité des échanges qu'il a avec le tutoré. Il ne porte pas de jugement.

<sup>(3)</sup> *Quelques clés d'entrée pour manager le tutorat – Fabienne ELLUL – La lettre du CEDIP – avril 1999*

## L'ancienneté du tuteur à son poste (fonction et structure)

	Avantages	Inconvénients
+ de 10 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Position d'expert</li> <li>■ Amélioration du relationnel inter-générationnel, réduction des clivages éventuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Automatismes difficiles à apprendre aux autres</li> <li>■ Installés dans les habitudes et peu disposés à les remettre en question</li> <li>■ Difficultés à rendre explicites les savoirs implicites</li> </ul>
- de 2 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Empathie (position d'apprenant récente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recul et appui sur l'expérience insuffisants</li> </ul>
<b>Ancienneté minimum</b>	Pas de donnée idéale, simplement une disposition d'esprit sur laquelle il s'agit d'être vigilant. Exemples : Infor santé : 1 an 1/2, 2 ans CH Montfavet : expérience minimale requise de 5 ans <sup>(4)</sup>	

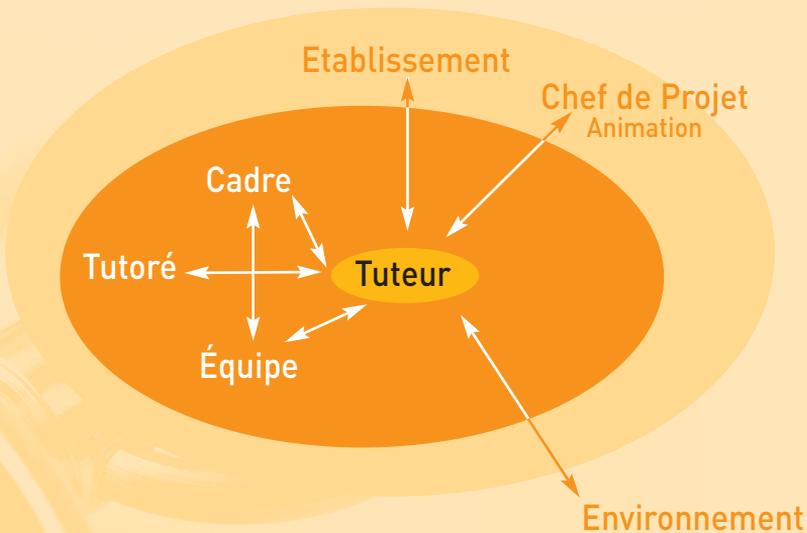


*Le rapport Masingue, par exemple, aborde les conditions de mise en place d'un tutorat par les seniors (ressources documentaires 2)*



*Tuteur impliqué et compétent = facilitateur de l'apprentissage individuel des tutorés qu'il accompagnera et de l'apprentissage collectif de l'équipe.*

## → La place du tuteur : au cœur du dispositif



Le tuteur occupe une position centrale, en lien avec les différents intervenants du dispositif tutorial.

<sup>(4)</sup> *Projet d'accueil et d'accompagnement à la professionnalisation des nouveaux infirmiers CH Montfavet - 2006*

## → Quelle formation suit-il ?

► Une formation spécifique est indispensable afin d'accompagner le futur tuteur dans les questionnements utiles et nécessaires au bon exercice de la fonction. Il s'agit en priorité de développer les aptitudes à porter un regard distancié sur son activité, sur son lien au savoir, sur sa communication avec le tutoré afin de lui apporter l'aide la plus efficace dans son parcours de professionnalisation.

### Formation

Analyse de l'activité  
Repérage des situations formatrices  
Adaptation des objectifs et du suivi à l'individu  
Communication  
Evaluation

Les **durées de formations** généralement proposées par les organismes vont de 2 à 5 jours avec une majorité à 3 jours.

► Les témoignages relatifs à **la composition des groupes** ouvrent la voie à des formules différentes :

#### 2 groupes

■ Tuteurs par fonction (IDE, AS, ASH), cadres séparés

#### 2 groupes

■ Tuteurs toutes fonctions, cadres

#### 1 groupe

■ Tuteurs + leur cadre

#### 1 groupe

■ Tuteurs + cadres en début de formation, puis en groupes séparés ensuite.



Durée de la formation	Etat d'avancement
3 jours	La politique institutionnelle et les outils sont en place. La formation est essentiellement axée sur les pratiques concrètes d'accompagnement tutoral. Une seule intersession pour expérimentation.
5 jours	L'établissement est sensibilisé au tutorat et veut le mettre en place, conforter son implantation. Meilleure contextualisation de la démarche : stratégie d'établissement et pré-requis institutionnels, répartition des rôles cadre/tuteur,... Travail plus important sur les outils : exploration, proposition, méthodologie d'élaboration Aller-retour plus soutenu entre formation et terrain (formation-actions avec deux intersessions)

J1 & J2	Eléments de didactique de l'enseignement
	La question de la compétence
	Compétence et responsabilité du tuteur dans la co-construction du parcours tutoral
	Formalisation des bonnes pratiques de soins
<b>Intersession</b>	
J3 & J4	Transmettre les bonnes pratiques (pédagogie d'adultes)
	Identifier les cas cliniques révélateurs de l'activité
	Evaluer les acquis du tuteur en situation de travail avec des outils adaptés
	Apprendre à superviser le travail du tuteur : analyse réflexive
<b>Intersession</b>	
J5	Evaluer la démarche d'apprentissage : méthodes, outils
	Organiser concrètement l'accompagnement des formés sur le terrain
	Disposer de quelques repères concernant la sociologie des organisations et la question de l'identité au travail

*Contenu de la formation en 5 jours retenue dans le cadre du Projet d'Amélioration des Conditions de Travail dans les Etablissements de Santé (PACTES), par les délégations régionales ANFH Provence-Alpes-Côte-d'Azur & Languedoc-Roussillon.*



### La composition des groupes de formation

#### Présence du cadre avec des membres de son équipe :

- ▶ « motivation plus importante, mise en évidence commune d'applications immédiates dans le service »
- ▶ « importante pour comprendre les choix managériaux et organisationnels »
- ▶ « tendance des cadres à prendre le leadership »

#### Cadre non formé, agent(s) seul(s) :

- ▶ « peu de poids pour l'initiation de la démarche sans soutien de l'encadrement »
- ▶ « sentiment de ne pas pouvoir réussir à mettre en place quelque chose de cohérent institutionnellement »

#### Diversité des fonctions représentées :

- ▶ « échanges autour de problématiques variées, permettent de comprendre les autres professionnels »
- ▶ « il faut réguler la prise de parole »

#### Homogénéité des fonctions :

- ▶ « atout pédagogique : meilleure circulation de la parole »
- ▶ « contenu ciblé »

Comment se planter en 10 leçons	Cause	10 clés de réussite et/ou alternatives possibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ « Bonne dynamique la 1<sup>ère</sup> année, puis désengagement progressif : les réunions s'espacent ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Manque d'animation de la démarche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ En fonction du nombre de tuteurs, demander au chef de projet de mettre en place un calendrier de réunions : 1x/3 ou 6 mois. Organiser une journée du tutorat.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ « Des rivalités entre cadres et tuteurs amènent des défections ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Missions mal définies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Préciser les rôles et fonctions des différents acteurs, les communiquer.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ « Le tutorat prend beaucoup de temps et les heures qui y sont consacrées ne sont pas toujours prises en compte ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Défaut dans la reconnaissance des tuteurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Définir le mode de récupération ou de paiement (heures supplémentaires, prime) du temps de rencontre entre tuteurs et tutorés.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ « Le cadre ne s'implique pas et le tutorat n'est pas accompagné dans son service ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hétérogénéité de la pratique tutorale,</li> <li>▶ Cadre non formé à l'accompagnement tutoral,</li> <li>▶ Engagement institutionnel peu affirmé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mise en place d'indicateurs de suivi du dispositif,</li> <li>▶ Formation du cadre,</li> <li>▶ Rappel de l'engagement institutionnel.</li> </ul>
<p>« Décalage entre l'offre et le besoin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ tuteurs dans les services où arrivent peu de nouveaux professionnels,</li> <li>▶ nouveaux arrivants dans les services où peu de tuteurs sont formés ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le personnel en place n'a pas été formé,</li> <li>▶ Le personnel en place n'a pas l'ancienneté requise,</li> <li>▶ L'ancienneté requise est trop élevée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Former des tuteurs</li> <li>▶ Confier le tutorat à des tuteurs relais hors du service du tutoré.</li> <li>▶ Ajuster les critères d'accès à la fonction de tuteur.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ « Nous avons formé des tuteurs mais la moitié d'entre eux ont quitté l'établissement ».</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inscrire la formation de tuteurs dans le plan annuel de formation.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ « Réticences, voire résistance, des tutorés à l'arrivée dans l'établissement »</li> <li>▶ « Nouveaux professionnels ne sont pas toujours conscients de leurs besoins ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Manque de lien entre les écoles et l'établissement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Etablir un programme de présentations du tutorat auprès des élèves en fin de formation (IDE, AS).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ « Nous ne pouvons pas former un groupe complet de tuteurs ».</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mettre en place des sessions inter-établissements géographiquement proches pour constituer un groupe à partir des besoins partiels de chacun. (contacter l'ANFH).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ « Un tuteur très motivé rencontre des difficultés à analyser ses pratiques ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Formation insuffisante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Renforcer sa formation par une consolidation des savoirs.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ « Difficultés dans la posture d'évaluateur ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Erreur de « casting ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Permettre au tuteur de renoncer.</li> </ul>

## → Annexe A : Exemple de lettre de mission

Doit mentionner : objet, durée, niveau de responsabilité, différentes activités, éléments d'aide (personnes recours/ressources)

Madame ..... A l'attention de Monsieur

Directeur ..... Fonction : .....

Paris, le .....

Objet : Votre mission de tuteur

Monsieur,

Dans le cadre du renouvellement des effectifs, votre service doit intégrer un nouveau professionnel qui doit être opérationnel sur le poste de ..... avant la fin de l'année.

Afin de favoriser son intégration, vous aurez pour mission d'accompagner Monsieur ..... sur la période du ..... au .....

Les responsabilités qui vous sont confiées sont les suivantes :

- 
- 
- 

Un contrat d'engagement des parties formulera les missions et responsabilités des différents acteurs, les modalités de réalisation et les moyens mis à disposition sur cette période.

Je vous remercie de votre collaboration et vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.

Madame .....  
Directeur

## → Annexe B1 : Grille d'auto-évaluation des compétences du tuteur <sup>(5)</sup>

Les compétences requises du tuteur	Niveau de maîtrise			
	1	2	3	4
<b>▶ Compétences relationnelles</b>				
Identifier les caractéristiques des personnes en formation				
Etablir un climat de confiance favorable à l'analyse des pratiques				
Conduire un entretien d'accompagnement				
Mettre en place des « facilitateurs » auprès des personnes accompagnées				
<b>▶ Compétences pédagogiques</b>				
Avoir une vue globale de son métier et être capable de la présenter à une personne non encore initiée				
Prendre une vue globale de l'organisation du travail et de la production dans le service et pouvoir en faire une présentation				
Déterminer les objectifs de formation les plus pertinents dans une situation de travail				
Varié les méthodes d'intervention : expliquer, montrer, mettre en situation				
Analyser une séquence de travail, à la fois en terme de résultats obtenus et de la démarche suivie				
Transmettre les informations relatives aux risques et procédures du métier (document unique)				
Déterminer des objectifs d'évaluation				
Concevoir un dispositif d'accompagnement personnalisé				
<b>▶ Compétences managériales</b>				
Identifier, dans le contexte du travail, les différents interlocuteurs avec leurs fonctions, leurs attentes, leurs enjeux				
Elaborer et négocier un parcours de professionnalisation avec le tuteur				
Associer d'autres membres de l'équipe à la mission				
Exercer un rôle d'évaluateur dans les limites de sa fonction				
S'assurer que les conditions de transfert des acquis sont présentes				

### → Niveau de maîtrise :

- 1 = je pratique très peu, je connais mal**
- 2 = je pratique un peu, j'ai quelques notions, je me débrouille**
- 3 = je pratique avec méthode, j'ai réfléchi au sujet, j'ai des idées sur la question**
- 4 = je pratique depuis longtemps et avec aisance, j'ai étudié ce domaine et je me suis déjà formé, j'estime être au point, du moins par rapport à ce qui m'est demandé**

*(d'après l'ouvrage « Former et accompagner les tuteurs » - Ed. Foucher)*

<sup>(5)</sup> Livret de formation des tuteurs – INFOR santé - 2008

## → Annexe B2 : Calendrier des rencontres <sup>(5)</sup>

Date et objet	Personnes présentes	Thèmes abordés	Observations
../../.. Présentation	Cadre Tuteur Tutoré	Construction du parcours Définition des objectifs Définition des moyens	
../../.. 1 <sup>er</sup> entretien de suivi	Tuteur Tutoré		
../../.. 2 <sup>ème</sup> entretien de suivi	Tuteur Tutoré		
../../.. Bilan intermédiaire	Cadre Tuteur Tutoré		
../../.. 3 <sup>ème</sup> entretien de suivi	Tuteur Tutoré		
../../.. 4 <sup>ème</sup> entretien de suivi	Tuteur Tutoré		
../../.. 5 <sup>ème</sup> entretien de suivi	Tuteur Tutoré		
../../.. Bilan final	Cadre Tuteur Tutoré	Atteinte des objectifs Fin du tutorat	

## → Annexe B3 : Exemple de fiche d'activité clé <sup>(5)</sup>

### Activité clé n°1 : Etablir une relation thérapeutique

Critères de réalisation	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ en établissant un premier contact de qualité</li> <li>▶ en créant un espace de parole</li> <li>▶ en adaptant la relation à la situation psychique du patient</li> <li>▶ en laissant émerger la demande</li> <li>▶ en accueillant le symptôme dans le contexte du projet de soin</li> <li>▶ en maîtrisant la technique d'entretien</li> <li>▶ en partageant avec l'équipe</li> </ul>

<sup>(5)</sup> Livret de formation des tuteurs – INFOR santé - 2008

# → Annexe B4 : Evaluation du processus tutoral <sup>(5)</sup>

	TUTORE	TUTEUR
Nom : Prénom : Fonction : Service : Discipline :		
Activités clés	Compétences	Appréciation de la progression (auto évaluation)
Nombre d'heures d'observation :		
Nombre d'heures de concertation :		



(5) Livret de formation des tuteurs – INFOR santé – 2008

## Ressources documentaires

### 1 – La certification AFAQ

<http://lienpluscourt.com/certificatafaq>

Le certificat de Compétence Tuteur en  
Entreprise (CCE)

<http://formation-emploi.cci.fr/>

*sous «recherche», saisir «tuteur», puis sélectionner «Reconnaître  
les compétences,...CCE»*

### 2 - Rapport Masingue

<http://lienpluscourt.com/rapportMasingue>

### 3 – Accueillir et intégrer un nouvel embauché

[http://www.inrs.fr/htm/accueillir et integrer un  
nouvel embauche.html](http://www.inrs.fr/htm/accueillir_et_integrer_un_nouvel_embauche.html)

### 4 – Outils pratiques

[http://www.formapap.com/captutorat/cap  
demarche.html](http://www.formapap.com/captutorat/cap_demarche.html)

## Liens utiles

[http://lienpluscourt.com/Cedip Tutorat](http://lienpluscourt.com/Cedip_Tutorat)

[http://lienpluscourt.com/ARH MidiPyrennee](http://lienpluscourt.com/ARH_MidiPyrennee)

*puis Documentations / Doc. régionale /Les cadres au coeur du projet*

## Documents cités

- *Situations de travail et formation* – JM BARBIER,  
F BERTON, JJ BORU – L'Harmattan - 1996

- *Guide de la fonction tutorale* – ANFH – janvier 2001

- *Quelques clés d'entrée pour manager le tutorat*  
Fabienne ELLUL – La lettre du CEDIP – avril 1999

- *Projet d'accueil et d'accompagnement à la  
professionnalisation des nouveaux infirmiers*  
CH Montfavet – 2006

- *Livret de formation des tuteurs*  
INFOR santé - 2008

*Ce livret a été élaboré avec la contribution d'INFOR santé*



*S'il n'est pas soutenu par un tuteur,  
le jeune arbre se courbe facilement.*

Proverbe chinois



ANFH  
LANGUEDOC-ROUSSILLON  
Résidence La Clairière - Bâtiment 1  
441 rue du Pré aux Clercs  
34090 Montpellier  
Tél. 04 67 04 35 10  
Fax 04 67 04 35 18  
[languedocroussillon@anf.fr](mailto:languedocroussillon@anf.fr)



ANFH  
PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR  
7, rue d'Italie  
13006 Marseille  
Tél. 04 91 17 71 30  
Fax 04 91 83 05 19  
[provence@anf.fr](mailto:provence@anf.fr)