

# Secteur des aides familiales

## Le Tutorat dans tous ses états...

---

### Synthèse des ateliers de la « Journée bilantaire » du 15 juin 2004

#### **1. Présentation**

Un an après la décision de lancer le tutorat dans le secteur, une centaine d'aides familiales se sont retrouvées au Novotel de Wépion à l'invitation du FONDS SOCIAL pour faire le bilan de cette première année d'expérience. En dehors de quelques exposés en séance plénière, l'essentiel du travail s'est réalisé dans six ateliers constitués par groupe de formation au tutorat : Liège 1 et Liège 2, Namur, Charleroi, Tournai et Marche. C'est le point de vue des tutrices qui a surtout été entendu dans ces rencontres, et non celui des « tutorées » ou des directions et des AS.

Ces ateliers étaient souvent animés par les formateurs eux-mêmes. Une courte synthèse de ces six ateliers avait été présentée en fin de journée par Bernard De Backer, sociologue à l'APEF, auteur de deux études récentes sur le thème du tutorat<sup>1</sup>. Il nous livre ici un texte plus détaillé, basé sur les rapports des ateliers et quelques réflexions en rapport avec ses travaux sur le même thème.

Cette synthèse comporte deux parties

- La première est relative à l'expérience du tutorat proprement dite, soit sa mise en place dans les services, les objectifs visés et ses modalités concrètes de réalisation.
- La seconde partie concerne la formation, celle de base et celle suivie par les futures tutrices pour les préparer au tutorat.

#### **2. L'expérience du tutorat**

##### 1. Mise en place du tutorat dans les services

Ce point concerne plusieurs dimensions : caractère paritaire de la mise en place, implication et soutien plus ou moins grand des services, calendrier, choix des tutrices et définition de leur rôle, circulation de l'information et feed-back donné aux tutrices, etc.

Ce thème déborde évidemment sur les suivants, dans la mesure où la mise en place entre en interaction avec les objectifs et les modalités d'application du tutorat.

Ce qui prédomine dans tous les ateliers, *c'est l'extrême variété des situations sur le terrain*. Cela va d'une mise en place très organisée et structurée à l'absence totale de tutorat effectif, malgré la présence de nouvelles engagées et de tutrices formées... Dans certains cas, la décision d'organiser le tutorat a été prise en concertation avec les représentants syndicaux, puis mise en oeuvre avec le soutien de la direction et les AS et les tutrices. Le rôle de la tutrice a été précisé, les informations relatives aux « tutorées » ont été données et les tutrices ont reçu un feed-back après ces premières expériences. Dans d'autres, il semble y avoir eu une absence totale d'organisation et de concertation, voir même de tutorat tout court, soit par manque de nouvelles engagées, soit malgré la présence de nouvelles engagées. Parfois, les nouvelles engagées ne connaissaient pas l'identité des tutrices. Une mise en oeuvre était prévue dans un service à partir de juillet 2004 seulement, d'autres ont démarré en janvier 2004 ou fin 2003. La durée de l'expérience est donc relativement brève ou parfois encore inexistante.

Dans quelques services, des tensions ont émergé avec les assistantes sociales qui semblaient ne pas avoir bien pris connaissance de la problématique générale du tutorat et ne pas avoir disposé d'une liste des personnes concernées (tutrices et tutorées). On signale également des conflits entre tutrices et délégation syndicale. Le soutien et la reconnaissance des tutrices par les services et le staff (direction, assistante sociale) sont parfois très faibles, le délai de mise en place a été quelquefois très court. On note enfin des situations avec absence totale de critères dans le choix

des tuteurs, choix qui s'est dès lors effectué « par défaut » (choix de la seule personne libre dans le service).

Certaines modalités de mise en place sont liées aux relations antérieures entre le service et les nouvelles engagées : dans certains cas, les nouvelles sont des anciennes stagiaires qui ont déjà été « tutorées » par leurs futures tuteurs dans le cadre de leur stage, et ceci parfois dans les familles mêmes où elles sont conduites à travailler. Dans ce cas, une pratique tutorale informelle (tutorat de formation) existait déjà et le tutorat d'intégration prend dès lors une autre coloration. La formation initiale suivie par la tutrée joué également un rôle important : certaines ont suivi des études en rapport avec leur métier, d'autres pas du tout - comme les puéricultrices.

Dans un service, le tutorat s'est mis en place avec les « anciennes nouvelles engagées », soit celles qui avaient été engagée depuis plusieurs mois, voire un an. Nous avons donc là un exemple de « tutorat a posteriori ».

Enfin, certains considèrent que le changement de service voire même de secteur d'aides familiales ayant une pratique de terrain fait d'elles égalent des « nouvelles » susceptibles d'être tutorées. Il faut s'intégrer à une nouvelle culture de travail, un nouveau type de public, de nouvelles collègues, etc.

#### Les variations de mise en place du tutorat touchent donc plusieurs aspects

- Concertation avec la représentation syndicale
- Concertation avec la tuteur
- Concertation avec les autres travailleurs (notamment les AS)
- Soutien et reconnaissance des tuteurs par la direction et le staff
- Choix des tuteurs
- Définition de leur rôle
- Relations des tuteurs avec les tutorées et les autres travailleurs
- Informations communiquées aux tuteurs
- Informations communiquées aux autres travailleurs
- Date de mise en place
- Parcours antérieur et caractéristiques des tutorées

Cette très grande variété se retrouve dans les objectifs du tutorat et surtout dans ses modalités concrètes de sa mise en œuvre.

#### 2. Les objectifs du tutorat

Il faut distinguer ici les objectifs visés par le Fonds social, c'est-à-dire répondre aux difficultés de recrutement et au turn-over important dans le secteur, et ceux visés par les services, tels que répercutés ou vécus par les tuteurs. Bien entendu, ces objectifs peuvent se recouvrir en partie.

En ce qui concerne le premier objectif, la plupart des ateliers font état d'une *durée trop courte pour faire véritablement un bilan concernant l'objectif du Fonds*. Le dispositif a été mis en place en juin 2003, mais dans de nombreux cas le démarrage concret n'a commencé qu'en janvier 2004 avec l'arrivée de nouvelles engagées, voire même en juillet 2004. Dans quelques services, on remarque un effet positif en matière de recrutement et de stabilisation. Certains notent cependant que le tutorat à lui seul ne peut pas pallier les différents facteurs qui influent sur les difficultés de recrutement : mauvaise image du secteur, salaires, modalités du travail, etc.

Pour les tuteurs, les objectifs ne sont pas toujours clairs, mais ce qui revient le plus souvent c'est le souci de sécuriser les nouvelles, ceci autant vis-à-vis des familles que vis-à-vis du service lui-même (contacts avec l'assistante sociale, l'administration, la direction...), ce qui donne à penser que les nouvelles engagées vivent pas mal de « craintes » et de « peurs », expressions qui sont souvent revenues dans les ateliers. Mais cela concerne aussi la crainte du service de voir les nouvelles partir et il faut dès lors les sécuriser et « donner une image positive du travail d'aide familiale ». « Il faut permettre aux nouvelles de s'intégrer dans la profession de la manière la plus

rassurante possible, de se sentir soutenues et encadrées, de savoir qu'elles ont une personne de référence en cas de question ou de problèmes ».

C'est donc l'aide à l'intégration qui est soulignée, soit *la dimension de socialisation du tutorat, bien plus que celle de transmission et de développement de compétences*. Quand il est question de formation, cette dernière est perçue comme un palliatif à ce qui n'a pas été enseigné par les écoles et non comme un objectif spécifique du tutorat. Mais de nombreuses tutrices sont attachées à leur travail et ont envie de transmettre leur métier et leur motivation, dans un contexte intergénérationnel. Il faut dès lors « insister sur les différentes facettes de la profession : rôle d'entretien, rôle social, rôle éducatif et rôle sanitaire », mais aussi sur le savoir-être. Certaines trouvent qu'il ne faut pas mettre trop vite les nouvelles engagées dans l'emploi, mais bien les informer au préalable par un « briefing » dans le cadre du tutorat. Cela peut se faire lors de réunions bilatérales mais aussi en groupe.

Plusieurs insistent sur *la dynamique que le tutorat insuffle pour l'ensemble du service*. C'est un phénomène interactif qui est aussi stimulant pour les tutrices et leurs collègues : une manière de respirer, de se rencontrer, d'échanger, voire d'apprendre de nouvelles techniques auprès des jeunes. Cela permet également une prise de distance et une remise en question.

#### Les objectifs se résument comme suit

- Répondre aux difficultés de recrutement dans le secteur
- Sécuriser et soutenir les nouvelles
- Les intégrer dans le milieu de travail
- Les intégrer sur le terrain, dans les familles
- Les informer sur le métier
- Faire un travail complémentaire à l'assistante sociale
- Transmettre le métier, les « tours de main », la manière de s'organiser
- Transmettre une motivation
- Dynamiser l'ensemble du service

### 3. Les modalités du tutorat

Toutes les variations observées plus haut se retrouvent dans les modalités de réalisation du tutorat. D'un service à l'autre, il y a différentes manières de réaliser le tutorat, et l'on rencontre parfois des variations importantes à l'intérieur d'un même service ou d'une même structure.

Ces modalités vont de la permanence téléphonique pour soutenir et répondre aux questions de la tutorée à des réunions individuelles ou collectives, voire des « formations » individuelles, au début ou durant l'engagement. Mais le tutorat de terrain semble très minoritaire, ceci pour différentes raisons : manque de temps (seize heures pour toute l'année, quel que soit le nombre des tutorées), problème de déplacements (surtout en milieu rural) parcours antérieur de la tutorée (formation initiale de celle-ci, stage déjà fait lors des études, dans le service et dans les familles).

Certaines tutrices disent que les nouvelles doivent d'abord aller sur le terrain et « ouvrir la porte » toutes seules (« quand on ouvre la porte, c'est toujours une aventure »), puis revenir avec leurs questions pour en parler avec les tutrices, d'autres insistent pour que le tutorat se mette en place dès le premier jour de l'engagement. Il est beaucoup question d'aide administrative - le fameux « F 54 » - et, dans certains cas, les tutrices ne rencontrent que les tutorées qui ont des problèmes et pas les autres.

Ce qui est frappant, c'est donc *le peu d'accompagnement dans l'exercice même du travail*, que ce soit dans les familles ou dans le service. Comme le rapporte l'animatrice d'un atelier, « Leur rôle se limite à donner un maximum d'informations au moment de l'engagement et elles ne suivent pas réellement l'intégration de la nouvelle engagée au sein du service et ne connaissent pas souvent son évolution ».

Pour nombre de tutrices, la relation tutrice-tutorée est une relation individuelle, non-hiérarchique, même s'il est aussi utile d'organiser des rencontres collectives entre tutrices et tutorées. Mais la

confidentialité de la relation tutorale est très importante pour qu'un climat de confiance s'instaure et que les nouvelles puissent exprimer leurs difficultés sans crainte d'une sanction ou d'une « mauvaise notation ». Il faut que les nouvelles « osent plus facilement parler avec les tutrices » qu'avec l'assistante sociale ou la direction, mais sans que la tutrice ne deviennent « la maman » de ses tutorées... La tutrice n'est donc pas le « relais » de l'assistante sociale mais bien quelqu'un qui fait un travail complémentaire et spécifique. Ceci mériterait d'être précisé plus souvent pour éviter les ambiguïtés. Enfin, le problème de la tutorée devenant une collègue de la tutrice dans le même secteur a parfois été posée : cela risque d'engendrer des conflits à l'avenir.

#### On peut pointer différentes formes (cumulables) de « tutorat »

- Simple briefing au début de l'engagement pour fournir des informations
- Rencontres individuelles pour répondre aux questions, soutien administratif
- « Formation » de départ par la tutrice
- Stand-by téléphonique pour apporter soutien et informations
- Rencontres collectives entre tutorées et tutrices
- Accompagnement sur le terrain, en situation de travail
- Rencontres après expérience du terrain (débriefing)

Il nous semble que plusieurs de ces formes ne relèvent pas vraiment du tutorat, mais plutôt de la fonction de « référent » ou de « répondant ». En effet, *le tutorat se caractérise avant tout par un accompagnement en situation de travail*, ce qui ne doit pas être confondu avec une simple mise au courant ou une possibilité de réponse à des questions sur le travail.

Par ailleurs, comme plusieurs tutrices l'on souligné, le volume global de 16 heures est totalement insuffisant, surtout qu'il ne tient pas compte du nombre de tutorées. C'est peut-être aussi pour cette raison que le tutorat de terrain est aussi peu présent. Une proposition a été faite d'une durée de 2 à 8 heures par tutorée.

### **3. La question de la formation**

#### **1. Formation de base de l'aide familiale**

Les manques soulignés dans tous les ateliers concernent en premier lieu les cours pratiques (cuisine, nettoyage, hygiène, diététique...) qui semblent manquer de « réalisme » en regard du terrain. Le matériel utilisé à l'école et les préceptes enseignés correspondent rarement à la situation dans les familles : équipement et habitudes des gens, que l'on ne change pas facilement, surtout qu'il s'agit souvent de personnes âgées.

Il faut donc s'avoir s'adapter aux réalités et ne pas hésiter à demander conseil aux personnes elles-mêmes. Ceci devrait être enseigné dans les écoles. Il faut pouvoir s'ouvrir à l'inattendu, à la nouveauté - on retrouve le côté « aventure » du métier. Bref, la formation de base doit être plus réaliste. On a même rapporté l'anecdote d'un professeur de cuisine qui était végétarien et donnait des cours dans ce sens, ce qui correspond peu aux habitudes des gens. Les tutrices sont d'ailleurs désireuses d'intervenir dans les écoles pour y parler de leurs réalités de terrain. Elles ont envie de dire leur mot dans la formation de base.

Un autre aspect important concerne la dimension relationnelle : savoir écouter, parler, s'adapter, faire preuve de psychologie, de déontologie.

Enfin, quelques critiques furent émises concernant les stages (mais sans plus de précisions, sinon le nombre trop restreint d'heures).

#### **2. Formation continue des tutrices**

Si les tutrices sont majoritairement satisfaites de la formation qu'elles ont suivie - l'atelier était souvent animé par leur professeur -, certaines font état du besoin d'avoir plus de mise en situation, d'exercices pratiques, voire même d'être « tutorées » dans d'autres services pour avoir une expérience concrète du tutorat. Elles signalent par ailleurs l'importance de la communication, de la gestion de conflit et de la déontologie.

Ce qui leur a plu, c'est une meilleure connaissance du contexte institutionnel - comme de « savoir de quel ministre elles dépendent » - une perception plus large de leur environnement de travail. Nombre d'entre elles ont pris plaisir à avoir des contacts des aides familiales d'autres services. Ceci leur a permis d'échanger autour de leur métier et de prendre distance avec lui, mais aussi d'avoir le temps d'apprendre à écouter et à parler. Les différentes méthodologies qui ont été abordées ont aussi suscité de l'intérêt.

Certaines ont pris goût à la formation continue qui leur apparaît nécessaire car le métier change rapidement. Elles regrettent cependant que les responsables des services n'aient pas toujours été associés à la formation. Ceci rejoint le désir d'implication des directions dans le tutorat et le souhait de reconnaissance de celui-ci. Il ne faut pas que la fonction tutorale soit laissée à la seule relation duelle entre tutrice et tutorée.

#### **4. Conclusions**

Un observateur extérieur ne peut qu'être surpris par les manières très diverses dont les services se sont appropriés la fonction tutorale. Bien entendu, la durée de mise en œuvre est extrêmement courte et il est trop tôt que pour dégager des conclusions sérieuses. On peut raisonnablement supposer que les services vont progressivement ajuster leur pratique au fil du temps, en fonction de leur spécificité. On peut cependant se demander si le Fonds social est allé au-delà du simple financement de l'opération pour diffuser quelques principes-guides relatifs au tutorat.

On remarquera également l'absence quasi totale d'une mention de « l'effet-tuteur », soit l'effet formatif du tutorat pour les tutrices elles-mêmes. Certes, il a bien été question de l'intérêt pris par les tutrices à leur formation pour le tutorat, à la possibilité qu'elles y ont eu d'échanger autour de leur métier, d'en mieux connaître le contexte et l'environnement, mais très peu font état des bénéfices procurés par le tutorat lui-même. Et on peut se demander si cette absence n'est pas à mettre en rapport avec le fait que le tutorat s'est très peu exercé en situation de travail, et n'a donc pas été un véritable tutorat.

Bernard De Backer, juillet 2004

---

<sup>i</sup> *La formation des accueillantes des milieux d'accueil de l'enfance par le biais du tutorat*, FIMS asbl, mai 2004 et *Le tutorat en milieu de travail*, APEF asbl, avril 2004.