

BOITE À OUTILS DE BONNES PRATIQUES



SOUTIEN AU TUTORAT D'INSERTION ET D'INTÉGRATION DE JEUNES TRAVAILLEURS

Cette action bénéficie du soutien du Fonds Social MAE (CP 332) et du gouvernement fédéral dans le cadre de l'appel à projets sectoriels supplémentaires en faveur des jeunes appartenant aux groupes à risque

Centre de ressources pour le social Haute Ecole Louvain en Hainaut

Catherine Fiasse | Paul Lodewick

OCTOBRE 2015



Sommaire

Avant-propos du Fonds Social MAE.....	2
---------------------------------------	---

Avant-propos du CERSO.....	6
----------------------------	---

PRÉAMBULE

FICHE 1: Tutorat d'insertion, qu'est-ce que c'est ?.....	8
FICHE 2 : Tuteur et Jeune, qui est qui ?.....	9
FICHE 3 : Les missions du tuteur.....	10
FICHE 4 : Etre tuteur, c'est accompagner.....	11
FICHE 5 : Réfléchir l'intégration du jeune, maturité d'un projet d'équipe.....	12
FICHE 6 : Se préparer à la mission de tuteur.....	15

L'ACCUEIL DU JEUNE

FICHE 7 : L'importance des repères.....	16
FICHE 8 : Clarifier les attentes de chacun.....	19
FICHE 9 : Le « sac à dos » du jeune.....	20

L'ACCOMPAGNEMENT DU JEUNE

FICHE 10 : Situer le jeune par rapport aux compétences attendues.....	21
FICHE 11 : Observation.....	23
FICHE 12 : Cadrer avec bienveillance.....	26
FICHE 13 : Mener un entretien.....	27
FICHE 14 : Motiver, encourager, valoriser.....	30
FICHE 15 : Confrontation à la réalité, entre paradoxe et compromis.....	32
FICHE 16 : Comment articuler formation et travail ? Les relations entre l'école et le milieu d'accueil.....	33
FICHE 17 : Définir le projet professionnel : et si le chemin se faisait en marchant ?.....	35
FICHE 18 : Bilan d'évolution.....	36
FICHE 19 : 30 ans, et après ? Au terme de l'emploi de transition ou en alternance.....	38

Bibliographie.....	39
--------------------	----



Avant-propos du Fonds Social MAE

Le Fonds social MAE

Le Fonds Social pour le secteur des Milieux d'accueil d'enfants (MAE), composé des organisations syndicales¹ et des fédérations patronales² du secteur, s'adresse aux employeurs et aux travailleurs des institutions qui organisent de manière régulière la garde d'enfants de moins de 12 ans (CP 332).

Ce Fonds concerne de nombreuses institutions : crèches, préguardiennats, maisons communales d'accueil de l'enfance, maisons d'enfants, haltes-garderies, halte-accueil d'urgence et en accueil flexible, services d'accueil extrascolaire, services d'accueillantes conventionnées, services de garde à domicile d'enfants malades ; soit en tout plus de 550 employeurs et plus de 6.500 travailleurs salariés.

Parmi les objectifs du Fonds MAE, on retrouve le soutien à la formation (continue ou qualifiante) et l'accompagnement ainsi que la gestion du dispositif emploi-jeune, visant l'insertion professionnelle de jeunes peu qualifiés.

Pourquoi le Fonds social MAE a-t-il choisi d'investir dans le tutorat ?

Depuis plusieurs années, le secteur des milieux d'accueil d'enfants et le Fonds social sont sensibles à la question du tutorat. Les formations aux métiers de l'enfance comptent un nombre important d'heures de stage, celui-ci fait partie de l'apprentissage du métier et de la nécessaire transmission d'un savoir-être, d'un savoir-faire, d'une culture de l'accueil.

Des études ont été réalisées au début des années 2000³. Elles ont montré la diversité et l'ampleur des pratiques de tutorat : la plupart des milieux d'accueil accueillent des stagiaires. Elles ont aussi mis en lumière l'investissement personnel des personnes en charge de ce tutorat mais aussi les attentes en termes de formation et d'outils pour mieux exercer cette activité. Des formations ont été proposées à partir de 2007⁴ ensuite et évaluées.

Depuis 2010, le Fonds gère le plan global emploi-jeune⁵ destiné à soutenir la professionnalisation du secteur de l'accueil extra-scolaire. Le Fonds y soutient la mise en place d'un tutorat pour les jeunes en formation alternée.

Au début de l'année 2013⁶, le gouvernement fédéral a imposé aux Fonds de consacrer une part importante de leurs ressources aux jeunes de moins de 26 ans.

1 CGSLB, CNE et SETCA

2 FILE et FIMS

3 <http://www.apefasbl.org/lapef/etudes-et-publications/formation-par-le-tutorat>

4 Trois formations autour du tutorat des stagiaires puéricultrices organisées par l'Enseignement de promotion sociale : Evolution du métier de puéricultrice ; Communication et travail d'équipe ; Tutorat

5 Plan Global « Emplois-Jeunes » de la Communauté française et la Région wallonne mis en place suite à l'Arrêté royal du 27 avril 2007 résultant de loi du 23 décembre 2005 relative au pacte de solidarité entre les générations

6 Arrêté royal du 19 février 2013 – Moniteur belge du 8 avril 2013



Il est apparu alors clairement aux gestionnaires du Fonds des Milieux d'accueil d'enfants que ce sont les jeunes en formation pour exercer les métiers de l'accueil comme les jeunes qui commencent leur parcours professionnel dans un de ces métiers qui doivent être au centre de l'attention.

En novembre 2013⁷, le gouvernement fédéral a lancé un appel aux Fonds : il s'est proposé de financer des actions spécifiquement adressées aux jeunes en formation ou dans leurs premières années de travail.

Fort de ces travaux préalables, de ses expériences comme de ses réflexions, le Fonds des Milieux d'accueil d'enfants a introduit une demande de financement complémentaire qui a été totalement acceptée par le Gouvernement et nous a permis de donner une ampleur particulière aux projets envisagés que nos ressources propres n'auraient pas pu soutenir. Ces projets se nomment «Projets Jeunes».

Suite à une étude sectorielle menée avec le CERSO concernant les initiatives à prendre afin de mieux rencontrer les besoins des 'groupes à risque', le Fonds a redéfini un plan d'actions pour les années 2015 à 2018. Au vu de l'intérêt du tutorat pour l'insertion des jeunes et dans un contexte de transformation des métiers et des formations liés à l'enfance, le Fonds a décidé de pérenniser ses actions en faveur du tutorat en les finançant sur fonds propres, avec le soutien de la Fédération Wallonie Bruxelles.

La reconnaissance d'un titre de compétences de tuteur en entreprise au sein du Consortium de validation des compétences est de nature à promouvoir un tutorat de qualité au sein des organisations.

Quels types de tutorat ?

Le Fonds a choisi d'investir dans trois formes de tutorat :

- ▶ le tutorat de formation (destiné aux jeunes en formation durant leur stage),
- ▶ le tutorat d'intégration (qui vise les travailleurs nouvellement engagés),
- ▶ le tutorat d'insertion (qui vise des jeunes qui se forment en alternance et rejoignent en cours de formation le secteur) – cette dernière forme de tutorat s'adresse principalement aux milieux d'accueil 3 – 12 ans (aussi le secteur 0-3 ans en ce qui concerne la fonction de cuisinier de collectivité en collaboration avec les CEFA)
- ▶ le tutorat de réintégration (qui soutient la reprise au travail de personnes avec une aptitude réduite au travail suite à une maladie, un handicap ou un accident)

Il a opté pour 4 formes d'actions :

- ▶ la formation des tuteurs (formation de base au tutorat, intervision entre tuteurs, accompagnement d'équipe concernant le tutorat, cf. le catalogue de formation),
- ▶ le développement d'outils pour les accompagner dans leurs missions,
- ▶ le financement de temps de travail pour mieux assurer ce tutorat,
- ▶ un accompagnement externe (Université et centre de recherche d'une haute école) destiné d'abord à ceux et celles qui vont participer à l'expérience mais aussi pour en donner une lecture plus large, en dégager les perspectives, enjeux et besoins.

⁷ Arrêté royal du 26 novembre 2013 - Moniteur belge du 3 décembre 2013

Ces choix sont fondés sur la volonté du Fonds

- ▶ de contribuer, dans la mesure de ses possibilités, par des actions concrètes à l'amélioration de la formation initiale des professionnels du secteur au moment où des recherches sont en cours à propos des compétences et formations pour les métiers de l'accueil ;
- ▶ de valoriser l'expérience des travailleurs de l'accueil qui contribuent à la formation et l'intégration des plus jeunes ;
- ▶ de contribuer à la professionnalisation du secteur. C'est pourquoi le tutorat d'insertion s'adresse uniquement à l'accueil extrascolaire : dans ce type d'accueil, il est possible d'être engagé avec une très faible formation (100 heures) et de continuer ensuite à se former. Le Fonds souhaite favoriser ce parcours de formation.

Chaque action s'inscrit dans ce cadre général.

A propos du tutorat d'insertion

Si pour les milieux d'accueil 0-3 ans, la formation initiale est préalable à l'engagement, pour accueillir des enfants de 3 à 12 ans, la législation prévoit au minimum 100 heures de formation. Cette exigence minimum ouvre la pratique du métier est des personnes très peu qualifiées mais appelle, à notre sens, à poursuivre la formation. Ce type d'accueil ouvre donc une porte pour l'insertion. Après une première étape d'un parcours de formation, le jeune peut déjà être engagé : il remplit les conditions légales minimales. Il convient de l'encourager à aller plus avant dans sa formation.

Une qualification de niveau secondaire supérieur est ainsi visée dans les parcours d'insertion gérés par le Fonds MAE. Le parcours d'insertion ne peut brader la qualité ni de l'accueil ni de la forme d'engagement.

Ceci implique pour le milieu d'accueil une double exigence : intégrer le jeune comme professionnel dans une équipe professionnelle et l'accompagner dans l'acquisition d'une formation qualifiante complémentaire (et de compétences) alors que le parcours qu'il a suivi jusque-là n'est pas souvent une route droite, rectiligne au revêtement uniforme !

Le défi est de taille : rejoindre le jeune au cœur même de ses fragilités et l'aider à rejoindre les exigences de la pratique d'un métier complexe au service d'enfants et au sein d'une équipe.

A propos du tutorat d'intégration

Chaque milieu d'accueil, à un moment ou un autre, intègre de nouveaux travailleurs : remplacement d'un congé de maternité, départ à la pension d'un travailleur et nouvel engagement, augmentation de capacité, octroi de nouveaux postes subventionnés,...

Chaque arrivée est une aventure – celle de voir arriver une personne inconnue - et une ouverture – pour le nouveau ou la nouvelle, ce qui a toujours été fait d'une certaine manière n'est pas une évidence, il / elle a d'autres références. Elle est aussi un risque.

Il est donc important que l'équipe qui intègre de nouveaux travailleurs puisse réellement les accueillir : c'est-à-dire leur partager les points importants pour elle, leur dire son identité mais aussi écouter leurs questions.

Ce parcours demande du temps, d'être au clair avec l'identité institutionnelle et les choix pédagogiques inscrits dans le projet d'accueil.



De manière générale

Que ce soit pour le tutorat de formation ou le tutorat d'insertion, le Fonds ne souhaite pas se substituer aux pouvoirs publics. Ce n'est pas son rôle. Mais il souhaite jeter des ponts entre des acteurs divers pour aider à la création de réels partenariats. Il se veut, en ces matières, porteur d'innovation et d'interpellation : les réflexions sont en cours sur les compétences des professionnels de l'accueil, des débats s'ouvrent sur le cadre légal des milieux d'accueil. Les projets d'insertion menés par le Fonds se veulent aussi une contribution à ces travaux. D'où l'importance donnée à accompagner les expériences.

Le présent outil s'appuie sur l'expérience de milieux d'accueil extrascolaires qui ont engagé des jeunes non qualifiés dans le cadre du dispositif « emplois jeunes » et ont été confrontés à leur accompagnement. Certains d'entre eux ont déjà pu bénéficier de temps pour développer le tutorat. Avec l'équipe du CERSO, ils ont relu leurs expériences. Le CERSO a pu formaliser et déployer des repères pour de telles pratiques de tutorat. Déjà riche d'exemples, il est appelé à se développer et s'enrichir encore avec les expériences en cours et à venir.

Merci à ceux et celles qui ont ainsi accepté de contribuer au développement de cet outil ainsi que les pouvoirs publics.

Pour le Fonds social MAE

Isabelle Gaspard
Vice-Présidente

Yves Hellendorff
Président

Avant-propos du CERSO

Le rôle du tuteur ne s'improvise pas. Il s'apprend, il se réfléchit en équipe... C'est pourquoi il a semblé nécessaire au Fonds MAE de proposer aux (futurs) tuteurs une boîte à outils regroupant les bonnes pratiques en matière de tutorat.

Cette boîte à outils est destinée non seulement au tutorat d'insertion (où il y a une articulation et une alternance entre la formation qualifiante et l'expérience professionnelle) mais aussi du tutorat d'intégration qui concerne des jeunes déjà qualifiés durant leur première année chez un employeur.

La plupart des fiches sont également utiles pour le tutorat de formation (par exemple: : fiche 8: clarifier les attentes de chacun, fiche 13: mener un entretien, ...)

Cette boîte à outils a pu être réalisée grâce à la collaboration de plusieurs tuteurs emploi-jeune,⁸ qui ont accepté de partager leurs expériences et de réfléchir ensemble au sens du tutorat. Merci à Capucine Anbergen (CEMôme), Lucia Bellobuono (CEMôme), Olivier Parmentier (Stations de Plein Air), Carine Vandekerckhove (CAPE asbl), Mélisandre Henderickx (CAPE asbl), Laurie Perremans (CAPE asbl), Delphine D'Hooghe (Base Coopération et Fanfreluches asbl), Daphné Winnepenninckx (asbl Chantier) et Paul Goens (asbl Aide à l'enfant).

Ce partage d'expériences s'est ensuite traduit par la réalisation de 18 fiches courtes et adaptées au secteur MAE, dont le contenu a été approuvé par les fédérations patronales et les organisations syndicales.

Notons que ces fiches ont pour vocation d'être enrichies et complétées en fonction de l'évolution pratiques et des nouvelles expériences de chaque tuteur. C'est pourquoi une série d'intervisions a été mise place pendant le premier semestre 2015 afin de réfléchir et d'échanger sur le contenu de cette boîte à outils. La mise à jour des fiches proposées dans cette seconde version a été rendue possible grâce à la collaboration de dix tutrices. Merci à Capucine Anbergen (CEMôme asbl), Amélie Applincourt (Activités sportives, culturelles et de loisirs Ganhoren asbl), Maroussia Blaise (Bouillon de cultures asbl), Isabelle Botman (CAPE asbl), Delphine D'Hooghe (Base Coopération et Fanfreluches asbl), Rachida El Abbadi (CCES asbl), Ingrid Flamme (CEMôme asbl), Dimitra Karvouniaris (CEMôme asbl), Laurie Perremans (CAPE asbl) et Marie Tercelin (Partenariat Marconi asbl).

Coordination : CERSO, Catherine Fiasse et Paul Lodewick

8 Dans le cadre du projet global emploi-jeune, le jeune s'intègre en tant qu'animateur dans un milieu d'accueil destiné à des enfants de 3 à 12 ans s'il s'engage dans un processus de formation qualifiante (animateur, éducateur ou auxiliaire de l'enfance) auprès d'un établissement de promotion sociale. Dans son milieu de travail, il peut compter sur l'accueil et l'accompagnement d'un tuteur, c'est-à-dire un collègue dont la mission spécifique est de le soutenir dans son insertion professionnelle.

Questions de langage

Tuteur versus Jeune

Dans cette boîte à outils, nous parlons, d'une part, de tuteur et, d'autre part, de jeune. Le terme « jeune » a été préféré au terme « tutoré » pour éviter toute confusion de statut. En effet, le terme « tutoré » (ou « tuteuré », vocable issu du domaine horticole) peut trop vite faire penser à une plante ayant besoin d'un tuteur pour croître et insinuer l'existence d'une relation hiérarchique entre ces deux personnes. Au sein du milieu d'accueil, le jeune et le tuteur ont bien un statut équivalent : tous deux sont des travailleurs.

Le tuteur ou la tutrice ? Le jeune ou la jeune ?

Les données le montrent : les travailleurs du non-marchand, en particulier au sein des milieux d'accueil d'enfants, sont majoritairement des travailleuses. Nous n'avons toutefois pas employé les deux genres à chaque mention. L'usage et les règles de la langue française recommandent le genre masculin quand il s'agit de désigner un collectif dans lequel se retrouvent les deux genres. L'emploi du terme « tuteur » et du terme « jeune » désigne bien, dans notre esprit, les professionnels des deux genres.

Conseils d'utilisation

Afin que cette boîte à outils soit intégrée par les acteurs de terrain et utilisée de manière efficace, il semble judicieux de pouvoir l'exploiter lors d'intervisions : partage d'incidents critiques, prise de recul... Ces interventions peuvent être mises en place entre jeunes ou entre tuteurs, au sein d'un même milieu d'accueil ou en réunissant plusieurs milieux d'accueil. Outre la mise en place de telles réunions, la création d'un forum web pour échanger au quotidien des bonnes pratiques, des réflexions et des interrogations peut être un autre moyen d'utiliser et de faire évoluer cette boîte à outils.

FICHE 1 : TUTORAT D'INSERTION, QU'EST-CE QUE C'EST ?

Le tutorat tend à soutenir la formation et la socialisation du jeune, qu'il évolue dans un milieu professionnel ou scolaire (De Backer, 2004). Le tuteur, travailleur dont ce n'est pas l'activité principale, sans formation pédagogique spécifique, s'assimile alors à un **collègue susceptible de contribuer**, par un accompagnement sur le terrain, **au développement de l'identité et des compétences professionnelles** du jeune (François, Noël, Pirard & Camus, 2014).

Dans le cadre professionnel, le tutorat fait spécifiquement référence à l'ensemble des activités, mises en œuvre par des professionnels en situations de travail, destinées à contribuer à la production ou à la transformation de compétences professionnelles de jeunes, embauchés ou salariés en poste, engagés dans un **processus d'évolution de leur qualification** (Barbier, 1996).

Bien qu'ils se recouvrent partiellement, **quatre types de tutorat** sont distingués en milieu de travail (De Backer, 2004) :

- ▶ Le *tutorat de formation* : destiné aux élèves stagiaires, il fait partie d'un dispositif de formation.
- ▶ Le *tutorat d'insertion* : destiné aux personnes peu qualifiées, il s'intègre dans un dispositif d'insertion.
- ▶ Le *tutorat d'intégration* : destiné aux jeunes ou aux nouveaux embauchés, il vise à intégrer un travailleur dans son nouveau milieu de travail.
- ▶ Le *tutorat de développement* : il accompagne la transformation des compétences de travailleurs dans un processus d'évolution professionnelle individuel ou collectif.

Le Fonds social MAE soutient désormais aussi :

- ▶ *Le tutorat de réintégration*⁹ : il soutient la reprise au travail de personnes avec une aptitude réduite au travail suite à une maladie, un handicap ou un accident

C'est donc bien le *tutorat d'intégration* qui nous intéresse dans cette boîte à outils, destinée à identifier de bonnes pratiques en vue d'accompagner au mieux les jeunes embauchés dans leur parcours d'adaptation professionnelle et/ou dans leur parcours de formation qualifiante (et de socialisation).



▶▶▶ POUR ALLER PLUS LOIN :

BARBIER, Tutorat et fonction tutorale : quelques entrées d'analyse, Recherche et Formation, 1996, 22, 7-20.

DE BACKER, La formation des accueillantes des milieux d'accueil de l'enfance par le biais du tutorat, Etude qualitative, 2004.

⁹ Voir la Brochure Initiatives 2015-2018 téléchargeable sur www.fondsmas.org

FICHE 2 : TUTEUR ET JEUNE, QUI EST QUI ?

Les bonnes pratiques de tutorat déclinées dans cette boîte à outils s'inscrivent principalement dans le cadre du tutorat d'intégration ou d'insertion. Elles concernent l'intégration d'un jeune travailleur dans son nouvel emploi au sein d'un milieu d'accueil d'enfants, grâce à l'accompagnement d'un tuteur.

Qui est ce jeune travailleur?

Il s'agit d'un nouveau travailleur récemment embauché, qui va devoir découvrir, comprendre, son nouvel environnement de travail et s'y adapter. (tutorat d'intégration)

Il peut parfois s'agir (tutorat d'insertion)

- ▶ d'un jeune qui s'inscrit dans le cadre de la mesure *Emploi-Jeune*. Dans ce cas, il est âgé entre 18 et 30 ans (maximum). Une fois engagé, il preste une partie de son contrat (généralement un 1/2 temps) au service de l'asbl et une autre partie (environ un 1/4 temps) est investie dans une formation qualifiante (animateur, éducateur ou auxiliaire de l'enfance), s'il entre dans la mesure emploi-jeune sans qualification liée au secteur de l'enfance.
- ▶ d'un jeune inscrit dans une formation organisée par un Centre d'Education et de Formation en Alternance (CEFA). Le principe est de faire alterner deux jours de formation et trois jours de pratique effective chez un employeur.

Qui est le tuteur?

Il s'agit d'un professionnel qualifié travaillant au sein de l'environnement de travail du jeune, qui l'accueille et l'accompagne tout au long de son cheminement professionnel.

LE TUTEUR EST...

- ... un guide
- ... un trait d'union
- ... un coach
- ... un conseiller
- ... un collègue qui est là pour aider



LE TUTEUR N'EST PAS...

- ... un assistant social
- ... un professeur
- ... un chef présent pour contrôler le travail
- ... un psychologue
- ... un membre de la famille
- ... un « dévidoir à frustrations »
- ... la fée clochette



FICHE 3 : LES MISSIONS DU TUTEUR

Voici les principales missions du tuteur. Le cadre qui est proposé ici est un modèle standard. En fonction des particularités de chaque organisation, ce cadre peut être adapté à cette réalité (par exemple, ce n'est pas forcément la même personne qui prendra en charge l'ensemble de ces missions).

MISSIONS	OBJECTIFS	ACTIVITÉS
Accueillir/intégrer	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Veiller à intégrer le jeune dans l'équipe. ▶ L'informer du projet pédagogique, du mode de fonctionnement de l'association et de l'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'inviter à participer aux activités de l'équipe (réunions...). ▶ Faire visiter l'association. ▶ Demander aux « autres métiers » de se présenter. ▶ Expliquer le projet pédagogique. ▶ Etc.
Accompagner dans le travail	<p>Cette mission est au cœur de la fonction du tuteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Organiser les activités du jeune. ▶ Analyser, valoriser, capitaliser les expériences. ▶ Faire acquérir progressivement les compétences nécessaires et l'autonomie. ▶ Transmettre son expérience. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Observer le jeune dans ses activités. ▶ Mener régulièrement des entretiens de tutorat avec le jeune. ▶ Etc.
Suivre la formation du jeune	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Construire avec le jeune et planifier un plan individuel de formation. ▶ Suivre le jeune en formation. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contact régulier avec le centre de formation. ▶ Vérification de l'assiduité du jeune. ▶ Recherche de solutions en cas de difficultés (méthode de travail, rythme, conciliation travail-formation, maîtrise de la langue française...). ▶ Etc.
Evaluer la progression du jeune	<p>Il s'agit ici avant tout d'évaluation formative. Ce qui concerne l'évaluation en regard du contrat de travail sera traité par la direction.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Avant : faire un bilan des expériences et des compétences en regard de ce qui est attendu par la fonction. ▶ Pendant : évaluer la progression du jeune et proposer des pistes d'amélioration. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Proposer des évaluations formatives. ▶ Encourager l'auto-évaluation...

FICHE 4 : ETRE TUTEUR, C'EST ACCOMPAGNER...

Mais alors, qu'est-ce qu'accompagner ?

- ▶ C'est un objectif qui vise à aider un mouvement de transformation par l'acquisition de nouvelles manières de penser, ressentir, agir.
- ▶ C'est un processus qui est dynamique, qui répond à une logique de mouvement, avec ses aléas, ses incidents de parcours – inévitables - et ses incertitudes.
- ▶ C'est utiliser un cadre méthodologique et des outils adaptables (et qui doivent souvent être adaptés en fonction de la situation) multiples...
- ▶ C'est un processus d'influence interpersonnelle, caractérisé par l'implication de l'accompagnateur et une alliance de travail réciproque basée sur une communication ouverte, des buts partagés et un accord sur la méthode...



(M. Paul, 2009)

Les fondamentaux de l'accompagnement

Du côté du jeune... ETRE ACCOMPAGNÉ	ACTES COMMUNS	Du côté du tuteur... ACCOMPAGNER
ACTES DE PRESENCE		
Etre rejoint	Rejoindre	Aller vers
Etre avec	Cheminer	Etre à côté
Prendre un nouveau départ	Partir	S'effacer
ACTES DE PAROLE		
Etre écouté, s'écouter	Écouter	Accueillir la parole
Dire	Clarifier	Explorer
Se donner des voies	Proposer	Ouvrir des chemins
Choisir	Décider	Aider à la décision

(G. Wiel et G. Levesque, 2009)

►►► POUR ALLER PLUS LOIN :

Paul, M., *L'accompagnement dans le champ professionnel*, Paris, L'Harmattan, 2009.

Wiel, G. et Levesque, G., *Penser et pratiquer l'accompagnement : accompagnement et modernité*, Lyon, Chronique Sociale, 2009.

FICHE 5 : RÉFLÉCHIR L'INTÉGRATION DU JEUNE, MATURITÉ D'UN PROJET D'ÉQUIPE

Pour qu'il se solde par un succès, le projet d'intégration du jeune doit être réfléchi en équipe au préalable : soit par l'organe de décision s'il s'agit d'une grosse structure, soit par l'ensemble de l'équipe s'il s'agit d'une petite structure. Ce projet doit, une fois le jeune présent sur le terrain, continuer à s'inscrire dans une dynamique d'équipe.

Avant d'accueillir le jeune, il est donc important d'anticiper les potentielles difficultés auxquelles les uns et les autres seront confrontés et de réfléchir ensemble à des moyens pour les pallier.

Vigilance :

Eviter de stigmatiser le jeune et le considérer comme un travailleur à part entière. Même si son contrat comporte éventuellement certaines spécificités, sa fonction est identique à celle de ses collègues.

POTENTIELLES DIFFICULTÉS?	COMMENT LES PALLIER ?
Résistances au changement ?	
<p>Instaurer dans une institution un système de tutorat peut être vécu comme un changement important pour l'équipe. Un tel changement peut susciter de nombreuses résistances, pouvant mettre à mal le tutorat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présenter formellement et expliquer à l'équipe les changements impliqués par le tutorat. ▶ Récolter les craintes de chacun et répondre aux questions suscitées par ce changement. ▶ Faire une évaluation après environ 6 mois de mise en place du tutorat. ▶ Être attentif à toutes les implications que ce changement peut avoir sur le jeune, sur l'équipe, etc. <p>L'approche de Bareil et Savoie (1999) permet de mieux comprendre les différentes résistances au changement et d'y réagir le plus adéquatement possible (cf. annexe 1, en fin de fiche).</p>
Espace-temps de concertation ?	
<p>Dégager du temps, tant pour le tuteur que pour le jeune, afin qu'ils puissent avoir un entretien seul à seul, une fois par semaine par exemple.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Réfléchir pour dégager une heure au tuteur et au jeune, durant laquelle ils ne seront pas dérangés. ▶ Ne pas oublier de prévoir un local disponible à ce même moment. ▶ Truc pour tenir dans la durée : mener cet entretien à une heure et un jour de la semaine fixes, afin que cela devienne une habitude pour tous (tuteur, jeune et reste de l'équipe). ▶ Prévoir un carnet de bord pour y noter une synthèse de l'entretien, un feed-back sur la semaine écoulée, les objectifs futurs, les engagements respectifs, etc. Le tuteur et le jeune signent ce carnet de bord hebdomadairement pour marquer leur accord avec ce qui y est écrit.

POTENTIELLES DIFFICULTÉS?	COMMENT LES PALLIER ?
Tuteur : qui et comment ?	
<p>Dans beaucoup d'équipes, on constate un grand turn-over au sein du personnel. Il peut arriver que le tuteur, choisi du fait qu'il a une formation, ait moins d'ancienneté dans l'institution et soit plus jeune que le tutoré. Ce constat soulève la question de la légitimité et de la crédibilité du tuteur vis-à-vis du tutoré, ce qui peut nuire à la confiance en soi du tuteur dans ce nouveau rôle et dans son intégration dans l'équipe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Présentation de chacun afin qu'il soit reconnu: son expérience, ses qualifications, etc. ▶ Formation du tuteur (bien définir son rôle, pour éviter une relation dominant-dominé). ▶ Tuteur sur base volontaire. ▶ Soutenir le tuteur dans ce rôle : lui fournir les outils nécessaires (BàO, carnet de bord, fiches d'observation, canevas d'entretien...), prévoir des réunions d'équipe ainsi que des réunions d'intervention avec d'autres tuteurs.
<p>Dans certains cas critiques, les rôles peuvent se confondre entre tuteur, direction et autres collègues. Exemple : à un moment donné, le jeune ne respecte pas le règlement d'ordre intérieur ou le projet pédagogique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Définir précisément et anticipativement le rôle respectif du tuteur et de la direction en termes de recadrage, en fonction de la situation. ▶ Définir de la même manière le rôle des autres membres de l'équipe. Par exemple, quel rôle peuvent-ils jouer lorsque le tuteur est absent ? ▶ Mettre en place une <u>charte</u> (libre à chaque milieu d'accueil) spécifiant les engagements respectifs du tuteur, du jeune et du milieu d'accueil. Chaque partie signe cette charte pour accord.
Autres?	
 ...	 ...

10 Cette charte peut s'inspirer de la convention rédigée par le Fonds social MAE dans le cadre du plan global Emploi-Jeune et est disponible sur <http://bit.ly/emploijeuneMAE>

Annexe 1

Le document suivant rédigé par Marc Thiébaud sur base de l'approche de Bareil et Savoie (1999), consulté en juin 2015 sur le web, explique les phases de vécu et les préoccupations dans une situation de changement :

<http://www.rsv.espacedoc.net/fileadmin/forres/6-phases-vecus-preoccupations.pdf>

Cette approche permet de considérer les vécus des personnes en transition selon un modèle qui distingue sept phases de préoccupations. Pour chacune de ces phases, il y est précisé les objectifs à viser, si l'on veut favoriser dans une certaine mesure le passage d'une phase à l'autre pour les personnes concernées.

Exemples

PRÉOCCUPATION	OBJECTIF À POURSUIVRE
Qu'est-ce qui va m'arriver ?	Permettre l'expression des préoccupations, rassurer, tenir informé.
Est-ce que c'est sérieux ?	Clarifier les enjeux et les raisons du changement.
Est-ce que je serai capable ?	Apporter du soutien, former, faire participer.

FICHE 6 : SE PRÉPARER À LA MISSION DE TUTEUR

Quelques questions à se poser avant le décollage...

Ma mission est-elle claire ?

- ▶ Pour moi ? Ai-je une vision claire des objectifs à poursuivre, des moyens à ma disposition, des soutiens nécessaires ?
- ▶ Pour la direction ? Quelle est ma part de la mission et quelle est celle de la direction ? Qui fait quoi ? (ne pas hésiter à solliciter un entretien)
- ▶ Pour mes collègues ? Sont-ils informés ?



Ai-je le soutien nécessaire ?

- ▶ Est-ce que je connais les personnes-ressources qui pourront m'aider là où je me sens moins compétent ? Ai-je le soutien de ma direction ?
- ▶ Suis-je au courant que des formations au tutorat existent ?
- ▶ Ai-je besoin de participer à des interventions, afin d'échanger avec des tuteurs d'autres services sur ma pratique professionnelle et sur les questions qui en émergent?
- ▶ Des outils sont proposés: par exemple, la présente boîte à outils !
- ▶ Mon temps de travail est-il aménagé (en vue d'être en présence régulière du jeune, de pouvoir contacter le centre de formation, de pouvoir participer aux interventions proposées aux tuteurs...) ?

Ai-je préparé l'accueil du jeune ?

- ▶ J'ai réuni une documentation de base : projet pédagogique, ROI, règlement de travail, organigramme, référentiel de la fonction, etc.
- ▶ Je connais le planning général du dispositif (date du contrat, calendrier des périodes de travail et de formation) et je veille à ce que l'équipe soit également au courant.
- ▶ Je maîtrise globalement les activités qui seront confiées au jeune.
- ▶ J'anticipe la progression possible dans la prise en main de ces activités par le jeune.

FICHE 7 : L'IMPORTANCE DES REPÈRES

Le jeune, lorsqu'il arrive dans une institution, est souvent confronté à un contexte totalement inconnu à ses yeux (nouveaux lieux, nouvelles personnes, nouvelles règles de vie, etc.). Ce nouveau contexte peut alors susciter beaucoup d'insécurité et d'inquiétude. Ces sentiments peuvent être exacerbés pour certains jeunes ; en particulier, ceux qui n'ont encore jamais eu d'expérience professionnelle, qui ont connu plusieurs échecs professionnels/scolaires au préalable ou qui n'ont jamais travaillé avec des enfants. Face à cette nouvelle expérience de travail, le jeune a besoin d'une nouvelle grille de lecture pour pouvoir comprendre mieux et plus rapidement son nouvel environnement (social, spatial, temporel...). Lui donner des repères le mettra en confiance, lui permettra d'appréhender avec plus de sérénité ses premiers pas dans le milieu d'accueil et, *in fine*, favorisera son intégration professionnelle.



Donner des repères relatifs aux personnes

- ▶ Présenter au jeune toute l'équipe, la direction, son tuteur... et lui expliquer le rôle respectif de chacun. Une farde peut être laissée à disposition reprenant les profils de fonctions de l'ensemble des travailleurs. Ne pas oublier de favoriser un climat convivial au sein de l'équipe (en particulier au sein du binôme tuteur-tutoré), par exemple en proposant une activité « brise-glace » (ex : journée de mise au vert, journée sportive, bowling, etc.).
- ▶ Lui présenter le public avec lequel il sera en relation et les différents projets dans lesquels l'institution est impliquée: le projet pédagogique de l'institution et les caractéristiques du public. Par exemple, dans le cadre de l'accueil d'enfants, donner dès le début des repères sur le développement des compétences de l'enfant en fonction de son âge, insister en particulier sur les besoins de l'enfant (affectifs, psychomoteurs, etc.) et réfléchir avec le jeune à des activités adaptées, pouvant répondre à ces besoins. L'observation de l'enfant lui permettra d'étoffer ces repères (François, Noël, Pirard & Camus, 2014).

Donner des repères relatifs au temps et à l'espace

- ▶ Transmettre au jeune l'horaire de l'institution ainsi qu'un exemple de journée/semaine-type (cf. règlement d'ordre intérieur, contrat).
- ▶ Lui faire visiter les différents locaux et espaces extérieurs (espaces réservés aux enfants *versus* aux adultes).

Donner des repères relatifs aux écrits de référence du milieu d'accueil

- ▶ Transmettre les documents de référence par écrit et prendre le temps de les expliquer au jeune : Projet d'Accueil, Règlement d'Ordre Intérieur, description de fonctions, vade-mecum¹¹ (dont un accusé de réception à signer), etc.
- ▶ S'assurer que ces documents soient lus et compris par le jeune.

Comment s'assurer de la compréhension du jeune ?

- ▶ Lui demander de réexpliquer avec ses mots certains passages des documents, lui proposer un exercice de compréhension (type QCM ou autre) lui demandant d'aller rechercher les informations importantes dans les documents de référence.

11 dans le cadre du dispositif Emploi-Jeune, un vademecum est disponible sur <http://bit.ly/emploijeuneMAE>

- ▶ Lui demander d'expliquer (par écrit) à quoi servent ces documents
- ▶ Zoom sur le Projet pédagogique: aider le jeune à en comprendre l'histoire en réfléchissant, tant en entretien individuel qu'avec toute l'équipe, à différentes questions (François, Noël, Pirard & Camus, 2014), par ex : *Qui a élaboré le Projet d'Accueil ? Comment est-il utilisé avec les familles ? Quelles idées importantes y sont intégrées ? Comment ces idées se concrétisent-elles au quotidien ?*
- ▶ Zoom sur les descriptions de fonction(s): permettre au jeune de découvrir progressivement les descriptions de fonctions de l'ensemble des intervenants. Exemple : La première semaine, il doit lire, comprendre la description de sa *propre fonction* et a la possibilité de *poser ses questions au tuteur lors d'un entretien. De la même manière, les semaines suivantes, il est invité à découvrir et comprendre les fonctions des autres travailleurs.*
- ▶ Conseil : donner le temps au temps. Il est illusoire de vouloir tout transmettre dès le premier jour.

Donner des repères relatifs aux tâches

Ne pas hésiter à expliquer au jeune les tâches qu'il sera amené à réaliser, en détails et en fonction d'un timing précis. Ce qui va de soi pour le tuteur ne va pas forcément de soi pour le jeune (ex : accueillir les parents et les enfants quand ils arrivent le matin, donner le goûter aux enfants entre 15h30 et 16h).

Vigilance :

Prévoir des temps fréquents où le jeune peut poser toutes ses questions. Les questions laissées sans réponse, parfois les plus anodines, peuvent être très anxiogènes pour le jeune (ex : Où sont les toilettes et quand puis-je y aller ?). Prévenir le jeune des conséquences en cas de non-respect des règles (horaire, temps de formation, présences...).

Trucs :

Prévoir au démarrage un **stage d'observation** d'un ou plusieurs jours avec son tuteur ou un autre travailleur sur le terrain. Ce temps, lors duquel le jeune aura peu ou pas de responsabilités vis-à-vis des enfants, lui donnera la possibilité d'emmagasiner les informations essentielles sur le fonctionnement du milieu d'accueil et de se poser des questions en situation.

Un autre truc est de transmettre à chaque tuteur une *check-list* des informations importantes à transmettre au jeune dès le début de son engagement, par exemple :

- ▶ l'organigramme et l'historique de l'institution
- ▶ le règlement de travail (politique suivie en cas de maladie ou d'absence, horaire...)
- ▶ le projet pédagogique
- ▶ la description de fonction
- ▶ la formation continue
- ▶  ...

►►► POUR ALLER PLUS LOIN :

François, N., Noël, S., Pirard, F. & Camus, P. (2014). *Soutien au tutorat et à l'encadrement des stages dans le secteur des Milieux d'Accueil d'Enfants (0-12 ans)*, fiches 9, 10 et 12. Carnet de bord à l'usage des tuteurs et formateurs de stagiaires en puériculture, auxiliaire de l'enfance, animateurs et éducateurs en milieu d'accueil d'enfants de 0 à 12 ans.

Pour réaliser une description de fonction :

<http://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/boiteaoutilsplandeformation12.pdf>

Zoom sur le statut d'Employé-Jeune

Le jeune bénéficiant du statut d'Employé-Jeune est à la fois un travailleur comme les autres et à la fois un apprenant en formation. Étant donné ce double statut (travailleur *versus* apprenant), le tuteur a tendance à être plus souple avec lui au niveau des exigences de travail et augmente celles-ci au fur et à mesure de son évolution. Cette zone de tolérance plus importante à l'égard du travail fourni par le jeune reste tacite et peut engendrer un sentiment d'injustice à l'égard des autres membres de l'équipe d'animation ; de ce fait, le tuteur, avec le soutien de la direction, doit parvenir à trouver un espace de régulation afin d'éviter de devoir travailler avec une équipe frustrée. La double-casquette du jeune confronte par ailleurs le tuteur à une autre limite du tutorat : il peut par exemple être amené à devoir accompagner un jeune qui n'a pas envie d'être accompagné. Il est important que le jeune prenne connaissance du vade-mecum du dispositif Employé-Jeune établi par le Fonds social MAE (assumer le cadre de son insertion, dont l'objectif est qu'il devienne qualifié).

FICHE 8 : CLARIFIER LES ATTENTES DE CHACUN

Mise en situation :

De manière répétée, un jeune ne rend pas ses préparations d'activités, les rend en retard ou les rend incomplètes. S'agit-il d'un manque d'organisation, d'un manque de volonté ou de négligence? A-t-il compris les finalités et les attentes quant à ces préparations ?

Afin d'éviter ce genre de situation, il est essentiel de **clarifier** et d'**expliquer clairement les attentes** de chacun.



Du côté du tuteur...

- ▶ Poser des questions au jeune, s'assurer qu'il comprenne l'intérêt de telle attente, de telle tâche (ex : faire des préparations, prévoir à l'avance le matériel dont il aura besoin dans son activité).
- ▶ Aide/Rappel : l'aider à réaliser une tâche par rapport à laquelle il éprouve plus des difficultés (ex : réaliser ensemble une préparation à titre d'exemple).
- ▶ Traduire les attentes en différents sous-objectifs concrets, atteignables et planifiés sur une ligne du temps (ex : lui fixer des échéances régulières auxquelles il doit rendre ses préparations, en les répartissant dans le temps).
- ▶ Augmenter le nombre d'interactions et d'intervenants auprès de lui à l'égard de l'attente qu'il ne satisfait pas, de la tâche qu'il ne maîtrise pas encore.
- ▶ Mettre à disposition le matériel et les outils nécessaires à une bonne organisation (agenda, adresse mail, bibliothèque, internet, casier...).

Du côté du jeune...

- ▶ Etre actif et formuler ce dont il a besoin pour avancer.
- ▶ Ecrire explicitement ses attentes vis-à-vis de son tuteur.
- ▶ Prendre connaissance du règlement de travail du milieu d'accueil.

Du côté de l'institution...

Rappeler les attentes de l'institution, en termes de savoir-faire mais aussi de savoir-être. Outre la transmission du ROI et du projet d'accueil par le tuteur et en réunion d'équipe, la direction doit veiller au respect de ces règles de vie par le jeune et par tous les autres membres de l'équipe.

Vigilance :

Ne pas perdre de vue que c'est le jeune qui doit être acteur de sa vie. Le tuteur ne doit pas trop couvrir le jeune et doit être conscient des limites de son rôle.

FICHE 9 : LE « SAC À DOS » DU JEUNE

Mise en situation :

Un jeune fait face à plusieurs problèmes d'ordre privé, l'empêchant d'être disponible au travail. Il a abandonné son poste pour régler certaines de ces difficultés, en laissant croire qu'il viendrait accomplir les tâches pour lesquelles il avait été engagé.

Lorsqu'un jeune arrive dans une institution, il arrive avec son « sac à dos », bagage qui est propre à chacun de nous. Ce sac à dos englobe notre histoire, notre culture (langue, religion...), notre situation familiale, etc. Ce vécu nous a construit et oriente la manière dont nous nous comportons ainsi que ce que nous voulons.

Les jeunes que les tuteurs sont amenés à accompagner peuvent débarquer avec un sac à dos parfois très chargé, que ce soit affectivement ou en expériences de vie difficiles. Plusieurs d'entre eux peuvent éprouver ou avoir éprouvé des difficultés en termes d'insertion professionnelle ou de décrochage scolaire. De ce fait, vivre en groupe, en respectant des horaires et des règles, ne va pas forcément de soi pour certains. Sur le terrain, ce sac à dos peut parfois susciter chez le jeune des difficultés supplémentaires, par exemple : une motivation amoindrie par le réseau proche (*Ca ne sert à rien ce que tu fais*), l'utilisation d'un langage inadapté auprès de la hiérarchie ou encore la difficulté de montrer l'exemple aux enfants en termes de savoir-être.



Le tuteur doit construire l'accompagnement du jeune en tenant compte de ce sac à dos. Tantôt un frein, tantôt un moteur, ce sac à dos évolue avec le jeune. Au tuteur de savoir y déceler toutes les ressources qu'il contient afin de faire progresser le jeune professionnellement.

Bonnes pratiques :

Être à l'écoute et essayer de comprendre le jeune. Qui est-il ? Quel est son parcours (son vécu, son cursus scolaire)? Quelles sont ses capacités scolaires? A-t-il des craintes, des peurs ? Que veut-il ? Parfois, il sera nécessaire d'aider le jeune à identifier ses envies, ses attentes, voire de l'aider à se réorienter.

Essayer de le motiver et de le valoriser (cf. fiche 14): d'une part, valoriser l'expérience déjà acquise et situer ses compétences par rapport à celles attendues (cf. fiche 10) et, d'autre part, lui donner les moyens d'acquérir celles-ci. Attention, il faut rester vigilant au fait de ne pas le dévaloriser, lorsque l'écart est trop grand entre les compétences acquises et les compétences attendues.

Être disponible, le rencontrer individuellement chaque semaine (cf. fiche 13).

Quand cela est nécessaire, orienter le jeune vers un organisme d'aide psycho-médico-sociale ou vers son responsable hiérarchique.

Vigilance :

Il est nécessaire de s'adapter au jeune et à son vécu particulier (ex : aménagements « raisonnables » pour lui permettre de faire ses prières ou des démarches administratives), mais le surprotéger ne lui rendra pas service. C'est aussi à lui de faire des compromis et d'apprendre à s'adapter à son nouveau contexte de vie social et professionnel.

Le tuteur n'est ni le psychologue, ni l'assistant social du jeune (cf. fiche 2).

FICHE 10 : SITUER LE JEUNE PAR RAPPORT AUX COMPÉTENCES ATTENDUES

Le jeune qui arrive sur le terrain n'a pas encore nécessairement la qualification, ni toutes les compétences requises pour exercer son métier. Malgré tout, il a quand même des expériences à faire valoir. Il est donc intéressant de repérer, au quotidien, ce qu'il sait déjà faire et avec quel degré de maîtrise. Cette fiche est en lien avec la fiche 18, abordant le bilan d'évolution à réaliser avec le jeune périodiquement.

Situer le jeune par rapport aux compétences attendues, c'est d'abord intéressant pour le jeune car cela permet de se donner des objectifs de progression, de mettre en valeur ce qui est déjà acquis.

Mais c'est important aussi pour l'association : cela permet de savoir quelles responsabilités peuvent être confiées au jeune.



Comment faire ?

Des **référentiels** existent, par exemple les profils de qualification et de formation: <http://www.enseignement.be/index.php?page=25750>

- ▶ Certaines compétences peuvent **être évaluées au cours d'un simple entretien. Ex : connaissance d'éléments de déontologie.**
- ▶ D'autres ne peuvent se révéler que dans le cadre d'activités. Ex : gérer des groupes, stimuler le dialogue et la coopération, percevoir ses limites, etc.

Outre ces référentiels, se référer à une **description de fonction** peut guider le tuteur dans cette mission. Si le milieu d'accueil n'en dispose pas, il peut faire appel au Fonds Social compétent pour bénéficier d'une bourse de supervision destinée à travailler en équipe les descriptions de fonction de chacun des travailleurs. Ainsi, le jeune (mais aussi chacun des intervenants) pourra être au clair sur ce que recouvre sa fonction et celle des autres.

Un autre outil pour situer le jeune par rapport aux compétences attendues est l'**entretien de fonctionnement**. Cet entretien peut favoriser la discussion à propos du fonctionnement actuel et futur du jeune, en vue de son optimisation, d'une part, et du fonctionnement du service, d'autre part. Il permet ainsi une mise au point régulière quant à l'adaptation de la personne dans son environnement de travail, le soutien dont elle dispose, ses souhaits et ses intentions pour le futur. De nouveaux objectifs personnels et professionnels peuvent alors être fixés lors de cet entretien.

Vigilance :

Les référentiels sont très souvent bien faits et très complets. La vision du métier y est souvent extensive et construite selon le principe : « qui peut le plus, peut le moins ». Bref, la lecture de ce genre d'outils peut impressionner... et pas uniquement les néophytes dans le métier. Le risque est donc, malgré soi, de démobiliser le jeune en lui donnant l'impression que la maîtrise du métier est inaccessible.

Il convient donc d'avoir un « usage raisonné », donc pédagogique, de ce genre d'outils. Le plus simple est encore de s'entraîner à utiliser cet outil en se l'appliquant d'abord à soi-même, ce qui devrait constituer une bonne école d'humilité...

Truc :

Envisager d'évaluer les compétences une à la fois.

►►► POUR ALLER PLUS LOIN :

Concernant la description de fonction :

<http://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/boiteaoutilsplandeformation12.pdf>

Concernant l'entretien de fonctionnement : www.abbet.be > rubrique BOBET > Fiche 6.1.3 L'entretien de fonctionnement

FICHE 11 : OBSERVATION

Pour pratiquer l'observation, appliquer un mode d'emploi ne suffit pas. Il est primordial d'accompagner le jeune dans la pratique de l'observation et dans l'analyse de celle-ci, afin qu'il adopte une posture professionnelle (François, Noël, Pirard & Camus, 2014).

Pour prendre du recul sur une activité et échanger de manière constructive avec le jeune, l'observation peut se décliner de différentes manières :

- ▶ Auto-observation par le jeune de sa propre activité et du public
- ▶ Observation par le tuteur de l'activité du jeune et du public
- ▶ Observations croisées, qui confrontent l'observation du jeune et celle du tuteur

Ci-dessous sont présentés quelques exemples de fiches d'observation, basées sur une séquence spécifique d'activités.

Remarque : Avant toute observation, ne pas oublier de noter la date, le type d'activité et les acteurs concernés.

Grilles d'auto-observation du jeune

QUESTIONS	NOTES DU JEUNE
1. Impressions à chaud laissées par la séquence :	
2. Éléments qui me paraissent positifs :	
3. Moments de la séquence où j'étais à l'aise, en confiance :	
4. Moments où je me suis senti moins en confiance :	
5. Éléments que je voudrais aborder plus particulièrement lors du débriefing avec le tuteur :	
6. Cette séquence s'est-elle passée comme je l'avais prévu ? Est-ce que je pense avoir atteint mes objectifs ?	
7. Si ce n'est pas le cas, quelles en sont les raisons pour moi ?	
8. Éléments de la séquence qui pourront m'aider pour la préparation des autres séquences d'activité :	

Grille d'observation du tuteur

QUESTIONS	NOTES DU TUTEUR
1. Impressions à chaud laissées par la séquence :	
2. Eléments qui paraissent positifs, à relever :	
3. Déroulement de la séquence (mise en route, rythme, activités proposées, gestion du groupe, attitude du jeune) :	
4. Eléments que je voudrais aborder plus particulièrement lors du débriefing avec le jeune:	
5. Adéquation avec les objectifs annoncés. Lesquels n'ont pas été atteints ? Pourquoi ?	
6. Eléments de la séquence à relever qui pourront aider pour la préparation des autres séquences d'activité :	

Lorsque c'est possible, une observation croisée peut être mise en place entre le tuteur et le jeune. Chacun d'eux observe alors une activité menée par un autre membre de l'équipe et échange ensuite sur base de cette grille. De la sorte, le jeune ne se sent pas directement mis dans une situation d'examen et peut comprendre l'intérêt de l'observation, pouvant aider à faire progresser chacun des membres de l'équipe.

Observation, le journalier

Une alternative aux fiches précédentes consiste à demander au jeune de tenir un journalier et de lui demander de décrire, par exemple, deux activités, ou deux situations par jour.

On aide ainsi le jeune à communiquer sa pratique de manière synthétique et structurée sous forme de tableau, à y apporter un premier regard réflexif et à s'auto-évaluer.

Ce journalier est un exemple pouvant servir de base de discussion lors des entretiens de progression.

DATE	CE QUE JE FAIS	CE QUE JE RESENS Auto-évaluation du savoir être – gestion des émotions	CE QUE JE PENSE Questionnement – réflexion – début d'analyse
Jeudi matin	Participation à la réunion d'équipe.	Difficile à prendre ma place mais j'ai essayé.	C'est un moment où chacun peut présenter une situation, échanger des infos.
Jeudi après-midi	Je suis intervenu dans une dispute entre enfants. J'ai crié et j'ai dû me fâcher pour les séparer.	Je sens que ce n'est pas comme cela qu'il faut faire.	Je sais que l'on peut faire preuve d'autorité sans crier, mais je ne sais pas comment faire.
Etc.			

►►► **POUR ALLER PLUS LOIN :**

François, N., Noël, S., Pirard, F. & Camus, P. (2014). *Soutien au tutorat et à l'encadrement des stages dans le secteur des Milieux d'Accueil d'Enfants (0-12 ans)*, fiche 12. Carnet de bord à l'usage des tuteurs et formateurs de stagiaires en puériculture, auxiliaire de l'enfance, animateurs et éducateurs en milieux d'accueil d'enfants de 0 à 12 ans.

FICHE 12 : CADRER AVEC BIENVEILLANCE

Mise en situation :

Un jeune présente une attitude fermée et provocatrice (il fait des remarques déplacées aux autres et ne se remet pas en question), ce qui engendre des conflits entre animateurs.

Vigilance : rappeler le cadre ne veut pas dire recadrer.

Le tuteur ne doit pas confondre son rôle avec celui de la direction : il n'a pas de supériorité hiérarchique sur le jeune. Il doit être conscient des limites de son rôle et pouvoir relayer une situation problématique à sa direction lorsque le cadre est trop largement dépassé, ou lorsqu'il se sent dépassé. Outrepasser son rôle pourrait nuire à la relation de confiance tissée entre le jeune et lui, ce qui pourrait compromettre le tutorat mis en place.

Cadrer, rappeler le cadre...



Face à un tel comportement inadapté, le tuteur doit pouvoir rappeler le cadre au jeune, afin qu'il ne sabote pas l'opportunité reçue d'évoluer dans son apprentissage socioprofessionnel.

Son rôle n'est plus seulement pédagogique mais aussi social. Il n'est en effet pas rare que le jeune éprouve des difficultés liées à un déficit de codes sociaux et culturels, ainsi qu'à un déficit d'ambition et de confiance dans ses capacités ; ce qui conduit le tuteur à jouer un rôle social plus large (Allouch & van Zanten, 2008¹²).

...avec bienveillance !

Il s'agit de donner au jeune un accompagnement personnalisé bienveillant, au gré des demandes et des opportunités, tout en essayant de le tirer vers le haut, en le poussant à développer des projets d'avenir (Glasman, 2004 ; in Allouch & van Zanten, 2008).

Sur le terrain, quelles sont les **bonnes pratiques** pour cadrer avec bienveillance ?

- ▶ Proposer une écoute active : essayer de comprendre ce jeune individuellement, reformuler avec lui son vécu, ses émotions
- ▶ Mettre en commun, partager les points de vue de chacun
- ▶ Décrire des faits observés, en évitant de juger trop vite
- ▶ Chercher avec lui des moyens d'exprimer ses émotions, dans le respect de l'autre
- ▶ Faire réfléchir le jeune sur les conséquences de ses actes
- ▶ Lui rappeler la position de l'institution, le règlement (éventuellement, lui rappeler les sanctions prévues en fonction de faits spécifiques commis, en référence au règlement)
- ▶ Trouver des solutions ensemble : comment sortir de cette situation? Qu'est-ce qu'elle me permet d'apprendre ?

▶▶▶ POUR ALLER PLUS LOIN :

Allouch, A. & Van Zanten, A. (2008). « Formateurs ou «grands frères»? Les tuteurs des programmes d'ouverture sociale des Grandes Écoles, et de classes préparatoires », *Éducatons et Sociétés*, n° 21, p. 49-65.

12 Ces auteurs s'intéressent au tutorat entre étudiants.

FICHE 13 : MENER UN ENTRETIEN

Dans un espace-temps défini préalablement, le tuteur doit pouvoir rencontrer le jeune afin d'échanger avec lui sur son travail, sa formation et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Prévoir du temps pour se rencontrer

Idéalement, outre des débriefings informels quotidiens avec le jeune et les réunions d'équipe auxquelles tuteur et tutoré participent, le tuteur devrait pouvoir dégager du temps afin de rencontrer individuellement le jeune une fois par semaine, en menant avec lui un entretien ciblé sur son travail et sa formation. Le jeune doit savoir d'emblée que, chaque semaine, tel jour et à telle heure, il pourra rencontrer son tuteur, seul à seul.

Prévoir un lieu adéquat pour échanger librement

Un moment préétabli d'entretien ne suffit pas. Une seconde condition d'un entretien réussi est également de prévoir un local disponible et au calme. Echanger avec le jeune dans un lieu de passage ou en présence d'autres personnes ne lui permettra pas de se sentir à l'aise pour parler de lui et de son évolution professionnelle.

Une première technique d'entretien : (faire) expliciter l'action

La technique d'explicitation de l'action (In Vermersch, 2003, *L'entretien d'explicitation*) consiste à aider le jeune **à formuler dans son propre langage ses actions et ce qu'il en pense**. Lors d'un entretien, un des objectifs du tuteur est en effet d'aider le jeune à prendre conscience de ce qu'il a fait et de comment il s'y est pris. L'aider à verbaliser son action et ses éventuelles difficultés peut l'inciter à prendre du recul sur sa manière de travailler et, *in fine*, à réfléchir à ce qu'il peut mettre en place pour s'améliorer.

Concrètement, comment s'y prendre ?

- ▶ Focaliser l'entretien sur les actions réalisées par le jeune. Privilégier les questions descriptives, en préférant les « *comment* » et « *quoi* », aux « *pourquoi* ». Si le tuteur demande au jeune « Mais pourquoi as-tu fait cela ? », le jeune va plutôt essayer d'expliquer son comportement par des justifications, des excuses, des rationalisations ou des jugements ; ce qui l'empêchera de prendre du recul sur son action.

Exemple : *Qu'est-ce que tu as fait/dit quand cet enfant a essayé de te donner un coup de pied ?*

- ▶ Afin de ne pas tomber dans des généralités, faire référence à une tâche réelle et spécifique (ex : lorsque tu as accueilli tel enfant ce matin), dont le jeune se rappelle. L'observation préalable d'une activité menée par le jeune (cf. fiche 11) peut faciliter un échange à partir de faits concrets.
- ▶ Etre à l'écoute du jeune, tout en le ramenant à une verbalisation d'une situation/tâche, lorsqu'il évoque des émotions ou des jugements. Ex : si le jeune dit que les enfants de son groupe sont mal élevés, lui demander d'expliquer une situation vécue.

Une seconde technique d'entretien : l'entretien de fonctionnement

Cet entretien peut favoriser la discussion à propos du fonctionnement actuel et futur du jeune, en vue de son optimisation, d'une part, et du fonctionnement du service, d'autre part. Il permet ainsi une mise au point régulière quant à l'adaptation de la personne dans son environnement de travail, le soutien dont elle dispose, ses souhaits et ses intentions pour le futur. De nouveaux objectifs personnels et professionnels peuvent aussi être fixés lors de cet entretien. La présence d'un représentant de la ligne hiérarchique est alors pertinente pour parler au nom de l'institution.

Technique d'entretien explicitée en détails :

www.abbet.be > rubrique BOBET > Fiche 6.1.3 L'entretien de fonctionnement

Truc :

Pour progresser dans sa conduite d'entretien, le tuteur peut utiliser cette **check-list pour évaluer le déroulement de son entretien** (check-list issue du « guide pour les tuteurs » proposé par l'Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale - UCANSS, Paris)

L'objectif de l'entretien a-t-il été clairement annoncé ?

Ai-je laissé le jeune s'exprimer ?

- ▶ L'ai-je interrompu ?
- ▶ Qu'ai-je fait pour faciliter son expression ?
- ▶ Lui ai-je laissé le temps de s'exprimer ?

Ai-je manifesté de l'écoute ?

- ▶ Ai-je reformulé ses propos ?
- ▶ Ai-je posé des questions ?
- ▶ Me suis-je assuré de ma juste compréhension ?

Ai-je bien compris son point de vue ?

- ▶ Comment se représente-t-il la situation ?
- ▶ Quelles sont ses priorités et ses attentes ?

Quels moyens me suis-je donné pour évaluer le travail réalisé ?

- ▶ Quels faits me permettent d'affirmer que ses compétences se développent ?
- ▶ Ai-je évalué à partir de faits ou ai-je porté un jugement de valeur ?

Difficultés : cadrer l'entretien et connaître les limites de son rôle de tuteur

En fonction de ce qu'apporte le jeune, l'entretien peut déborder sur d'autres aspects (souvent d'ordre privé ou relatifs à des attitudes problématiques de savoir-être) pouvant avoir une influence sur le travail du jeune.

► Un jeune évoque des **difficultés d'ordre privé**

Mise en situation : Un jeune confie des difficultés d'ordre conjugal. Son époux veut reprendre la garde de ses enfants et essaye de venir les chercher quand elle n'est pas là.

Le climat de l'entretien seul à seul est propice à ce que le jeune se confie à son tuteur sur des difficultés de sa vie privée. Ce type de difficultés peut avoir des conséquences sur le travail du jeune, en l'empêchant d'être pleinement disponible avec les enfants, les parents et l'équipe d'animation. Toutefois, pour maintenir une relation de qualité, le tuteur doit être conscient des limites de son rôle. Dans un premier temps, il peut écouter et recevoir ce que veut lui confier le jeune, tout en évitant de porter un jugement et de vouloir le conseiller ou intervenir dans sa vie privée. Dans un second temps, il peut inviter le jeune à consulter d'autres personnes-relai ou des services spécifiques d'aide, qui seront plus compétents pour trouver des solutions avec lui.

► Un jeune présente une **attitude problématique au niveau du savoir-être**

Mise en situation : Après 5 minutes d'entretien, un jeune, agacé, se lève et quitte la pièce.

En entretien, il peut arriver que le jeune adopte une attitude inadaptée (provocatrice, nonchalante...), pouvant parfois être le reflet d'une attitude également inadaptée face aux enfants (concernant son savoir-être ou son savoir-vivre ensemble). Le tuteur n'a pas de supériorité hiérarchique face au jeune. Face à une telle attitude, il doit se référer à sa direction, dans la mesure où le jeune ne respecte pas les attentes quant à son engagement et, le cas échéant, à son statut d'Employé-jeune (attentes définies clairement dès le début du contrat). Avoir défini un dispositif clair avec la direction lorsque le jeune ne respecte pas ses engagements peut faciliter au tuteur la gestion d'une telle situation.

Truc :

Il peut être intéressant d'établir une charte, entre le tuteur et le jeune, concernant les entretiens. Une telle charte peut par exemple définir leur contenu en termes d'informations partagées, leur cadre matériel (où, quand...), leurs objectifs, les attitudes à y adopter (respect mutuel, non-jugement, honnêteté...), etc.

►►► **POUR ALLER PLUS LOIN :**

Vermersh, P. (2003). *L'entretien d'explicitation (4^{ème} édition enrichie d'un glossaire)*. Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur (Collection Pédagogies).

Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale, « Un guide pour les tuteurs », Paris : Editions UCANSS.

Concernant l'entretien de fonctionnement : www.abbet.be > rubrique BOBET > Fiche 6.1.3 L'entretien de fonctionnement

FICHE 14 : MOTIVER, ENCOURAGER, VALORISER

Face à un jeune en situation d'insertion professionnelle, le tuteur peut avoir le sentiment que sa mission principale est de le motiver à « s'accrocher », à poursuivre sa formation et à s'améliorer sur le terrain. A la base de la motivation se trouve l'estime de soi, plus ou moins mise à mal en fonction du « sac à dos » (cf. fiche 9) que le jeune transporte avec lui.



Duclos (2004) propose une grille de lecture pour **comprendre ce qui construit l'estime de soi**, au moyen de quatre composantes qu'il définit comme des sentiments. **Aider le jeune à améliorer ces différents sentiments peut donc l'aider à renforcer sa motivation.**

1. Le **sentiment de confiance** fait référence au besoin de sécurité physique et affective.
 - ▶ **Donner des repères** quant aux lieux, au temps, aux personnes et aux manières de travailler (cf. fiche 7) peut favoriser ce sentiment chez le jeune. Rassuré sur son environnement de travail, il a davantage la possibilité de s'investir pleinement dans les tâches qui lui sont confiées.
 - ▶ Le jeune a également besoin que son tuteur, ses collègues, son coordinateur lui fassent confiance. Lui **donner des responsabilités**, dont l'importance croît progressivement, lui permettra de prendre confiance en ses capacités et d'avoir envie d'évoluer.
2. Le **sentiment d'appartenance** se réfère à l'aspect social de l'estime de soi. En aidant le jeune à développer le sentiment d'appartenir à l'équipe, il se sentira plus fort et pourra davantage prendre part à la dynamique de groupe. Comment renforcer ce sentiment d'appartenance ?
 - ▶ Inciter le jeune à coopérer avec les autres animateurs, en lui demandant de réaliser un projet commun avec un collègue (ex : organiser un jeu de piste).
 - ▶ En réunion d'équipe, lui demander son avis sur une problématique, au même titre que tous les autres animateurs.
 - ▶ Organiser des moments conviviaux entre collègues, en dehors du lieu de travail, lors desquels le jeune pourra se sentir complice de ses collègues.
3. Le **sentiment de connaissance de soi** correspond à la conscience de ses habiletés et de ses qualités personnelles.
 - ▶ L'aider à identifier et à exprimer adéquatement ses forces et ses difficultés, ainsi que ses besoins. Truc : parler de ses propres difficultés et besoins en tant qu'animateur.
 - ▶ Donner des feed-back positifs lorsqu'une tâche est bien réalisée.
 - ▶ Pointer le comportement inadapté et non le jeune lui-même.
 - ▶ L'aider à identifier ses envies professionnelles.

4. Le **sentiment de réussite** se réfère à l'évaluation que le jeune fait à propos de ses propres compétences dans différents domaines (animation du groupe, réalisation des préparations, etc.). Le jeune ne pourra pas avancer dans ses apprentissages s'il ne vit pas des expériences de succès dans ses activités.

- ▶ Valoriser ses progrès, ses réalisations positives (ex : lui permettre d'écrire un article dans le journal de l'asbl, mener une enquête de satisfaction auprès des parents et souligner les points positifs à son égard).
- ▶ Réactiver le souvenir de réussites passées.
- ▶ Favoriser l'autonomie et encourager le sens des responsabilités.
- ▶ Avoir des attentes réalistes. **Truc** : Lorsqu'un objectif semble inatteignable, il peut être utile de le diviser en sous-objectifs, planifiés dans le temps. L'abréviation SMART est un bon moyen mnémotechnique pour se rappeler des caractéristiques nécessaires de ce type d'objectif. Il doit être Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini.
- ▶ Réfléchir avec le jeune à des stratégies pour surmonter ses difficultés.

▶▶▶ **POUR ALLER PLUS LOIN :**

Duclos, G. (2004). *L'estime de soi, un passeport pour la vie*. Montréal: Hôpital Sainte-Justine.

FICHE 15 : CONFRONTATION À LA RÉALITÉ, ENTRE PARADOXE ET COMPROMIS

Mise en situation :

Sur le lieu de travail du jeune en formation, les règles concernant les enfants sont classées en plusieurs catégories (règles de sécurité, règles de vivre ensemble, etc.). Selon la catégorie de la règle non-respectée, l'animateur doit réagir en fonction d'une ligne de conduite prédéfinie; ceci dans un souci de cohérence éducative pour l'ensemble des animateurs et des enfants. Le jeune revient de sa formation avec un avis négatif sur cette catégorisation des règles, que son formateur trouve dépassée.

Les implications sont nombreuses face à ce type de situation : jeune qui ne sait plus qui croire, qui va se démotiver, perte de crédibilité de l'institution, perte de confiance en la pédagogie mise en place sur le terrain, qualité de la relation entre le Milieu d'accueil et l'école...



Il est presque inévitable - et on pourrait même considérer comme normal - **que les écoles et les terrains professionnels ne disent pas la même chose**, chacun ayant un rôle à tenir.

L'enjeu se situe dans la manière dont les deux lieux d'apprentissage vont s'articuler. Plusieurs scénarios sont possibles qui vont de la simple juxtaposition à l'articulation forte, qui tiennent donc plus ou moins compte de la particularité de l'apprentissage en alternance.

Le **levier pédagogique** est celui qui peut articuler de manière réaliste, formation théorique et formation pratique, c'est-à-dire en tenant compte et en intégrant dans l'objet même de la formation, les différentes oppositions existantes.

- ▶ Ce levier peut **viser les jeunes** : il s'agira alors de guider l'ensemble de l'activité de l'apprenant (en situation scolaire et en situation de travail) en créant des lieux d'intégration qui favorisent la réflexion sur son activité (apprendre à percevoir, et à gérer positivement les écarts - inévitables - entre modèles professionnels et pratiques réelles).
 - ▶ Concrètement, il s'agira d'encourager le jeune à développer son esprit critique, en permettant par exemple la discussion autour du projet pédagogique (le lire et le comprendre ensemble, revenir sur son sens en entretien individuel et en réunion d'équipe). Il sera également nécessaire de lui rappeler qu'il est tenu de respecter le projet pédagogique de l'institution, mais de rester ouvert à la discussion et à l'évolution du projet pédagogique.
 - ▶ Mais ce levier peut **viser les relations entre lieux d'apprentissage théorique et lieux de formation pratique**, où il s'agit alors d'apprendre à gérer les écarts existant entre école et monde du travail.
 - ▶ cf. fiche 16

FICHE 16 : COMMENT ARTICULER FORMATION ET TRAVAIL ? LES RELATIONS ENTRE L'ÉCOLE ET LE MILIEU D'ACCUEIL

Situation d'un jeune en alternance (avec le financement d'un Fonds social le cas échéant)

Le jeune est à la fois un étudiant et à la fois un travailleur à part entière

Cette articulation formation-travail confère au jeune un double-statut, qui peut lui laisser penser qu'il est stagiaire au sein de l'institution. Or, dans ce cadre, il est un travailleur comme les autres et est tenu de respecter le règlement de travail. Il faut donc le mettre devant ses responsabilités en lui rappelant qu'il rentre dans le monde du travail, comportant des règles et des obligations et que ces règles valent aussi quand il est en formation (ex : prévenir en cas d'absence, remise des documents administratifs à temps...). Comment aider le jeune à prendre conscience que la relation au travail est différente de celle à l'école ?

Bonnes pratiques pour favoriser l'articulation formation-travail au sein de l'institution

- ▶ Aider le jeune à faire le transfert de ses acquis d'apprentissage sur le terrain.
- ▶ Lui proposer une méthodologie pour s'organiser et mieux gérer son temps (vie privée / formation / travail).
- ▶ Explication et rappel régulier des règles et de leur sens.
- ▶ Prévenir au sujet des conséquences suscitées par le non-respect d'une règle.

Vigilance

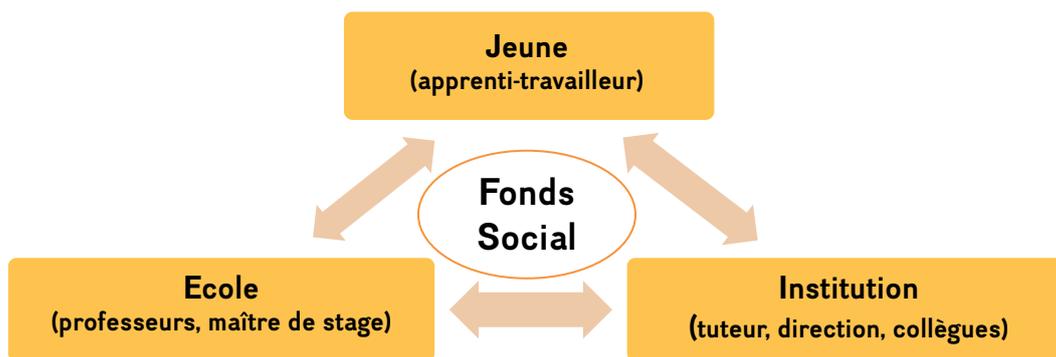
Ce travail d'articulation ne peut pas se faire uniquement au sein de l'institution ...

Importance de la communication entre l'école et l'institution

Si aucune communication n'est présente entre l'école et le tuteur, et plus généralement le milieu d'accueil, le jeune peut être incité à cacher des informations au milieu d'accueil (ex : échec aux examens, absence aux cours, abandon de sa formation).

L'absence de concertation entre l'école et l'institution peut alors engendrer de nombreuses **conséquences négatives** :

- ▶ Relation de confiance entre le jeune et son tuteur menacée.
- ▶ Perte de crédibilité de l'école et de l'institution aux yeux du jeune.
- ▶ Echec de la mise en formation, alors que le jeune est déjà fragilisé. Il peut se démotiver davantage.
- ▶ Lorsque le jeune échoue ou abandonne sa formation, tous les acteurs du dispositif sont perdants : lui en première ligne, mais également l'école et le tuteur en seconde ligne.
- ▶ Chaque acteur du dispositif a donc intérêt à communiquer et à collaborer. L'école **constitue un partenaire privilégié** et doit être sensibilisée à la nécessité de ce partenariat, afin de soutenir au mieux les chances de réussite du jeune.



Bonnes pratiques pour favoriser la communication entre l'école et le milieu d'accueil

- ▶ **Des espaces-temps (réguliers) et des outils** sont à prévoir afin d'assurer le lien entre école et institution. Exemples : communication des horaires de cours et des examens à l'institution, délivrance par l'école d'une attestation de présences aux cours (le jeune qui est absent aux cours ne peut pas recevoir de salaire, étant donné qu'il ne respecte pas ses engagements).
- ▶ L'école transmet le programme des cours à l'institution. S'il connaît le contenu des apprentissages du jeune, le tuteur a la possibilité d'encourager chez lui le **transfert des apprentissages**, au moyen de questions posées en situation faisant le lien entre théorie et pratique. Ce type de partage d'informations pourrait également permettre au jeune d'être plus assidu aux cours et de prendre davantage de recul par rapport à ceux-ci.
- ▶ Dans un contexte de communication entre tous les partenaires, les divergences constatées entre ce que prône la formation et ce qui se pratique sur le terrain pourraient être dépassées et envisagées de manière positive. **D'une divergence de points de vue entre école et milieu d'accueil pourrait alors émerger un dialogue constructif et nuancé, avec le jeune comme interlocuteur.** Ce contexte communicationnel ouvert encouragerait le jeune à adopter une posture plus professionnelle, l'incitant à la réflexion et à la prise de recul.

Et si le jeune ne respecte pas ses engagements...

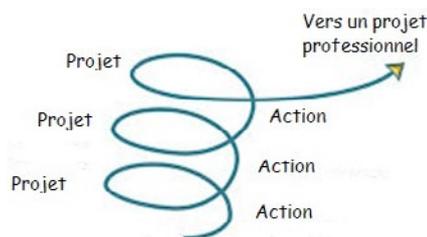
L'école et l'institution doivent anticiper et mettre en place ensemble un dispositif d'actions en cas de non-respect des engagements (tant vis-à-vis du travail que de la formation).

FICHE 17 : DÉFINIR LE PROJET PROFESSIONNEL : ET SI LE CHEMIN SE FAISAIT EN MARCHANT ?

On entend souvent dire que, pour que quelque chose se passe, il faudrait au préalable un projet. Le préliminaire de l'action, ce serait l'existence d'une intention, d'un plan, d'un dessin. Et pourquoi ce ne serait pas l'inverse : c'est parce que quelque chose se passe, qu'une activité a lieu, qu'un projet peut émerger...



*Manière linéaire, planifiée,
de concevoir un projet*



*Manière dynamique, émergente
de concevoir un projet*

Cela ne veut pas dire qu'il faille abandonner l'idée de travailler le projet professionnel avec le jeune, mais en tous les cas, il s'agit de se méfier de l'importance qu'on peut y accorder.

Un projet est fait de tâtonnements, d'allers-retours ; il est le fruit d'expérimentations diverses. Le projet professionnel du jeune s'inscrit dans un processus évolutif, à long terme, et le pousse à évoluer dans son métier (par exemple, en saisissant les occasions de formations continuées en lien avec son projet).

L'intérêt de la situation d'un jeune en alternance est de favoriser l'aller-retour entre projet et action, théorie et pratique.

Quelques pistes concrètes :

1. Mener des entretiens avec le jeune sur son vécu et son projet de formation
2. Prévoir un espace pour les questions du jeune
3. Etablir avec lui un plan de formation adapté (lieu, dates, horaires...)
4. Eviter la sanction si le jeune ne satisfait pas aux exigences de la formation entamée. Chercher avec lui d'autres possibilités de formations, mieux adaptées à son vécu et ses spécificités.

►►► **POUR ALLER PLUS LOIN :**

Coquelle, C. (1994), « Attention projet ! », Formation Emploi, n° 45, téléchargeable sur le site de l'auteur : <http://www.claude-coquelle.com>

FICHE 18 : BILAN D'ÉVOLUTION



Cette fiche, concernant le bilan d'évolution périodique, est en lien direct avec la fiche 10 évoquant l'intérêt de situer le jeune par rapport aux compétences attendues. Ce processus doit être poursuivi tout au long de l'évolution du jeune dans le milieu d'accueil. Ainsi, le jeune et le tuteur qui l'accompagne dans ce parcours mettent ensemble en place un bilan d'évolution régulier, afin de pouvoir ajuster respectivement leurs pratiques.

Réaliser un bilan d'évolution se réfère principalement à **deux missions du tuteur**, à savoir : **assurer l'évaluation formative et faciliter l'auto-évaluation** (cf. François, Noël, Pirard & Camus, 2014).

Assurer l'évaluation formative (et non sommative !)

Ici encore, le tuteur doit être conscient des limites de son rôle. Tandis que la direction est responsable de l'évaluation sommative (vérification des acquis visés par la formation), le tuteur est en charge de l'évaluation formative du jeune. Cette dernière vise une régulation continue des apprentissages à partir des difficultés du jeune et de ses progressions. Elle doit lui permettre de corriger ses points faibles tout en soulignant ses points forts (François, Noël, Pirard & Camus, 2014).

Faciliter l'auto-évaluation

Lors des évaluations formatives, le tuteur doit également encourager le jeune à s'auto-évaluer, à savoir : se (re)mettre en question, se poser des questions, prendre du recul sur soi et ses/les pratiques, être conscient de ses propres limites...



Facile à dire... mais difficile à concrétiser ! Quelles sont les **bonnes pratiques** pouvant favoriser la mise en place du bilan d'évolution ?

- ▶ Prendre le temps de faire le point régulièrement avec le jeune sur ses forces et faiblesses, ainsi que sur les pistes possibles d'amélioration. Au minimum, cette évaluation doit avoir lieu une fois par semaine, lors d'un entretien individuel.
- ▶ Partir d'observations concrètes réalisées sur le terrain (cf. fiche 11). Observer le jeune sur le terrain (en interaction avec les enfants, les parents ou les collègues) peut aider le tuteur à renvoyer le jeune à ses comportements, son attitude, ses paroles en situation. Cette manière de procéder facilitera une prise de conscience et une réflexion sur les conséquences positives et/ou négatives des pratiques du jeune.
- ▶ S'aider des outils disponibles, comme les référentiels de compétences décrivant les profils (de qualification et de formation) relatifs à des **métiers** spécifiques: <http://www.enseignement.be/index.php?page=25750>

Ces référentiels répertorient l'ensemble des compétences relatives à un métier, comme celui d'animateur/trice ou de puériculteur/trice. Grâce à ceux-ci, le tuteur peut inciter le jeune à prendre du recul sur sa profession et à en découvrir certaines facettes méconnues, qu'il ne maîtrise peut-être pas.

Par exemple, sur base du référentiel concernant le métier d'animateur, il peut réfléchir avec lui de manière plus approfondie sur la compétence de communication, qui peut se décliner avec de nombreux interlocuteurs tels que: les collègues, les supérieurs hiérarchiques, les enfants, les parents, etc.

Vigilance :

Le tuteur doit faire preuve d'une grande ouverture d'esprit. Cette fiche s'applique donc aussi à lui : il doit pouvoir (ou apprendre à) s'auto-évaluer et reconnaître ses limites en tant que tuteur. Il doit en particulier être conscient des limites de son rôle au niveau de l'évaluation, à savoir :

QUI ?	QUOI ?	COMMENT ?
Tuteur	Évaluation formative	Encourager l'auto-évaluation du jeune, l'aider à identifier ses forces et ses faiblesses, chercher avec lui des solutions pour remédier à ses difficultés.
Responsable hiérarchique	Évaluation sommative	Vérifier les acquis du jeune, le recadrer si nécessaire.

►►► POUR ALLER PLUS LOIN :

François, N., Noël, S., Pirard, F. & Camus, P. (2014). *Soutien au tutorat et à l'encadrement des stages dans le secteur des Milieux d'Accueil d'Enfants (0-12 ans)*, fiche 15. Carnet de bord à l'usage des tuteurs et formateurs de stagiaires en puériculture, auxiliaire de l'enfance, animateurs et éducateurs en milieu d'accueil d'enfants de 0 à 12 ans.

FICHE 19 : AU TERME DE L'EMPLOI DE TRANSITION OU EN ALTERNANCE : ET APRÈS ?

Les dispositifs d'alternance ou de transition professionnelle (exemples: CEFA, Emploi-Jeune, PTP, ...) ont une durée limitée.

Ainsi, le dispositif emploi-jeune prévoit que le subventionnement du jeune cesse lorsqu'il atteint l'âge de 30 ans permettant à d'autres jeunes de bénéficier de l'expérience d'emploi-formation.

Cette particularité du dispositif peut susciter chez le jeune bon nombre de frustrations. De ce fait, certains ont tendance à se désinvestir de leur fonction au sein de l'institution à l'approche du terme du financement, sachant que leur contrat ne sera pas prolongé (via un autre financement).

Comment accompagner le jeune face à cette transition ?

Du côté des Fonds sociaux...

Des Fonds sociaux envisagent mettre en place un accompagnement facilitant la transition professionnelle vers un autre emploi. Ce nouveau dispositif pourrait être opérationnel en 2016.

Du côté du tuteur...

- ▶ Dès le départ, le tuteur doit conscientiser le jeune sur le fait qu'il bénéficie d'un contrat à court terme. Il doit l'aider à comprendre que ce dispositif est une étape, un tremplin, pour lui vers d'autres horizons professionnels par la suite.
- ▶ Le tuteur doit veiller à ne pas faire de fausses promesses au jeune, en lui faisant miroiter un éventuel poste au sein de l'institution. Il est probable que son contrat stoppera lors de ses 30 ans dans le cadre des emplois-jeunes.
- ▶ En fin de contrat, il est important d'accompagner le jeune dans les différentes démarches qui pourront l'aider à vivre au mieux cette transition, par exemple :
 - ▶ recherche d'emploi (aide à la rédaction d'un CV, d'une lettre de motivation...)
 - ▶ recherche de nouvelles formations (complémentaires ou non)
 - ▶ démarches administratives (vis-à-vis de l'ONEM, du FOREM...)

Bibliographie

Association Bruxelloise pour le Bien-Etre au Travail, ABBET, Boîte à outils – Bien-être au travail.
<http://www.abbet.be/-BOBET,7->

Allouch, A. et Van Zanten, A. (2008). « Formateurs ou «grands frères»? Les tuteurs des programmes d'ouverture sociale des Grandes Écoles, et de classes préparatoires », Éducatons et Sociétés, n° 21, pp. 49-65.

Barbier, J.-M. (1996), « Tutorat et fonction tutorale : quelques entrées d'analyse », Recherche et Formation, 22, pp. 7-20.

Bareil, C. et Savoie, A. (1999), « Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel », Gestion, vol. 24, n°3, automne, pp. 86-94.

Coquelle, C. (1994), « Attention projet ! », Formation Emploi, n° 45, téléchargeable sur le site de l'auteur : <http://www.claude-coquelle.com>

De Backer, B. (2004), La formation des accueillantes des milieux d'accueil de l'enfance par le biais du tutorat, Etude qualitative.

Duclos, G. (2004), L'estime de soi, un passeport pour la vie, Montréal: Hôpital Sainte-Justine.

François, N., Noël, S., Pirard, F. & Camus, P. (2014). Soutien au tutorat et à l'encadrement des stages dans le secteur des Milieux d'Accueil d'Enfants (0-12 ans), fiches 9, 10 et 12. Carnet de bord à l'usage des tuteurs et formateurs de stagiaires en puériculture, auxiliaire de l'enfance, animateurs et éducateurs en milieux d'accueil d'enfants de 0 à 12 ans.

Paul, M. (2009), L'accompagnement dans le champ professionnel, Paris : L'Harmattan.

Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale, « Un guide pour les tuteurs », Paris : Editions UCANSS.

Vermersh, P. (2003), L'entretien d'explicitation (4ème édition enrichie d'un glossaire), Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur (Collection Pédagogies).

Wiel, G. et Levesque, G. (2009), Penser et pratiquer l'accompagnement : accompagnement et modernité, Lyon : Chronique Sociale.

NOTES





APEF asbl
Square Saintelette 13-15
1000 Bruxelles
02/227.22.59
projets.jeunes@apefasbl.org
bit.ly/projetsjeunes

Avec le soutien du gouvernement fédéral dans le cadre de
l'appel à projets sectoriels supplémentaires en faveur des
jeunes appartenant aux groupes à risque