

Projet

**GROUPE DE TRAVAIL
FORMATION PROFESSIONNELLE
du 19 NOVEMBRE 2019****Le tutorat : propositions pour une meilleure
reconnaissance et valorisation**

Le tutorat est un outil d'intégration et de transmission de compétences, qui permet des apprentissages multiples sur le lieu de travail.

L'activité tutorale se doit d'être cadrée, reconnue et valorisée, afin d'en obtenir tous les bénéfices escomptés et d'instaurer, dans la durée, la démarche de partages de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être.

I - État des lieux du tutorat

Le tutorat est déjà très répandu à la DGFIP. Il s'exerce notamment lors des stages pratiques prévus dans les dispositifs de formation initiale, mais aussi dans le cadre du déploiement des dispositifs de mobilité fonctionnelle (prise de poste) ou encore lors de l'accueil des apprentis, des volontaires du service civique et d'étudiants en stage dans les services.

Chargé d'accompagner le tuteur dans la découverte de ses fonctions, le tuteur doit faciliter l'intégration professionnelle de ce dernier. Le tuteur a ainsi pour rôle essentiel d'accueillir, d'intégrer, de former et d'accompagner le « stagiaire ». Il lui présente l'environnement professionnel dans lequel il va évoluer. Il planifie les travaux qui sont confiés au « stagiaire ». Il lui appartient d'intégrer celui-ci dans des situations réelles de travail pour lui permettre de se familiariser avec les différentes activités qui lui incombent. Le tuteur doit en faire ressortir l'intérêt et donner des conseils méthodologiques.

Enfin, le tuteur transmet au tuteur ses savoirs, savoir-faire, savoir-être et participe à l'insertion de ce dernier dans le collectif de travail, en créant les conditions qui favorisent l'apprentissage des réflexes professionnels. Il est à l'écoute du tuteur et à l'expression des besoins de ce dernier.

Le tutorat constitue une richesse dans le parcours de formation de l'agent. Il implique un investissement important du tuteur qui doit être davantage reconnu et valorisé.

II - Les propositions pour mieux reconnaître et valoriser le tutorat**II-1 Encadrer la pratique du tutorat**

Le tutorat doit s'exercer dans un cadre stable qui garantit au tuteur les moyens d'exercer sa mission dans des conditions satisfaisantes. Il semble important en particulier que soient arrêtés, en accord avec son responsable de service, les modalités de son intervention et donc le temps qu'il est amené à y consacrer.

Un **document de suivi** (sous un format simple et pratique) permettrait de retracer le déroulement du tutorat.

De plus, s'il trouve à s'exercer dans des situations variées, l'accompagnement pédagogique doit s'organiser autour de règles bien définies et d'engagements réciproques qui pourraient être formalisés dans **un guide du tutorat**. Ce document, qui mettrait en avant les bonnes pratiques, pourrait être de nature à contribuer à la promotion du dispositif et à consolider sa professionnalisation.

Mieux reconnaître le rôle de tuteur consiste enfin à valoriser la disponibilité dont il fait preuve. Cette reconnaissance pourrait se concrétiser par **des temps de travail dédiés exclusivement à la mission tutorale**. Ces temps devraient rester compatibles avec l'exercice de la mission principale du tuteur. Il pourrait ainsi être proposé de « sanctuariser » 3 demi-journées de travail aux moments-clés du tutorat (accueil, point d'étape intermédiaire, fin du tutorat).

II-2 Mieux reconnaître la fonction

Les **entretiens professionnels** pourraient faire ressortir les qualités démontrées par les tuteurs, constituant une première marque de reconnaissance vis-à-vis de l'investissement de l'agent. Il est donc envisagé que le guide de l'entretien d'évaluation à destination des évaluateurs soit actualisé en ce sens, en précisant les items à valoriser (thème et durée de la mission notamment).

Le tutorat exercé de manière régulière est un atout qu'il convient également de prendre en compte dans le parcours professionnel, notamment dans le cadre des **promotions par liste d'aptitude ou des sélections**.

La participation des tuteurs à des réunions organisées au plan local sur les modalités d'accueil des différents publics de tutorés pourrait utilement leur être proposée. Leurs retours et leurs partages d'expérience pourraient permettre d'améliorer les dispositifs d'accompagnement de ces publics.

S'il le souhaite, il pourrait être proposé au tuteur d'intégrer **l'équipe locale de formation** et de participer, dans le cadre de réunions dédiées, à la définition de la politique locale de formation.

Enfin, certains établissements scolaires (lycées notamment) sollicitent les directions territoriales qui ont accueilli un ou plusieurs de leurs stagiaires, afin que les tuteurs de ces derniers prennent part à leur évaluation lors de la ou des épreuves orales portant sur cette période de stage. Il est proposé de recommander aux directions d'accorder aux tuteurs le droit de participer, **sur le temps de travail**, à ces évaluations orales.

II-3 Former les tuteurs

La fonction tutorale n'est pas intuitive. Elle nécessite en particulier des qualités pédagogiques et des capacités de travail en équipe. De fait, il est nécessaire d'accompagner et de professionnaliser les tuteurs en les formant à cette mission, et en définissant précisément leur rôle.

Une action de **formation au tutorat** pourrait être proposée au tuteur, en fonction de ses besoins et de son expérience, afin d'acquérir ou de perfectionner ses compétences. Il pourrait ainsi :

- mieux comprendre son rôle et sa mission ;
- apprendre à accueillir et accompagner les personnes tutorées ;
- apprendre à identifier les étapes d'un parcours pédagogique adapté, afin de faciliter l'intégration du tutoré ;
- appréhender les outils qui permettent d'aider les tutorés dans leurs parcours ;
- prendre le recul nécessaire par rapport à son expertise, afin de mieux la transmettre.

Mettre en place une formation dédiée à la fonction tutorale constituerait un signal fort à l'égard des tuteurs. Elle témoignerait d'une volonté de se donner les moyens de les accompagner dans cette fonction. Elle viserait aussi à démontrer, s'il en était besoin, que la fonction de tuteur ne se résume pas à accepter de « recevoir » un tuteur.

Cette formation pourrait être organisée sous la forme d'une e-formation.

II-4 Accentuer l'implication de l'encadrement

Le chef de service doit assurer l'encadrement du tuteur et notamment jouer son rôle d'acteur déterminant lors de l'évaluation du tuteur. En effet, le tuteur ne doit pas porter la responsabilité d'émettre un jugement et d'évaluer un futur collègue.

La présence de l'encadrement managérial au niveau tutoral permettrait au tuteur de se sentir soutenu et de multiplier son investissement pour réussir sa mission. Accorder davantage de responsabilités est une marque de confiance envers le tuteur.

Par ailleurs, un entretien avec le manager sur la mission tutorale doit avoir lieu au plus tôt, avant même l'arrivée du futur tuteur, afin que le tuteur soit impliqué bien en amont de l'accueil de ce dernier et qu'il participe à l'élaboration du parcours pédagogique souhaité.

Il est envisagé de rappeler la nécessité pour le chef de service d'organiser des points d'étape réguliers avec le tuteur sur sa mission et la progression du tuteur et d'évaluer l'ensemble du processus tutoral, les moyens et les ressources mobilisées.

II-5 Créer une communauté de tuteurs

La mise en place d'un « **réseau de tuteurs** » semble être un outil indispensable pour créer une dynamique forte, s'assurer que les tuteurs ne se retrouvent pas en difficulté, et permettre la mise en commun des bonnes pratiques et le partage d'expérience nécessaire à l'amélioration du dispositif de tutorat. Cela permettrait de rendre les tuteurs « éléments moteurs du dispositif » et de les impliquer davantage encore dans leurs fonctions pédagogiques.

Un support qui permettrait de concrétiser cette mutualisation pourrait être, par exemple, la création d'une communauté Wifip spécifique au dispositif du tutorat.