



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Confiance
Faciliter
Progresser
Transmettre
Découvrir
Partage
Faire
Echanges
Aider
Former
Savoir
Intégrer
Accompagner
Apprendre
Guider

GUIDE SUR LE TUTORAT

 DIRECTION GÉNÉRALE DES
FINANCES PUBLIQUES

SOMMAIRE

Présentation générale	5
Se préparer à devenir tuteur	6
Accueillir le tutoré	7
Accompagner le tutoré	10
Mémo bonnes pratiques	11

Le tutorat est une relation entre deux personnes dans une situation de formation : un professionnel (le tuteur) et un apprenant (le tutoré). Ce dernier est en phase d'apprentissage d'un métier, qu'il pratique dans un environnement professionnel.

Le tutorat constitue un outil d'intégration et de transmission de compétences qui permet, par une construction progressive, des apprentissages multiples sur le lieu de travail.

Le tutorat est un des leviers de développement de compétences au sein de la DGFIP.

Il est mis en œuvre dans plusieurs situations lors :

- des stages pratiques prévus dans les dispositifs de formation initiale ;
- du déploiement des dispositifs de mobilité fonctionnelle;
- de l'accompagnement des personnes mutées qui changent de métier ;
- du dispositif de l'apprentissage ;
- de l'accueil d'étudiants en stage dans les services.

se doit d'être cadrée 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.

Ce guide rassemble des informations pratiques et des conseils à destination du tuteur afin de l'accompagner dans sa mission.

Présentation générale

Les missions du tuteur

Chargé d'accompagner l'apprenant dans la découverte de son futur métier, le tuteur a pour mission de faciliter l'intégration professionnelle de ce dernier.

Le tuteur a pour rôle essentiel d'accueillir, de guider, de former et d'accompagner le tutoré dans le service. Il doit lui présenter l'environnement professionnel dans lequel il va évoluer.

Il doit également planifier les travaux qui sont confiés au tutoré. 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.

Le tuteur transmet au stagiaire 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.

Le tuteur, enfin, doit assurer un retour régulier au tutoré sur sa progression professionnelle.

Les qualités attendues

Le tuteur doit être motivé et disposer à la fois de compétences pédagogiques et professionnelles.

Pour assurer pleinement son rôle, il doit notamment :

- être **volontaire**, avoir envie de transmettre ;
- être **reconnu sur son professionnalisme** en termes d'expertise technique, de relationnel dans le service et de culture institutionnelle ;
- être capable de **transmettre des connaissances et des savoir-faire** : par des capacités d'écoute, d'empathie et de communication (recours à un ton bienveillant) ; par la mise en place de travaux d'organisation et de planification ; par une adaptation et une remise en question des pratiques, dans le but constant de faire progresser le tutoré en autonomie. Transmettre des connaissances et des savoir-faire suppose également d'être capable de faire preuve d'ouverture d'esprit (savoir accepter la différence et/ou la nouveauté), de travailler en binôme (co-construction, délégation...), de faire preuve d'initiative et d'être responsable ;
- être capable **d'évaluer la progression du tutoré** en faisant preuve d'objectivité, d'esprit d'analyse et d'une démarche positive et constructive.

Se préparer à devenir tuteur

S'informer

Le tuteur doit s'informer sur la réglementation en vertu de laquelle le dispositif du tutorat considéré s'inscrit afin de mieux cerner l'esprit du rôle de tuteur vis-à-vis des personnes tutorées.

Des guides spécifiques ont ainsi été élaborés pour :

- [les maîtres d'apprentissage](#) ;
- [les maîtres de stage](#) ;
- [les tuteurs dans le cadre de la formation pratique probatoire des cadres A](#) ;
- [les tuteurs dans le cadre de la formation pratique probatoire des cadres B](#) ;

S'engager

L'accueil d'un tuteuré dans un service est un véritable engagement. Au sein de chaque structure, c'est le tuteur qui assure la mise en œuvre concrète de cet engagement. Et si son rôle est multiple et peut paraître complexe, c'est un rôle fondamental, et qui pourra apporter autant au tuteur qu'à la personne qu'il accompagne. En termes d'enrichissement personnel :

- il s'agit de partager son expérience et transmettre son savoir ;
- d'accompagner une personne et lui faire acquérir des compétences.

La fonction de tuteur doit s'inscrire dans une continuité tout au long de la formation du tuteuré. Il convient donc d'éviter de désigner comme tuteur une personne qui a prévu de quitter son poste avant la fin de la période de tutorat.

Se former

La fonction tutorale n'est pas intuitive. De fait, il est nécessaire d'accompagner et de professionnaliser les tuteurs en les formant à cette mission, et en définissant précisément leur rôle.

Il est donc utile de proposer au tuteur une action de formation au tutorat, en fonction de ses besoins et de son expérience, afin d'acquérir ou de perfectionner ses compétences. Il pourra ainsi :

- mieux comprendre son rôle et sa mission ;

- apprendre à accueillir, accompagner, évaluer, valider et qualifier les personnes tutorées ;
- apprendre à identifier les étapes d'un parcours pédagogique adapté, afin de faciliter l'intégration de l'apprenant ;
- appréhender les outils qui permettent d'aider les apprenants dans leurs parcours ;
- prendre le recul nécessaire par rapport à son expertise, afin de mieux la transmettre.

Il est ainsi opportun que chaque tuteur :

- suivre la e-formation dédiée au dispositif du tutorat ;
- sache identifier sa mission tutorale et soit sensibilisé aux méthodes et outils de tutorat à mettre en place ;
- rencontre d'autres tuteurs et partage/échange sur les différentes pratiques.

Accueillir le tuteuré

L'accueil est le moment où se crée la relation entre le tuteur et la personne tutorée. Cette phase d'accueil est importante car elle sera la base de la relation à venir. Un accueil de qualité permettra au tuteuré d'arriver au sein de la structure dans de bonnes conditions et facilitera son intégration.

Pour préparer son arrivée, plusieurs étapes sont indispensables afin que le tuteuré puisse se repérer rapidement dans le service d'accueil.

L'intégration permet un apprentissage plus efficace du tuteuré et un développement plus rapide de ses compétences. L'accueil et la reconnaissance passent par un effort soutenu de communication qui contribuera à donner des repères et du sens à l'action du tuteuré.

Le tuteur participe ainsi à la construction du lien entre le service et le tuteuré. Bien intégrer, c'est aussi permettre que soient transmises la culture et les valeurs du service d'accueil.

Préparer l'accueil du tuteuré

Quelques jours avant l'arrivée du tuteuré, il convient, en lien avec le chef de service, de :

- lister les étapes administratives obligatoires et commencer à préparer l'activité qui pourra être confiée au tuteuré ;
- identifier les personnes qui seront associées à sa mission en précisant les différents rôles ;

- rassembler les documents (livret d'accueil...);
- s'assurer que les collègues du service soient informés de la prochaine arrivée du tuteuré;
- porter une attention particulière à la préparation matérielle de l'accueil du tuteuré : identifier et préparer un bureau, création d'une adresse mail, etc.

La journée d'accueil

Il est essentiel que le tuteur soit présent et disponible ce jour-là pour que ce nouveau membre de l'équipe constate qu'il est attendu et que l'on a préparé son arrivée.¹

Il est notamment conseillé d'expliquer au tuteuré le contenu des documents qui lui seront remis.

En lien avec le chef de service, le tuteur doit présenter le personnel et les activités du service. Il informe également le tuteuré de l'ensemble des règles et usages internes du service, répond à ses interrogations et lui explique les règles de sécurité (notamment : les dispositifs d'alerte anti-agression et d'alerte incendie).

Il convient de chercher à créer un climat de confiance :

- en se présentant (préciser qui est le tuteur, son rôle/ fonction dans le service, son portrait personnel) ;
- en expliquant pourquoi on a souhaité être tuteur ;
- en exposant clairement ce que l'on est en mesure de lui apporter.

Il convient également de chercher à mieux connaître le tuteuré et à découvrir ses aspirations (quel parcours a le tuteuré ? quel est le contexte du tutorat ? quelles sont ses attentes ?).

L'intégration du tuteuré poursuit plusieurs objectifs, elle doit lui permettre de :

- découvrir petit à petit l'activité principale du service d'accueil ;
- savoir qui fait quoi ? (communiquer l'organigramme fonctionnel avec les numéros de téléphone);
- se repérer correctement dans les locaux ;
- échanger avec les membres de l'équipe ;
- être identifié par les membres de l'équipe qui connaissent l'identité du tuteuré, son statut ;

- connaître l'activité du service au niveau local, puis progressivement plus largement ;
- savoir et respecter des règles claires de fonctionnement du service (horaires, lieu de travail, retard, absence...).

L'entretien du jour J doit permettre au tuteur de se projeter et de bien appréhender les objectifs du tutorat.

Expliquer au tuteur les objectifs du tutorat

Le tuteur est garant du bon déroulement de la mission.

Il accompagne le tuteur dans son parcours, donne un cadre et des repères de fonctionnement du service. Il suit l'évolution du projet pédagogique et réajuste les contours de la mission en fonction de l'avancement du tuteur.

Le tuteur suit également la motivation du tuteur et gère les éventuels soucis disciplinaires ou de comportement. Il est aussi référent des autres acteurs qui gravitent autour du tuteur.

A travers la mission tutorale, le tuteur est amené à partager sa connaissance de la structure d'accueil et son environnement, et à sensibiliser à l'importance d'un comportement adéquat dans un contexte donné.

Le tuteur doit accompagner le tuteur vers la définition d'un projet professionnel par la prise en compte de ses compétences et de ses attentes et la mise à disposition d'un réseau professionnel ou personnel.

Il doit également partager son expérience de travail, valoriser le travail, la notion d'effort et l'esprit d'équipe.

Enfin, être tuteur, ce n'est pas agir à la place du tuteur, c'est au contraire apprendre à ce dernier à se responsabiliser en milieu professionnel.

Le suivi du tuteur

Un bilan de l'intégration du tuteur peut être réalisé une semaine après son arrivée avec pour objectif de :

- repérer ses motivations et son degré d'implication dans l'exercice de ses activités ;
- explorer les problématiques éventuelles rencontrées.

Le tuteur informe, dès que possible, sa hiérarchie et le service local des ressources humaines de toutes difficultés éventuellement rencontrées avec le tuteur.

Accompagner le tuteuré

Le tuteur est le référent principal du tuteuré pendant toute la durée de la mission.

Le tuteur doit :

- entretenir la motivation du tuteuré ;
- suivre l'évolution du projet ;
- programmer et animer des temps d'échange avec le tuteuré afin de faire le point sur l'avancement du projet (aider à répartir les tâches, planifier, être à l'écoute...) : pendant la durée du tutorat, 3 demi-journées doivent être sanctuarisées par le chef de service pour permettre les échanges entre le tuteur et le tuteuré (3 demi-journées de travail aux moments-clés du tutorat : lors de l'accueil du tuteuré, en milieu de tutorat et à la fin du tutorat) ;
- participer, dans la mesure du possible, à des entretiens qui seront organisés par le chef de service avec le tuteuré ;
- soutenir et accompagner le tuteuré sur la méthodologie de projet et la mise en place d'outils d'organisation (plan d'action, échéanciers...);
- aider le tuteuré à évaluer régulièrement l'acquisition des compétences professionnelles et les besoins en formation ;
- favoriser la découverte, le questionnement sur les gestes métiers et l'apprentissage du tuteuré (le rendre acteur).

Le mémo qui suit présente une série de bonnes pratiques dont la mise en œuvre garantit un accompagnement de qualité du tuteuré.



Mémo bonnes pratiques

Le tuteur doit s'intéresser à ce que fait le tutoré et à ce qu'il est :

- il doit montrer de l'intérêt pour ce que le tutoré fait, dit, demande ;
- il doit laisser du temps au tutoré pour qu'il s'exprime. Il convient de poser des questions sur lui, sur son apprentissage, sur la manière dont cela se passe.

Le tuteur doit donner du sens à l'activité :

- pourquoi faut-il faire telle activité, telle tâche, tel geste ?
- pourquoi faut-il faire de telle ou telle manière ?
- à qui sert ce que le tutoré fait ?
- à qui son action est-elle utile ? Aux contribuables ?/usagers ? habitants, à des personnes en difficulté, à un projet innovant etc ?

Le tuteur doit faire comprendre au tutoré ce que l'on attend de lui :

- expliquer clairement ce qui est attendu du tutoré, comment procéder pour réussir la mission qui lui est confiée, pour réussir les tâches qui permettent de réaliser cette mission ;
- vérifier qu'il est compris, par exemple en demandant de réexpliquer ce qui vient d'être dit ;
- ne pas donner trop d'informations à la fois ;
- donner au tutoré des objectifs concrets et réalisables ;
- aider le tutoré à expliquer pour quelles raisons la tâche est réussie ou non, et surtout comment faire pour que ce qui n'est pas réussi aujourd'hui le soit demain ;
- donner très régulièrement des informations sur l'état d'avancement de tel ou tel projet.

Le tuteur doit mettre en place une relation de collaboration mutuelle équilibrée :

Tuteur et tutoré ont un objectif commun : la réussite de la mission.

L'une des principales clefs de réussite de la mission repose sur l'équilibre entre ce que chaque partie vient chercher auprès de l'autre et ce que chacun apporte.

Il s'agit de définir entre le tuteur et le tutoré une collaboration équilibrée, consentie mutuellement et clairement définie.

Il faut que :

- le tutoré sache ce qu'on attend de lui, et l'accepte (quitte à ce qu'on le réadapte à sa situation) ;
- le service d'accueil (et notamment le tuteur) sache ce que le tutoré vient chercher dans cette expérience et ce qu'il devra mettre en œuvre pour y répondre.

Le tuteur doit assurer un suivi et une coordination régulière :

Prévoir dès le départ des temps réguliers pour faire le point sur la réalisation de la mission et la tenue des objectifs. De l'issue de ces points pourra découler l'ajustement du besoin d'accompagnement du tutoré.

Conception : bureau RH2C

Septembre 2021