

# Évaluation du dispositif de formation de tuteur référent de la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif

## Synthèse du rapport final Avril 2009

*En décembre 2007, la CPNE a demandé aux services techniques de l'OPCA de mettre en place un processus d'évaluation du dispositif de formation de tuteur référent autour de six principaux objectifs :*

- *Apporter des éléments quantitatifs et qualitatifs du dispositif,*
- *S'assurer de l'adéquation entre contenu, objectifs et durée de la formation avec les attentes des stagiaires,*
- *S'assurer que l'effort consenti par la Branche répond effectivement aux problématiques de terrain des employeurs, des tuteurs et des tutorés,*
- *Juger de l'opportunité du caractère obligatoire de la formation,*
- *Apprécier les effets opérationnels de la formation de tuteurs au regard des objectifs assignés par la Branche,*
- *Formuler des préconisations et des pistes d'amélioration.*

*Confiée au Cabinet Boumendil & Consultants, l'évaluation a été réalisée au cours du premier trimestre 2009 auprès de cinq principales catégories d'acteurs : représentants de la CPNE, chefs d'établissement et tuteurs inscrits sur le dispositif, organismes de formation labellisés et services techniques d'Unifaf.*

## Les principaux enseignements de l'enquête conduite

### Chiffres clés à retenir

- ◆ Environ 2 000 tuteurs référents formés depuis la mise en place du dispositif (principalement des femmes âgées de 30 à 50 ans)
- ◆ Une soixantaine de qualifications recensées parmi les tuteurs formés, dont 74 % relèvent du domaine éducatif et plus particulièrement : Aides médico-psychologiques (33 %), Educateurs Spécialisés (24 %) et Moniteurs éducateurs (11 %).
- ◆ Une « surreprésentation » du secteur médico-social (secteur du Handicap et EHPAD) avec 74 % des établissements inscrits contre seulement 12 % dans le secteur social.
- ◆ 5 régions particulièrement mobilisées, parmi lesquelles ne figurent pas nécessairement les régions les plus importantes en nombre d'établissements adhérents : Rhône-Alpes (15 %), Ile-de-France (11 %), Bretagne (9%), Languedoc-Roussillon (7%) et Pays de la Loire (7%).
- ◆ Deux tiers des actions ont démarré en 2008 (entrée du dispositif en « vitesse de croisière »)
- ◆ 113 heures de formation par stagiaire en moyenne tandis que 90 % des actions portent sur l'intégralité du parcours de 120 heures
- ◆ 15 stagiaires par session en moyenne
- ◆ Une cinquantaine de centres de formation « actifs » sur 62 organismes labellisés au sein de 53 pôles, soit un peu plus de deux par région en moyenne.

### Information et communication : un déficit de sensibilisation sur les enjeux

- Les établissements prennent connaissance de l'existence du dispositif de formation par Unifaf lors du dépôt d'une demande de prise en charge d'un contrat de professionnalisation ou par l'organisme de formation, notamment à l'occasion de l'accueil de stagiaires. Dans les deux cas, les informations communiquées sur les objectifs de l'action sont relativement sommaires et parfois sources de confusion. Beaucoup opèrent une distinction entre les missions confiées à la hiérarchie et celles confiées à l'accompagnateur de terrain et ignorent, au final, à qui s'adresse l'action proposée.
- La communication déployée par Unifaf ne suffit pas à sensibiliser les établissements sur les enjeux ni à apaiser leurs réticences, a fortiori lorsqu'il y a déficit de communication de la part des autres acteurs (Organisations professionnelles, Syndicats...). Faute de mieux, l'information des établissements et des tuteurs repose en grande partie sur les centres de formation qui ne s'estiment pas être nécessairement les mieux outillés pour argumenter des orientations arrêtées par la Branche.
- Le meilleur vecteur de sensibilisation aux enjeux et aux objectifs poursuivis semble reposer sur l'animation de réunions d'information collective consacrées à la présentation du dispositif auprès des responsables d'établissement. Les moyens disponibles pour ce faire semblent toutefois insuffisants à ce jour.

## Enjeux et motivations des établissements à l'égard de la formation des tuteurs : des interprétations diversifiées

➤ Les perceptions du rôle des tuteurs évoluent au sein des établissements depuis quelques années, sous l'effet notamment des enjeux sous-jacents à la mise en place des sites qualifiants. Dans le prolongement, la perception d'un besoin de formation complémentaire des tuteurs émerge. Plus d'un tiers des établissements rencontrés en atteste. Reste que **sans l'obligation attachée à la prise en charge du contrat de professionnalisation, plus de la moitié des actions n'aurait probablement pas eu lieu.**

➤ Le concept « d'entreprise apprenante » n'a pas nécessairement de sens concret dans un terrain professionnel considéré comme professionnalisant par essence si bien que les termes « tuteur référent » et « site qualifiant » laissent place aujourd'hui à des interprétations diversifiées.

➤ **Que l'obligation soit ou non maintenue, il s'avère en tout état de cause nécessaire d'accroître les actions de sensibilisation des cadres et des chefs d'établissement aux enjeux** de la fonction tutorale, de la mise en place d'une organisation apprenante et de la formation des tuteurs, première étape indispensable de l'intégration du dispositif dans le projet de l'établissement.

➤ L'articulation entre l'évolution de la fonction tutorale et le développement d'actions en faveur d'une mise en œuvre de la GPEC et du renouvellement des modes de management doit par ailleurs être valorisée.

## Le choix et l'organisation des prestataires : un processus de labellisation peu régulé

➤ La procédure de labellisation mise en place au niveau national garantit une certaine homogénéité de l'offre proposée mais souffre d'un défaut de régulation a posteriori : la régulation sur le territoire est disparate d'une région à l'autre, selon la mise en place ou non d'un pôle régional ou l'implication ou non des délégations régionales et des organisations professionnelles. En l'état, le système conduit à des disparités qualitatives dans la mise en œuvre de l'action (variété des modalités de positionnement, d'évaluation, de suivi différencié...). **La procédure repose davantage aujourd'hui sur « un référencement des propositions a priori conformes » que sur un « label qualité » qui supposerait notamment qu'un contrôle soit opéré a posteriori.**

➤ Une efficacité accrue du processus de labellisation supposerait une articulation plus forte entre le niveau national, garant d'une certaine homogénéité, et le niveau régional, garant d'un contrôle de proximité (plateformes régionales, implication des DR...).

## L'individualisation du parcours de formation : peu d'allègements prescrits

➤ La procédure d'allègement souffre à l'évidence d'un manque d'harmonisation et de visibilité : elle n'est pas systématiquement mise en œuvre par les organismes ou bien selon des méthodes très hétérogènes, la plupart des chefs d'établissement ignorent son existence et/ou ses critères, la grande majorité des tuteurs découvrent cette possibilité à leur entrée en formation et certains sont peu enclins à bénéficier d'une action de formation « allégée », synonyme d'une formation « au rabais ».

➤ Les modes d'appréciation de l'individualisation et de l'allègement ou non des parcours de formation par Unifaf, uniquement fondés sur la durée prescrite, ne permettent pas un contrôle effectif et qualitatif des actions mises en œuvre dans ce sens par les organismes de formation. Les consignes énoncées au sein du cahier des charges peuvent par ailleurs introduire une certaine confusion entre des concepts distincts : positionnement, individualisation, allègement ou dispense de formation.

➤ Compte tenu de l'hétérogénéité des profils des tuteurs se présentant à la formation, il est probablement délicat de définir a priori une règle d'allègement de la formation s'appliquant à tous de manière automatique. L'individualisation du parcours de formation implique que chaque situation puisse être observée au cas par cas. **Les procédures de positionnement et d'allègement doivent cependant être davantage encadrées par la branche pour devenir beaucoup plus efficaces et opérationnelles.**

## Les modalités de mise en œuvre de l'action de formation : durée et contenu attendus

➤ La durée de 120 heures associée au caractère obligatoire de l'action peut apparaître comme excessive à première vue et constituer un frein à la mise en œuvre de l'action et/ou des contrats de professionnalisation, compte tenu notamment des difficultés organisationnelles nées de l'absence du salarié tuteur pendant sa formation (dans les petits établissements principalement).

➤ Ce n'est toutefois pas l'interprétation unanime effectuée par les établissements et les tuteurs volontaires pour suivre la formation : la durée annoncée semble dans leur cas s'inscrire en cohérence avec les attentes et les objectifs poursuivis. Par ailleurs, après découverte du contenu et des objectifs de l'action, tuteurs et responsables d'établissement conviennent que si la durée de l'action peut être optimisée, **une durée conséquente s'avère cependant nécessaire.**

➤ Dans ces conditions, l'assouplissement de la durée de la formation demandé par la CPNE, n'a pas nécessairement pour perspective d'aligner la durée de formation de tuteur référent sur celle des tuteurs de

droit commun (soit 40 heures). Un consensus émerge, aussi bien de la part de responsables d'établissement que d'organismes de formation labellisés, autour d'une durée moyenne de 60 à 80 heures.

➤ Une plus grande souplesse peut par ailleurs être recherchée dans **une approche modulaire renforcée**, davantage séquencée dans le temps, et/ou une amplitude globale plus large, davantage en phase avec la durée du contrat de professionnalisation.

➤ Au regard du contenu et des objectifs de l'action, les tuteurs comme les formateurs mettent l'accent sur **trois domaines de formation prioritaires** :

- la construction et la conduite du projet d'accompagnement,
- la transmission des savoir faire et des compétences, dans la perspective d'une construction de l'identité professionnelle,
- les évaluations.

**Deux modalités pédagogiques sont par ailleurs particulièrement attendues** :

- l'élaboration et/ou l'acquisition, au cours de la formation, d'outils concrets et opérationnels
- les échanges collectifs autour des pratiques et des retours sur expérience...

**Les modalités de validation et de reconnaissance : une demande de reconnaissance accrue**

➤ Les **modes de validation finale** de l'action suivie mis en œuvre par les organismes labellisés sont aujourd'hui très **variables** (attestation de présence, attestation de réussite aux épreuves de validation, mobilisation ou non d'un jury, attribution ou non d'une note...) et sont largement considérés comme **« insuffisants »** et **« légers »** au regard des **efforts consentis**, tant par les établissements (temps de travail affecté à la formation et la fonction tutorale...) que par les tuteurs (travail personnel en dehors des temps de travail et de formation...).

➤ Au-delà de la formation des tuteurs, plusieurs points restent par ailleurs à résoudre : la prise en compte de la mise en œuvre de cette compétence supplémentaire dans le parcours des salariés (évolutions, positionnement indiciaire), la prise en charge du coût de l'exercice de la fonction tutorale (en dehors du cas du contrat de professionnalisation)...

➤ D'où **une demande de reconnaissance accrue au sein de la branche s'appliquant à tous types de tutorat de manière harmonisée** (les disparités de traitement et de reconnaissance selon le cadre d'exercice de la fonction tutorale sont sources d'incompréhension pour les tuteurs).

**Les modalités de suivi différé : des attentes en termes de « prolongations »**

➤ Les modalités de suivi différé s'avèrent **hétérogènes** (visite sur site du formateur avec entretien auprès du directeur, du tuteur et du tutoré, réunion de bilan en regroupement sur un ou deux jours...).

➤ Tuteurs et formateurs regrettent par ailleurs un **manque d'implication des directions** lors de cette phase de l'action de formation (invités mais non présents) et souhaitent que le dispositif se prolonge davantage dans le temps, dans la perspective d'un suivi plus personnalisé des actions mises en œuvre au sein de l'établissement.

➤ **Tous soulignent l'importance de cette phase du parcours de formation**, notamment en termes de mutualisation et de consolidation des outils et méthodes mis en œuvre par les membres du groupe et de développement des échanges en faveur de la résolution des difficultés rencontrées. Des **« piqures de rappel »**, mises en œuvre dans le prolongement de la formation seraient également les bienvenues.

**Les principaux impacts des actions réalisées : une première prise de conscience**

➤ Le contenu de l'action est découvert **« chemin faisant »**. Il est l'occasion d'une prise de conscience quant au rôle confié au **« tuteur référent »**. L'action permet alors de **structurer les pratiques tutorales** de l'établissement et favorise un **repositionnement des tuteurs dans leur établissement** : acquisition d'outils concrets, notamment en matière d'accueil et d'évaluation, nouvelles postures, nouvelles responsabilités dans l'accueil et le suivi des tutorés (par délégation de la direction).

➤ Les tuteurs formés peuvent être reconnus comme personnes ressources par leur direction et leurs collègues. Ils reconnaissent eux-mêmes prendre de nouvelles initiatives, être plus rigoureux dans l'accompagnement des tutorés, **en capacité de formaliser ce qui relevait jusque là de l'intuitif**.

➤ Pour les chefs d'établissement, l'action offre une garantie pour un accroissement de la qualité des modalités de transmission des compétences. C'est parfois l'occasion d'une nouvelle réflexion sur les pratiques professionnelles.

➤ Les **formes de reconnaissance de la fonction se révèlent toutefois extrêmement variables d'un établissement à l'autre**, en fonction de l'interprétation faite du concept de **« référent »**. Tuteur hiérarchique pour les uns, tuteur de proximité en possession d'outils pour les autres... Le sort que doivent subir les formes antérieures de tutorat, tutorat de proximité notamment, face au développement de la notion de tuteur référent voulu par la Branche reste à clarifier.

## La mise en perspective des différentes actions de formation tutorale : des rapprochements souhaités

➤ Les actions de formation tutorale propres aux différents dispositifs (apprentissage, tuteur référent, référent/formateur de site qualifiant, tuteur classique...) continuent d'être proposées sans que leur complémentarité ou subsidiarité soient expressément établie.

➤ La complémentarité des différents dispositifs, perçue par certains, récusée par d'autres, n'apparaît pas de manière explicite. L'absence de clarification en la matière est source de confusion pour les établissements et les salariés du secteur et

n'aide pas à la sensibilisation des acteurs sur le rôle et les enjeux de la mise en place du dispositif de formation de tuteur référent par la Branche.

➤ D'où un appel à un rapprochement des différents dispositifs de formation de la part des acteurs en charge de la mise en œuvre et de la promotion du dispositif de Branche : les délégations régionales d'Unifaf et les centres de formation labellisés. Les rapprochements souhaités concernent principalement les formations de formateur de terrain / référent de site qualifiant, de maître d'apprentissage et de tuteur référent, sous forme de tronc commun et de modules optionnels complémentaires.

L'analyse croisée des attentes exprimées par chaque catégorie d'acteurs avec les principaux enseignements issus de l'observation du dispositif point par point, permet d'identifier deux axes majeurs d'amélioration du dispositif :

1. Une clarification et explicitation des objectifs poursuivis
2. Une optimisation des conditions / modalités de mise en œuvre :
  - Une offre de formation davantage encadrée
  - Une durée assouplie
  - Une reconnaissance de branche formalisée

## Les pistes de travail

### ➤ Clarifier les enjeux de la fonction tutorale, associée à un terme générique

- Construire un dispositif de formation commun à toute forme de tutorat, dénommé « formation des tuteurs » du secteur sanitaire, social et médico-social à but non lucratif
- Développer une communication concertée entre les organismes de formation, Unifaf et les organisations professionnelles sur les enjeux et les objectifs assignés au dispositif de formation des tuteurs
- Produire et mettre à disposition des établissements des outils opérationnels destinées à encadrer les pratiques tutorales

### ➤ Instaurer et encadrer une procédure de sélection et de régulation de l'offre de formation

- Renouveler la procédure actuelle par le développement de nouveaux outils : un cahier des charges national ajusté, une grille de critères d'évaluation des actions de formation, mobilisable lors de la sélection et du suivi, et une régulation renforcée au niveau national et régional

### ➤ Organiser un dispositif de formation individualisé inscrit dans une logique de formation continue des pratiques tutorales

- Construire un parcours modulaires sur la base d'un tronc commun et de modules optionnels
- Organiser et prédéfinir les dispenses de formation

### ➤ Formaliser une reconnaissance de Branche de la formation réalisée

- Un encadrement de la validation réalisée par les organismes de formation
- Une reconnaissance de l'action de formation suivie

## Méthodologie de l'évaluation

- Analyse des données quantitatives issues du logiciel de gestion interne d'Unifaf (actions engagées en 2007 et 2008).
- Enquête par questionnaires complétés d'entretiens individuels ou collectifs conduits auprès des interlocuteurs suivants :

| Catégories d'acteurs  | Entretiens réalisés | Questionnaires retournés | Champ de l'enquête                  | Taux de retour (questionnaires) |
|-----------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| DRED                  | 2                   | -                        | Directrice & chefs de projet        | -                               |
| CPNE                  | 3                   | -                        | Présidences (actuelle & précédente) |                                 |
| Têtes de réseaux      | 4                   | -                        | AFORTS, GNI, CRF et FEHAP           |                                 |
| SGR Unifaf            | 3                   | 19                       | 22 délégations régionales           | 86 %                            |
| OF labellisés         | 3                   | 42                       | 53 organismes ou pôles labellisés   | 80 %                            |
| Chefs d'établissement | 13                  | 108                      | 874 établissements inscrits         | 12,5 %                          |
| Tuteurs               | 12                  | 227                      | 1732 tuteurs formés                 | 13 %                            |
| Tutorés               | 9                   | -                        | -                                   | -                               |
| <b>Total</b>          | <b>49</b>           | <b>396</b>               | -                                   |                                 |

L'analyse croisée des attentes exprimées à l'égard de l'amélioration de la formation de tuteur référent soulève un certain nombre de questions qu'il importe de traiter paritairement avant de pouvoir envisager les modalités concrètes d'une révision du dispositif.

Cependant, les pistes de travail avancées par les consultants constituent des premiers éléments de réponse, issus des attentes des acteurs concernés.