

# maitre

Edited: Professor Andrew Miller, Director of the Institute for Community Development and Learning, Middlesex University  
WP 3: Mentor competencies, rationale and training methods  
October 2006



## Etat des lieux sur le mentorat et les formations de mentor/tuteur

### 1. Contexte

L'objectif du projet Maître, projet financé par le programme européen Leonardo da Vinci, est de développer un manuel de formation de mentor/tuteur à destination des Etats membres dans le domaine de l'éducation et la formation professionnelle (EFP).

La troisième phase du projet (WP3) s'est déroulée sur 2005-2006.

Le premier objectif du WP3 consistait à dresser un état des lieux sur l'activité de mentorat/tutorat dans chacun des pays partenaires : France, Italie, Lettonie, Espagne et Royaume-Uni. Pour la France, l'Italie et l'Espagne, il s'agissait de mettre à jour l'étude menée dans le

précédent projet Cameo, et pour le Royaume-Uni et la Lettonie, une étude nouvelle a été entreprise.

Le second objectif était de rechercher les outils et supports de formation utilisés pour la formation des mentors/tuteurs. Ceci afin d'identifier les supports pouvant être incorporés dans le manuel européen de formation de mentor/tuteur et les lacunes à combler par de nouveaux supports.

Les séminaires transnationaux se sont tenus à Londres (Décembre 2005) pour définir le contenu du manuel et à Rennes-France (Septembre 2006) pour tester les supports de formation ayant été collectés.

### Sommaire

|  |   |
|--|---|
| Contexte   | 1 |
| Définitions officielles du mentorat                  | 2 |
| Politiques publiques                                 | 2 |
| Formes et étendue des programmes de mentorat/tutorat | 3 |
| Publication de manuels de formation de tuteurs       | 4 |
| Compétences du mentorat/tutorat                      | 4 |
| L'avenir du mentorat et du tutorat                   | 5 |

### Acknowledgements



This report was produced for the EU Leonardo funded MaïTre project by Professor Andrew Miller of Middlesex University based on the contributions of partners. The case studies upon which the report is based, and all other documents, can be accessed via the projects website at [www.amitie.it/maitre](http://www.amitie.it/maitre). We would like to thank all the mentoring and tutoring projects, mentor trainers, mentors and organisations that contributed to the report.

## MÉTHODOLOGIE

L'état des lieux sur le mentorat/tutorat a nécessité de la part des partenaires de mener plusieurs sortes d'activités de recherche : recherche bibliographique et électronique (sur Internet) ; recherche de textes officiels ; et des entretiens avec des cabinets d'étude et autres responsables de projet de mentorat/tutorat. L'étude d'outils de formation au mentorat/tutorat supposait la mise en place d'une méthodologie.

Au total, 24 études de cas approfondies ont été produites détaillant les méthodes de formation de mentor/tuteur et les supports mis dans le contexte de mentorat/tutorat, les objectifs et le public cible. Les rapports ont été rédigés à la suite de visites de projet de mentorat/tutorat, d'entretiens avec des spécialistes du mentorat/tutorat, des responsables de projets, formateurs de mentors/tuteurs et mentors/tuteurs. Les partenaires ont parfois même suivi la formation pour l'expérimenter par eux-mêmes.

L'objectif fixé était de produire 25 études de cas ; les 24 études effectivement produites proviennent de France (5), Italie (9), Espagne (4), Royaume-Uni (5) et Lettonie (1). Cette répartition s'explique par le fait qu'il y a deux partenaires en Italie et, le mentorat/tutorat étant encore très peu développé en Lettonie, il n'y avait que deux exemples à exploiter (mais un seul détaillé).

A l'exception de la France, il s'est révélé difficile de s'intéresser exclusivement au mentorat/tutorat dans le contexte de l'apprentissage et de l'éducation et la formation professionnelle (EFP). Le panel des études était par conséquent largement opportuniste mais dans toutes les études le mentorat/tutorat était lié à un objectif d'emploi - ou d'employabilité. Les publics cibles du mentorat ou du tutorat étaient : des apprentis/salariés - dans 8 cas ; des étudiants à l'université - 6 ; des exclus de la société - (ex : chômeurs, réfugiés, criminels) - 4 ; scolaires ( en décrochage ou souhaitant intégrer l'enseignement supérieur) - 3 ; femmes entrepreneurs - 3 ; soldats - 1. La plupart des études concernait des formations en présence (22 projets) mais deux concernaient des formations utilisant les NTIC (UK et Italie). L'analyse de la formation de mentor/tuteur a été étayée par une recherche qui a permis d'identifier 31 compétences du mentor/tuteur présentes dans des programmes de formation (à partir d'une analyse de la littérature internationale).

## 2. Définitions officielles du mentorat/tutorat

Les gouvernements nationaux ou régionaux ont tendance à définir le mentorat et le tutorat uniquement lorsqu'ils apportent un financement et ils ont besoin de distinguer les projets qu'ils vont financer ou non.

En France, il n'y a pas de tradition de mentorat, mais le rôle de tuteur est légalement prescrit dans le code du travail français. Dans le système en alternance pour les 16-24 ans, le rôle du tuteur est « de conseiller, aider, informer et guider les apprentis durant la période passée dans l'entreprise ». Le tuteur encadre l'apprenti et est co-responsable de son apprentissage avec le Centre de Formation des Apprentis (CFA).

En Italie, il n'y a pas de définition officielle du mentorat, mais les gouvernants et les ministres ont déjà travaillé et évoqué le mentorat en parlant par exemple « d'aide informelle, offerte volontairement par une personne à une autre, pour créer des échanges réciproque et significatif de connaissances, travail, compétences et manière de penser » (Felice, 2004).

En Lettonie, il n'y a pas de définition officielle du mentorat et les démarches proche du volontariat sont connotées compte tenu du passé communiste, époque à laquelle le « volontariat » correspondait à une autre réalité.

En Espagne, le développement du mentorat a été mené dans les universités et les entreprises sur les modèles américains et britanniques.

Au Royaume-Uni, le Home Office (équivalent au ministère de l'intérieur) a rédigé la définition suivante pour clarifier ce qui pouvait être financé au titre du programme de financement 2001-2004 et 2004-2007 Mentoring Fund (Fonds pour le Mentorat) : Le mentorat est une relation entre deux personnes ne faisant intervenir aucun jugement dans laquelle une personne mentor accorde du temps pour soutenir une autre personne. La relation intervient à un moment de transition dans la vie du mentoré et dure pendant une période dense et significative (Active Community Unit, Home Office 2001).

## 3. Politiques publiques

En France, le cadre des politiques publiques de tutorat se retrouve dans les cadres juridiques couvrant différentes formes de contrat de travail. Le Gouvernement a acté une Charte Nationale de l'Accompagnement à la scolarité qui donne un cadre à l'accompagnement des jeunes scolarisés en difficulté.

En Italie, le mentorat a été financé par le programme EQUAL et les gouvernements régionaux sont les principaux financeurs des programmes (dites « actions de soutien ») qui peuvent inclure le mentorat pour les femmes entrepreneurs, jeunes à risque, jeunes en formation professionnelle, et nouveaux employés.

En Lettonie, le programme Lidere pour les femmes entrepreneurs a reçu un soutien modeste du Ministère de l'Economie.

En Espagne, la principale politique publique est menée à travers le programme EQUAL et en par-

ticulier le pilier 2 concernant l'entrepreneuriat. Huit Régions ont introduit des actions de mentorat dans les mesures pour l'*employabilité* des jeunes. Au Royaume-Uni, Les politiques publiques ont favorisées le mentorat dans de nombreux domaines. Les Tribunaux britanniques peuvent ordonner des actions de mentorat pour des jeunes délinquants. Le Ministère de l'Intérieur (Home Office) a alloué 12M de £ pour soutenir une infrastructure nationale du mentorat et du parrainage dans la communauté. En 2002, la préoccupation au sujet des réfugiés et demandeurs d'asile a amené à financer des actions de mentorat pour faciliter leur intégration dans la communauté britannique et sur le marché du travail. La direction de l'Education soutient le mentorat par des hommes d'affaires dans les écoles depuis 1992. Le projet *Aimhigher*, financé au niveau national, a fait émerger plus de 160 actions de mentorat et e-mentorat dans lesquelles des étudiants accompagnent des écoliers. Ces initiatives les encouragent à aspirer à rentrer à l'Université et ainsi contribuer à atteindre l'objectif du Gouvernement qui est de permettre à 50% de ces jeunes l'accès à l'enseignement supérieur d'ici 2010.

## 4. Formes et étendue des programmes de mentorat/tutorat

### MENTORAT SOCIAL

Le mentorat « social » met l'accent sur les publics défavorisés et à risques pour les aider à s'insérer dans la société.

En France (Bretagne) et en Lettonie, aucun exemple de projet de ce type de mentorat n'a été trouvé.

En Italie, il y a une catégorie de projets de mentorat qui s'intéresse à ce type de public notamment : *Mentoring Women in Politics* (Modène), les Centre de jeunes de la mairie de Milan, le *Family Project* (Brescia), le Solidarity Centres Project et le CEM Project (Tarente) qui a pour but d'aider les prisonniers par un soutien social.

En Espagne, il existe de nombreuses mesures sociales visant à l'intégration sociale de groupes comme les jeunes chômeurs, les toxicomanes et les réfugiés essentiellement financées par l'Europe (ESF/EQUAL) et les gouvernements régionaux.

En 2001, une enquête du Home Office a recensé plus de 8000 projets de mentorat et parrainage des communautés à travers tout le Royaume-Uni. Time Together, un programme d'accompagnement des réfugiés financé par le Home Office souhaite mettre en place des projets dans 24 villes et créer 2550 binômes mentor/mentee d'ici 2007.

### MENTORAT DANS L'APPRENTISSAGE, L'ENTREPRISE, L'ENTREPRENARIAT

En France, le rôle du tuteur est étendu dans la formation professionnelle des apprentis.

En Italie, il y a des projets de mentorat de femmes entrepreneurs tel que le *Portico Project*, *Madre e Figlia* (Toscane), et le *Female Undertaking* (Piémont). Il existe également des programmes centrés sur l'apprentissage tels que le Vocational Training and Apprenticeship Project pour les 15-22 ans mené par IAL Prato et IAL Firenze. Le SIL Project (Florence) a pour but de développer l'employabilité des jeunes de 15 ans et est opéré par le service de l'emploi.

En Lettonie, il existe un projet d'intégration des employés au sein d'une banque (Krajbanka) et le projet Lidere soutenant les femmes entrepreneurs.

En Espagne, de nombreuses entreprises ont développé des dispositifs en interne tels que : *Téléfónica Mentoring* – mentorat qui repose sur la recherche de jeunes talents ; Alcatel España – Mentorat et coaching pour les nouvelles recrues ; et *Programa de mentoring Grupo Antolin* – mentorat auprès de jeunes talents et pour promouvoir la communication et la prise de conscience inter-culturelle. Le dispositif *Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT)* implique des professionnels retraités proposant leur soutien au personnel des PME, aux jeunes entrepreneurs et aux personnes défavorisées.

Au Royaume-Uni, le mentorat pour les plus jeunes, les nouveaux, les minorités ethniques est très ancré dans l'entreprise. Par exemple, dans une seule et unique région, une étude a montré que près de la moitié des 500 plus grosses entreprises dispose d'un système interne de mentorat. Le mentorat a longtemps fait partie du soutien des jeunes entrepreneurs, notamment à travers le Prince's Trust (1983-2002 – 50000 jeune entrepreneurs aidés). Le mentorat est aussi un aspect très populaire et « requis » du développement professionnel du personnel des services liés à la personne comme l'éducation et le service public de la santé (National Health Service).

### MENTORAT EN MILIEU SCOLAIRE

En France, la Charte NationaleXXX, qui a été réactualisée en 2001, promeut les accompagnateurs et guides des enfants défavorisés pour améliorer leurs résultats à l'école à travers des activités extrascolaires.

En Italie, les problèmes de décrochage scolaire et ce qui l'accompagne, les problèmes sociaux qui s'en suivent ont conduit au développement de plusieurs projets. Le plus remarquable est *Mentoring/USA Italia* qui fonctionne dans plus de 20 villes, mais il existe d'autres projets comme le Help Project (Pontassieve) et le Rondo Project (Toscane). Le projet *maestri di strada* s'adresse à des enfants qui n'ont jamais été à l'école ou qui ne possèdent pas l'équivalent du brevet. Des projets comme *Working together* de l'ENSAIP Toscana a pour but de sensibiliser davantage les jeunes de

14 ans à l'enseignement supérieur et à la formation professionnelle.

En Lettonie, il n'y a pas actuellement d'exemple de projet de mentorat/tutorat dans le cadre scolaire.

En Espagne, il y a peu de projet de mentorat/tutorat dans le cadre scolaire, si ce n'est le projet AMIGO géré par l'Université de Séville qui utilise les étudiants pour accompagner les élèves à risque.

Au Royaume-Uni, il existe une tradition de mentorat des jeunes de 14-16 ans par des professionnels pour les aider à élever leur niveau de réussite et de motivation ; par exemple, une étude de 1998 a montré que 700 collégiens (20%) étaient inscrits dans un dispositif de mentorat. Une étude de 2004 sur l'accompagnement individuel au collège (les étudiants plus âgés accompagnant les plus jeunes) a identifié 4000 binômes mentors/mentees.

#### MENTORAT À L'UNIVERSITÉ

En France, le recours au tutorat pour contrecarrer le taux élevé d'abandon dans les universités est apparu pour la première fois en 1996. Il existe maintenant plusieurs sortes de dispositifs de tutorat dans les universités françaises, par exemple à l'Université de Lille, l'Université de Jussieu, l'Université Montesquieu, l'Université de Nancy, et l'Université de Rennes. Un nouveau projet « 100000 étudiants pour 100000 élèves » met en relation des étudiants volontaires et des élèves pour les encourager à poursuivre le cursus en études supérieures.

En Italie, il y a toute une gamme de projet de mentorat en groupe, individuel, en face-à-face ainsi que d'e-mentoring. Par exemple à l'Université de Bari, de Lecce, de Rome (La Sapienza) et de Florence. Le dispositif d'e-mentoring de l'Ecole Militaire de Nunziatella fait appel à des engagés volontaires avec une expérience professionnelle pour donner des conseils d'orientation universitaire et professionnelle à des jeunes qui viennent de quitter le système scolaire à Naples.

En Lettonie, aucun exemple de mentorat en milieu universitaire n'a encore été recensé jusqu'ici.

En Espagne, le mentorat se développe encouragé par des textes mettant en exergue la nécessité d'améliorer l'orientation. Il y a également des exemples d'e-mentorat et de mentorat mixte (combinaison d'e-mentorat et de mentorat de présence) en milieu universitaire comme à l'Université de Séville et à l'Université de Deusto. Le projet innovant proposé par l'Ecole de pharmacie de Séville met en relation des pharmaciens et des étudiants en dernière année d'étude pour améliorer leur insertion professionnelle.

Au Royaume-Uni le projet national Aimhigher soutient des étudiants d'université parrainant des étudiants en école pour améliorer leur chance de réussite et les encourager à intégrer l'université. L'université de Middlesex anime un réseau pour

les universités anglaises depuis 2004 et jusqu'en 2007 et une étude a montré 166 programmes de mentorat dans 94 universités, dont 34 pour le seul projet d'e-mentorat développé par Brightside Trust dans le domaine de la santé (1700 mentors pour 2650 étudiants) et 45 autres projets d'e-mentorat. Le dispositif national de mentorat mené par l'Université de Cardiff a impliqué 30 universités, 1590 mentors travaillant dans 160 écoles avec 6900 élèves accompagnés.

## 5. Publication de manuels de formation de tuteurs

En France, il y a de nombreux kits pédagogiques, guides et CD-Roms de formation de tuteurs. La plupart des outils de formation de tuteurs sont protégés par la propriété intellectuelle et le contenu n'est délivré qu'à l'occasion de sessions de formation payante.

En Italie, il y a quelques manuels de tutorat actuellement et un des plus remarquables et utiles est celui de Mentoring/USA Italia qui n'est pas en vente mais uniquement utiliser pour leurs propres projets.

En Lettonie, Il existe un texte en Letton traduit du texte original finnois.

En Espagne, les formations de mentorat dans les entreprises sont conduites par des consultants et non publiées, et dans les universités, les formations sont plus informelles et non publiées. Cependant, il y a de nombreux cours disponibles sur Internet qui intègrent parfois des supports de formation de mentors.

Au Royaume-Uni, la plupart des projets de mentorat ont leur propre manuel de formation et autres supports attenants qui sont rarement disponibles. Le réseau national du mentorat, *The Mentoring & Befriending Foundation*, publie beaucoup de supports qui peuvent être utilisés en formation de tuteurs. Les éditeurs commerciaux se lancent également sur le marché du mentorat mais beaucoup d'exemples peuvent aussi être téléchargés sur Internet et adaptés.

## 6. Competencias del mentor

Le travail de recherche mené dans le WP3 impliquait une analyse de la littérature concernant les compétences du mentor/tuteur développées par les programmes de formation.

Un tableau a été réalisé, proposant une définition de la compétence, une justification de l'intérêt à l'intégrer dans la formation, et donnant des indications sur la manière la plus courante de procéder pour développer cette compétence, généralement sous la forme de formation interactive (un groupe de mentors/tuteurs et un formateur).

Cette liste de 31 compétences a servi à édifier un plan de départ pour le Manuel Européen de Formation de Tuteur MAITRE. Une analyse des 24 études de cas a permis de voir dans quelle mesure chacun de ces projets prenait en compte les compétences dans leur programme de formation de mentors/tuteurs (les chiffres sont entre parenthèses).

Le manuel est divisé en trois modules :

- I. Les fondements – qui inclue les compétences suivantes : comprendre le rôle du mentor/tuteur (24) ; comprendre les différentes étapes de la relation de mentorat/tutorat ((8) ; comprendre les limites du tutorat et les règles de confidentialité (22) ;
- II. Les techniques de tutorat – dont : intelligence émotionnelle (18) ; écoute active (2) ;
- III. La relation de mentorat/tutorat – dont : établir de bonnes relations (17) ; conduite de la relation (15) ; définir des objectifs et plans d'action (12) ; s'adapter (11) ; orchestrer un bon dénouement (10) ; capacité d'évaluation (22).

Certaines activités de formation interactive tirées des 24 projets d'étude de cas ont été testées par les partenaires du projet Maître lors du séminaire à Rennes (Bretagne) en septembre 2006. Les membres du partenariat ont sélectionné avec soin des activités particulières pour leur applicabilité générale et qui correspondaient à ces compétences.

La session de test a également fait ressortir des compétences qui n'étaient pas comprises initialement dans le contenu du manuel mais qui étaient importantes ; par exemple, la résolution de problème, la communication non-verbale, etc. Dans la prochaine phase du projet, le WP4, les partenaires vont tester les activités de formation de mentor/tuteur du manuel dans leur propre pays pour produire la version définitive du Manuel Européen de Formation de Mentor/Tuteur Maître.

## 7. L'avenir du mentorat et du tutorat

En France, il y a un regain d'intérêt pour le tutorat à tous les niveaux de l'éducation et de la formation professionnelle. Les entreprises sont intéressées pour l'intégration des nouveaux employés et le transfert de savoirs des seniors vers les plus jeunes. Le Plan de Cohésion Social fait de l'apprentissage le meilleur rempart dans la bataille contre le chômage des jeunes avec un plan pour augmenter le nombre d'apprentis à 40% d'ici 4 ans.

En Italie, il n'y a pas de compréhension partagée du mentorat et un des objectifs du projet Maître en Italie est de trouver un accord à travers l'organisation d'événements nationaux à destination des leaders d'opinion. Il y a des signes positifs

avec le succès de nombreux projets de mentorat et de tutorat dans le secteur privé, les SME, la politique, l'insertion sociale, la formation professionnelle, l'éducation, les écoles militaires et l'apprentissage.

En Lettonie, on espère que le mentorat va se diffuser dans les corporations, en commençant par le secteur des finances et du commerce de détail grâce au travail d'ICD Riga, organisation partenaire du projet Maître en Lettonie. Cependant, les développements sont rendus plus difficiles par le manque de cadre, d'expertise, d'exemples locaux et d'expérience.

En Espagne, le mentorat semble prendre son envol dans le secteur privé à cause de l'ampleur du développement des compétences dites « douces », bien que l'accent soit souvent mis sur le coaching. La nouvelle politique pour une meilleure orientation stimule les approches innovantes dans les universités qui sont en bonne place dans le développement de mentorat et tutorat sous forme de binôme et autres. Le mentorat commence aussi à émerger comme modèle de lutte contre l'exclusion sociale à travers le développement des compétences et de l'employabilité.

Au Royaume-Uni, le mentorat communautaire continue d'être soutenu par le Home Office jusqu'en 2007 (et peut-être plus ensuite), le volontariat des jeunes et des adultes (y compris le mentorat) continue d'être encouragé pour aider à la construction d'un capital social et favoriser la cohésion sociale. Dans les écoles, le mentorat entre pairs est de plus en plus populaire pour promouvoir la cohésion, la réussite et le développement personnel. Le mentorat universitaire où les étudiants accompagnent des élèves continue d'être populaire alors qu'il est financé jusqu'en 2008. Le mentorat et le tutorat entre pairs dans les universités est mis en place pour augmenter autant que possible le nombre d'inscription d'étudiants non-traditionnels plus « vulnérables ». L'effort national porté sur l'éducation au monde de l'entreprise et l'entrepreneuriat encourage le développement du mentorat et de l'e-mentorat par les entrepreneurs s'intéressant plus particulièrement aux entreprises-écoles et aux start-up.

Professeur Andrew MILLER, Directeur de l'Institut de développement et de l'apprentissage des communautés, Université de Middlesex.