



*Pratiques
pédagogiques
en EFT-OISP*



Sens et essence d'un secteur

Editeur responsable - **ALEAP**
Association Libre d' Entreprises d'Apprentissage Professionnel

Fédération d'Entreprises de Formation par le Travail et d'Organismes d'Insertion SocioProfessionnelle
Rue Henri Lecocq, 47
5000 NAMUR
www.aleap.be

Publication 2013

Table des matières

5 - INTRODUCTION

7 - POSONS LE CADRE DE L'INTERVENTION DES EFT-OISP

7 - *Mise en perspective*

8 - *De l'emploi pour toutes et tous?*

9 - *Qui sont les demandeurs d'emploi en Wallonie?*

10 - *Le public des EFT-OISP est particulièrement éloigné de l'emploi*

11 - *Être chômeur aujourd'hui, c'est être considéré comme responsable de sa situation*

12 - *Des droits et des obligations pour les demandeurs d'emploi qui doivent être modulés selon leurs capacités*

13 - *L'histoire du secteur en lien avec cette réalité*

14 - *Quelles réponses de la société pour les plus éloignés de l'emploi?*

17 - PRINCIPES ET PRATIQUES PEDAGOGIQUES DES EFT-OISP

19 - *Missions, principes et pratiques pédagogiques*

21 - *Les cinq principes pédagogiques et les vingt pratiques en un coup d'oeil*

23 - *La formation : un lieu et un espace-temps où se poser*

32 - *Construire ses compétences à son rythme, par l'action au coeur de projets concrets partagés avec d'autres*

42 - *Se former dans le cadre d'une relation d'adulte à adulte*

52 - *Le formateur, l'équipe, le centre sont passeurs de sens*

61 - *Le partenariat comme logique d'action*

69 - EN GUISE DE SYNTHÈSE, UN CADRE THÉORIQUE QUI ÉCLAIRE LE SENS DES PRINCIPES ET PRATIQUES PÉDAGOGIQUES DES EFT-OISP

71 - CONCLUSIONS





Introduction

Pourquoi s'interroger sur le sens des pratiques pédagogiques d'un secteur ?

L'origine de cette réflexion tient d'un besoin identifié par la fédération ALEAP regroupant des Entreprises de Formation par le Travail (EFT) et des Organismes d'Insertion SocioProfessionnelle (OISP) de mieux communiquer, tant en interne qu'envers nos partenaires sur nos pratiques et nos principes pédagogiques. Notre travail et le sens que nous, notre public et nos partenaires pouvons y trouver étaient perçus comme une "boîte noire" avec des pratiques et des modes de fonctionnement dont les fondements ne sont pas toujours, ni pour tous, bien identifiés.

En conséquence, notre objectif est de communiquer non seulement sur ce que l'on fait, comment on le fait mais aussi, pourquoi on le fait. En somme, s'interroger sur le sens.

Le déficit de communication vis-à-vis de l'extérieur sur nos pratiques pédagogiques est bien réel. Qu'il s'agisse de nos partenaires, des pouvoirs subsidiaires ou du grand public. Si de nombreux opérateurs ou partenaires nous reconnaissent un savoir-faire particulier avec les demandeurs d'emploi, et certainement avec ceux qui en sont les plus éloignés, ils ne peuvent pas toujours comprendre précisément ce que nous faisons. Or, ce déficit de communication peut nous poser préjudice en ces temps où les valeurs de l'efficacité, de résultats concrets et immédiats, du coaching à la mise à l'emploi à court terme priment sur un accompagnement dans un processus d'insertion sociale et professionnelle.

Il nous apparaît tout aussi indispensable de mieux affirmer nos valeurs, principes et pratiques en interne. Trop souvent lorsque des

travailleurs du secteur doivent définir leur travail, ils le définissent par défaut "on ne donne pas formation comme dans d'autres formations d'adultes" ou utilisent des expressions telles que "prendre la personne dans sa globalité" ou "de la truelle au cerveau" sans nécessairement pouvoir décrire ou clarifier les fondements de leurs actions. Les travailleurs du secteur sentent de manière intuitive que leur manière de faire est différente mais sans la conceptualiser, faute d'outils ou d'analyses facilitant l'appropriation de ces principes et pratiques pédagogiques. Il y a donc un enjeu interne de réappropriation et de maîtrise des logiques d'action pour les travailleurs, nouvellement arrivés dans le secteur ou plus anciens, auquel Aleap souhaite répondre.

Les travailleurs du secteur vivent actuellement une tension entre la mission d'accompagnement dont ils se sentent investis et l'évolution des politiques d'emploi, ou plus exactement de mise à l'emploi, souhaitée par les différents gouvernements depuis le développement des politiques d'activation dans le cadre du concept d'Etat Social Actif. Dès lors, réaffirmer nos valeurs et nos principes pédagogiques ne peut que renforcer notre identité et nos motivations à toujours mieux accompagner notre public dans ses démarches, rappeler la cohérence de nos actions aux mandataires politiques et aux institutions qui nous financent.

Nous tenons également à souligner l'état d'esprit propre au secteur associatif, sa créativité, à l'origine des EFT-OISP. Dès le départ, le secteur a été combien inventif pour apporter des réponses crédibles et des solutions de formation et d'insertion socioprofessionnelle adaptées à un public délaissé par les politiques en matière de formation ou de reclassement professionnel. Ceci, rappelons-le, en marge de la légalité puisque les statuts d'EFT ou d'OISP n'existaient



pas. Surtout, et cela différencie le secteur d'autres acteurs de la formation, ces pionniers ont toujours poursuivi le double objectif d'insertion socioprofessionnelle du public sans emploi et celui d'acteur de la société, aiguillon interpellant les décideurs politiques et la population. Le secteur est aussi un vecteur de changements proposant et mettant en œuvre des solutions innovantes, qu'il s'agisse d'écologie, d'agriculture et d'alimentation, de construction durable ou de nouvelles technologies. A cet égard, le secteur a fait sien la célèbre citation de Gandhi : "Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde!"

Ce travail que nous vous livrons s'est nourri des réflexions et des échanges d'un "Groupe de Travail Socio-Pédagogique" (GT socio-péda) mis en place au sein d'Aleap en 2009. Le GT socio-péda se réunit, échange, analyse et partage des pratiques et des outils pédagogiques utilisés dans les centres. De ce groupe est né un comité d'accompagnement de la démarche de capitalisation et d'écriture. Ce comité est parti de la matière brute récoltée en GT socio-péda, l'a décortiquée, analysée - sous l'angle des fondements et du sens - puis a produit les quelques réflexions que nous partageons ici.

Le document est composé de trois principaux chapitres. Le premier consiste en une mise en perspective de l'intervention des EFT-OISP

dans le contexte social, économique et politique. Le second chapitre est le cœur même de notre propos. Nous invitons le lecteur à l'aborder à sa guise. Par une lecture in extenso ou à travers un voyage au gré de ses envies, de ses centres d'intérêts pour certaines dimensions pédagogiques. Les principes et pratiques pédagogiques ne sont pas linéaires, bien au contraire, ils se parlent et se répondent en un ensemble systémique d'actions qui font de leur découverte un voyage qui peut être entrepris selon des itinéraires divers. La dernière partie constitue les conclusions de ce travail, elles identifient le hiatus qui existe entre les politiques actuelles de l'emploi et les besoins des demandeurs d'emploi qui en sont le plus éloignés, les difficultés que le secteur rencontre pour poursuivre sa mission d'accompagnement des demandeurs d'emploi dans ce contexte et trace des perspectives.

Enfin, soulignons que cette analyse a été grandement facilitée par l'accompagnement de Philippe Pierson, permanent du CEFOC, organisme d'éducation permanente qui anime des groupes de réflexion, analyse et produit des dossiers sur les mutations et problèmes que rencontre notre société. Son travail d'accompagnement a été financé par notre Fonds Sectoriel, le Fonds 4S, outil précieux de soutien à la formation et la professionnalisation des travailleurs du secteur.

Posons le cadre de l'intervention des EFT - OISP

Mise en perspective

En 1974, notre société montrait les prémices de l'essoufflement de la logique économique d'hyper consommation et de croissance sans limite. Le choc pétrolier de 1974 en fut le premier coup de butoir. D'autres suivirent, notre propos n'est ni de les énumérer, ni de démontrer combien la même logique renforce encore et toujours la compétitivité du système économique, ni d'établir comment la globalisation mondiale fragilise notre sécurité sociale et précarise une part sans cesse croissante de la population. Toutefois, nous ne pouvons laisser ces constats sous silence alors que notre visée est de resituer l'action sociale et pédagogique du secteur des EFT-OISP dans un contexte politique, économique et social. Contexte qui a bien changé depuis les premières initiatives de travail-formation mises en place par les pionniers de l'insertion sociale et professionnelle à la fin des années 70. Ces évolutions ont influencé en profondeur nos pratiques pédagogiques qui évoluent et s'adaptent en permanence pour répondre toujours mieux aux besoins du public.

Notre objet est de montrer le sens et les fondements de nos pratiques, la manière dont elles se renouvellent et prennent davantage encore de force dans une société en crise. Car comment nier encore l'évidence : la crise qui ébranle notre système depuis 2008 n'est pas seulement financière, économique ou de sous-emploi. Elle est aussi énergétique, alimentaire, climatique, sociétale ... De plus en plus de voix s'élèvent pour démontrer que ce ne sont pas quelques points de croissance retrouvés qui nous en feront sortir, qui résoudront la problématique de l'accès à l'emploi.

Aussi, dans le cadre de notre mission d'insertion sociale et professionnelle (pour une définition de cette mission cf. page 19 "Missions, principes et pratiques pédagogiques"), il nous apparaît de plus en plus impératif d'inventer ou de réinventer de nouveaux modes de vivre ensemble, de nouvelles formes d'engagement sociétal, tant l'emploi est rare¹ pour certains membres de notre société. Ceux que les politiques définissent comme "éloignés de l'emploi", laissant planer le doute de savoir si ce sont eux qui s'en sont éloignés ou si c'est l'emploi qui s'est éloigné d'eux, sont des citoyens qui ont droit de cité, qui doivent avoir leur place dans la société! A ce titre, le secteur est convaincu de son utilité, de la pertinence de ses principes et pratiques pédagogiques qui permettent d'accompagner les personnes sur le chemin de l'insertion tant sociale que professionnelle, car l'une ne va pas sans l'autre.

Mais notre accompagnement des personnes en formation socioprofessionnelle et certaines de nos pratiques pédagogiques se trouvent en tension avec les orientations politiques et institutionnelles. Car, force est de constater que l'évolution de "l'Etat-Providence" vers "l'Etat Social Actif" au cours de cette dernière décennie a profondément marqué les politiques sociales et le public avec lequel nous travaillons. Il nous paraît fondamental qu'un Etat Social Actif veille à ce que ses politiques d'activation permettent à chacun, et en particulier aux plus faibles, d'augmenter ses capacités² et de participer pleinement à la société. Les capacités, au sens donné par Amartya Sen, sont les capacités d'une personne à être ou à faire quelque chose, à pouvoir choisir sa vie plutôt que de subir les conséquences de politiques excluantes.

¹ Dans la Direction Régionale du Forem de Charleroi, certaines études montrent qu'il y a environ 1 emploi disponible pour 25 DEI « éloignés de l'emploi »

² Cf. Amartya Sen, «L'idée de justice », Flammarion, 2010



De l'emploi pour toutes et tous?

Historiquement, de nombreuses initiatives d'insertion socioprofessionnelles naissent au début des années '80. Elles constituent une réponse de divers mouvements associatifs ou de personnes privées à la montée du chômage qui touche le public avec lequel ils travaillent : défense des travailleurs, hébergement de jeunes, mouvements de jeunesse, défense des droits des femmes, etc. Ces initiatives complètent l'action sociale menée par ces structures pour accompagner les personnes jusqu'à l'emploi. L'objectif est de lever ce nouveau frein à l'émancipation et à l'insertion sociale.

A la naissance du secteur, on ne se rend pas encore bien compte que le phénomène du chômage devient structurel, inhérent au système économique, et n'est plus seulement conjoncturel, lié à des événements comme la hausse du coût de l'énergie et appelé à disparaître une fois le choc absorbé par le système.

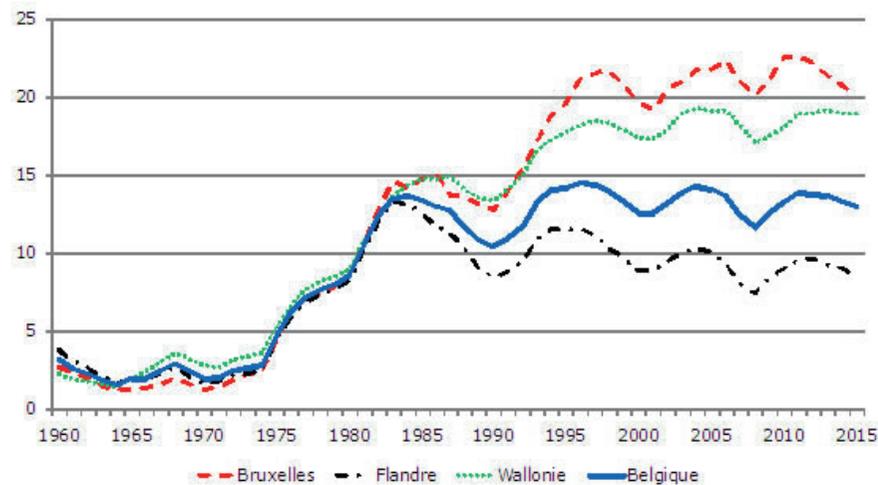
Le graphique ci-contre montre l'évolution et les projections des taux de chômage au sens de la définition du Bureau International du Travail (BIT) dans les trois régions de la Belgique.

Jusque dans les années 1975, la société vit une situation de plein emploi teintée de chômage conjoncturel, où les travailleurs bénéficient d'indemnités le temps de retrouver un travail, le chômage de longue durée est rare. A la fin des années 1970, et plus particulièrement dans les bassins sidérurgiques où l'industrie lourde n'en finit pas de se restructurer, les chiffres du chômage explosent et ne montrent depuis que de rares tendances à la baisse, noyées dans des oscillations liées à la croissance économique mondiale. A partir des années 80, le graphique démontre que notre modèle social et

économique ne fournit pas de travail pour tous, avec toutefois des différences notoires selon les Régions et selon les niveaux de qualification des travailleurs.

C'est donc dans ce contexte économique, bien loin du plein emploi en Wallonie, qu'il faudra décoder et comprendre les actions des centres de formation EFT-OISP.

Taux de chômage régional entre 1960 et 2011, projection 2015



Source : Commissaire au Plan, Symposium 75 ans de l'Onem

Qui sont les demandeurs d'emploi en Wallonie?

Le public des EFT-OISP est défini dans le Décret du 1er Avril 2004. Les pouvoirs subsidiaires, de concert avec les instances représentant le secteur, ont sans ambiguïté fixé pour mission aux EFT et OISP d'accueillir le public très éloigné de l'emploi, soit pour des raisons de diplôme, soit pour des raisons de durée de chômage ou d'inoccupation longue.

Mais quelle est la structure du public demandeur d'emploi?

En 2012, hors Communauté germanophone, la Wallonie comptait en moyenne **245.330 Demandeurs d'Emploi Inoccupés (DEI)**³, ce qui représente au sens de la définition du Bureau International du Travail (BIT) **un taux de chômage de 10,6%**⁴ mais **un taux de demande d'emploi de 16,02%**⁵. Cette situation qui questionne déjà les notions de partage de l'emploi et de solidarité dans une société prend encore davantage de force si on l'éclaire par la notion de taux de sous-emploi⁶. En 2010 en Région wallonne, **le taux de sous-emploi était de 5,6%**⁷. La notion de sous-emploi permet d'englober dans le taux de demande d'emploi les contrats de travail inférieurs à la durée de travail que la personne aurait souhaitée. Or, la flexibilité imposée par l'employeur rend totalement vaines les recherches d'emploi menées par le travailleur pour compléter son horaire. Cette notion indique qu'en Wallonie **le chômage complet ou partiel concerne plus de 20% de la population active.**

³ Tous les chiffres proviennent du Service "Analyse du marché de l'emploi et de la formation" du Forem.

⁴ Le taux de chômage est le rapport entre le nombre de DEI et la population active totale, qu'elle soit occupée ou non.

⁵ Le taux de demande d'emploi est le rapport entre le nombre de DEI et la population active occupée, soit le nombre d'emplois.

⁶ Le sous-emploi au sens du BIT (Bureau international du travail) rassemble les personnes qui travaillent involontairement moins de la durée normale du travail dans leur activité et qui sont à la recherche d'un travail supplémentaire, ou sont disponibles pour un tel travail. Le taux de sous-emploi rapporte ce nombre à l'emploi total, salariés et non salariés (soit la population active occupée).

⁷ Cf. IWEPS <http://www.iweps.be/sites/default/files/Taux-de-sous-emploi-15-64-2010.pdf>.

⁸ Communication personnelle, Forem, tableaux croisés dynamiques de statistique 2012.

Accéder au marché de l'emploi est donc problématique pour un travailleur sur cinq !

Surtout, nul n'est égal devant le marché de l'emploi en Wallonie, en 2012⁸ :

1. La répartition des DEI selon l'âge montre que 21,8 % d'entre eux ont entre 18 et 25 ans alors qu'ils ne représentent qu'environ 10% de la population active sur le marché de l'emploi ; 22,8% ont plus de 50 ans mais cette tranche d'âge représente environ un quart de la population active.
2. La répartition des DEI selon le niveau de diplôme montre que 26,1% d'entre eux n'ont pas le CESDD ou pas de diplôme reconnu et 24,9 % n'ont que le CESDD. La moitié des DEI wallons ne dispose pas du CESS.
3. La répartition des DEI selon la durée d'inoccupation montre que 44,6% des DEI sont au chômage depuis moins d'un an, 16,7 % sont au chômage depuis un an mais moins de deux ans et 38,7 % depuis plus de 2 ans.



4. Plus inquiétant, si l'on croise les statistiques entre la durée d'inoccupation et le niveau de diplôme, on constate une surreprésentation de plus en plus élevée des personnes à faible diplôme au fur et à mesure que la durée d'inoccupation augmente. Si 49,9 % des DEI ont au maximum le CESDD, ce chiffre s'élève à 59,8 % chez les DEI depuis plus de 2 ans et à 65,9% chez les DEI depuis plus de 5 ans.

certainement pas la seule explication de l'éloignement à l'emploi. Il existe en réalité une multiplicité de caractéristiques et de facteurs qui interviennent et expliquent les difficultés d'intégration de certains publics dans l'emploi. Elles dépassent de simples critères statistiques de diplômes ou de durée d'inoccupation utilisés dans les textes légaux qui régissent le secteur des EFT-OISP. Le public avec lequel nous travaillons est tout autant éloigné de l'emploi par des facteurs personnels liés à une trajectoire de vie compliquée, des aptitudes sociales manquantes, des situations familiales difficiles, des raisons de santé, des assuétudes, etc. que par des facteurs professionnels liés à la qualification ou à l'expérience¹⁰.

La qualification et l'expérience sont deux facteurs principaux d'accès au marché de l'emploi. En ce qui concerne la qualification, on constate *a contrario* que le niveau de diplôme parmi les actifs occupés est supérieur au niveau de diplôme global de la population active. Ce qui confirme que la probabilité d'obtenir un emploi augmente avec le niveau de diplôme.

Le public des EFT-OISP est particulièrement éloigné de l'emploi

Notre public est majoritairement composé des demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail. Sur les quelques 18.000 stagiaires que les quelques 159 EFT et OISP accueillent annuellement, 33% d'entre eux ont une durée d'inoccupation supérieure à 2 ans et près de 50 % ont au maximum le diplôme d'études primaires (CEB) ou pas de diplôme du tout. 85% des stagiaires d'EFT-OISP ont au maximum le diplôme du secondaire inférieur (CESI ou CESDD) ou pas de diplôme reconnu en Belgique⁹.

Toutefois, si les chiffres indiquent une corrélation entre le niveau de diplôme et la durée d'inoccupation, la qualification n'est

Il est certain que la majorité de notre public d'EFT-OISP vit une difficulté à se positionner dans une société où le culte de la réussite, de la performance, du talent est largement développé¹¹. Une société basée sur l'injonction de construire son identité personnelle selon ses propres convictions, d'être responsable de son devenir, de ses succès comme de ses échecs. Une société qui demande d'être "entrepreneur de sa vie" mais dans laquelle nombre de citoyens n'ont pas ou plus le bagage culturel, social et professionnel pour relever ce défi et affronter un marché de l'emploi qui ne les prend pas en compte.

Et c'est bien en travaillant sur les plans des compétences sociales et des compétences professionnelles que les EFT-OISP accompagnent les personnes qui entrent en formation. Car derrière les trajectoires de vie s'articulent nombre de comportements personnels, de valeurs, de compétences sociales transversales qu'il faut construire ou reconstruire. Connaissance de soi, confiance en soi, autonomie, respect de soi et des autres, communication, participation à une vie collective, etc. Il est difficile d'appréhender l'impact du manque

⁹ Cf. Une formation ! Et après ? Radioscopie des stagiaires et EFT en OISP. 2008-2010. Abdelfattah Touzri. Les cahiers de l'Interfédé, février 2012, l'Interfédé.

¹⁰ Cf. Etude exploratoire sur les opportunités d'insertion pour le public éloigné de l'emploi, in Marché de l'emploi, juillet 2010, le Forem

¹¹ Cf. Insertion socioprofessionnelle : une dimension sociale en état d'urgence ! Philippe Pierson in l'Essor, N°63, 1er trimestre 2013, l'Interfédé.



structurel d'emploi sur la population depuis trois décennies. Surtout, les situations personnelles sont extrêmement contrastées. Il n'est ni possible, ni souhaitable de généraliser. Chaque parcours personnel est différent et c'est bien le défi de notre mission d'EFT-OISP que d'individualiser l'accompagnement au départ de principes et de pratiques pédagogiques.

Etre chômeur aujourd'hui, c'est être considéré comme responsable de sa situation

Avec l'émergence du concept d'"Etat Social Actif", la responsabilité individuelle se glisse de manière insidieuse dans les politiques d'emploi alors que s'effacent les responsabilités économiques, structurelles ou collectives de l'organisation de l'Etat. À travers le Plan d'Activation du Comportement des Demandeurs d'Emploi (PAC) et le Décret d'Accompagnement Individualisé et de Coopération pour l'Insertion, cette responsabilité de non emploi est vécue par la personne à chaque entrevue avec son "facilitateur ONEm" ou son "conseiller Forem". Plus inquiétant, le discours ambiant sur les "*bons citoyens*" et "*ceux qui profitent du système*" ne cesse de prendre de l'ampleur. La société dans son ensemble juge les chômeurs et les raisons de leur privation d'emploi, évalue leurs efforts de réintégration professionnelle sur la base d'images négatives qu'elle s'est construite à leur propos¹². Images pour le moins en décalage avec la réalité du marché de l'emploi pour un public faiblement qualifié ou précarisé.

Car l'**offre d'emploi et de formation stagne** pour les moins formés, les trop jeunes ou les trop âgés, ceux vivant en milieu rural peu équipé

en transport public, ou pour les familles monoparentales, souvent des femmes, sans possibilité de garde d'enfants. Si l'emploi existe, est-il accessible sur le plan des horaires, de la mobilité? Est-il suffisamment durable et correctement rémunéré? Finalement, dans le concept d'Etat Social Actif, est-ce que l'Etat remplit sa part du contrat? Met-il en place des politiques permettant à chacun d'accéder à un emploi convenable? Assure-t-il une **fonction réparatrice** de l'exclusion des plus faibles qui commence dès la petite enfance, à l'école et se poursuit jusqu'à l'accès au marché de l'emploi? Et donc, à une participation pleine et équilibrée à la société.

L'activation et sa déclinaison régionale en "Accompagnement Individualisé" sont souvent vécues par les "bénéficiaires" comme un acharnement sur les petits, les plus faibles **sans prise en compte** de leurs difficultés sociales, de leur précarité, avec le sentiment d'être méprisés, exclus de la société. Ces politiques induisent le sentiment d'être toujours sous contrôle et sous la menace permanente de perdre son revenu de remplacement ou son allocation sociale. Elles sont exprimées par les plus vulnérables comme une **injonction paradoxale**. "Activez-vous, cherchez un emploi" mais au bout des nombreuses démarches entreprises, l'emploi est rarement au rendez-vous.

Ces sentiments amènent une part du public à adopter des comportements problématiques lorsqu'il est confronté à l'Etat et ses institutions. Bernard Van Asbrouck, assistant à l'ULB, a mené une "étude de problématique"¹³ au sein des services à l'emploi du Forem sur ce phénomène. Il estime, selon les lieux et les dispositifs, que ces comportements problématiques concernent 20 à 35 % du flux des demandeurs d'emploi. Ces comportements se traduisent par trois grands types d'attitudes: l'agressivité, la manipulation et les attitudes

¹² Cf. Chômage et stigmatisation. Ginette Herman, David Bourguignon et Georges Lienard in l'Essor, N°48, juin 2009, L'Interfédé.

¹³ Cf. L'acteur sans appartenance. Rapport de problématique. Bernard Van Asbrouck, Mai 2012, Unité de recherche en psychologie des organisations, ULB.

défectives. Elles traduisent à tout le moins une rupture dans le rapport à l'Etat, un **symptôme de fracture** de la société.

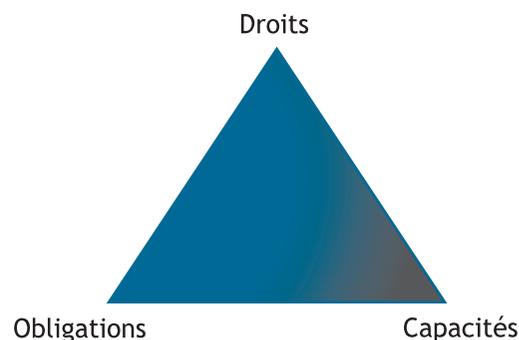
A un niveau individuel, la confrontation permanente à ces politiques et à ce discours ambiant, la mise en échec régulière dans les efforts fournis pour postuler à l'emploi contribuent à développer une **image négative de soi**, à intérioriser au moins en partie la stigmatisation portée à l'égard des chômeurs, à glisser de la responsabilisation à la culpabilisation. Cette **stigmatisation** et l'obligation de justification continue entraînent des attitudes et des conduites qui ne font qu'accentuer l'état de difficulté dans lequel se trouve la personne, en particulier si elle appartient au public très éloigné de l'emploi. Plusieurs aspects du fonctionnement de la personne peuvent être altérés : ses performances cognitives et ses apprentissages mais également ses capacités à prendre des initiatives, à être proactive ¹⁴.

Des droits et des obligations pour les demandeurs d'emploi qui doivent être modulés selon leurs capacités

Ce constat est fondamental et oblige à réfléchir plus en profondeur à la dualité droits-obligations des individus sur laquelle repose la philosophie de l'Etat Social Actif. Car s'il a des droits et des obligations, tout individu a aussi des capacités. A cette dualité classique, les EFT-OISP et d'autres acteurs de l'action sociale¹⁵ opposent une triade composée de droits-obligations-capacités. Capacités qui vont dépendre de nombreux facteurs culturels, sociaux ou familiaux liés au parcours scolaire et à l'histoire de vie.

Il est illusoire de croire que « tout le monde peut travailler ». Pour de nombreuses personnes en formation dans les EFT-OISP, le préalable est de leur permettre d'accroître ou de retrouver leurs capacités afin qu'elles réussissent leur intégration durable dans le marché de l'emploi. Capacités que notre secteur décline en compétences transversales sociales, compétences transversales professionnelles et compétences professionnelles (cf. page 19 "Missions, principes et pratiques pédagogiques"). Il s'agit bien plus que d'équiper la personne de quelques compétences professionnelles et de la renvoyer vers le marché de l'emploi.

Il est nécessaire de prendre la mesure de notre logique d'intervention et de notre esprit de l'accompagnement des personnes en formation dans le contexte actuel de responsabilisation des personnes. Notre logique d'accompagnement permet de briser la spirale négative et la stigmatisation en travaillant avec la personne sur son projet socioprofessionnel. Mais, travailler sur les capacités et augmenter les "capabilités" demande du temps et de la confiance.



¹⁴ Chômage et stigmatisation, ibidem.

¹⁵ Cf. Radioscopie 2012 des politiques d'insertion dans les CPAS wallons, Ricardo Cherenti, janvier 2013, Fédération des CPAS

L'histoire du secteur en lien avec cette réalité

Les années '70 et '80

Alors que la Belgique connaît de nombreuses fermetures d'entreprises ou des coupes drastiques dans les activités de production de nombreux secteurs comme la métallurgie ou le textile, le milieu associatif s'organise pour répondre aux besoins de formation et de reconversion des travailleurs les plus faiblement qualifiés. Les premières initiatives et offres structurées naissent dès la fin des années '70 et se multiplient au début des années '80. Nombre d'EFT et d'OISP "historiques" fêtent leur trentième anniversaire actuellement !

Très vite leur apparaît la nécessité de développer des pratiques et des outils pédagogiques spécifiques, s'adressant à un public adulte, souvent peu réceptif aux formes classiques ou scolaires d'apprentissage. La formation "sur le tas", par la pratique, qui permet d'apprendre des techniques "de la truelle à la théorie" se développe.

Les porteurs de projets revendiquent le chantier comme support de formation, comme moyen et non comme finalité. L'activité est aussi économique car les subsides sont rares et pour la plupart erratiques. Cette réponse associative se fait en-dehors de tout cadre légal et pourrait être assimilée, aux yeux de la législation de l'emploi, à du travail clandestin ... Avec d'autres, Roger Vanthurnout, fondateur de "Quelque Chose à Faire", affirmait que ce qu'il faisait n'était pas illégal mais "a-légal". Subtile nuance soulignant le vide juridique qui entourait l'activité de formation par le travail. Il faudra attendre 1987 pour qu'un premier décret de la Communauté Française mette des balises légales et subsidie les activités de formation d'adultes, en particulier des EFT (à l'époque EAP, Entreprise d'Apprentissage Professionnel) et des OISP.

Des années '90 à nos jours, la fin du paradigme de l'emploi pour tous... mais le début de la responsabilisation individuelle

Au début des années '90 apparaît progressivement dans les EFT-OISP une nouvelle génération de DEI : les enfants de "familles sans réveil". Sans réveil parce que sans parents travailleurs. Certains de ces jeunes adultes ne se situent plus par rapport aux "valeurs travail" comme leurs parents pouvaient l'être à leur âge. Premier changement de paradigme, le secteur doit faire face non seulement à des personnes vivant des situations sociales difficiles mais également peu outillées en termes de compétences sociales pour accéder à l'emploi. Ceci dans un marché de l'emploi de moins en moins favorable aux personnes faiblement qualifiées.

A partir de 1999, se développe dans de nombreux pays européens le concept d'Etat Social Actif qui redéfinit le rôle de l'Etat et les responsabilités qui incombent aux citoyens bénéficiaires d'allocations sociales. L'Etat conditionne ses aides, ses interventions à une attitude active et volontariste du bénéficiaire. En matière de chômage, le concept repose sur la perspective qu'indemniser les individus sans les activer induit des comportements opportunistes et contribue à les maintenir dans leur situation. L'activation serait alors une attitude bénéfique et pour la société et pour le demandeur d'emploi. Deuxième changement de paradigme, la responsabilité de l'inoccupation devient individuelle au lieu d'être collective.



Ce concept est évidemment discutable eu égard aux possibilités d'emploi, en particulier pour les moins qualifiés. Dès 2004, l'ONEm est chargé d'activer le comportement de recherche d'emploi des Chômeurs Complets Indemnisés (CCI) (Plan d'Activation du Comportement des demandeurs d'emploi ou PAC). Diverses études montrent que ce sont pour les plus éloignés de l'emploi, par leur qualification ou leur statut, notamment de monoparentalité, que les effets du Plan d'Activation du Comportement des demandeurs d'emploi sont le moins bénéfiques¹⁶. Ces catégories de personnes ont besoin d'une meilleure orientation et de critères d'évaluation prenant davantage en compte leurs différentes situations. Pourtant, on constate que des plans d'actions plus contraignants et pas toujours adaptés, comme les candidatures spontanées sont imposés aux moins qualifiés¹⁷. En conséquence, les chômeurs sanctionnés sont majoritairement faiblement scolarisés et soumis à des contraintes handicapant leur accès au marché de l'emploi alors qu'ils ont besoin de mesures spécifiques d'accompagnement dépassant souvent le champ de la formation professionnelle *sensu stricto*.

Dès juillet 2006, le "Plan d'Accompagnement des Chômeurs" concerne tous les CCI de moins de 50 ans et des accords relatifs au suivi de leur disponibilité sont conclus avec le Forem¹⁸. Ces accords amènent à travers certains appels à projets les opérateurs, dont des EFT-OISP, à participer à la transmission d'informations en ce qui concerne la participation du public qu'ils accueillent.

Sur le plan d'informations majeures, telles que le début et la fin de formation, les ruptures de formation et les présences hebdomadaires, tout CCI entré en formation est directement concerné, attendu que les dérogations d'être présent sur le marché de l'emploi sont régies par l'ONEm.

En octobre 2012, le Décret d'Accompagnement Individualisé et de Coopération pour l'Insertion entre en vigueur et la transmission des informations à l'ONEm se généralise à l'ensemble du public ayant conclu un plan d'action avec le Forem. La politique de responsabilisation individuelle s'intensifie encore. Elle n'est assurément pas sans conséquence sur les motivations qui amènent les DEI à s'engager dans un processus de formation.

¹⁶ Idéa Consult, Evaluation du nouveau système de suivi des demandeurs d'emploi, avril 2008

¹⁷ CEPAG, Analyse qualitative des contrats fixés par l'ONEm dans le cadre de la procédure DISPO, juin 2008

¹⁸ En réalité, le Plan d'Accompagnement des Chômeurs fait partie d'un Accord de coopération entre l'Etat fédéral, les Régions et Communautés. A ce titre, les Services Régionaux de l'Emploi s'engagent à y coopérer via une série de mesures d'activation (formations, parcours d'insertion, etc.). L'accord prévoit également l'échange plus systématique par voie électronique de données entre les services régionaux de l'emploi et l'ONEm.

Quelles réponses de la société pour les plus éloignés de l'emploi?

Le secteur s'interroge. Pourra-t-il demain encore assurer pleinement sa mission ? Les politiques mises en œuvre permettront-elles toujours d'accompagner les plus fragiles dans leur parcours vers l'emploi ?

Effectivement :

1. l'entrée en formation sous contrainte des personnes entraîne des répercussions sur leur motivation à apprendre et sur les relations entre elles et les équipes pédagogiques. La formation est-elle considérée par les DEI comme un moyen de définir et réaliser un projet socioprofessionnel ou comme une manière d'échapper temporairement aux pressions des institutions des politiques de l'emploi ? ;
2. la participation contrainte du secteur à un rôle de suivi et de transmission de données aux institutions (ONEm, Forem) entache la relation pédagogique avec la personne en formation. Les centres d'insertion socioprofessionnelle se retrouvent dans un double rôle - totalement incompatible - d'accompagnateur et de contrôleur ;
3. l'accès à l'emploi est sans cesse plus difficile.

Plus globalement, la société ne se fourvoie-t-elle pas dans cette logique d'activation à sens unique ?

Que fait-on des personnes les plus éloignées de l'emploi? La politique d'activation permettra-t-elle toujours de les accompagner de manière adéquate ?

Car, on observe derrière ces tendances une logique de plus en plus adéquationniste. Il faut développer des politiques de formation qui mènent au plus vite à l'emploi. Mais quel emploi et pour qui ? Et avec quelle attention pour la situation sociale de la personne ? N'est-on pas en train d'établir des priorités pour ceux qui sont "proches de l'emploi" et faire une génération sacrifiée des autres ? Et même si demain l'emploi pour tous existait, croit-on décemment que d'un coup de baguette magique l'on remettra à l'emploi des personnes qui n'ont pas - ou plus - de culture de travail ? Qui sont absentes du marché de l'emploi depuis de nombreux mois ou années ? Si ce public est la génération sacrifiée de notre société, n'est-il pas urgent de mener une réflexion pour imaginer des formes de participation à la société pour lui permettre de se sentir utile socialement et retrouver de la dignité face aux "actifs bien-pensants" ?



Devant cette logique, le secteur réaffirme la **pertinence de sa mission d'insertion socioprofessionnelle**. Il atteste que les deux termes qui composent le mot ont chacun leur importance et sont indissociables. C'est une responsabilité de la société de prendre soin de tous les membres qui la composent. En cela, la position particulière du secteur entre mission sociale et mission de formation professionnelle est précieuse pour le public éloigné de l'emploi avec lequel il travaille. Les politiques d'intervention de la Région wallonne et des acteurs sociaux sont clivées entre les "politiques sociales d'aide" et les "politiques économiques, d'emploi et de formation".

Les pratiques du secteur montrent que les collaborations ou les relais entre ces deux pans des politiques d'intervention ne sont pas toujours praticables car trop cloisonnés ou peu aisés faute d'avoir prévu des politiques transversales. Des personnes peuvent être en "rupture d'accompagnement" ou ne plus progresser harmonieusement lorsqu'elles doivent passer du dispositif de prise en charge sociale vers le dispositif des politiques économiques et d'emploi. D'autres se situent dans les dispositifs "emploi" mais dans lesquels il n'existe que très peu de considération pour les éventuelles problématiques sociales qu'elles vivent. Le secteur des EFT-OISP, au croisement de ces deux dispositifs, occupe une **situation particulière**, précieuse et quasi unique en Région wallonne. Elle lui permet d'appréhender dans leur globalité les problématiques que rencontrent les personnes qui s'adressent à elles en assurant à la fois **formation et suivi psychosocial**. Et de se (re)mettre en capacité de participer pleinement à la société.

"Le déséquilibre entre les riches et les pauvres est la plus fatale et la plus ancienne des maladies des républiques"

Plutarque

Principes et Pratiques pédagogiques des EFT-OISP





Missions, principes et pratiques pédagogiques

Les EFT et OISP ont pour mission la formation socioprofessionnelle des demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail. Nous avons vu que cette mission ne pouvait se résumer à de simples formations techniques. Elle inclut de travailler avec les personnes en formation les freins à l'emploi, qu'ils soient d'ordre personnel ou professionnel, dans le but de soutenir le développement de leurs capacités, leurs capacités.

Nous distinguons dans cette mission de formation socioprofessionnelle une **triple dimension** au travail d'accompagnement des demandeurs d'emploi:

- la transmission de **compétences et ressources « métier »** : il s'agit des savoirs et savoir-faire techniques mais aussi des savoir-faire comportementaux liés spécifiquement au métier et de compétences de base, comme lire, écrire et calculer selon les besoins et caractéristiques demandés par la profession ;
- la construction de **compétences transversales liées à la vie professionnelle** : on vise ici des compétences comportementales en milieu professionnel : s'adapter à la culture d'entreprise, s'investir dans sa fonction et dans le travail d'équipe, organiser et planifier son travail, s'adapter au rythme de travail, aux horaires, etc. ;
- le travail sur des **compétences sociales et citoyennes** : se connaître et prendre soin de soi, communiquer avec assertivité et respect, identifier les valeurs et les fondements de la société pour mieux participer à la vie collective, développer des ressources pour résoudre des problèmes sociaux et se rapprocher du marché de l'emploi : mobilité, garde d'enfants.

Ces dimensions sont bien évidemment imbriquées les unes dans les autres, certains aspects sont travaillés avec davantage d'intensité et d'autres moins selon les personnes. Les pratiques et outils mobilisés varient selon les centres et les travailleurs qui ont développé leurs propres savoir-faire. Mais des constantes sont là. Ce sont elles que nous décortiquons aux chapitres suivants dans l'objectif de mettre leurs sens et essences en valeur.

Nous avons identifié cinq principes pédagogiques qui se déclinent en vingt pratiques pédagogiques qui se parlent, se répondent, se complètent dans un **ensemble systémique d'actions**. Tous sont toujours présents dans chaque centre mais à des intensités variables selon le public, le projet pédagogique, la filière de formation, l'encadrement et les moyens disponibles.



Par **principes pédagogiques**, il faut entendre non pas des règles rigides mais des balises, des propositions, admises comme base d'un raisonnement, une règle générale qui guide les actions d'encadrement. Des balises qui façonnent l'état d'esprit, non qui formatent les formations.

Chaque principe pédagogique est analysé et fait apparaître des pratiques pédagogiques. Le tout fonctionnant comme un ensemble systémique d'actions, certaines pratiques pédagogiques peuvent répondre d'un ou de plusieurs principes et il n'y a pas forcément d'assujettissement d'une pratique à un seul et même principe.



Pour les décrire et les décoder, nous présentons nos travaux en cinq parties, selon les cinq principes pédagogiques identifiés:

- La formation : un lieu et un espace-temps où se poser
- Construire ses compétences à son rythme, par l'action au coeur de projets concrets partagés avec d'autres
- Se former dans le cadre d'une relation d'adulte à adulte
- Le formateur, l'équipe, le centre sont passeurs de sens
- Le partenariat comme logique d'action

Chacune de ces parties contient un texte principal qui nomme et décrit les principes pédagogiques et les enjeux ou les freins auxquels ils répondent, dans lesquels ils se situent. Le texte cherche à montrer le sens de ces principes et pratiques pédagogiques.

Ensuite, un encart résume l'essentiel du principe pédagogique développé.

Enfin, chaque partie est illustrée par des encarts qui présentent des outils ou pratiques pédagogiques qui mobilisent un ou plusieurs principes pédagogiques et d'autres qui relaient la parole de professionnels du secteur.

Les cinq principes pédagogiques et les vingt pratiques en un coup d'œil :

La formation : un lieu et un espace temps où se poser

1. Un lieu de formation habité pour développer le "vivre ensemble"!
2. Un cadre agréable et accueillant mais adapté
3. Un espace-temps où se donner des perspectives
4. Un cadre qui permet de s'identifier et d'être identifié comme "actif"
5. Un cadre normé, formatif, appliqué dans un esprit de confrontation bienveillante
6. Une relation de confiance réciproque

Construire ses compétences à son rythme, par l'action au cœur de projets concrets partagés avec d'autres

7. Etre acteur de sa formation
8. Prendre conscience de son potentiel et prendre confiance en soi
9. Construire des savoirs sur des bases concrètes, réaliser des projets et des chantiers
10. Le groupe en tant qu'acteur et levier pédagogique
11. Une pédagogie et un rythme d'apprentissage différenciés et adaptés à chacun
12. Evaluer pour se situer et évoluer dans son processus de formation

Se former dans le cadre d'une relation d'adulte à adulte

13. Considérer la personne dans sa globalité
14. La personne est sujet de sa formation et non objet de la formation
15. Passer du "Tu existes par le regard des autres" au "J'existe par moi-même"
16. Autonomiser et responsabiliser

Le formateur, l'équipe, le centre sont passeurs de sens

17. Formateur et bien plus encore...
18. L'accompagnement des stagiaires: une dynamique d'équipe!

Le partenariat comme logique d'action

19. Le partenariat pour améliorer l'accompagnement du stagiaire
20. Le partenariat comme principe d'action systémique pour innover et faire évoluer la société





La formation : un lieu et un espace-temps où se poser

Quand la formation se symbolise d'abord par un lieu et du temps disponibles pour se former, se construire ou se reconstruire, en dehors de toute suspicion.



Un lieu de formation habité pour y développer le "vivre ensemble" !

Les EFT-OISP ont à cœur de faire vivre leur centre et en y impliquant les stagiaires¹⁹. Tout au long de la formation, des moments, des espaces, des activités ou des méthodes sont mis en œuvre pour créer et **développer du lien**, entre les stagiaires, l'équipe, les partenaires. Cette stratégie vise à faire dépasser les obstacles à la formation, à faire (re)trouver le plaisir de sortir de chez soi en privilégiant le respect mutuel et à instaurer un climat de confiance.

Les activités prennent des formes variées : réunions de stagiaires, groupes de parole, conseils coopératifs, etc. Quelle que soit la forme ou la méthode, ces efforts cherchent avant tout à valoriser le groupe en tant que soutien, à créer du lien et à lever les freins, les blocages en instaurant une dynamique de groupe positive.

Si la finalité est de développer le "vivre ensemble", une série d'objectifs ou de thématiques reviennent dans la plupart des centres :

- o **Apprendre à se connaître et à connaître les autres** : groupes de parole, jeux "brise glace", jeux de prise de conscience de soi.

- o **Développer le sens de la communication** dans le respect de soi et des autres: travail sur la communication interne, groupe de parole, réflexion sur les préjugés/la multiculturalité, organisation de repas préparés par les stagiaires eux-mêmes.

- o **Identifier et soutenir les valeurs et les fondements de la société** : découverte des institutions belges par des exposés ou des visites, décodage des enjeux électoraux par l'analyse des discours et programmes politiques ou l'invitation de candidats aux élections, jeux sur la gestion de la Cité, ouverture culturelle par des visites, des spectacles.

- o **Aborder diverses thématiques** ou "situations problèmes" rencontrées par les stagiaires (recherche d'emploi, logement, santé, vie affective et sexuelle, etc.) tout en leur permettant d'établir des contacts avec des services spécifiques. Les centres développent et entretiennent à cette fin tout un réseau de partenaires locaux ou régionaux qui peuvent intervenir sur place ou accueillir des groupes de stagiaires chez eux.

¹⁹ Le terme « stagiaire » a été délibérément choisi par le secteur pour désigner la personne dans nos formations d'EFT-OISP. Stagiaire, plutôt qu'élève, car par définition le terme désigne une personne en formation pratique, concrète, confrontée à des environnements qu'elle doit découvrir et des savoir-faire et savoir-être qu'elle doit s'approprier.





Un cadre agréable et accueillant mais adapté

Les locaux d'EFT et OISP sont conviviaux. S'il s'agit de mettre les stagiaires dans de bonnes conditions d'apprentissage, il faut aussi éviter de tisser ce que Pascale Jamouille nomme des "frontières invisibles qui séparent les mondes sociaux et les groupes précaires/discriminés²⁰" par des bâtiments trop clinquants, trop éloignés des codes et normes des stagiaires. Nous avons tous fait l'expérience de nous sentir mal à l'aise à un moment ou l'autre de notre vie dans un lieu ou une ambiance trop à l'écart de nos habitudes pour comprendre combien cela peut constituer un frein à l'intégration dans un groupe, dans une formation.

Il est toutefois évident que des bâtiments adaptés ne suffisent pas pour mettre en oeuvre de bonnes conditions d'apprentissage, pour créer une ambiance, un lieu où l'on se sent bien... **Ce sentiment de sécurité**, indispensable pour entamer un travail sur son projet socioprofessionnel et se mettre en conditions d'apprentissage, passe

aussi par une **intégration** réussie dans le **groupe** et dans **l'équipe** du centre.

Aussi, la visite des locaux, la présentation du personnel mais aussi l'accueil par un stagiaire déjà en formation sont des pratiques fréquemment adoptées pour accueillir un nouveau stagiaire. L'intensité et la longueur de cette pratique varie d'un centre à l'autre. Dans certains OISP et en particulier dans les filières à "entrées ponctuelles", ou en groupe, cette phase d'accueil peut prendre plusieurs jours et revêtir des objectifs visant à instaurer une dynamique de groupe, à se découvrir mutuellement mais aussi, pour l'équipe socio-pédagogique, à identifier des éléments d'attention pour la mise en place de la dynamique de groupe, des comportements individuels, d'éventuelles difficultés personnelles, etc. (voir l'accueil dans la filière "Orientation Professionnelles" de SOFFT dans l'encart page 28).

Un espace-temps où se donner des perspectives

Le lieu de formation doit permettre au stagiaire de vivre un climat de confiance, de **pouvoir s'arrêter**, de "poser ses valises" et **d'investir dans la formation**, dans l'accompagnement qui lui est proposé. Pouvoir se dire "j'ai un an, un an et demi devant moi" est précieux quand on a vécu un parcours chaotique, quand on vient de petits boulots d'intérim ou en noir, quand on vit au jour le jour par absence de futur, de projets. Donner une perspective temporelle et **lever la**

nécessité de justification permanente face à la société et ses institutions permet de souffler, de reprendre pied.

C'est la fonction stabilisante du passage en EFT-OISP si tant est que ce passage correspond à une volonté de la personne de s'investir dans sa formation. (Voir à ce propos «Être acteur de sa formation» page 32).

²⁰ P. Jamouille, Les vertus de la proximité dans Politiques « Travailler à l'être ensemble. L'aujourd'hui de l'intervenant social », septembre 2008, p.43.

Ces frontières invisibles peuvent prendre la forme de bâtiments comme ici mais aussi de procédures qui éloignent les usagers potentiels des institutions et donc des dispositifs qui leurs sont pourtant dévolus.



Un cadre qui permet de s'identifier et d'être identifié comme "actif"

Par "actif" nous entendons être investi dans la société, être en mouvement, ce qui est une compréhension bien moins restrictive que celle proposée par l'Etat Social Actif. Offrir un cadre qui permet de s'identifier et d'être identifié comme "actif" est vécu par de nombreux stagiaires comme la première marche franchie sur leur chemin d'insertion socioprofessionnelle. Se lever le matin, prendre les transports en commun à l'heure où ils sont fréquentés par les

travailleurs, déposer les enfants à la crèche ou à la garderie, porter des vêtements de travail, etc. sont autant de signes et de codes d'identification au monde du travail qui leur (entre-)ouvre la porte. Ils vivent le sentiment que **le regard de la société sur eux a changé**. La charge symbolique est considérable et il n'est pas rare d'entendre des stagiaires dire qu'ils travaillent à tel endroit, non pas qu'ils y sont en formation.

Un cadre normé, formatif, appliqué dans un esprit de confrontation bienveillante

Un cadre adapté, c'est également un cadre de fonctionnement clair, c'est-à-dire défini par des **outils normatifs** comme le règlement d'ordre intérieur "stagiaire", le contrat de formation ou d'autres outils. Pour certaines personnes entrant en formation, un cadre normé a de l'importance pour servir d'appui et rompre avec des pratiques, des habitudes, un mode de vie.

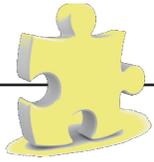
Ces outils sont travaillés avec le stagiaire pour en **faciliter l'appropriation**. Ce temps permet de donner davantage d'informations sur la formation, les missions du centre, son organisation générale mais aussi de clarifier les droits et obligations de chacun.

Dans les filières à "entrées ponctuelles", il arrive que le règlement d'ordre intérieur "stagiaires" (ROI) soit "reconstruit" à chaque session

par les nouveaux stagiaires. Cette pratique montre une plus grande appropriation du ROI et donne un puissant levier pour son application. Les centres qui l'utilisent témoignent que les ROI élaborés en participation recèlent des règles bien plus drastiques que s'ils l'avaient rédigés eux-mêmes. Ils doivent souvent effectuer une médiation vers une version plus souple tant celui écrit par les stagiaires serait inapplicable !

Mais surtout, si les règles doivent être **claires**, elles doivent aussi être appliquées avec les **explications** qui permettront à la personne d'en comprendre le sens et de les **intégrer**. Elles doivent parfois être expliquées et réexpliquées maintes fois pour éviter un sentiment d'exclusion, de mise au banc, dont on n'est jamais très loin avec un public qui vit l'injustice au quotidien.





Une relation de confiance réciproque

Les EFT et OISP accueillent un public exclu, en situation d'échec souvent répétitive. Parfois ces personnes sont en "négociation", en "justification" permanente avec les institutions (ONEm, Forem, CPAS, ...) qui représentent pour elles le "pouvoir", "l'école", "la (ou l'in) justice", bref la société avec laquelle elles sont en rupture. Instaurer une **relation de confiance** est fondamental pour poser les bases de l'apprentissage. Les équipes des EFT et OISP cherchent à mettre les personnes en confiance en établissant une relation en-dehors de tout jugement, de tout contrôle, dans le cadre d'une "**confrontation bienveillante**"²¹ .

Mais la confiance se construit dans un cadre. Une relation de confiance ne peut s'établir que si les deux parties sont d'accord sur un certain nombre d'engagements. Nous avons abordé les engagements du stagiaire à travers les règlements intérieurs ou contrats de formation. Pour que la confiance soit réciproque, que la relation soit équilibrée, il faut des engagements des deux parties. Aussi, pour respecter et développer cette relation de confiance, les EFT et OISP cherchent à clarifier autant que possible leur partie de contrat: quels sont les objectifs de la formation, quelles sont les compétences visées en termes de savoirs, de savoir-être et de savoir-faire? Comment ces objectifs sont-ils individualisés, en quoi répondent-ils à la demande de la personne ? Que pourra-t-on construire ensemble au cours de leur passage au sein du centre ? Qu'entend-t-on par secret professionnel, partagé ou non ?



²¹ La communication ou confrontation bienveillante est une forme de communication qui vise à transmettre des messages et des valeurs avec efficacité en suscitant le respect dans les relations plutôt que l'affrontement, la prise de pouvoir ou la dépendance. Sa finalité est de développer des relations enrichissantes et stables. Elle repose sur l'accueil des sentiments de chacun, l'écoute empathique, le respect des besoins de soi et de l'autre, le positionnement et la responsabilité sur les situations vécues. En coaching, elle se développe davantage sous le terme de confrontation bienveillante dans la mesure où l'objectif du coach n'est pas de faire plaisir à la personne mais de la faire progresser en la confrontant à ses freins mais aussi en lui faisant (re)découvrir ses atouts.

"Notre pouvoir, ce n'est pas de refaire le monde, mais notre habilité à nous reconstruire nous-mêmes"

Ghandi

Que retenir du premier principe pédagogique ?

La formation, un lieu et un espace-temps où se poser...

Par les pratiques pédagogiques qu'ils appliquent dans leurs formations, les EFT-OISP tendent à créer:

- un espace et un temps pour se construire ou se reconstruire un projet professionnel en dehors de toute suspicion;
- un lieu et des activités propices pour y développer du lien, du vivre ensemble;
- un cadre de référence clair et un dialogue entre équipe pédagogique et stagiaires empreint de confrontation bienveillante, au sein d'une relation de confiance.



Outils et pratiques : quelques outils utilisés par SOFFT (OISP) dans le module d'accueil de sa filière "Orientation Professionn'Elles"

La filière "Orientation Professionn'Elles" s'adresse à des femmes éloignées du marché de l'emploi désireuses de faire le point sur leur projet professionnel. Un investissement important des participantes est indispensable pour atteindre leur objectif d'orientation socioprofessionnelle. Ce travail s'inscrit dans une perspective d'émancipation sociale.

La formation intègre différents modules : Bilan et orientation, Entraînement à l'affirmation de soi, Expression et communication orale, Ecriture créative, Vie sociale, Initiation informatique, Stage en entreprise et Recherche active d'emploi. La méthodologie alterne temps de travail personnel et temps de travail en groupe. La dynamique de groupe et la connaissance de soi sont des facteurs primordiaux de réussite. Le module d'accueil se déroule sur deux semaines et inclut du temps pour permettre aux participantes d'effectuer des démarches extérieures en lien avec le suivi psychosocial.

Quelques outils mobilisés :

Mes attentes - Mes craintes

Travail sur les craintes et attentes liées à la formation pour les objectiver.

Objectifs :

Permettre aux participantes d'exprimer :

- leurs attentes,
- leurs craintes.

Permettre aux formatrices :

- de mettre leurs attentes en lien avec le cadre de formation,
- de poser le principe de réalité,
- de montrer l'implication nécessaire des participantes,
- d'identifier les stagiaires qui seront plus dans une démarche proactive et celles qui seront plus dans l'observation.

Consignes:

- Dans un **premier temps** et de manière individuelle :

Remettre des papiers de trois différentes couleurs : bleu, orange, blanc. Demander de lister sur ces papiers toutes les idées qui viennent en tête. Il n'y a pas d'idées farfelues, pas de censure.

- Demander de nommer:

- les attentes sur les papiers orange,
- les craintes par rapport à la formation sur les papiers blancs,
- ce qu'elles doivent laisser chez elles sur les papiers bleus.

Quand la liste est établie chacune met ses papiers dans la valise.

- Dans un **second temps** et en sous-groupe :

Lister ensemble sur une feuille de Paddex le travail réalisé en individuel

- Enfin, dans un **troisième temps** et en plénière :

Présenter et travailler sur les craintes et attentes, les questions. Vérifier, sur base de ce qui est noté, si elles ont envie de d'ajouter quelque chose. Demander ce qui interpelle (je ne comprends pas, pourquoi est-ce que cela apparaît, etc.) ? Echanges entre elles.

Les formatrices n'interviennent pas, elles ont un rôle de facilitatrices, de garantes du cadre. Elles observent ce qui se passe, comment les stagiaires s'organisent, elles notent les questions. Puis, après les avoir laissées échanger, elles renvoient au groupe les similitudes, les constats et complètent en cas d'oubli... l'ONem, le Forem. Puis, elles répondent aux questions que les participantes se posaient au moment des échanges entre elles.

Pour clôturer : petit tour de "cercle": un mot puis commentaires de celles qui le désirent.

Construction collective d'un jeu pour appuyer la cohésion du groupe

Objectifs :

Permettre aux participantes de créer une cohésion de groupe

Permettre aux formatrices de collecter des indicateurs multiples :

- prise ou non de notes pour les règles ?
- qui prend la parole pour expliquer ?
- y a-t-il des personnes en retrait ?
- se coupent-elles la parole ?
- comment se structurent-elles ?
- etc.



Consignes :

Le groupe dispose de 30' pour créer un jeu de ballon. Les règles du jeu doivent tenir compte des consignes suivantes :

- le ballon ne peut pas toucher le sol,
- tout le monde doit participer,
- le jeu doit durer +/- 20',
- le jeu doit avoir un but,
- le jeu doit se jouer dans la salle.

Bien vérifier que les consignes sont claires pour toutes les participantes, les clarifier si nécessaire.

Débriefing sur l'expérience (ce qui était facile, ce qui l'était moins).

Mais encore...

D'autres outils mobilisés par des EFT et OISP dans leur module d'accueil sont décrits dans l'intranet d'Aleap à la rubrique "GT socio-péda", accessible aux membres de la fédération. Citons parmi eux :

- travail sur l'environnement de formation et l'image de la personne au départ d'une photo du quartier et d'une mise en situation de la stagiaire dans le quartier ;
- jeux de photo langage pour faciliter l'expression de sentiments, de ressentis, travailler les notions d'objectivité et de subjectivité ;
- élaboration de son propre contrat de participation en terme de "je" ;
- écriture du Règlement d'Ordre Intérieur "Stagiaires";
- élaboration d'une "carte de visite";
- la "roue du moi";
- etc.

Témoignage: Le module d'accueil au Gerموir (EFT)

L'EFT "Le Gerموir" a conçu un module d'accueil qui permet aux stagiaires de découvrir progressivement une formation métier et de faire le choix d'y entrer en parfaite connaissance de cause. Cette pratique, plus courante en OISP, se développe de plus en plus en EFT. Ainsi, depuis 2012, l'équipe du Gerموir a établi un module d'accueil, d'une durée de 6 semaines, pour des groupes de 12 à 14 stagiaires entrant en formation.

Cette pratique a été mise en place dans l'objectif de répondre à la problématique de l'ancrage en formation qui était difficile pour certaines stagiaires, en particulier dans la filière "nettoyage industriel". Dans cette filière, le taux de rupture de formation avant les 300 premières heures atteignait 53%.

Après une année de pratique, le taux de rupture de formation a été ramené à 29%. Mais aussi, l'équipe du Gerموir a une meilleure connaissance des candidates et de leur situation individuelle. Cette connaissance permet d'activer des relais et des leviers pour un éventuel accompagnement de la personne par d'autres services si elle ne poursuit pas la formation.

Le dispositif vise à ce que la candidate stagiaire effectue un travail sur son projet socioprofessionnel, véritable analyse "coût-bénéfice" sur ce qu'elle gagne et ce qu'elle perd en entrant en formation, et vise à lui faciliter la prise de décision de poursuivre ou pas la formation au-delà du module d'accueil.

Dans cette perspective, le module permet de prendre le temps, de travailler en profondeur, à l'aide de différents outils d'animation, les dimensions suivantes:

- o se connaître entre stagiaires et rencontrer toute l'équipe du Gerموir ;
- o découvrir et assimiler le règlement de formation, les balises administratives (et notamment les contraintes liées à son statut), le mode de fonctionnement du Gerموir;
- o découvrir le métier, ses contraintes grâce à une immersion dans le secteur de leur choix, avec leurs formatrices mais avec des horaires progressifs et participer graduellement à la production ;
- o assimiler les savoirs et compétences professionnelles de base comme la sécurité et l'ergonomie ou, pour l'Horeca, les Bonnes Pratiques d'Hygiène;
- o prendre le temps de faire le bilan de son immersion, de travailler ses peurs et ses blocages et finalement de se positionner par rapport à son entrée en formation;
- o mettre en place des stratégies visant à soutenir l'ancrage en formation.

Grâce à ce travail, l'entrée en formation est démythifiée, la stagiaire se sent rassurée, son choix est clair et le contrat entre les deux parties - la stagiaire et le Gerموir - ne souffre d'aucune ambiguïté ou incompréhension.

A l'évaluation, l'équipe du Gerموir observe qu'avant la mise en place du module d'accueil, les problèmes apparaissaient de manière soudaine, mettant à mal la stagiaire, l'équipe et la production. Ces problèmes étaient liés à la vie de la personne (transport, garde d'enfants, logement, difficultés particulières) ou à la compréhension des règles, des consignes. Le fait de prendre le temps de bien analyser la situation, de travailler ensemble le règlement de formation a permis de faire apparaître le doute, les questionnements et d'y travailler. Ce temps facilite aussi un ajustement mutuel (par exemple sur les horaires ou le secteur de formation) qui permet tant à la stagiaire qu'à l'équipe de vivre une entrée en formation harmonieuse et d'éviter les échecs.



Construire ses compétences à son rythme, par l'action au coeur de projets concrets partagés avec d'autres



*Se former pour soi, à un rythme et selon des objectifs adaptés à sa personne,
dans le cadre d'une pédagogie d'adulte,
basée sur des chantiers, des projets et une dynamique de groupe.*

Par essence, la formation consiste en l'acquisition de nouveaux savoirs, le développement de compétences. Pour le secteur, cette notion de formation dépasse les seules compétences professionnelles et concerne aussi les compétences sociales qui incluent le développement personnel et l'apprentissage à fonctionner dans un cadre²².

Chaque EFT-OISP développe ses propres méthodes et pratiques pédagogiques mais des **constantes** reviennent en terme de dynamique

de formation. Nous relevons 6 pratiques pédagogiques qui nourrissent cette thématique de la dynamique de formation et articulent la construction des compétences professionnelles et sociales. Ces compétences sont travaillées à tout moment, avec l'ensemble des stagiaires et de manière individualisée. Le support pédagogique principal est constitué des chantiers ou des projets que les EFT ou OISP mettent en œuvre et dans lesquels sont impliqués les stagiaires.

Etre acteur de sa formation

Un des principaux défis pour les acteurs de formation socioprofessionnelle est de créer au plus vite chez la personne entrée en formation un **état d'esprit réceptif à l'apprentissage**. Or, notre public d'EFT-OISP n'a souvent pas une bonne image de la formation qui pour beaucoup renvoie à l'échec scolaire. Pour éviter les abandons précoces, les équipes socio-pédagogiques des EFT-OISP cherchent à

démythifier la formation. Cette première étape permet de faciliter pour la personne la construction d'un projet de formation, d'emploi et de vie. Les EFT et OISP poursuivent un modèle de formation d'adultes et individualisé.

Aussi, dès l'entrée en formation, que ce soit au cours de moments formels ou informels, la personne est amenée à **exprimer** (ou à

²² L'Institut de Coopération pour l'Éducation des Adultes (ICEA, Québec) décline 22 compétences génériques pour favoriser l'autonomie des adultes. Il définit les compétences génériques comme étant « des capacités qui font partie de la personnalité d'un individu et qui sont utiles dans tous les milieux de vie ». Ces 22 compétences génériques mêlent ce que le secteur définit comme compétences sociales et compétences professionnelles transversales telles que : confiance aux autres, confiance en soi, créativité, débrouillardise, esprit d'équipe, etc. Cf. Identifier des compétences génériques, ICEA, www.icea.qc.ca



travailler) ses **attentes** par rapport à la formation et par rapport au centre de formation. Les EFT et OISP essaient de s'adapter aux attentes du stagiaire en personnalisant les objectifs du contrat de formation. Et, vice-versa, le stagiaire adapte ses attentes à l'offre du centre. Il s'agit de développer une **démarche d'ajustement mutuel** plutôt que d'imposer des contraintes ou de recruter les stagiaires par élimination en appliquant des principes d'adéquation contraires aux valeurs de lutte contre les injustices sociales à partir d'inégalités sociales défendues par le secteur²³.

Un élément clé qui est travaillé dans de nombreux centres est l'**analyse "coût-bénéfice"** de la formation. Qu'est ce que je gagne et qu'est-ce que je perds en entrant en formation ? (voir à ce propos l'outil "Mes attentes - Mes craintes" de l'OISP Sofft page 28). Avec la difficulté que les bénéficiaires ne peuvent pas toujours apparaître

clairement au stagiaire au moment de l'entrée en formation... Néanmoins, cette pratique permet d'identifier et de surmonter les obstacles qui pourraient entraver la poursuite de la formation (garde d'enfants, mobilité, etc.) et de mettre en place dès le départ une démarche d'analyse, de définition de ses priorités, d'apprentissage à faire la part des choses, d'auto-prise en charge. (voir l'encadré "Le module d'accueil au Germe" page 31).

Un moment formel est organisé pour marquer la signature du contrat de formation. Certains centres ont développé la pratique d'un contrat de formation signé avec... soi-même. Ceci pour marquer dès le départ que l'engagement que l'on prend, on le prend pour soi. (voir également au principe pédagogique "Se former dans le cadre d'une relation d'adulte à adulte", la pratique "La personne est sujet de sa formation et non l'objet de la formation" page 44).

Prendre conscience de son potentiel et prendre confiance en soi

Le principe de développement de connaissances porte en lui la **reconnaissance des savoirs et des compétences** que la personne possède déjà. Il s'agit de parier sur le **potentiel individuel** de chaque stagiaire, de croire en la personne. C'est la posture de départ du formateur qui interpelle le nouveau stagiaire en lui demandant ce qu'il sait faire.

Le formateur s'appuie alors sur les connaissances du stagiaire pour en construire de nouvelles avec lui. Sur cette base s'établira un processus où la personne prenant **conscience** de ses connaissances, de ses capacités, de ses valeurs, prendra **confiance** en elle.

Les outils d'évaluation formative qui abordent tant les compétences professionnelles que sociales sont des supports pédagogiques précieux à cette prise de conscience.

²³ Cf. Charte de l'Interfédération des EFT et OISP





Construire des savoirs sur des bases concrètes, réaliser des projets et des chantiers

Apprendre ensemble, c'est **construire des savoirs**, impliquer la personne, l'amener à réfléchir, à rencontrer de nouvelles situations, à échanger avec d'autres mais aussi à s'ajuster au cadre, au groupe. C'est une dynamique éloignée du modèle scolaire, impliquant la personne en formation à tous niveaux. C'est pourquoi, en EFT-OISP, les dynamiques de formation sont basées sur du **concret**, sur des chantiers ou en situations reconstituées, par projets.

"**Le chantier est formateur**", tant sur le plan des compétences professionnelles que des compétences sociales. L'acquisition de ces deux types de compétences est indissociable. La gestion d'un chantier avec une équipe, un timing et des imprévus est un excellent support d'apprentissage. "**Apprendre de la main à la tête**" rejoint l'adage "C'est en forgeant qu'on devient forgeron". Cette manière différente d'apprendre - plus concrète que conceptuelle, plus expérimentale qu'analytique, plus intuitive qu'intellectuelle - correspond mieux au mode d'apprentissage de notre public d'EFT-OISP. Ce public a

davantage besoin de pratique et d'une démarche empirique pour apprendre. En particulier s'il a connu l'échec scolaire et est en rupture par rapport à une forme classique de transmission de connaissances.

Surtout, les chantiers et les mises en situations concrètes amènent nombre de situations inédites, de problèmes à résoudre qui conduisent le stagiaire à **se poser des questions**, à se mettre en situation de **recherche de solutions**. Cette manière de travailler permet à l'apprenant de procéder par "essais-erreurs", de se mettre en attitude de recherche, de questionnement, à développer créativité et débrouillardise. Il arrive un moment où le stagiaire transfère ces attitudes et compétences dans la vie de tous les jours. Il s'en retrouve mieux préparé à affronter les difficultés de la vie et développe son **autonomie** car la démarche lui a fourni les clés pour "**apprendre à apprendre**".

Le groupe en tant qu'acteur et levier pédagogique

Le groupe est formateur car chacun doit s'y sentir à l'aise et pour cela chaque membre du groupe doit faire preuve d'**autocontrôle**. Ce qui, pour certains, est déjà un objectif d'apprentissage considérable. La régulation du groupe en formation renvoie nécessairement au fonctionnement dans un cadre précis, dans des règles et des normes, au sein de relations humaines "non choisies", des valeurs du respect d'autrui et de soi. En formation, les stagiaires sont incités à vivre, à coopérer au sein d'une équipe, avec des personnes qu'ils n'auraient

peut-être pas côtoyées dans leur vie. Ils sont obligés d'affronter le regard des autres, de confronter des avis, des modes de vie différents du leur, de reconnaître les valeurs de l'autre, d'identifier leurs propres points forts et points faibles. Et la confrontation est d'autant plus marquée que les groupes de stagiaires sont extrêmement hétérogènes sur le plan de la nationalité ou de l'origine géographique, de la religion, de l'orientation sexuelle, du parcours et du niveau scolaire, du passé familial ou de l'héritage social, etc.



Malgré ces différences, sur le chantier ou le projet, il s'agira pour chacun de développer l'esprit d'équipe, d'être capable d'aider les autres, d'accepter leurs conseils ou leurs remarques et d'**adopter une attitude collaborative**. Cette hétérogénéité est encore accentuée dans les filières à entrée permanente où des stagiaires expérimentés côtoient des stagiaires en début d'apprentissage. Sous le regard attentif du formateur, les plus aguerris seront appelés à épauler les débutants, à leur transmettre les actes techniques qu'ils ont déjà acquis, à les corriger avec bienveillance dans leurs essais.

Le formateur, sans être systémicien pour autant, doit toujours être attentif à **comprendre la dynamique** qui se joue dans son groupe et

agir pour susciter des réflexions, appuyer l'un ou l'autre, désamorcer des conflits naissants. Le groupe est dès lors un support d'apprentissage des bases essentielles du "vivre ensemble", du **développement personnel et d'attitudes citoyennes**. Les formations en EFT-OISP incluent des temps de réflexion et d'évaluation qui amènent chacun à réfléchir à son implication dans le groupe, à s'y ajuster, à réfléchir sur soi. Nous avons déjà abordé ce sujet dans le chapitre "La formation, un espace -temps où se poser", en particulier en décrivant la pratique pédagogique "Un lieu de formation habité où développer le "vivre ensemble" (page 23)" mais rappelons qu'être "bien en groupe" permet d'être "bien en formation" et donc de faciliter les apprentissages.

Une pédagogie et un rythme d'apprentissage différenciés et adaptés à chacun

Enfin, le **rythme d'apprentissage** est adapté à chacun malgré les grandes différences de niveaux que l'on retrouve dans les groupes en formation, en particulier dans les filières à "entrée permanente". L'essentiel est de permettre à chacun d'avoir son propre rythme, au sein d'un groupe et un rythme de travail et d'apprentissage dicté par des échéances. Avec certains stagiaires, les apprentissages prendront davantage de temps qu'avec d'autres mais la flexibilité de la durée de formation dans les EFT-OISP est prévue pour y remédier. Et le processus de formation d'un stagiaire ne sera pas celui d'un autre.

L'hétérogénéité amène aussi à utiliser une **pédagogie différenciée**²⁴ en fonction des besoins, du projet et des aspirations de chaque stagiaire mais aussi en tenant compte du groupe, du chantier ou du projet à réaliser. Tout l'art du formateur se révèle dans sa capacité à

évaluer le travail à accomplir et à tenir compte des différents niveaux d'apprentissage de son équipe pour distribuer les tâches. Mais, il doit souvent tenir compte de la réalité du moment, de la **motivation au quotidien** de chaque stagiaire. Son challenge est de mettre en place des stratégies qui permettront à chaque stagiaire de progresser dans ses objectifs tout en accomplissant le chantier ou le projet dans le respect de la qualité de réalisation attendue et le timing prévu.

L'hétérogénéité du groupe s'avère aussi être un **levier d'apprentissage**, de renforcement de l'estime de soi et de la cohésion dans le groupe si le formateur s'appuie sur les connaissances, les compétences déjà acquises par l'un pour former les autres. Avec de petites équipes d'apprenants, le formateur peut travailler le rythme

²⁴ Le concept de pédagogie différenciée est développé depuis les expériences d'Helen Parkhurst aux Etats Unis, dans les années 1910. En Europe francophone, l'application la plus connue est incontestablement celle de Célestin Freinet avec ses « invariants pédagogiques ». En EFT-OISP, l'on se rapprochera plutôt des évolutions récentes du concept qui distinguent différenciation et individualisation. La pédagogie différenciée met dès lors en place des « groupes de besoins » qui, contrairement aux « groupes de niveaux », sont constitués en fonction des besoins des élèves à un moment déterminé sur un problème donné. Les groupes ne sont donc pas pérennes mais évolutifs.





d'apprentissage en prenant en compte les capacités de la personne dès l'entrée en formation, lui confier progressivement des tâches ou évoluer vers des contenus pédagogiques plus complexes en fonction des acquis. Il s'agit de permettre à chacun d'acquérir un maximum de

compétences au cours de son passage en formation, de le porter au maximum de ses capacités, de l'aider à dépasser ses points de blocage.

Evaluer pour se situer et évoluer dans son processus de formation

Avec de telles stratégies de formation, l'**évaluation formative** est l'outil qui permet d'évaluer régulièrement et de manière individuelle la progression dans les apprentissages. Bien menée, elle permet surtout d'éviter que l'évaluation soit perçue comme jugeante ou sanctionnante. Elle vise à **soutenir l'effort de formation** et à **valoriser les personnes** par le dialogue et l'écoute mais aussi à renvoyer - dans un esprit de confrontation bienveillante - les points d'attention, les aspects à améliorer. L'évaluation formative aborde tant les compétences techniques de la formation que les compétences professionnelles transversales et sociales.

Il est essentiel que la personne en formation sache **se situer** dans son **propre processus de formation**, dans son **évolution personnelle**. L'évaluation formative et le dialogue qui l'accompagne agissent comme un miroir qui montre au stagiaire comment il existe au sein de son processus de formation, au sein du groupe.

Mais l'évaluation formative recèle aussi un **objectif pédagogique intrinsèque** plus large. Elle vise à doter le stagiaire d'une disposition à se fixer des objectifs à court et moyen termes. Des objectifs précis, réalistes et atteignables : *"Il faut planter son clou à la hauteur où l'on peut accrocher sa veste"* (Proverbe africain). Cette compétence acquise traduit la capacité d'une personne à faire des **choix stratégiques**, à mieux planifier ses actions et à **être maître de son parcours de vie**. (voir page 38 le dispositif d'évaluation des stagiaires à l'EFT Espaces).

Les évaluations normatives sont également utilisées par les EFT-OISP. Elles sont basées sur des référentiels de compétences et visent une certaine validation des compétences acquises.

"Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles qu'on n'ose pas. C'est parce qu'on n'ose pas qu'elles sont difficiles"

Sénèque

Que retenir du second principe pédagogique ?

Construire ses compétences à son rythme, par l'action au cœur de projets concrets partagés avec d'autres

Par les pratiques pédagogiques qu'ils appliquent dans leurs formations, les EFT-OISP tendent à :

- faire prendre conscience que l'on apprend pour soi, en prenant confiance en soi et en son potentiel;
- développer des méthodes d'apprentissage basées sur du concret et de l'expérimentation;
- susciter des dynamiques de groupe, sources d'acquisition de compétences professionnelles et sociales ;
- soutenir les efforts et le rythme d'apprentissage en permettant aux personnes de se situer dans leur parcours et leurs objectifs par des évaluations formatives et une confrontation bienveillante.



Outils et pratiques : le dispositif d'évaluation des stagiaires chez Espaces (EFT)

L'EFT Espaces a mis en place un outil et une procédure d'évaluation formative des stagiaires en s'inspirant de différentes expériences d'évaluation rencontrées dans d'autres EFT et OISP. Les compétences sociales transversales et les compétences techniques sont évaluées chaque mois. L'objectif est de permettre au stagiaire et à l'équipe d'encadrement de se situer dans le processus d'apprentissage, de visualiser les progrès et les points d'attention. Nous nous intéressons principalement à la partie concernant l'évaluation des compétences sociales transversales.

L'outil est composé d'une "toile d'araignée" regroupant 9 grands items découpés eux-mêmes en sous-items. Soit 22 critères d'évaluation abordant des thèmes variés liés à la motivation, la ponctualité, la persévérance, l'intégration dans le groupe, la connaissance de soi, etc. Chaque item est défini par des critères et s'évalue sur une échelle de 1 à 4. Mais il n'existe pas d'indicateurs permettant d'évaluer le niveau. Ceci laisse une certaine latitude aux stagiaires et aux formateurs dans leur exercice d'évaluation mais aussi, les exigences peuvent être différentes d'un stagiaire à un autre. Un critère peut prendre davantage d'importance dans une situation que dans une autre, en normaliser la mesure par des indicateurs enlèverait cette souplesse d'adaptation. Pour rester objectif en l'absence d'indicateurs, l'évaluation des critères nécessite un temps de préparation et de coordination par l'équipe d'encadrement.

L'évaluation se réalise en "miroir" dans le cadre d'une réunion d'évaluation pédagogique qui rassemble le stagiaire, le formateur, le responsable de secteur et l'accompagnatrice à la formation. Le stagiaire s'évalue de son côté et le formateur évalue le stagiaire du sien. Ensuite, les deux évaluations sont confrontées et font l'objet d'échanges entre le stagiaire, le formateur et l'accompagnatrice à la formation. Bien souvent, au début de son parcours, le stagiaire rencontre des difficultés à s'évaluer, en particulier sur les points les plus personnels. Pour faciliter l'exercice, l'auto-évaluation est réalisée lors d'un moment de préparation avec l'accompagnatrice à la formation.



Il y a inévitablement des divergences entre l'appréciation du formateur et celle du stagiaire. Chaque point se doit d'être objectivé par des exemples, voire des chiffres comme le taux de présence, le nombre d'arrivées tardives. Ce sont justement ces divergences qui font débat et amènent le stagiaire à prendre conscience de l'un ou l'autre élément à travailler dans son comportement, dans ses attitudes. Si des difficultés personnelles et sociales sont identifiées, un relais est établi en interne avec l'accompagnatrice sociale. Sa mission sera de mettre en relation la personne avec un service spécialisé pour l'accompagner dans la résolution de sa difficulté, s'il le souhaite.

Dans le but d'accompagner le stagiaire et lui permettre de progresser au mieux dans son parcours, trois à cinq objectifs à poursuivre sont déterminés collectivement. Ces objectifs sont consignés dans son "carnet de bord" et dans son dossier. Entre deux évaluations, l'accompagnatrice à la formation interpelle régulièrement les formateurs sur le suivi des objectifs. Ces objectifs et le chemin parcouru pour les atteindre font bien évidemment l'objet d'une attention particulière lors de l'évaluation suivante.

Par ailleurs, cette pratique d'évaluation permet au formateur et à l'équipe de situer et d'ajuster la formation.

L'enjeu principal de l'évaluation pour qu'elle porte pleinement ses effets est la prise de conscience par le stagiaire qu'elle est réalisée pour lui et avec lui, non contre lui. Il est indispensable de chaque fois démythifier l'exercice car il risque de renvoyer bien malencontreusement nombre de stagiaires à leurs échecs, notamment scolaires. Pour eux, l'évaluation reste un stress, une épreuve à dépasser. Pour éviter au maximum cet écueil, Espaces a mis en place un système d'évaluation mobilisant au maximum trois personnes : le stagiaire, un formateur et l'accompagnatrice à la formation. C'est évidemment bien plus léger que le dispositif précédent qui impliquait l'ensemble des formateurs et donnait une image de "conseil de classe", voire de tribunal ! Autre avantage du nouveau dispositif, les formateurs doivent s'accorder sur l'évaluation du stagiaire et donc objectiver entre eux l'évaluation qu'ils lui remettront.



Témoignage: les effets des pratiques pédagogiques de l'EFT Produits et Marchés de Pays (PMP), sur la dynamique de groupe et de formation par projets de l'OISP Centre de Développement Rural (CDR).

CDR et PMP sont des asbl "sœur" dont les histoires sont intimement liées. Elles partagent les mêmes locaux et développent de nombreux projets ensemble, le plus visible étant la "Halle de Han", lieu de convivialité et d'expression de valeurs sociales. En matière de formation et d'insertion socioprofessionnelle, CDR développe depuis de longues années une filière OISP en bureautique, PAO et web, modulable en fonction des objectifs de chaque stagiaire, alors que la filière EFT "Horeca" de PMP n'a été agréée qu'en 2009. Le développement de l'EFT a cependant influencé et entraîné d'importantes modifications au projet pédagogique de l'OISP.

Dès le démarrage de l'EFT, les responsables se rendent compte que son activité économique: l'organisation des marchés fermiers hebdomadaires, la fabrication et la vente de produits alimentaires artisanaux et la préparation de repas, suscite une dynamique de groupe et des effets pédagogiques inconnus dans l'OISP. L'objectif d'atteindre un résultat concret dans un temps imparti et le respect de normes de qualité mobilise chaque stagiaire à son niveau d'apprentissage et dans ses relations aux autres. Sur la base d'un objectif partagé se construisent les compétences individuelles,

qu'elles soient techniques ou sociales. Car, en cuisine, le rythme et l'objectif commun induisent d'être responsable d'une partie du travail et de rendre compte aux autres. Cela suscite le développement de collaborations, entraîne la confrontation des personnalités et parfois des frictions. Alors que, dans les formations en informatique telles qu'elles étaient organisées, chacun progressait dans son programme pédagogique individuel, seul ou quasi seul derrière son écran d'ordinateur et était renvoyé à lui-même avec peu, voire pas du tout, de confrontation aux autres. Ce constat dressé, l'équipe a développé une approche par projets dans les filières de l'OISP. Des projets simples comme la réalisation de cartes de vœux, de flyers, d'affiches, etc. qui mobilisent 2 ou 3 stagiaires. Mais aussi des projets plus complexes et importants comme le développement et la déclinaison de supports et matériels de promotion autour d'évènements comme "la Semaine du commerce équitable" ou "l'AG thématique d'Aleap" qui mobilisent toute l'équipe de stagiaires. Et, comme en cuisine, les tâches et les responsabilités sont réparties pour atteindre l'objectif partagé : rédaction et correction des textes (compétences en français et créativité), dactylographie (compétences en bureautique), mise en page (compétence en PAO), impression (compétences en édition). Pour réaliser ces différentes tâches, de petits groupes se forment et on y observe le transfert de compétences entre stagiaires, le développement de relations d'entraide, etc. Chacun apporte sa pierre et a son importance, son rôle dans le projet. L'objectif est commun mais chacun se l'est approprié, car les stagiaires sont impliqués et sollicités dans leur créativité dès la conception du projet.

L'évolution des pratiques de l'OISP a demandé de revoir le projet pédagogique des filières informatiques. Il était indispensable de conserver l'aspect individualisation du programme de formation tout en s'écartant d'une approche linéaire de l'acquisition des compétences métiers. A présent, les compétences sont davantage acquises lorsque les besoins d'une réalisation les font apparaître et que le stagiaire ou le groupe a dû adopter une attitude de recherche de solutions, de questionnements. Evidemment, le suivi de l'acquisition des compétences sous cette forme a nécessité la mise en place d'outils d'évaluation adaptés.

Forte de ces expériences et soucieuse de développer l'esprit d'unité au sein de la Halle de Han, l'équipe dirigeante a impliqué tout le monde: personnel, stagiaires et bénévoles dans le projet du "1000^{ème} marché fermier" en juin 2013. Avec des retombées indéniables en terme de cohésion entre les groupes de stagiaires de l'EFT et de l'OISP mais aussi du personnel et des bénévoles. Sur le plan des

dynamiques de formation et d'implication dans la vie de la Halle de Han, les asbl souhaitent aller plus loin encore et développent un dispositif de "chèques plaisirs" où travailleurs, stagiaires et bénévoles participent en tant que personnes possédant un savoir et pouvant le transmettre. Dans ce but, au cours de tranches horaires définies pendant le temps de travail ou de formation, des ateliers sont proposés par des "porteurs d'atelier" indépendamment du statut de la personne. S'il y a suffisamment de participants inscrits, l'atelier est organisé. Chacun s'inscrit dans les ateliers de son choix et en fonction du capital en "chèques plaisirs" dont il dispose. En cas de non inscription, la personne travaille ou suit sa formation pendant la tranche horaire de l'atelier.

Le dispositif cherche à valoriser les compétences de chacun, à développer le lien et les relations interpersonnelles, à estomper les barrières de statuts et à ouvrir son esprit, son regard sur l'autre pour se découvrir en tant que personne.



Se former dans le cadre d'une relation d'adulte à adulte



La mission des EFT-OISP englobe la transmission de savoir-être précieux, la construction de compétences génériques appréciables pour vivre en société, s'épanouir et s'intégrer dans un emploi.

Souvent les personnes arrivent dans les centres EFT-OISP avec des expériences négatives et une mauvaise estime d'elles-mêmes. Dès le premier contact, le stagiaire est reconnu comme une **personne adulte** avec toutes ses facettes, **sans jugement** ni stigmatisation par rapport à son passé ou son statut social. Etre reconnu comme une personne adulte repose aussi sur le principe d'être responsable ou coresponsable de son devenir. En cela, c'est à la personne de définir son projet de vie socioprofessionnelle et d'actionner les leviers pour atteindre ses objectifs : *"Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va"* (Sénèque). Avec l'accompagnement transitoire de l'équipe du centre, le temps de sa formation, la personne construira et réalisera son projet de formation professionnelle.

La pierre angulaire sur laquelle repose ce processus est un **accompagnement psycho-social individualisé tout au long de la formation**. Cet accompagnement est assuré par l'ensemble de l'équipe socio-pédagogique, en cohérence et en complicité d'actions. Ce positionnement se traduit par quelques pratiques pédagogiques partagées dans les EFT-OISP. Nous en avons repéré quatre qui sont déclinées ci-après.





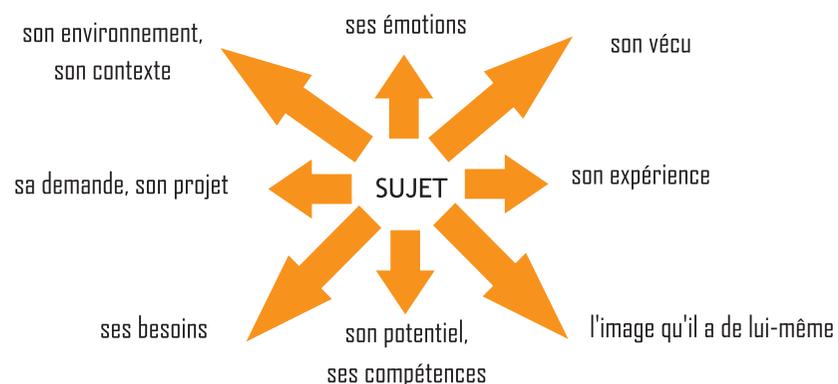
Considérer la personne dans sa globalité

Les personnes entrant en formation sont accueillies comme elles sont et l'équipe se basera sur ce que la personne veut bien dévoiler d'elle-même pour **partir de son vécu**, découvrir ses **aptitudes**, développer ses **capacités** et ses moyens pour atteindre les objectifs de son projet socioprofessionnel au cours de son processus de formation dans le centre.

Le stagiaire considéré comme adulte, il ne peut y avoir de regard condescendant de la part de l'équipe. Ce qui suppose une bonne connaissance du public, de ses difficultés, et une bonne dose d'empathie. Sans basculer **ni dans l'assistanat, ni dans la démission**.

On peut schématiser de la manière suivante le bagage que les équipes prennent en compte lorsqu'elles accueillent et accompagnent un stagiaire:

Tout le défi pour l'équipe qui accompagne la personne en formation est de développer ou d'entretenir sur la base de ce bagage un processus de motivation pour qu'elle atteigne ou tende vers ses objectifs d'insertion socioprofessionnelle. La motivation et les théories qui y sont liées telle la théorie et la pyramide des besoins de Maslow, la théorie d'Herzberg, la théorie des attentes de Vroom permettent de mieux appréhender le **concept de motivation**. Il est important pour les équipes, et en particulier pour les formateurs qui travaillent au quotidien avec les stagiaires²⁵, de comprendre que la motivation n'est pas un état mais un processus complexe. Un processus influencé par de nombreux éléments, notamment extérieurs, mais sur lequel la richesse de tous les actes posés au quotidien par les équipes socio-pédagogiques, sans toujours en avoir conscience, agit.



²⁵ Relevons ici l'excellent travail «Farde outil "Aptitudes sociales et comportementales"» réalisé par le CSEF de Mouscron en 2011 (<http://www.csef-mouscron-comines.be/files/pdf/farde-outil-aptitudes-sociales-et-comportementales.pdf>) qui développe un chapitre sur les théories de la motivation, de la satisfaction dans le travail et de l'implication au travail avant de présenter quelques outils sur la construction d'attitudes génériques avec les stagiaires.





La personne est sujet de sa formation et non l'objet de la formation

Il y a une différence fondamentale entre un stagiaire, **sujet de sa formation**, et un stagiaire **objet de formation**... Néanmoins, de nombreux centres ont pris conscience de la difficulté d'une partie du public à se positionner dans une relation d'adulte à adulte dans le cadre de la formation. Les équipes doivent parfois combattre un certain manque d'implication tant il peut être plus confortable pour le stagiaire de se mettre dans la position d'élève et d'esquiver -consciemment ou non - ses responsabilités en terme de projets, d'objectifs, etc.

La difficulté vient également du fait qu'une part croissante de notre public d'EFT-OISP n'entre plus en formation par choix mais par contrainte, liée à leur plan d'accompagnement conclu avec l'ONEm ou leur plan d'action avec le Forem. Une obligation liée à la conservation de droits sociaux ne constitue pas une bonne base pour entretenir un processus de motivation et poursuivre des objectifs de formation ou d'insertion socioprofessionnelle. Cette obligation peut en revanche constituer le point d'amorçage d'un travail de réflexion. Dans cette situation, les équipes doivent arriver à mobiliser la personne sur ce que la formation lui apporte réellement et qu'elle ne focalise plus son

attention sur sa stratégie d'esquive de ses obligations ou de sauvegarde vis-à-vis d'une institution ou de ses droits sociaux.

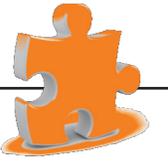
Dès lors, de nombreux centres se démarquent clairement d'une relation scolaire en mettant les personnes face à des choix et des responsabilités qui leur appartiennent. On rejoint ici l'idée du contrat de formation signé avec soi-même abordé au chapitre «Construire ses compétences à son rythme, en action au cœur de projets concrets partagés avec d'autres» page 32.

Amener les stagiaires à être sujets de leur formation est évidemment une position qui demande beaucoup d'attention, d'implication et de motivation de la part des équipes. Il s'agit d'un travail à long terme qui est facilité par l'utilisation d'outils qui permettent à la personne de **s'approprier sa formation**, de vérifier si elle rencontre bien les objectifs qu'elle s'est fixée en rapport avec son projet, ses aspirations. Ses objectifs peuvent éventuellement être revisités en fonction de l'évolution de la personne et de l'évolution de ses attentes. Ces outils, comme le carnet de bord ou la farde personnalisée par lui-même, sont symboliques et de sa propriété.

Passer du "Tu existes par le regard des autres" au "J'existe par moi-même"

Souvent la personne arrive avec des **expériences négatives**. Le boulot de l'équipe est de montrer qu'elle existe à travers celles-ci. Il s'agit d'aider la personne à extérioriser, à exprimer son parcours, ce qu'elle en pense. Le but est de lui faire découvrir que l'expérience même négative est un **point d'appui** pour dépasser les choses, pour construire autre chose. En un mot, **valoriser les acquis** que son expérience a pu lui amener.

Mais il s'agit également de faire découvrir à la personne comment apprendre de ses expériences et développer une **attitude réflexive** par rapport à ses choix et ses actes. Y compris et surtout sur la base des actes posés au quotidien, quand la personne se replie sur elle suite à une remarque, ou qu'elle agresse le formateur, un collègue stagiaire, ou qu'elle participe de manière contrariée au projet, au chantier, etc. Les situations à travailler ne manquent pas et l'équipe



d'encadrement est là pour "faire miroir". Elle **interpelle le stagiaire** sur sa manière d'être ou de réagir, sur ce que cette manière d'être a apporté ou au contraire a privé le groupe ou elle-même, sur le ressenti qui a entraîné cette manière d'agir.

Pour développer l'affirmation de soi et la **confiance en soi**, l'équipe devra soutenir la personne dans l'identification de ses compétences et ses qualités. Ce travail sur la confiance en soi est capital et demande de positiver, de valoriser la personne en permanence. Toutefois, une **confrontation bienveillante** quand cela s'avère nécessaire permettra à la personne de se repositionner face aux objectifs qu'elle poursuit.

Valoriser la personne passe par l'utilisation d'outils qui lui permettent d'identifier ses points de progression et de se situer dans son propre

parcours, son évolution, pour qu'elle se voie **exister au sein de la formation**. Ces outils sont les évaluations formatives (voir "Evaluer pour se situer et évoluer dans son processus de formation" - page 36) mais peuvent également prendre la forme d'imagiers ou de jeux qui amènent les stagiaires à verbaliser l'évolution, le ressenti qu'ils vivent dans leur processus de formation lors des temps de suivi psychosocial.

Prendre **conscience de soi**, c'est également développer des capacités d'expression personnelle et des manières de communiquer avec davantage d'assertivité parce que l'on a gagné **confiance en soi**.

Autonomiser et responsabiliser

Soutenir sans se substituer

La finalité de l'accompagnement vise à **développer l'autonomie** des stagiaires et à les accompagner dans la construction de leur propre projet professionnel et personnel. En somme, mettre en place des stratégies qui leur permettent de devenir "**acteur de leur vie**".

Dans cette perspective, ils sont progressivement amenés à gérer leur situation, à trouver des solutions à leurs problèmes, à développer un projet qui a du sens en fonction de leur trajectoire de vie, de leurs aspirations et de leurs compétences. Une des premières étapes de ce processus d'autonomisation consiste à intégrer que le travailleur social du centre ne prend pas de décision et ne fait pas de démarche à leur place. Il est présent pour les soutenir, les accompagner dans une

perspective d'autonomie, **non pour se substituer** à eux. Il est clair que l'intervention de l'EFT ou de l'OISP ne doit être qu'un "ingrédient" du processus d'insertion socioprofessionnelle. Un tel processus ne peut se réaliser que si l'action du centre est complétée par un engagement et une motivation individuels.

Cette position visant à responsabiliser la personne se démarque clairement de la responsabilisation mise en place par les politiques de l'Etat Social Actif. Ici, l'objectif est bien de **responsabiliser pour émanciper**, non pour culpabiliser sur la base de principes de droits à mériter et de devoirs à accomplir. La démarche est différente et nécessite énergie, temps et savoir-faire pour y parvenir.





Apprendre à faire la part des choses et à hiérarchiser les priorités

L'équipe socio-pédagogique est précieuse pour aider les personnes en formation à faire la part des choses, à prendre distance, à surmonter des émotions envahissantes liées à des situations négatives. Elle permet aussi de mettre en place des **réponses adaptées et réfléchies**, au-delà d'une réaction spontanée, immédiate, sans recul quant à sa pertinence. A quitter en somme, un mode de fonctionnement ancré sur le quotidien et l'immédiateté pour se projeter dans le futur, en lien avec un projet socioprofessionnel et un environnement.

Ces aspects se travaillent tout au long de la formation. Il s'agit à tout moment de s'arrêter, de prendre le temps avec la personne pour analyser la situation et vérifier s'il y a nécessité ou pas de réagir ou d'agir dans l'urgence. C'est l'exemple type de situation où le stagiaire téléphone le matin pour expliquer qu'il s'absente parce qu'il a reçu un courrier de son CPAS, de sa Commune, etc. l'invitant à se présenter pour résoudre un problème. La réaction spontanée est de répondre sans délai à l'invitation, sans se demander s'il y a urgence, si le moment est le plus adéquat par rapport à ses engagements en formation, par rapport au chantier ou au projet sur lequel on est investi avec ses collègues stagiaires et son formateur, par rapport aussi à l'institution qui l'invite à se présenter. L'accompagnement mené, l'analyse de la situation permet aussi à la personne de dédramatiser la situation rencontrée, voire de déculpabiliser car la parole est accueillie sans jugement. Elle trouve un endroit où se poser, auprès de l'équipe socio-pédagogique mais parfois aussi au sein du groupe de collègues stagiaires.

Apprendre à identifier des points d'appui pour dépasser les difficultés

Autonomiser ne signifie pas non plus fermer les yeux sur des difficultés particulières rencontrées par les personnes. Un problème spécifique peut impliquer une prise en charge singulière, en interne ou en externe. Les équipes sociales des EFT-OISP agissent en première ligne mais organisent des partenariats et passent le relais aux professionnels de la santé, de l'accompagnement psychologique, à des juristes etc. dès qu'ils identifient un besoin d'accompagnement spécifique pour lequel ils ne sont pas équipés ou en capacité horaire de le réaliser. L'important est que la problématique soit prise en charge. Cette attitude illustre bien le concept de la "personne prise dans sa globalité" et l'effet de la prise en charge, même si la problématique n'est pas résolue, sera déjà positif sur la personne qui ne vit plus alors sa situation sans solution et dans l'angoisse.

Enfin, pour permettre à la personne de progresser, de ne pas se démotiver face aux démarches à réaliser, aux objectifs qu'elle s'est déterminés, un travail est mené avec les stagiaires pour déceler et **hiérarchiser leurs priorités**, puis à identifier régulièrement les **points de progression** dans ce processus. Idéalement, le passage accompli en EFT-OISP doit s'apparenter pour la personne à une étape qui lui a permis de se (re)construire, de vivre ses difficultés ou ses échecs passés comme des aspérités de parcours qui sont dépassées. Une étape qui lui a fait quitter sa perception d'un passé négatif et stigmatisant et lui a permis d'identifier des points d'appui et les étapes suivantes pour mener à bien son projet socioprofessionnel²⁶.

Le travail décrit dans ce chapitre est un **travail commun, cohérent**, mené par **l'ensemble de l'équipe** qui accueille le stagiaire. Certains moments seront plus intensément portés par les intervenants psychosociaux mais tous demandent un **"savoir-faire relationnel"**, une **communication** et une **complicité d'action** de chaque membre de l'équipe à l'endroit où il intervient. Qu'il soit formateur, assistant social ou directeur.

²⁶ Le GIRSEF traduit cet état par le concept de « requalification positive de la trajectoire » Cf. « Enquête rétrospective sur des parcours de jeunes ayant connu une « inflexion positive »

Rapport final, Volume 1 : l'Analyse. Girsef, décembre 2012.

"Enseigner, ce n'est pas remplir un vase, c'est allumer un feu"

Aristophane

Que retenir du troisième principe pédagogique ?

Se former dans le cadre d'une relation d'adulte à adulte

Par les pratiques pédagogiques qu'ils appliquent dans leurs formations, les EFT-OISP tendent à :

- établir une relation avec les stagiaires, sans jugement de leur personne ni stigmatisation par rapport à leur passé ou leur statut social;
- amener la personne à s'approprier sa formation, à développer son projet socioprofessionnel et à être coresponsable de sa réalisation ;
- entretenir le processus de motivation des stagiaires quant à la poursuite de leur projet socioprofessionnel ;
- développer l'autonomie des personnes grâce à une confrontation bienveillante au quotidien ;
- agir avec les stagiaires en complicité d'action de toute l'équipe, en cohérence;
- travailler les compétences sociales et les compétences professionnelles transversales, bases incontournables de l'épanouissement et de l'intégration dans la société et l'emploi.

Pour ce faire, un levier important dont le secteur s'est doté est l'organisation d'un suivi psycho-social individualisé tout au long du parcours de formation du stagiaire dans le centre.



Outils et pratiques : le "carnet de bord stagiaire" d'Accueil et Promotion des Immigrés (OISP)

L'OISP "Accueil et Promotion des Immigrés"(API) propose des filières "Français Langue Etrangère"et Alphanétisation pour personnes étrangères. API a développé "le carnet de bord stagiaire" comme ressource destinée à soutenir l'effort d'apprentissage de son public. Les objectifs sont de permettre à chaque personne en formation de s'approprier sa formation, de fixer des objectifs de formation et d'avenir professionnel, de se positionner et de mesurer le chemin qu'il lui reste à parcourir pour les atteindre.

Outre les objectifs destinés aux stagiaires, l'outil est un excellent support pour les formateurs. Il leur permet de baliser les grands objectifs de l'apprentissage, de les mettre en lien avec le suivi individuel et d'individualiser le programme collectif en fonction des demandes et des besoins de chaque stagiaire.

Le "carnet de bord stagiaire" fait donc désormais partie des outils de travail tant des stagiaires que des formateurs ou de l'accompagnatrice sociale ou pédagogique. Surtout, un temps hebdomadaire y est consacré pour permettre d'y travailler en groupe ou individuellement. S'il le désire, chaque stagiaire a l'occasion, au cours de cette plage horaire, de personnaliser son carnet de bord par des notes, des mots-clés, des collages, etc. qui symbolisent et marquent un moment de leur réflexion sur leur projet personnel et professionnel, sur leur parcours d'apprentissage.

L'outil est strictement personnel, il consigne des impressions face aux difficultés que le stagiaire rencontre, des questionnements. Aussi les règles d'utilisation sont strictes: confidentialité, discrétion et respect de la parole de chacun lors des temps de travail collectif.

Le "carnet de bord"se présente en trois parties:

- Une première partie est relative à la présentation de la filière, du groupe et des attentes ou objectifs que le stagiaire se fixe
- La seconde partie est axée sur les compétences et les savoir-faire
- La troisième aborde le projet professionnel

Première partie: Présentation

Dans cette section du "carnet de bord", le stagiaire peut consigner des éléments des travaux relatifs à la filière qu'il poursuit, ses objectifs pédagogiques, y classer le règlement d'ordre intérieur, les contacts téléphoniques du centre, etc. Mais aussi construire une cohésion de groupe et les liens qu'il tisse avec ses collègues stagiaires, illustrer les résultats des travaux de groupe sur la présentation de chacun, y reproduire son blason, illustrer ses attentes par rapport à la formation à l'aide de dessins ou de photo langage.

Seconde partie: Compétences et savoir-faire

La seconde partie du carnet de bord illustre le travail réalisé pour faciliter aux stagiaires l'identification de compétences et savoir-faire qu'ils ont acquis au cours de leur vie et pas forcément dans le cadre d'expériences professionnelles. Ces compétences et aptitudes identifiées, les stagiaires les classeront dans un tableau très visuel entre "ce que je sais faire", "ce que j'aime faire" et ce que "je n'aime pas faire". L'exercice requiert bien évidemment de se souvenir de tout ce que l'on fait dans sa vie qu'il s'agisse d'activités bénévoles, sportives, culturelles, familiales, etc.

Dans certains cas, en particulier pour le public migrant, de qualification supérieure mais dont le diplôme n'est pas reconnu en Belgique, ce moment de bilan peut marquer le début soit d'une procédure souvent longue de la reconnaissance du diplôme soit d'un travail de deuil sur leur passé professionnel. L'encadrement psycho-social est important pour permettre à la personne de se projeter vers d'autres défis, d'autres horizons.

Troisième partie: Aller vers l'emploi

Sur la base de l'analyse de leurs compétences et attentes, les stagiaires pourront alors se renseigner, à l'aide de capsules vidéo, de fiches métiers ou de sites internet, sur les différents métiers qui les attirent et leur sont accessibles. Ils consignent leurs recherches dans leur carnet de bord: quels matériels ou outils sont utilisés, quelles parties du corps sont les plus sollicitées, quelles sont les qualités en terme de savoir-être et savoir-faire requises pour l'exercice de cette profession?

Cette analyse jette les bases de l'élaboration d'un curriculum vitae sur un mode ludique.

En fonction des attentes des uns et des autres, les formateurs et l'accompagnatrice sociale ou pédagogique exploreront différents métiers, travailleront sur les stéréotypes et développeront le vocabulaire spécifique, les freins vers l'emploi, la mobilité, les aides à l'emploi, etc.

A l'évaluation, le "carnet de bord" facilite pour le stagiaire l'identification des métiers vers lesquels s'orienter, lui permet de mesurer le chemin parcouru et à parcourir pour exercer le métier de son choix, crée une émulation et un soutien mutuel entre les stagiaires face aux difficultés et moments de découragement qu'ils peuvent rencontrer. Surtout, il permet d'aborder la définition du projet professionnel de manière ludique et progressive, sans ressentir de pression ou d'obligation tout en travaillant les compétences de base en français, en calcul ou en alphabétisation et en mesurant les acquis d'apprentissage engrangés.



Témoignage:

L'organisation de l'accompagnement des stagiaires pour privilégier une relation d'adulte à adulte chez Jeunes Emploi Formation (OISP)

Les formations organisées dans l'OISP Jeunes Emploi Formation (JEF) amènent les stagiaires à être pris en charge par différents formateurs en fonction des modules qui composent les filières de formation. L'équipe de formateurs est organisée de telle sorte que chaque stagiaire dispose d'un formateur de référence qui assure plus spécifiquement le suivi psychopédagogique au cours du processus d'apprentissage. Les formateurs débriefent ensemble une fois par mois au cours des réunions "espaces formation" dans le but de partager leurs constats quant à l'évolution des stagiaires - tant sur le plan des acquis que des compétences sociales - et de préparer les entretiens de suivi individuel des stagiaires menés par les formateurs référents, une fois par mois.

En cas de problèmes liés à la situation sociale ou si une situation conflictuelle entre le stagiaire et l'un des formateurs survient, c'est au référent de gérer la question. Mais attention, le référent n'est pas

là pour tout résoudre. En cas de problématique sociale qui fait obstacle à la formation (problèmes juridiques, logement, endettement, assuétude, etc.) un relais est proposé à la personne. Ces matières ne sont pas traitées en interne. Les référents sont des formateurs, ils ne sont pas des accompagnateurs sociaux et n'ont ni le mandat de l'institution, ni les compétences pour gérer ces questions. En ce qui concerne les problèmes relationnels ou comportementaux, la plupart sont gérés par le formateur lui-même. Le dispositif est davantage prévu pour faire face aux situations difficiles, récurrentes ou dont la gestion demande l'intervention d'un tiers.

Ce mode de fonctionnement facilite la prise de distance, permet de réagir avec moins d'affectivité et donne une position plus "éducative" vis-à-vis de la personne en formation. Mais il nécessite des règles bien définies et une excellente communication entre les différents formateurs pour permettre d'identifier les attitudes ou les situations récurrentes qui surviennent dans le comportement des stagiaires et de les illustrer par des éléments factuels. Sans une complicité d'action au sein de l'équipe, il serait impossible de les identifier, de décider collectivement d'une attitude stratégique commune à adopter et de renvoyer à la personne un message qui lui permettra d'évoluer, de dépasser certains mécanismes ou certains comportements dont elle n'a pas toujours conscience. S'il s'agit de difficultés psychosociales particulières qui demandent un accompagnement spécifique, le référent aborde le sujet avec la

personne et lui indique des pistes pour traiter la problématique par ailleurs. La personne est libre de les investiguer ou non.

Les référents identifient trois éléments clés de leur fonction. Le premier est la nécessité d'établir une relation de confiance avec la personne. Cela prend quelque temps, en particulier en raison de l'assimilation que les stagiaires font entre l'OISP et le Forem. Assimilation qui, au départ, teinte les relations de méfiance tant la crainte de sanctions peut s'avérer importante. La relation de confiance est primordiale pour accompagner la personne dans la définition et la poursuite de son projet socioprofessionnel et pour travailler, ensemble, le processus motivationnel.

Ensuite, le référent doit adopter une attitude qui démontre au stagiaire combien il croit en son potentiel, quel que soit l'imprévu ou l'élément démotivant qui survient. *"En fait, je ne peux même pas concevoir que la personne baisse les bras dans la réalisation du projet socioprofessionnel qui lui tient à cœur"* relate l'une des référentes. *"A chaque moment, les stagiaires franchissent des étapes, dépassent des limites auxquelles ils sont confrontés et chaque limite dépassée les rapproche de la réalisation de leur projet, ouvre de nouvelles perspectives. Mais eux ne le voient pas nécessairement, n'en sont pas toujours conscients malgré les outils*

de suivi que nous mettons en place. Comme cette dame qui, par dépit, s'orientait vers un travail de nettoyage et qui, après une première journée de stage souffrait de tels maux de dos qu'elle ne pouvait pas le poursuivre. Elle était prête à abandonner la formation mais, lors sur suivi individuel, elle a réalisé qu'entretemps, elle avait dépassé ses difficultés en calcul et sa peur des chiffres, ce qui lui a permis de rebondir vers un projet en vente qui lui plaisait bien davantage".

Dans cette démarche et pour entretenir le processus de motivation, l'appui du groupe des stagiaires n'est pas négligeable et force est de constater combien ils peuvent faire preuve de bienveillance les uns envers les autres.

Enfin, le référent doit permettre à la personne de s'ancrer dans son projet socioprofessionnel et la soutenir dans la réalisation de celui-ci, mais aussi lui faire prendre conscience que l'accompagnement de JEF seul n'y suffira pas, que ce n'est qu'une étape, une marche vers sa concrétisation²⁷. Parfois, le rôle du référent est aussi d'aider à faire un travail de deuil sur certaines ambitions. Dans ce cas, il faut être attentif à faciliter l'apparition d'un autre objectif, d'un autre rêve plus accessible à la personne selon ses compétences ou ses qualifications, sans perdre de vue son projet professionnel idéal.

27 L'OISP JEF développe deux de ses filières dans le cadre de passerelles avec des écoles de Promotion Sociale. La filière « Pré-formation scientifique » qui oriente par exemple vers le métier d'assistant(e) en pharmacie et la filière « Préformation en Aide familiale-Aide soignante ».



Le formateur, l'équipe, le centre sont passeurs de sens



La posture du formateur, un exercice complexe, intégré dans une dynamique d'équipe

Le formateur transmet des **savoirs**, des **savoir-faire** et des **savoir-être**. Il travaille dans un cadre défini par une philosophie d'intervention traduite dans le projet pédagogique et selon les instruments normatifs du centre. S'il est la personne qui passe le plus de temps avec les stagiaires, **il ne travaille jamais seul**, de nombreux relais sont activés en interne ou parfois en externe. Une part importante du succès de l'accompagnement des stagiaires dans leur projet repose sur la capacité du formateur à travailler en complicité et en cohérence avec l'équipe car il est le relais entre le stagiaire et les autres membres de l'équipe.

Etre formateur en EFT-OISP dépasse la transmission de savoirs. Après la période d'accueil, ce sont principalement sur les épaules du formateur que reposent **le soutien à l'effort** de formation, l'apprentissage à **faire face à l'échec** et à rebondir, la **création d'une dynamique d'apprentissage** positive. Le formateur doit d'abord s'intéresser à découvrir qui est la personne avant de s'intéresser à son devenir. Son rôle de soutien à la formation est tout aussi important, si pas davantage, que son rôle de formateur, de "transmetteur de savoirs".

Formateur et bien plus encore...

Souvent, le formateur incarne aux yeux du stagiaire une posture de **passeur de sens**, un modèle positif qui, de part sa manière d'être, apporte une **référence** pour des stagiaires en quête d'eux-mêmes. Dans certaines EFT, l'apprentissage peut se comparer au "compagnonnage" car les relations interpersonnelles entre le formateur et le stagiaire y sont très développées, mais aussi par analogie aux dimensions d'apprentissage tant professionnel que philosophique qu'elles comportent.

Sans aller aussi loin, être une référence, c'est d'abord adopter un **comportement exemplaire** et rester cohérent dans les consignes et leurs applications. En réalité, quand on est formateur, dès la porte du

centre franchie, tous les actes posés sont formatifs. Le formateur ne peut démissionner, il ne peut prendre distance avec les règles car il travaille dans un cadre qu'il a pour **mission** de respecter et de faire respecter.

La **posture du formateur** prend aussi une forme active. Car la confiance qu'ils inspirent aux stagiaires les amène à être fréquemment dépositaires de confidences, d'informations qu'ils leurs confient. Ils sont considérés par les stagiaires comme des personnes qui peuvent leur apporter des conseils, des solutions, avec qui parler de leurs problèmes. Ils identifient le formateur comme un **accompagnateur** qui peut montrer le chemin dans les passages



difficiles, mettre en garde face à des pièges de la vie. La difficulté pour le formateur est de trouver la bonne distance, ni ami, ni chef mais présent et capable d'écoute active. Capable d'adopter la bonne attitude, de renvoyer la personne à elle-même, à ses propres forces et à puiser dans ses propres ressources. Il doit aussi être capable d'orienter le stagiaire vers l'équipe chargée de l'accompagnement psychosocial pour passer le cap si la situation le demande. Une qualité essentielle attendue du formateur est de bien savoir **situer la limite de son intervention**. Il n'est ni psychologue, ni assistant social et doit pouvoir passer le relais en interne ou en externe. Le formateur doit être à l'aise avec ce positionnement et pour cela le centre doit baliser correctement le cadre déontologique de son intervention et indiquer à chacun, stagiaires comme travailleurs, comment est géré le secret professionnel, partagé ou non.

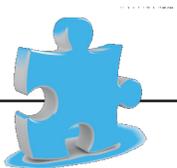
Le formateur sait également **moduler ses pratiques**, son attitude en fonction du profil de la personne et du moment. Sur cette dimension, l'équipe sociale a un rôle important à jouer car les formateurs techniques sont bien souvent d'abord des hommes de métier. Ils ne sont pas toujours spécialement formés ou outillés pour assurer pleinement la dimension sociale et pédagogique de l'encadrement de stagiaires, en particulier s'ils sont déstructurés. Même si la plupart des formateurs du secteur sont capables d'adopter intuitivement les bonnes attitudes, les décodages et les conseils de l'équipe

d'accompagnement psychosocial quant à l'encadrement spécifique de certains stagiaires - dans la limite du secret professionnel, bien entendu - sont des ressources qui contribuent largement à leur permettre d'assurer leur fonction.

Etre formateur en EFT-OISP, c'est aussi **soutenir le processus de motivation** du stagiaire. Pour lui donner ou lui rendre confiance, l'aider à dépasser ses limites lorsque la tâche est longue ou laborieuse, le formateur doit pouvoir encourager, positiver, relativiser les échecs et ... accepter les limites du moment ! Mais aussi trouver la bonne manière, le bon moment pour montrer avec bienveillance ce qui ne va pas et comment y remédier. C'est un travail précieux que les formateurs assument au quotidien mais qui mobilise énormément de ressources et d'énergie.

La **motivation du formateur** est évidemment un élément clé de telles dynamiques de formation. La motivation du formateur à s'y investir a inévitablement une répercussion sur la motivation du stagiaire lui-même. Une défaillance de la motivation du formateur peut entraîner une remise en question de tout le dispositif de formation par les stagiaires. En ce sens, les outils de soutien à la motivation des formateurs pensés et mis en place par les centres, à commencer par le travail d'équipe, la formation, la supervision ou l'inter-vision sont précieux et à encourager.





L'accompagnement des stagiaires: une dynamique d'équipe!

Les réunions d'équipe, et dans certains cas les supervisions, sont des **moments clés** du soutien aux formateurs, de l'accompagnement des stagiaires, de la dynamique du centre, de la communication au sein de l'équipe pédagogique et sociale. Les informations doivent pouvoir circuler entre formateurs, accompagnateurs sociaux, coordination et direction. **Informations** quant aux stagiaires, à leur processus de formation mais aussi **concertation** quant à l'évaluation et l'adaptation du projet et des pratiques pédagogiques.

Chaque membre du personnel, du secrétariat à la direction, a un rôle à jouer dans l'évolution du stagiaire. Cette **approche globale par l'équipe** explique pourquoi les fonctions de l'un débordent parfois sur celles de l'autre. Le projet pédagogique et sa cohérence, son partage par l'ensemble de l'équipe, la reconnaissance de la complémentarité et des limites des fonctions des différents membres de l'équipe sont essentiels dans l'accompagnement des personnes dans leur projet socioprofessionnel. Quand une secrétaire accompagne un stagiaire dans une démarche téléphonique, elle est proche de la fonction d'accompagnateur social et elle partagera en équipe des informations sur cette démarche et la manière dont elle a été assumée par le stagiaire. Ces recouvrements de fonction s'expliquent par des questions de moments, d'opportunités mais aussi parce que la relation de confiance peut-être plus développée entre le stagiaire et une personne de l'équipe en particulier.

Dans ce contexte, les notions de **secret professionnel partagé** ou non et de **devoir de confidentialité** revêtent toute leur importance pour une communication et une confiance tant au sein de l'équipe qu'entre l'équipe et le stagiaire.



"Toute figure exemplaire est nourricière de confiance"

Alain Peyrefitte

Que retenir du quatrième principe pédagogique ?

Le formateur, l'équipe, le centre sont passeurs de sens

Par les pratiques pédagogiques qu'ils appliquent dans leurs formations, les EFT-OISP tendent à :

- transmettre des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. Le formateur incarne une figure centrale vis-à-vis des stagiaires dans la réalisation de ses objectifs. Il est tour à tour :
 - formateur technique
 - passeur au sens du comportement
 - accompagnateur et conseiller
 - coach

- développer une dynamique d'équipe où les complémentarités professionnelles et les affinités personnelles sont sources d'un accompagnement individualisé performant.



Outils et pratiques : Le Référentiel du formateur

Dans l'objectif de mieux déterminer la fonction de formateur, des compétences que l'on peut attendre de lui, l'Interfédé a travaillé avec des centres et dans le cadre des travaux du Service Francophone des Métiers et des Qualifications, le référentiel du formateur. L'outil est précieux tant pour les formateurs, les équipes que les directions. Il pointe les activités clés qui déterminent la fonction et les décline en compétences, aptitudes et savoirs.

Cet outil ne peut être présenté de manière exhaustive dans ce travail mais nous en cernons les grandes lignes ci-après et renvoyons le lecteur vers le site internet de l'Interfédé pour le découvrir plus en profondeur. www.interfedebelgium.be

Activité clé 1: Construire une action de formation

1. Elaborer, seul ou en équipe, une action de formation spécifique dans sa spécialité à partir du cahier des charges de la demande, en cohérence avec les objectifs du décret des EFT/OISP
2. Construire, seul ou en équipe, le scénario pédagogique global d'une action spécifique de formation dans sa spécialité
3. Construire une activité de formation dans sa spécialité
4. Réaliser des supports pédagogiques

Activité clé 2: Animer des activités de formation

1. Mettre le stagiaire en situation d'apprentissage en lien avec son projet de formation
2. Construire l'apprentissage - le cas échéant en situation de travail - des savoirs, savoir-faire et savoir-faire comportementaux à un ou des stagiaires
3. Adapter sa communication aux stagiaires
4. Développer la dynamique de groupe
5. Mettre en oeuvre une méthodologie de formation par le travail
6. Prendre en compte des aspects psycho-sociaux, de vie quotidienne des stagiaires



Activité clé 3: Accompagner le stagiaire dans son parcours d'insertion socioprofessionnelle

1. Participer en équipe à l'orientation, au positionnement et à la construction de parcours individuels ou collectifs de formation combinant différentes modalités
2. Evaluer le stagiaire
3. Participer au processus de la mise en stage en entreprise et à son suivi.
4. Assurer à tous les stagiaires des pratiques de formation favorisant l'émancipation sociale, individuelle et collective

Activité clé 4: Evaluer une action de formation

1. Participer à l'évaluation du dispositif général de formation
2. Participer à la construction des outils d'évaluation des différents niveaux de l'action de formation
3. Participer, avec les acteurs concernés, à l'évaluation de l'action de formation
4. Auto-évaluation de son action dans le cadre global de la formation transversale à l'ensemble du processus

Activité-clé 5: S'intégrer à l'organisation et à l'équipe (activité transversale au métier)

1. S'appropriier les enjeux, finalités et valeurs de l'organisation et du secteur de l'ISP
2. Se situer dans le paysage de l'organisation
3. Participer à la vie et aux projets de l'organisation
4. S'inscrire dans les actions partenariales de l'organisation
5. Travailler en équipe pluridisciplinaire

Activité clé 6: S'intégrer dans la politique de formation continue de l'organisation

1. Identifier ses besoins propres en lien avec ceux de l'organisation en fonction de l'évolution des contextes
2. Cheminer dans un processus de formation individualisé et/ou collectif afin de renouveler et compléter ses acquis
3. Intégrer dans l'organisation les acquis de la formation continuée

Activité clé 7: Contribuer à l'activité de production

1. Mettre en oeuvre l'action de production dans le respect du volet pédagogique, des contraintes techniques et économiques
2. Assurer le contact avec le client pendant la réalisation du chantier
3. Participer à la dynamique socio-économique de l'organisation



Mais les aptitudes attendues du formateur pour mettre en œuvre ces activités clés illustrent mieux le métier que les compétences énumérées ci-dessus. Nous en avons relevé quelques-unes ci-dessous :

Traduire les objectifs pédagogiques en activités d'apprentissage; Développer des outils pédagogiques adaptés aux stagiaires; Prendre en compte les aspects de sécurité dans la préparation de l'activité; Etablir les règles de vie collective et poser le cadre avec le groupe; Pratiquer l'écoute active; Mettre le stagiaire en situation par rapport à sa progression; Stimuler la motivation et susciter le désir d'apprendre; Ecouter pour agir avec empathie, tolérance, patience; Réguler les échanges, dans le groupe notamment déceler les difficultés relationnelles et accompagner la mise en œuvre de solutions; Gérer l'hétérogénéité des compétences au sein d'un groupe d'apprenants en organisant la "différenciation"; Susciter la participation active du public et, le cas échéant, favoriser l'émergence de projets, etc.

A l'évidence, le métier de formateur est complexe ! Et, vu la nature des formations proposées en EFT-OISP, la fonction est principalement assurée par des personnes de formation technique; aussi de nombreuses aptitudes attendues reposent davantage sur des attitudes et des savoir-faire personnels que sur des connaissances formalisées.

Témoignage: Posture et difficultés du formateur « passeur de sens »,

Paroles de formatrices : « Être formatrice en nettoyage chez Forma (EFT) ».

Etre formatrice en EFT est une fonction très complexe à laquelle nous ne sommes pas toujours (bien) préparées. Il ne s'agit pas seulement de transmettre des compétences techniques ou des savoirs mais de travailler le comportement, le savoir-être de chacune des stagiaires qui nous est confiée.

Pour elles, notre rôle est à la fois d'être leur formatrice, bien-sûr, mais on pourrait aussi dire leur coach en comportement, parfois aussi leur Maman, voire leur enfant. Par les confidences et les interpellations quant à leurs difficultés, leurs problèmes, leurs questionnements sur leur vie, on perçoit qu'on tient une place dans leur vie, comme si on était des copines. Certaines nous mettent parfois en situation de psychologue, de thérapeute tant elles peuvent nous demander des conseils, des avis sur des choses très personnelles. C'est évidemment difficile pour nous de garder une distance optimale pour continuer à exercer notre rôle de formatrice, à être garante du cadre le mieux possible. Et c'est d'autant plus difficile que toutes ces femmes sont à la recherche de lien, d'amitié, de reconnaissance.

En tant que formatrice, nous devons aussi oser affronter la personne, lui indiquer ce qui ne va pas, que ce soit dans son travail ou dans son comportement. Les stagiaires aujourd'hui sont beaucoup plus dans la contestation, dans la révolte qu'il y a quelques années. Face à cela, la stratégie d'évitement peut être tentante pour nous, formatrices, mais alors nous ne faisons plus notre travail. L'affrontement peut être dur verbalement mais nous devons rester fermes, exigeantes et sans rompre le dialogue, en raisonnant et en négociant plus qu'en imposant. Après, quand la crise est passée, on peut en reparler avec la stagiaire pour que la compréhension naisse en elle. Certaines stagiaires témoignent de la reconnaissance par rapport à notre position, notre rôle de formatrice. Car c'est seulement quand on a su transmettre les compétences et le goût du travail bien fait, qu'on lui a permis de mieux décoder son comportement, de comprendre qu'il est inadapté et ne lui sert pas dans son travail, dans ses relations ou dans sa vie, qu'on sait qu'on a bien fait notre boulot et qu'on tire une réelle satisfaction de notre boulot.

Mais nous sommes d'abord des techniciennes, des formatrices en nettoyage et nous ne sommes pas spécifiquement formées, ni pour décoder les personnalités, ni pour gérer les comportements des stagiaires. Nos ressources pour le faire sont notre feeling, notre propre bagage familial ou culturel, notre éducation. Et surtout, entre formatrices, nous échangeons beaucoup, nous parlons des stagiaires, nous nous conseillons l'une l'autre. Au cours de temps formels ou informels. Les temps informels, c'est au cours de la pause de midi ou lors de déplacements. De manière formelle, c'est pendant les

évaluations formatives des stagiaires. Comme les stagiaires ne restent jamais avec la même formatrice tout au long de leur formation, on fait l'évaluation toutes ensemble.

Chez Forma, on a aussi développé un outil pédagogique spécifique, le **plan d'action**. On l'utilise lorsqu'une stagiaire rencontre beaucoup de difficultés de comportement, ou qu'elle bute toujours sur les mêmes points dans son travail, qu'elle n'arrive pas à les dépasser. Au cours de l'évaluation et de concert avec l'équipe de suivi psychosocial, on établit un plan d'action personnalisé qui attire notre attention sur des points spécifiques à suivre avec la stagiaire. L'idée est de lui permettre de dépasser ses difficultés et de la remotiver en lui montrant que c'est possible de les dépasser et qu'elle y arrive. Et cet outil nous aide car on peut mieux objectiver les choses lors des évaluations mais surtout, en l'établissant avec l'équipe psychosociale, l'on se sent soutenue dans notre travail au quotidien avec les stagiaires.

Mais l'outil a ses limites, pour nous il est difficile de suivre plusieurs stagiaires qui ont un plan d'action dans le même groupe. Cela implique de retenir des faits, des situations pour en échanger lors des

évaluations. L'idée est aussi de positiver au maximum des actes ou des attitudes qui vont dans le bon sens, même si on est encore loin du travail ou du comportement idéal.

Il est évident que face à des situations répétitives ou des attitudes particulièrement choquantes, il arrive que nous perdions patience et que nous nous énervions sur l'une ou l'autre stagiaire. Car il ne faut oublier qu'outre l'encadrement des stagiaires, il y a aussi les chantiers à réaliser, la satisfaction du client à rencontrer et cela met aussi une certaine pression. Alors parfois, on se fâche. Après, on peut regretter d'avoir perdu son sang froid. Car on est consciente qu'à ce moment on est sortie de notre rôle de formatrice, comme si on était devenue nous-mêmes, en interaction avec un autre individu, sans nos casquettes respectives de formatrices et de stagiaires et que l'on s'est énervée comme deux êtres humains peuvent le faire. Mais ces situations sont éreintantes car on les vit affectivement et intensément. Notre difficulté est de trouver le juste équilibre entre le "lâcher-prise" efficace, professionnel, sans tomber dans le désintérêt ou l'impersonnel. Il faudrait que l'on se forme davantage à ces aspects de notre fonction.

Le partenariat comme logique d'action

Les EFT et OISP ne travaillent pas seuls mais créent des synergies pour toujours améliorer leurs services et revendiquent leur place d'acteur de changement de la société



Le partenariat pour améliorer l'accompagnement du stagiaire

Les EFT et OISP s'inscrivent dans un environnement d'opérateurs et d'actions bien plus large. On pense aux différents opérateurs du champ de la **formation** et de l'**insertion professionnelle** (Forem, CPAS, Promotion Sociale, IFAPME, entreprises, etc.) mais également aux acteurs de l'**action sociale** (Plannings Familiaux, centres de désintoxication, Médiation de dette, Associations de Promotion du Logement et Agences Immobilières Sociales, Services d'Insertion Sociale, etc.) et de la culture (centres culturels, art.27, bibliothèques, musées, etc.).

L'approche globale des EFT-OISP est de **tisser des partenariats** en amont, pendant ou en aval du temps de formation de la personne au sein du centre. Ils évitent de travailler en vase clos car au fil de leur histoire, les EFT-OISP ont réalisé qu'ils ne pouvaient répondre correctement à toutes les demandes, à toutes les problématiques de leur public. Ils ont pris la mesure que le processus d'insertion

socioprofessionnelle d'une personne dépasse le temps de l'accueil dans leur centre. Dans l'intérêt du public, du développement de son autonomie, du développement de son réseau, il était primordial de développer des partenariats avec des acteurs plus spécialisés. Il est néanmoins évident que les zones urbaines recèlent davantage d'opportunités de partenariats que les zones rurales.

Le partenariat est une **tripartite**, stagiaire - centre - partenaire, les relations doivent être équilibrées et actives dans le but de soutenir la personne dans la construction de son projet.

La nature des partenariats peut être diverse et sera fonction des besoins du centre et des demandes des stagiaires, des opportunités qu'offre le milieu en termes de choix de partenaires et de mobilité. Sans être exhaustif, en voici quelques exemples :



- **En amont de la formation** en EFT-OISP, dans le but de :
 - o fluidifier, optimaliser le parcours des personnes : centres d'accueil et d'hébergement, centres de santé mentale, Services d'Insertion Sociale, CPAS, Forem, etc.

- **Pendant la formation** en EFT-OISP, dans le but de :
 - o disposer de ressources dont le centre ne dispose pas : remédiation en Français - Calcul, prévention en sécurité et bien-être au travail, préparation au permis de conduire, etc.
 - o répondre à un besoin spécifique d'un ou plusieurs stagiaires : accompagnement psychologique, médiation de dette, logement, etc.
 - o renforcer l'action par un apport extérieur et constituer un réseau de contacts pour le public : plannings familiaux, mutuelles, centres de santé mentale, maisons médicales, syndicats, centres culturels, artistes, etc.
 - o préparer à l'insertion dans l'emploi : stages en entreprise, Mire, jobcoaching, centres de Validation des Compétences, etc.

- **En aval de la formation** en EFT-OISP, dans le but de :
 - o tisser des passerelles et veiller à assurer le passage d'un opérateur à l'autre, la continuité du processus de formation du stagiaire : PromSoc, Forem-formation, etc.
 - o insérer dans l'emploi : Directions Régionales de Forem-emploi, Agences d'intérim, Mire, etc.

Il faut toutefois souligner que le développement et l'entretien de partenariat demande un investissement conséquent en temps de travail et de réunion. Temps qui n'est pas pris en compte dans le financement des centres EFT-OISP alors qu'il est la base même de l'ancien Décret Intégré d'Insertion SocioProfessionnelle (DIISP) ou du Décret Accompagnement Individualisé et de Coopération pour l'Insertion.



Le partenariat comme principe d'action systémique pour innover et faire évoluer la société

Depuis leur origine, les EFT et OISP se sont positionnés comme **acteur de changement et de réflexion** dans la société. L'histoire du secteur démontre combien les initiatives prises par le monde associatif souhaitent répondre à la problématique du chômage par la formation et l'expérience d'emploi. Nombreuses sont ces associations qui travaillaient dans d'autres domaines : l'hébergement, la jeunesse, l'éducation populaire, etc. C'est leur esprit de **réflexion systémique** qui les a amenés à développer des actions de formation et de mise à l'emploi pour répondre à des besoins nouveaux auxquels leur public était confronté. Ces initiatives n'étaient pas isolées d'une réflexion plus globale sur la société et ses orientations.

Plus tard, héritiers de cette intelligence de réflexion et de cette capacité de remise en question perpétuelle, des EFT et des OISP ont favorisé l'éclosion de nouvelles initiatives associatives car **l'esprit d'innovation et de partenariat** y est profondément ancré. Beaucoup d'EFT et d'OISP sont à l'origine et souvent parties prenantes d'Entreprises d'Insertion, d'Associations de Développement du Logement, de Maisons d'accueil, de Services d'Insertion Sociale, etc.

L'esprit d'innovation se traduit également par le côté pionnier qui marque le secteur pour apporter des réponses adaptées et durables aux besoins de la société. Par exemple, ces dernières années, le secteur a créé de nombreuses filières de formation sur les thèmes de l'environnement, du recyclage, de l'éco-construction, de l'aide aux personnes, etc.

L'esprit systémique permet d'agir en cohérence sur plusieurs facteurs comme dans l'exemple des "maisons terre-paille" développées par Quelque Chose à Faire et présentées dans l'encart "Témoignage" ci-dessous. L'action agit à la fois sur l'accès au logement de qualité pour les plus démunis, l'éco-construction, la formation socioprofessionnelle et le développement de dynamiques citoyennes. Ce qui demande au préalable une bonne capacité d'analyse et de remise en question de ses propres idées ou modes de fonctionnement et d'être capable d'en inventer de nouveaux.

L'esprit de partenariat est le support même du développement d'innovations et d'actions systémiques car, seuls les EFT-OISP ne pourraient y parvenir tant les énergies, les compétences et les moyens à mobiliser sont importants et diversifiés.

"La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur pour toute l'humanité est celle de la coopération et des partenariats"

Kofi Annan



Que retenir du cinquième principe pédagogique ?

Le partenariat comme logique d'action

Par les pratiques pédagogiques qu'ils appliquent dans leurs formations, les EFT-OISP tendent à :

- développer des partenariats, avant, pendant ou après la formation en EFT-OISP dans le souci d'optimiser le processus d'insertion socioprofessionnelle de leur public;
- mettre en cohérence leur pratique et leur pensée en développant des actions systémiques et innovantes, porteuses de changement et modèles tant pour leur stagiaires que pour le grand public;
- rassembler des forces citoyennes, associatives ou institutionnelles pour développer des projets qui, portés seuls, resteraient utopiques.

Outils et pratiques : le partenariat entre Isocèle (EFT) et l'Ecole de Promotion Sociale Don Bosco à Verviers pour la filière "auxiliaire de l'enfance"

Le service Baby-Stop de l'EFT ISOCELE a mis en place, depuis 2009, une collaboration avec un établissement de promotion sociale qui organise la formation "auxiliaire de l'enfance". Cette collaboration dépasse les passerelles classiques axées sur la capitalisation d'Unités de Formation de stagiaires d'EFT ou d'OISP dans la perspective d'une poursuite de formation qualifiante en Promotion Sociale. La collaboration entre Isocèle et l'Institut Don Bosco développe des stratégies utiles à l'ensemble du public ayant besoin d'une remise à niveau et d'un accompagnement spécifique pour augmenter au maximum ses chances de réussite lors du test d'entrée ainsi que tout au long de la formation.

Le souhait d'Isocèle était de permettre aux personnes en formation dans la filière "formation à l'encadrement de jeunes enfants et aux services de collectivités", si elles le désiraient, de poursuivre par une formation qualifiante débouchant sur un diplôme indispensable pour pouvoir travailler dans un milieu subventionné par l'ONE. Depuis le début des années 2000, la promotion sociale organise une formation qui délivre le titre d'auxiliaire de l'enfance, reconnu par l'ONE, au même titre que le diplôme de puéricultrice. Toutefois, l'Institut Don Bosco qui organise cette formation constate un très important taux d'abandons des apprenantes durant la formation, relativement longue (20 mois) et très exigeante, notamment sur le plan de la maîtrise du français écrit et oral.

Devant ces constats et attentes réciproques, les deux partenaires ont décidé de mettre en place une collaboration, régulièrement évaluée et remaniée, dont l'essentiel consiste à:

1. organiser au sein de l'EFT, pour toutes les personnes inscrites en promotion sociale et qui ne dispose pas du CESDD, un module préparatoire essentiellement basé sur la remise à niveau des connaissances en français (oral, écrit) afin de les aider à réussir l'épreuve d'admission et à se familiariser aux rythmes et contraintes de la formation.

Cette préformation dure environ 200 h et est organisée entre septembre et décembre. Y prennent part, tant les stagiaires inscrits dans l'EFT et désireux de poursuivre la formation qualifiante que des personnes externes orientées par l'Institut Don Bosco;

2. dispenser dans l'EFT, la première unité de formation "découverte du métier" ainsi que plusieurs unités de formation de stages. Chaque unité de formation faisant l'objet d'une épreuve certificative organisée par la promotion sociale. Ce module, d'une durée de 50 h, concerne tous les inscrits à la formation qualifiante. C'est-à-dire, autant aux stagiaires qui ont suivi le module préparatoire qu'aux étudiants inscrits à l'Institut Don Bosco, qu'ils aient ou non suivi le module préparatoire;

3. organiser l'accompagnement des personnes qui ont suivi le module préparatoire durant les six premiers mois de la formation qualifiante. L'accompagnement peut autant prendre la forme de suivi psycho-social que pédagogique, tel que le soutien à la rédaction de rapport.

A ce jour, trois cycles complets de formation, de la préformation au diplôme qualifiant, sont terminés. Les quatrième et cinquième cycles sont en cours de réalisation. Pour chacun, Isocèle a accueilli en préformation entre 15 et 20 stagiaires dont quelques-unes déjà stagiaires de l'EFT souhaitant bénéficier de la passerelle.



A peu près 60% d'entre elles ont été admises en formation qualifiante. Ce qui signifie que près de la moitié des classes du qualifiant sont constituées d'élèves ne disposant pas du CESDD. C'est déjà en soi un magnifique résultat en terme d'accès à la formation qualifiante.

Sur l'ensemble des élèves qui débute la formation en promotion sociale, la moitié seulement ira jusqu'au bout de la formation et obtiendra le diplôme. Le groupe de stagiaires ayant participé au module préparatoire et à l'accompagnement au cours des six premiers mois réussissent la formation qualifiante dans les mêmes proportions. Ces personnes accueillies au sein de l'EFT, et qui sont les moins qualifiées au départ, réussissent tout aussi bien leur parcours en promotion sociale que les personnes plus qualifiées. L'action menée par Isocèle compense bien l'inégalité de départ.

Au final, depuis le début de la collaboration, deux stagiaires inscrites à l'EFT, c'est-à-dire en dehors de celles orientées vers le module préparatoire par l'Institut Don Bosco, ont pu, via cette filière, obtenir une qualification permettant d'accéder à un emploi. Ce résultat, s'il semble maigre, change la perspective traditionnelle de formation de cette filière d'Isocèle qui, à partir d'une activité d'accroche, constitue un tremplin vers autre chose. Aujourd'hui, la collaboration mise en place permet d'ouvrir des perspectives vers le métier choisi par les stagiaires. "Même si le chemin est long et parsemé d'embûches, il existe !"

A un autre niveau, cette collaboration a permis de construire un dialogue constant entre professionnels de la formation, permettant l'ajustement des programmes respectifs et la reconnaissance du sérieux du travail mené en amont avec les stagiaires dans l'EFT.

Mais les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de cette collaboration sont nombreuses. Et, en particulier, la question de son financement. Car toutes les stagiaires orientées par la Promotion Sociale pour le module préparatoire ou pour la première Unité de Formation ne sont pas éligibles au statut de stagiaire EFT. De plus, pratiquement toutes les heures de formation mises en place dans le cadre de cette collaboration sont réalisées en plus du nombre d'heures agréées et subsidiées par la Région wallonne pour cette filière. Donc non financées ! Par ailleurs, il serait impossible d'inscrire dans le programme de formation de la filière EFT des périodes où l'activité se limite à de l'accompagnement à concurrence de quelques heures par mois. Ce qui pose avec pertinence la question du financement d'actions concomitantes aussi utiles que celles-ci!

Par ailleurs, attendu que toutes les stagiaires ne sont pas couvertes par le statut de "stagiaire EFT" se posent les questions de la couverture administrative et des avantages qui en découlent (défraiement d'1 € de l'h, frais de déplacement) qui créent des différences entre stagiaires.

Enfin, la gestion de deux groupes de stagiaires dans une même filière au sein de l'EFT, celles qui suivent l'ensemble de la filière EFT et celles qui rejoignent l'EFT uniquement pour le module préparatoire, amène également son lot de difficultés. Car, les attentes et les besoins, les objectifs et les résultats des unes et des autres sont différents. Par surcroît, le même lieu et le même encadrement doivent accueillir deux groupes dont le temps et le rythme d'apprentissage différent. L'organisation même des activités de formation nécessite une logistique particulière!

Témoignage :

L'auto-construction collective et accompagnée de maisons basse énergie « Terre Paille » par des stagiaires de *Quelque Chose à Faire (EFT)*

L'EFT "Quelque Chose à Faire" et l'Association de Promotion du Logement (APL), également reconnue comme opérateur immobilier social, Relogeas, développent ensemble un projet innovant, riche de créativité et d'audace: l'auto-construction collective et accompagnée de quatre maisons en ossature bois et terre-paille par des stagiaires demandeurs d'emploi. Le projet apporte des réponses à plusieurs problématiques sociales et environnementales : l'accès au logement et à la propriété, de surcroît par un habitat sain et peu consommateur d'énergie, le développement de l'éco-construction et sa démocratisation, la formation des auto-constructeurs demandeurs d'emploi aux métiers du bâtiment, une véritable expérience de travail qui leur donnera un sérieux avantage sur le marché de l'emploi.

A l'origine de l'idée, un questionnement qui s'est posé au sein de QCAF et de Relogeas : "Pourquoi essayer d'aider les gens en difficulté si la planète fout le camp! Notre EFT a donc décidé/réfléchi à comment intégrer le développement durable à toutes les échelles de son travail et de son fonctionnement : humaine, sociale,

économique. Cette réflexion n'a pas engendré de grands bouleversements mais un ensemble de petits changements qui se sont peu à peu cumulés. Cela a commencé par le choix du café auquel on a préféré une marque issue du commerce équitable. Par la suite, on a commencé à mettre en perspective les métiers et les savoir-faire. Nous avons progressivement suivi des formations au plafonnage à la chaux ou à l'argile, à l'insufflation de cellulose, à l'étanchéité à l'air... Puis développé les chantiers d'éco-construction dont des maisons passives avec Relogeas" nous relate Bernard Spinoit, Directeur de QCAF.

Du côté de Relogeas, l'écoute des locataires a permis de prendre conscience de leur désir de posséder leur propre logement. De plus, être propriétaire de son logement renforce la stabilité des personnes, des familles et est un puissant vecteur d'insertion. Mais accéder à la propriété est cher et difficile, généralement hors de portée des demandeurs d'emploi. Des solutions ? Outre le choix des matériaux à prix démocratique mais durables, deux pistes ont été identifiées pour réduire les coûts : l'auto-construction et l'absence de coût du terrain pour les futurs propriétaires, par un système inspiré des "Community Land Trust"²⁸. Dans cette construction juridique, le propriétaire de la maison dispose de l'usage du terrain mais pas de sa propriété.

Les deux partenaires ont concrétisé leurs idées grâce à un terrain reçu en don par QCAF, à condition d'en faire du logement pour des personnes précarisées. Deux appels à projets ont permis d'obtenir des

²⁸ Un Community Land Trust est une asbl dont l'objectif est de permettre à des familles à bas revenus de devenir propriétaires d'un logement en séparant la propriété du sol de celle du logement. En restant propriétaire du terrain, le CLT permet aux familles d'acheter seulement le bâtiment à un prix nettement plus abordable.



subventions pour engager la réflexion. Car, avant même de démarrer concrètement les constructions, les obstacles étaient nombreux et nécessitaient une préparation minutieuse : statuts de l'auto-constructeur demandeur d'emploi, solution juridique pour le terrain, dérogation aux prescrits urbanistiques, recrutement des candidats auto-constructeurs répondant aux critères pour être stagiaires EFT, c'est-à-dire être Demandeur d'Emploi Inoccupé et, en même temps, capable de faire face à un crédit pour environ 80.000 €, etc.

Le premier financement obtenu auprès du Service Public Fédéral "Economie Sociale" a permis d'investiguer les pistes, de vérifier la faisabilité de l'opération. Le second auprès de la Région wallonne, sur la ligne de financement "Habitat Durable", a permis de concrétiser le montage juridique et le partenariat par la mise en place d'une Fondation "CLT des Piges" composée de QCAF, Relogeas, le Fonds du Logement, Crédal et Solidarités Nouvelles. En cas de revente de sa maison par l'un des propriétaires, la Fondation, propriétaire du terrain, aura un droit de regard sur le prix et sur le client, notamment en ce qui concerne les conditions d'accessibilité (niveau

de revenu). Dans ce cas, le propriétaire vendeur récupère sa mise de fonds initiale et une partie de la plus value immobilière, celle-ci étant partagée avec la Fondation selon une clé de répartition fixée dès le départ.

Depuis l'automne 2012, quatre stagiaires se sont lancés dans l'auto-construction de quatre maisons de trois chambres chacune. Les quatre maisons sont construites collectivement, ce n'est d'ailleurs qu'au terme du chantier "gros œuvre" que les maisons seront attribuées. Les finitions seront alors réalisées par chacun à son bon gré. Sur le plan technique et dans le but de réduire les coûts, d'économiser l'énergie et de favoriser le confort et la santé des habitants par un habitat sain, les maisons sont conçues sur la base d'une structure à poteaux-poutres qui abritent un remplissage en bottes de paille protégées par un enduit d'argile. L'évolution des travaux peut être suivie sur le blog "auto-construction à Monceau" <http://www.over-blog.com/blog/253224.html>

Un projet innovant, riche de créativité et d'audace, disions-nous

En guise de synthèse

Un cadre théorique qui éclaire le sens des principes et pratiques pédagogiques des EFT-OISP

A l'analyse, on constate la proximité des stratégies d'action des EFT-OISP avec le cadre théorique de la "Sociologie de l'expérience" développé par Dubet²⁹ sur la base de ses études, notamment sur les jeunes de banlieue et sur les milieux scolaires. Il y développe l'idée que les conduites individuelles ne sont ni totalement **déterminées par les conditions de vie**, ni totalement **guidées par les choix individuels**. Selon sa pensée, chaque individu est acteur de sa réalité et possède une marge de manœuvre dans la combinaison de logiques d'action qui le lie au système social dont il fait partie.

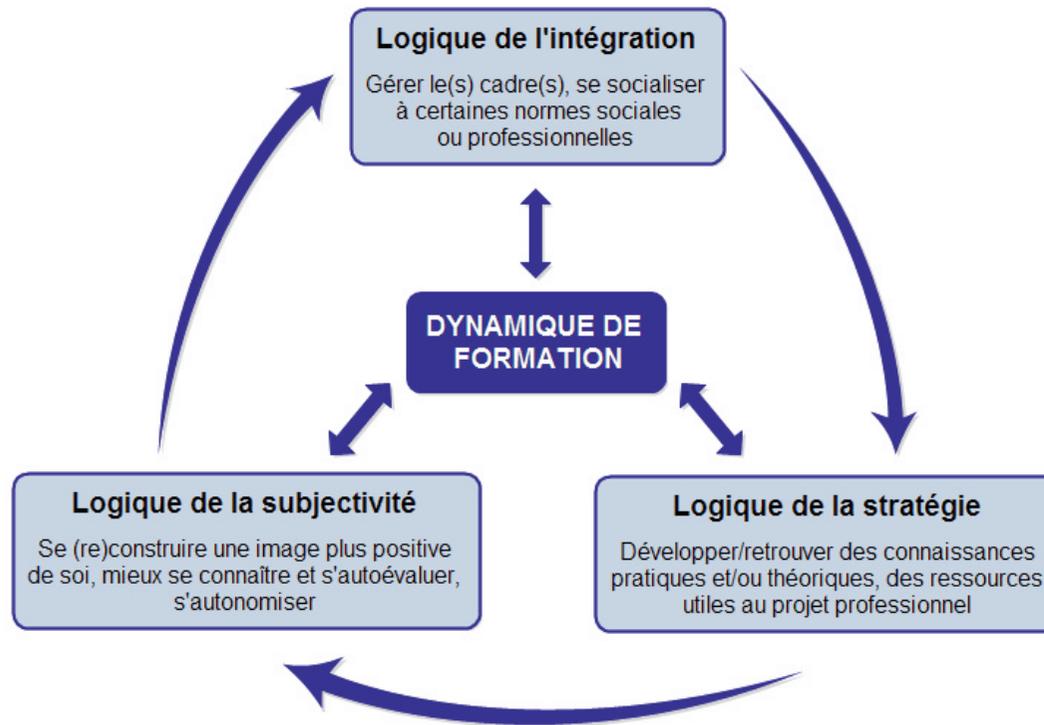
Il distingue dans la société contemporaine trois logiques d'action qui s'articulent les unes aux autres :

- o la **logique d'intégration** qui renvoie à l'identité sociale et à la socialisation de la personne ;
- o la **logique de la stratégie** qui transforme cette identité en ressource. Ressource qui à son tour est mobilisée par la personne dans la poursuite d'intérêts ;
- o la **logique de subjectivation** ou de la reconnaissance, dans laquelle la personne prend distance par rapport à ses rôles et ses intérêts.

Cette approche présente l'avantage pour des acteurs de l'intervention sociale tels que les EFT et OISP de dépasser des caractéristiques propres aux conditions de vie ou aux personnes pour faire une meilleure lecture et **appréhender leurs capacités d'innovation**. Il s'agit dès lors de guider les personnes dans leur réflexion et d'y articuler une **dynamique de formation** qui leur convient, qui soutient une stratégie utile dans la poursuite des objectifs qu'ils se sont fixés en combinant les trois logiques d'action.

29 F. Dubet, Sociologie de l'expérience, Edition du Seuil, Paris, 1994





Les dynamiques de formation mises en place dans les EFT-OISP hybrident ces logiques et, selon les centres et leur public, les personnes avec lesquelles elles travaillent, l'accent sera davantage mis sur l'une ou sur l'autre. Mais chaque action menée en formation, peu importe où elle agit, alimente le système et permet à la personne en formation d'augmenter sa marge de manœuvre, sa propre prise sur la combinaison de ses logiques d'action.

Conclusions

Lorsque dans les années 70 et 80, face aux premiers assauts des crises économiques, quelques personnes ont décidé d'accompagner les plus fragilisés dans leur parcours vers l'emploi, elles ne savaient pas qu'Entreprises de Formation par le Travail et Organismes d'insertion socioprofessionnelle seraient les noms donnés à leurs initiatives reconnues comme des actions de formations spécifiquement adaptées aux personnes qui connaissent des parcours complexes. Elles ne savaient pas plus que ce travail quotidien avec les plus fragilisés, marginalisés, allait toujours, à l'aube du 21ème siècle, être un enjeu important dans les politiques de formation et de l'emploi et devenir un secteur à part entière. L'insertion socioprofessionnelle, dans lequel notre secteur des EFT-OISP s'inscrit pleinement.

Enjeu important, non pas parce que notre travail est reconnu à hauteur des autres types de formation et d'accompagnement des adultes, mais parce que notre secteur reste toujours cet aiguillon qui rappelle - oh combien! - qu'une société est aussi composée de personnes qui n'ont pas la chance d'avoir pu bénéficier d'un parcours sans faille. De personnes qui n'ont pas pu trouver leur place dans la société d'aujourd'hui, faute de rencontrer dans leur entourage familial ou social des personnes ou des institutions capables de leur transmettre un bagage culturel et intellectuel fait de savoirs et de savoir-faire indispensables.

Dans une société en crise, rappeler le sens et l'essence de notre secteur à travers son action, c'est souligner combien les politiques d'emploi et de formation en période de crise peuvent oublier le public des EFT-OISP. C'est aussi le rappeler en décrivant des actions particulières, adaptées à l'individu, mises en œuvre sans jugement, sans a priori et qui chaque jour se renouvellent parce qu'une personne n'est pas une autre face aux difficultés d'apprendre et de se doter de nouvelles compétences et aptitudes pour avancer dans la vie. C'est

pourquoi, dans les EFT-OISP, il n'existe pas de modèles standardisés, de programmes préétablis et uniformisés, de normes référentielles mais bien des outils construits, adaptables et duplicables, des programmes individualisés, des référentiels auxquels on se réfère et non des référentiels qui imposent des rythmes et des résultats.

Certains diront que la nuance est ténue, que l'on joue sur les mots. Le secteur répondra par la négative, que c'est cette différence qui fait toute l'importance, qui construit la personne par rapport à ce qu'elle est pour entrer et agir dans la société et pas par rapport à ce que la société souhaiterait qu'elle soit. Or, la société actuelle en crise - et pas seulement dans le secteur de la formation et de l'emploi - donne des injonctions de résultats rapides, quantifiables, objectivables; ceci entraîne un cloisonnement des choses et des politiques, une catégorisation et un étiquetage des personnes. Le nouveau décret CISP qui gouvernera notre secteur à partir de 2014 est une illustration de ces évolutions et nous interpelle quant à notre future capacité à agir de manière individualisée avec le public le plus éloigné de l'emploi.

Aujourd'hui, plus que jamais, la crise économique a un impact sur les humains, quels qu'ils soient. Le chômage n'est plus le fait de quelques cas isolés. Il s'installe durablement dans les familles, il guette à la porte de chaque histoire humaine. Les Etats aussi sont désemparés par une transformation de la société où la mondialisation déplace et déséquilibre les richesses. Alors, l'Etat s'adapte, temporise, gère et développe des politiques de l'emploi qu'il imagine les mieux adaptées et au sein desquelles le secteur des EFT-OISP reste et doit continuer à rester un rempart contre l'exclusion, demeurer l'utopiste qui veille et agit à préserver l'humanité à travers des actions particulièrement adaptées où les objectifs de résultats sont relatifs aux personnes et non pas aux chiffres et statistiques.

Aujourd'hui, dans ce qu'on appelle l'Etat Social Actif, ces politiques de crises portent sur le terrain les noms "d'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi" ou "d'accompagnement des chômeurs". En Wallonie, elles se traduisent par des pratiques concrètes telles que le contrat de coopération pour l'insertion qui lie entre eux tous les acteurs qui rencontrent les travailleurs sans emploi.

Ces politiques de l'Etat Social Actif, sur lesquelles le secteur veille, modifient pourtant les pratiques pédagogiques et tendent à mettre en péril la relation de confiance entre les opérateurs mais aussi entre les apprenants et les accompagnants. A titre d'exemple, la transmission à l'ONem des données concernant le demandeur d'emploi et son parcours est, selon le secteur, une pratique d'un autre âge qui provoque une déshumanisation des parcours des personnes. Alors que les plus éloignés de l'emploi auraient besoin de politiques qui ramènent la culture du travail, qui positivent l'engagement social et la participation économique de chacun au fonctionnement de la société, les réponses de l'Etat Social Actif sont davantage l'apanage de la coercition que de l'encouragement.

Ces politiques de l'Etat Social Actif qui construisent des parcours standardisés pour les personnes en manque d'emploi et de formation ne permettent plus à certaines personnes très éloignées de l'emploi, que les EFT-OISP rencontrent particulièrement, de réaliser leurs propres objectifs de formation et d'insertion. Parce que les politiques opérationnelles sont morcelées, parce que les modèles standards préconisent tel parcours pour tel type de profil, etc. Illustrons ces propos par le simple exemple de la personne éloignée de l'emploi et peu qualifiée qui souhaite reprendre un parcours de formation qualifiante dans l'enseignement de promotion sociale et ne bénéficie plus aujourd'hui de contrat de formation qui lui octroie une indemnité

de formation de 1 euro de l'heure, des frais de déplacement et de garderie d'enfant, quelques éléments bien essentiels pour une personne pour qui compter tous les jours est une question de survie.

Les EFT-OISP inventent au quotidien des méthodes, des recettes, des parcours individuels qui permettent à chaque personne de trouver malgré tout une place dans un monde, une société davantage qui excluent toujours davantage. C'est en quelque sorte toutes ces richesses et ces pratiques que met en évidence cette publication. Toutes les solutions que le secteur montre et doit continuer à démontrer chaque jour sont des voies de solutions, des alternatives à la passivité construite de l'Etat Social Actif. Elles démontrent comment passer du concept d'Etat Social Actif à celui d'Etat Capacitant.

Ces méthodes ne portent pas de nom, ne se standardisent pas. Elles se vivent chaque jour et s'expliquent sur le terrain par des résultats : chaque année, 20 000 personnes trouvent une place individuelle au sein des EFT-OISP, chaque année, chacune d'entre elles sort avec un atout de plus qui renforce sa valise de compétences et cela, que le parcours soit terminé ou pas, que le parcours soit réussi au sens des politiques d'accompagnement des chômeurs ou pas.

Les actions et méthodologies du secteur ne portent pas de noms scientifiques, elles se vivent et se traduisent par des outils adaptés et adaptables à chaque réalité humaine.

C'est en cela que les EFT et OISP resteront les gardiens idéalistes et utopistes d'un monde équitable où chacun à une place à prendre.

*"L'utopie ne signifie pas l'irréalisable mais l'irréalisé.
L'utopie d'hier peut devenir la réalité d'aujourd'hui"*

Théodore Monod

Ont participé à la réflexion et à cette publication:

Groupe de Travail Socio Pédagogique transversal composé de :

- Δ Centre de Développement Rural - Linda Benedetti
- Δ Collectif des Femmes - Anna-Marie Perrone
- Δ En Vies d'Avenir - Brigitte Vandermeer
- Δ Espaces - Eric Paquet
- Δ Forma - Rhizlen Mahy
- Δ Jeunes Emploi Formation - Sandra Bastin
- Δ Service d'Orientation et de Formation pour Femmes en recherche de Travail - Pascale Pluymen

Coordination de l'action

- Δ Aleap - Ann Paquet, Véronique Dupont et Hugues De Bolster

Accompagnement du processus de réflexion

- Δ CEFOC - Philippe Pierson

Rédaction

- Δ Hugues De Bolster sous la relecture et les conseils avisés de Véronique Dupont et Ann Paquet
- Les conclusions ont été rédigées par Ann Paquet, Présidente d'Aleap

Mise en page

- Δ Françoise Oger - Aleap

Impression

- Δ Centre de Développement Rural





AVEC LE SOUTIEN DE LA CONVENTION CADRE NON MARCHAND