

Recherche commanditée par l'Interfédération des Organismes de formation
et d'insertion Wallonie Bruxelles asbl

« FORMER À L'ACCOMPAGNEMENT ».

*Enjeux, attentes et perspectives en matière de formation
pour les travailleurs des CISP*

Rapport rédigé par :

John Cultiaux

Mélanie Latiers

Contenu du rapport

Introduction.....	3
<i>Contexte et objectifs.....</i>	<i>3</i>
<i>La démarche</i>	<i>4</i>
<i>Le plan du rapport</i>	<i>6</i>
1. Evolutions réglementaires et sociales dans le secteur	8
1.1. <i>Les Centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP), composante des politiques wallonnes d'emploi</i>	<i>8</i>
1.2. <i>Du Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle (DIISP) à l'accompagnement individualisé</i>	<i>9</i>
1.3. <i>Activation et responsabilisation</i>	<i>11</i>
1.4. <i>Simplification et « surcatégorisation » du public</i>	<i>13</i>
1.5. <i>Durcissement des exigences sur le marché de l'emploi... et du travail</i>	<i>13</i>
1.6. <i>En conclusion</i>	<i>14</i>
2. Impacts sur les CISP et sur les travailleurs du secteur	16
2.1. <i>Des politiques de formation davantage formalisées mais des pratiques encore trop inégalitaires.....</i>	<i>16</i>
2.2. <i>Des travailleurs éprouvés par la complexification du travail</i>	<i>18</i>
2.3. <i>En conclusion</i>	<i>23</i>
3. Attentes en matière de formation ... et au-delà	24
3.1. <i>Favoriser le maillage et le développement des organisations et du secteur (de son identité) au départ de la formation.....</i>	<i>24</i>
3.2. <i>Inscrire la formation au plus près des enjeux et réalités du travail d'accompagnement</i>	<i>26</i>
3.3. <i>Innover davantage en termes de méthodes et de processus, qu'en termes de contenu.....</i>	<i>30</i>
3.4. <i>Bénéficier du soutien de l'Interfédé pour faire réseau, centraliser les informations, et soutenir les structures dans l'identification des besoins</i>	<i>33</i>
3.5. <i>Des attentes plus spécifiques, locales ou liées au contexte de leurs métiers.....</i>	<i>34</i>
3.6. <i>En conclusion</i>	<i>35</i>
4. Perspectives : Renforcer la cohérence de la stratégie de « formation en réseau » orientée vers les valeurs et missions du secteur	36
4.1. <i>Au-delà des contenus et des méthodes : développement professionnel et formation « en réseau »</i>	<i>36</i>
4.2. <i>Miser sur la formation de base comme axe structurant de la formation (fonder le réseau)</i>	<i>40</i>
4.3. <i>Centraliser le savoir sur la formation et conventionner les partenariats (coordonner le réseau)</i>	<i>42</i>
4.4. <i>Accompagner ou impulser des initiatives d'ouverture vers de nouveaux partenaires ou de nouvelles thématiques (« faire vivre » le réseau)</i>	<i>44</i>
4.5. <i>Mobiliser les ressources disponibles, nouvelles ou sous-exploitées</i>	<i>45</i>
Conclusions	49
Références	50

CONTEXTE ET OBJECTIFS

Les politiques d'emploi en Belgique francophone se conduisent au travers d'une collaboration entre les intermédiaires privés et publics de l'emploi. Ces derniers jouissent donc d'une reconnaissance, notamment en matière de financement, et interviennent dans le cadre de missions dont les orientations sont définies par les politiques publiques.

Le secteur de l'insertion socioprofessionnelle (ISP) favorise, dans le cadre de ces missions, de nouvelles pratiques professionnelles et de nouveaux métiers dont il faut également accompagner le développement. Cet accompagnement se met en œuvre au niveau des organisations du secteur, au niveau des fédérations qui les représentent (ACFI¹, AID², ALEAP³, CAIPS⁴ et Lire et écrire⁵) mais aussi au niveau d'une structure faitière, l'Interfédé, dont une des missions centrales est en effet de *soutenir le déploiement des compétences professionnelles des travailleurs et des travailleuses des centres d'insertion socioprofessionnelle afin de leur permettre de remplir au mieux leurs fonctions au service du parcours de formation des stagiaires*.

La *formation continue* des professionnels du secteur joue dès lors un rôle central. C'est pourquoi l'Interfédé commandite, dès 2004, une première étude de grande envergure sur les besoins en compétences et en formation continue du personnel des entreprises de formation par le travail (EFT) et des organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP) en Wallonie⁶. D'autres études ont été menées relativement aux « politiques de formation du personnel des EFT et OISP » (2006), à la « participation au programme de formation de l'Interfédération » (2006), aux outils pédagogiques à mettre en œuvre dans le cadre de ces formations (2010), aux pratiques de formation dans les EFT et OISP (2011), aux fonctions d'orientation (2013 et 2014 dans le cadre du projet « 2013, année des Compétences ») ou à l'évaluation et la reconnaissance des acquis de la formation des stagiaires.

Ces études complémentaires et la pratique de terrain ont mis en évidence la nécessité d'actualiser l'étude de 2004 au regard des évolutions sociales, économiques et politiques qu'a connues le secteur. Ce rapport est l'aboutissement de ce travail et d'une démarche de recherche-action menée conjointement par ORCHIS et l'Interfédé. Initiée avec l'objectif d'actualiser les besoins en compétences et en formation des

¹ FIAS-ACFI, Fédération des Initiatives et Actions Sociales, Action Coordonnée de Formation et d'Insertion, <http://www.acfi.be/>

² AID, Actions intégrées de développement, <http://www.aid-com.be/>

³ ALEAP, Association Libre d'Entreprises d'Apprentissage Professionnel, <https://www.aleap.be/>

⁴ CAIPS, Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale, <https://www.caips.be/>

⁵ Lire et écrire, <http://www.lire-et-ecrire.be/>

⁶ MORO E., FELTESSE P., 2004, *Etude sur les besoins en compétences et en formation continue du personnel des Entreprises de Formation par le Travail et des Organismes d'Insertion socioprofessionnelle en Wallonie*, Rapport de recherche commandité par l'Interfédération des Organismes de formation et d'insertion Wallonie Bruxelles asbl, fondation Travail-Université.

professionnels du secteur, il est apparu au cours de la recherche nécessaire de déplacer légèrement l'angle d'approche. La diversité des secteurs et métiers auxquels se destinent les bénéficiaires, tout d'abord, rendait vaine la tentative d'identifier de manière systématique les besoins précis de formation et, sur cette base, de dresser une analyse transversale des besoins du secteur qui ne soit ni incomplète, ni superficielle. Dans le respect de la diversité des formes d'accompagnement, il ne pouvait s'agir d'adapter simplement l'offre de formation sans en repenser plus largement la signification et les modalités. C'est pourquoi, il s'est davantage agi de penser les conditions de développement et d'institution d'un métier et de pratiques professionnelles d'accompagnement à destination du public le plus éloigné de l'emploi, au regard des enjeux socioéconomiques, institutionnels, organisationnels et humains que soulève l'activation du marché du travail.

Notre démarche a donc plus particulièrement permis de rencontrer trois objectifs principaux :

- Mettre en évidence les principales transformations qu'a connues le secteur depuis l'enquête de 2004 et les principales difficultés auxquels font face les professionnels et les organisations du secteur dans l'exercice de cet accompagnement des publics les plus éloignés de l'emploi ;
- Identifier de nouvelles modalités ou de nouveaux leviers de formation et d'action ;
- Impliquer les professionnels du secteur dans cette démarche générale tout en tirant enseignement des travaux conduits par le secteur depuis 2004.

LA DÉMARCHE

Actualiser notre compréhension du contexte politique, économique et social du secteur

L'étude de 2004 a été conduite dans un contexte politique, social et économique différent de celui que nous connaissons aujourd'hui. Ces changements ont, sans conteste, un impact sur les bénéficiaires, l'accompagnement qui leur est proposé ainsi que sur les missions et modes de fonctionnement des CISP. Penser les besoins des professionnels en matière de compétences et de formation ne peut se réaliser indépendamment de ces évolutions.

Pour ce faire, nous avons préalablement procédé, comme dans toute démarche de ce type, à une collecte de travaux scientifiques permettant de mettre en évidence les principales évolutions du secteur et de leur impact sur l'accompagnement du public. Nous avons aussi, dans ce cadre, accordé une importance particulière aux travaux et publications coordonnés par l'Interfédéré au cours de ces quinze dernières années. Ils actent des constats et des questionnements sur les évolutions du secteur de l'insertion socioprofessionnelle, des métiers du secteur et de la formation qu'il est possible aujourd'hui de mettre en perspective. Certains experts⁷ (académiques et issus du

⁷ Expert académique consulté : Jean-François Orianne, docteur en sociologie et professeur à l'Institut des sciences humaines et sociales de l'Université de Liège. Ses recherches portent sur les politiques d'emploi et de formation professionnelle. Experts de terrain consultés : Eric Albertuccio (Aid), Véronique Dupont (Aleap), Jean-Luc Vrancken (Caips), Hughes Henry (Lire et Ecrire), Anne-Helene Lulling (Interfédéré), Morgane Eeman (ACFI), Raphael Claus (Interfédéré), Marina Mirkes (Interfédéré), Anaïs Mathieu (Interfédéré), Dominique Brasseur (Lire et écrire), Myriam Colot (Aid), Ann Paquet (Espaces), Eric Mikolajczak (Intefédéré & Boutique de Gestion)

secteur) ont également être consultés pour leur connaissance précise de ces mêmes questions.

Identifier les besoins actuels des professionnels du secteur

Le cœur de notre démarche a toutefois consisté en une collecte originale d'informations et d'analyses auprès de professionnels du secteur, issus des différentes fédérations de l'ISP en Wallonie et y occupant des fonctions différentes : direction, de formation, psychosociopédagogiques ou administratives. C'est cette diversité qui enrichira aussi l'analyse et favorisera la généralisation des analyses produites (on limite de la sorte les risques liés au partage de certaines « évidences »).

Notre démarche participative fut celle du *focus group*, inspiré de la « méthode d'analyse en groupe » (MAG)⁸. Développée par Luc Van Campenhoudt et Abraham Franssen, cette méthode se base sur l'analyse de situations concrètes vécues par les participants et le respect de règles procédurales d'organisation des échanges. L'analyse en groupe se révèle également féconde comme outil d'évaluation prospective et de formulation de recommandations basées sur la réalité de l'organisation et des acteurs concernés. La démarche suppose que l'analyse soit menée *par* un groupe de personnes (les participants) avec l'aide des intervenants (un animateur et un secrétaire). En d'autres termes, il ne s'agit pas d'une méthode « d'interview de groupe », mais bien d'un travail mené en commun, à partir de la narration de situations concrètes de travail par les participants.

Les participants ont donc été invités à partager leur expérience, leurs difficultés et leurs attentes et ont également été mis en capacité d'en produire collectivement une analyse prospective, déjà orientée vers la formulation de propositions concrètes. Concrètement, deux groupes d'analyse composés d'une douzaine de participants se sont réunis chacun lors de deux demi-journées de travail en groupe. La composition des groupes est restée stable d'une rencontre à l'autre et des sessions rapprochées (deux semaines) ont favorisé un travail plus approfondi.

Concrètement, la première demi-journée avait pour objectif principal de dégager les principaux besoins mais aussi les acquis en termes de compétences telles qu'ils se vivent pour les acteurs. L'analyse a été réalisée collectivement, sur base de la production et de l'interprétation de récits d'expérience de participants (cf. encadré ci-dessous pour les détails méthodologiques).

Au départ des analyses produites, l'animateur se charge d'effectuer, en début de deuxième demi-journée, une synthèse des échanges, de façon à en dégager les points de convergences et divergences.

⁸ Pour une présentation détaillée de la méthode, voir Van Campenhoudt L., Chaumont J.M., Franssen A (2005), *La méthode d'analyse en groupe*, Paris, Dunod.

La production et l'analyse collective de récits d'expérience : méthodologie

Les participants sont amenés à produire deux récits qui relatent deux expériences significatives : l'une perçue comme positive et relatant une expérience au cours de laquelle la personne a eu le sentiment de posséder l'ensemble des compétences pour faire face à la situation ; l'autre perçue comme négative et relatant une expérience au cours de laquelle la personne a eu le sentiment de ne pas posséder l'ensemble des compétences pour faire face à la situation. Le récit produit doit avoir été vécu par la personne et ne doit pas comporter d'éléments confidentiels. La deuxième étape consiste à inviter chaque participant à partager à tour de rôle ses deux récits au groupe. Un tour de table est ensuite organisé (chaque personne a le droit de parler sans être interrompue), lors duquel chaque participant a la possibilité de réagir par rapport à un ou plusieurs récits en particulier, et à expliquer sa réaction et la raison du choix du récit. Après le tour de table, quelques dernières réactions (libres) sont encore possibles.

La deuxième session de travail avait pour objectif de réaliser un diagnostic prospectif, à partir de la synthèse de l'analyse des récits, et au départ des outils « SWOT » et « ACAN ».

Les outils prospectifs "Swot" et "Acan": méthodologie

Les participants sont invités à identifier (d'abord individuellement puis en groupe, et sur base de l'analyse précédente) :

- *D'une part les Forces/Faiblesses/Opportunités/Menaces de l'offre actuelle de formation à laquelle les travailleurs ont accès (outil SWOT).*
- *D'autre part ce qu'il faudrait, dans l'offre actuelle de formation (outil ACAN) : **Arrêter de faire, Continuer à faire, Améliorer, Créer de Nouveau***

Le résultat attendu de ce diagnostic était l'identification de perspectives pratiques au départ des analyses produites.

Une collaboration en continu avec l'Interfédé

Notons que la démarche a été accomplie en coordination permanente avec la commission pédagogique de l'Interfédé, réunie dès l'entame du projet et consultée à trois reprises pour validation des options méthodologiques et des analyses produites à chaque étape du travail. Outre ce suivi, cette collaboration en continu a facilité la coordination du projet avec les acteurs de terrain et avec les autres initiatives susceptibles d'alimenter ou d'influencer cette étude.

LE PLAN DU RAPPORT

Le rapport se compose de quatre sections :

1. La première section met en évidence les principaux apprentissages relatifs aux évolutions du secteur depuis les quinze dernières années. L'accent y est mis sur les évolutions réglementaires et sociales autour de l'émergence du paradigme de l'Etat social actif.
2. La deuxième section identifie les conséquences de ces changements sur la conduite du travail d'accompagnement dans le secteur des CISP, telles qu'observées par les chercheurs et par les acteurs de terrain.

3. La troisième section développe les attentes en matière de compétences et de formation exprimées par les travailleurs du secteur consultés dans les groupes d'analyse et lors des consultations complémentaires.
4. La quatrième section, prospective, prend appui sur la compréhension du contexte et des besoins exprimés et identifie les éléments d'une stratégie globale de « formation en réseau » cohérente, orientée vers les valeurs et missions du secteur.

1. EVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES ET SOCIALES DANS LE SECTEUR

Cette section propose un regard rapide sur les évolutions récentes du secteur depuis une quinzaine d'années, au départ d'une revue de la littérature scientifique, des travaux de recherches conduits à l'initiative de l'Interfédé depuis 2004, des analyses proposées dans le cadre des deux analyses en groupe, et de la consultation d'experts. Le premier objectif est d'identifier les principales évolutions et bifurcations des politiques en matière d'emploi et du cadre institutionnel et réglementaire qui régit l'action des organisations du secteur de l'ISP. Le second objectif est de replacer ces évolutions dans le contexte plus large des évolutions sociales et économiques qu'a connues la Région Wallonne au cours de cette même période. Il s'agit, à chacun de ces niveaux, de saisir les transformations du cadre d'action sociale au sein duquel se déploie le travail d'accompagnement.

1.1. LES CENTRES D'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE (CISP), COMPOSANTE DES POLITIQUES WALLONNES D'EMPLOI

Devant l'insuffisance des politiques keynésiennes de soutien à la demande, initiées en Belgique dans les années 1970 et longtemps dominantes dans les politiques d'emploi en Belgique⁹, ces dernières se sont orientées, dès la seconde moitié des années 1990, vers une logique d'*activation* des demandeurs d'emploi (DE). Prenant acte de l'augmentation du taux de chômage et de la baisse continue du taux d'emploi, elles s'inscrivent dans le cadre de la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE)¹⁰ qui a pour enjeu le retour de la croissance par le soutien des personnes en recherche d'emploi¹¹. L'évolution est notable et ces politiques s'inscrivent de fait « dans un nouveau paradigme pour appréhender les thématiques de l'emploi et du chômage en Europe : plutôt que de baisser le taux de chômage, il s'agit désormais d'augmenter le taux d'emploi »¹².

Cette stratégie s'est, en Belgique comme dans d'autres pays européens, traduite par la mise en œuvre d'actions ayant pour visée principale la lutte contre le chômage de longue durée et contre l'exclusion sociale par la remise au travail des personnes sans emploi. C'est dans cette optique que la collaboration entre les secteurs des intermédiaires publics et privés de l'emploi s'est renforcée. Ces derniers sont désormais investis de la puissance publique pour mettre en œuvre « l'accompagnement des DE, des inactifs et des personnes ayant actuellement un

⁹ CASSIERS I., LEBEAU E., 2005, « De l'État providence à l'État social actif. Quels changements de régulation sous-jacents ? », in VIELLE, P., POCHET, P., CASSIERS I. (dir.), *L'État social actif. Vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles : P.I.E. Peter Lang.

¹⁰ Cf. La Stratégie Lisbonne (2000), la stratégie Europe 2020 (EU2020).

¹¹ BARBIER J.-C., LUDWIG-MAYERHOFER W., 2004, "The many worlds of activation", *European Societies*, vol. 6, n°4, pp. 423-436.

¹² GÉRARD J., 2016, « L'effet d'un dispositif public belge d'accompagnement sur les parcours professionnels des demandeurs d'emploi » in MEILLAND C., SARFATI F., *Accompagner vers l'emploi, quand les dispositifs publics se mettent en action*. Bruxelles : P.I.E. Peter Lang.

emploi mais qui sont menacées de le perdre »¹³, tandis que le suivi actif des demandeurs d'emploi demeure de la compétence de l'ONEM. Ils le font, de manière générale, au travers d'activités « de placement, d'appariement entre des travailleurs et des emplois, en présélectionnant ou non des candidats »¹⁴.

En nous référant à la classification de Christian Bessy et Guillemette de Larquier, nous constatons donc que les ex-entreprises de formation par le travail (EFT) et les ex-Organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP), devenus Centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP) depuis 2016, s'inscrivent sur un « marché du placement » au sein duquel évoluent également d'autres opérateurs de formation et d'intermédiations porteurs d'une mission définie dans la politique d'emploi régionale et bénéficiant également de financements publics.

La spécificité des CISP est, sur ce marché, de s'adresser aux demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi (nommés « stagiaires »), nécessitant un accompagnement à la fois sur le plan technique et professionnel (acquisition de compétences et connaissances les destinant à l'exercice d'un métier), mais également sur le plan psychosocial. Les filières de formation organisées par les CISP couvrent ainsi, et sans exclusive, les domaines de l'alphabétisation, la remise à niveau, le développement personnel ainsi que les métiers du bâtiment, de l'HoReCa, des services à la personne, du secrétariat, du commerce ainsi que les métiers verts¹⁵.

Selon le site du service public wallon de l'emploi et de la formation, « Les filières de formation CISP visent l'un ou l'autre des objectifs suivants :

- L'orientation professionnelle : les actions pédagogiques structurées permettant au stagiaire d'envisager différentes alternatives qui favorisent son insertion socioprofessionnelle ainsi que les actions permettant de concevoir ou confirmer son projet professionnel et personnel ;
- La formation de base : la formation générale ou technique visant l'acquisition de connaissances élémentaires, de compétences générales et techniques et de comportements utiles à l'insertion socioprofessionnelle et qui ne sont pas nécessairement liées à un métier déterminé ;
- La formation professionnalisante : la formation visant l'acquisition de connaissances, compétences et comportements socioprofessionnels nécessaires à l'exercice d'un métier déterminé. »¹⁶

1.2. DU DISPOSITIF INTEGRE D'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE (DIISP) À L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ

« Par leur action d'accompagnement, de suivi, de recherche de candidats et de sélection de la main d'œuvre, les intermédiaires privés de l'emploi contribuent donc directement à la construction de l'action publique sur le marché du travail et à la

¹³ Voir : <http://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/labour-market/labour-market-policy>, consulté le 06/04/2018.

¹⁴ BESSY C., de LARQUIER G., 2010, « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie*, n°2, vol.15, pp. 227-270.

¹⁵ Cf. <http://emploi.wallonie.be/home/formation/cisp.html>, consulté le 7/4/2018

¹⁶ *Ibid.*

structuration du chômage de longue durée »¹⁷. Pour ce faire, un cadre général sera proposé, en 2004, pour reconfigurer le paysage de l'insertion socioprofessionnelle, donner un cadre légal au *parcours d'insertion* et coordonner le partenariat des multiples acteurs privés et publics qui composent ce champ en développement¹⁸. Le Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle (DIISP) fixait ainsi des balises qui permettaient, en tenant compte des missions de chaque opérateur, « d'organiser des actions de formation et d'insertion à la fois intégrées, coordonnées et centrées sur les bénéficiaires pour leur permettre l'accès à un emploi durable et de qualité »¹⁹.

Dans les premières années, la mise en œuvre de ce dispositif semble jouir d'une évaluation globalement positive de la part des acteurs du secteur et sur un plan plus académique. L'évaluation conduite par Béatrice Van Haepere pour l'Iweps en 2008²⁰ constate ainsi que les initiatives entreprises dans ce cadre apparaissent « atteindre la cible », à savoir les travailleurs possédant des « caractéristiques moins favorables (...) que la moyenne des demandeurs d'emploi », en termes d'insertion en emploi. Les initiatives se concentrent pour l'essentiel sur l'objectif « d'améliorer les compétences sociales et professionnelles des demandeurs d'emploi » étant entendu que c'est bien cet objectif qui motive les stagiaires qui s'y inscrivent. Sur le plan des faiblesses, la chercheuse met en avant le faible taux de pénétration du DIISP et la faible notoriété dont il jouit, faute de disposer de moyens de promotion suffisants. La coordination des acteurs est également jugée trop faible et inefficace car dominée par l'informel.

Les acteurs du secteur, quant à eux, apprécient l'effort destiné à mettre de l'ordre entre les différentes initiatives publiques et privées. Toutefois, dans les faits, ils constatent surtout combien « depuis le début du DIISP, le travail d'accompagnement des demandeurs d'emploi a été influencé (certains n'hésiteront pas à dire « pervers ») de manière de plus en plus décisive par le Plan fédéral d'Accompagnement des Chômeurs (PAC) »²¹.

Le PAC – aussi appelé plan d'activation – se fondait sur deux principes. Premièrement, « il est basé sur le principe d'un accompagnement préalable des chômeurs : cet accompagnement, à charge des Régions, est prioritaire, politiquement et chronologiquement, par rapport au contrôle ». Deuxièmement, « le contrôle ne vient que dans un second temps, et a comme fonction de vérifier que le chômeur accomplit effectivement des démarches qui doivent l'aider à retrouver un emploi : ce sont ces démarches qui comptent, pas le fait d'avoir, ou pas, décroché un emploi. S'il y a donc

¹⁷ GERARD J., *op. cit.* Voir aussi : BESSY et EYMARD-DUVERNAY, 1997 ; GÉLOT et NIVOLLE, 2000, VULTUR et PROVENCHER, 2014.

¹⁸ Initialement, « l'activation, en Belgique, engage la responsabilité des pouvoirs publics et des opérateurs privés en matière d'emploi. Celle-ci s'est institutionnalisée avec la ratification, en 2004, de la convention n°181 de l'OIT et avec la fin du monopole de la fonction publique en matière d'emploi (...) Cette responsabilité porte sur l'obligation, d'une part, d'accompagner le DE vers et dans et après l'emploi et, d'autre part, de proposer des solutions 'réalisables' et adaptées à leurs besoins » in GERARD J., 2017, Le marché, le politique et le réseau : les intermédiaires privés du marché du travail à l'épreuve de l'action publique, Thèse de doctorat, université de Liège.

¹⁹ Cf. Décret relatif au Dispositif Intégré d'Insertion Socio Professionnelle, le 1er avril 2004

²⁰ VAN HAEPEREN B. (2008), *Evaluation du Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle. Rapport de synthèse*, Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique

²¹ INTEFEDE, 2015, *Actes des assises de l'accompagnement*.

bien une obligation de moyens, il n'est évidemment pas question d'obligation de résultat. »²²

Ce plan a toutefois un impact sur l'accompagnement. Une évaluation conduite en 2010 par l'Institut Emile Vandervelde (centre de recherche lié au parti socialiste) montrait notamment ses limites pour les demandeurs d'emploi les plus éloignés du marché du travail. Plus fondamentalement, la logique d'action publique à l'œuvre substitue aux notions d'adhésion volontaire, de participation et d'émancipation — centrales dans le DIISP — celles d'« activation obligatoire », de « responsabilisation » des individus et de sanctions à l'égard des demandeurs d'emploi. »²³

1.3. ACTIVATION ET RESPONSABILISATION

De fait, le PAC préfigure, en 2012, une réforme profonde du champ de l'accompagnement des demandeurs d'emploi qui traduit la mise en œuvre d'un nouveau décret relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion (Décret AI). Abrogeant le Décret relatif au DIISP avant que celui-ci ne déploie toutes ses potentialités, il place la notion de *contrat* au centre des mécanismes de coordination entre opérateurs et de l'accompagnement des stagiaires et fait de l'*activation* de ces derniers un des fondements de la politique d'emploi.

Le Décret AI de 2012 ayant été mis en application en 2016, soit un peu plus d'une année avant cette recherche, il est difficile d'établir une évaluation précise de son efficacité ou de son impact sur les CISP et sur l'accompagnement des stagiaires. Il reste que cette réforme constitue le second changement de taille dans un secteur encore jeune et en structuration, et qu'elle se traduit, non seulement par de nouvelles modalités de coordination, mais également par une redéfinition de la philosophie d'accompagnement.

D'une part, les acteurs rencontrés manquent effectivement de recul et ne constatent pas encore réellement d'effets de cette réforme sur le terrain. Si certains les redoutent, d'autres considèrent au contraire que ce décret s'inscrit largement dans la continuité du décret de 2004, en accentuant toutefois les contraintes administratives et de justification. Les effets sur la pratique pourraient dès lors être relativement maîtrisés, bien que cela puisse varier d'une fédération à l'autre ou d'une organisation à l'autre. La réforme contient par ailleurs des éléments jugés positifs, tels que certaines exigences pédagogiques pour les centres et certaines contraintes et prescrits à respecter (notamment en ce qui concerne le nombre d'heures de prestation).

D'autre part, toutefois, le Décret AI matérialise dans le secteur de l'ISP l'émergence de l'*Etat social actif* à la « sauce belge », sorte de compromis hybride entre le modèle conservateur de gestion préventive des risques²⁴ et le régime libéral d'Etat providence, « troisième voie » qui accorde une place centrale à l'individu et aux capitaux (*assets*)

²² BOUILLART I., 2010, *Plan d'accompagnement des chômeurs. Etat des lieux*, IEV.

²³ INTERFEDE, 2015, *Actes des assises de l'accompagnement*.

²⁴ Voy. BECK U. (2001), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier ; VRANCKEN D. (2002), *Le crépuscule du social*, Editions Labor, Bruxelles

dont il dispose pour agir, être acteur de sa vie ou « entrepreneur de soi »²⁵. « L'activation revêt une double signification : 1) 'activer' les dépenses de l'Etat afin d'assurer une gestion proactive des risques sociaux ; 2) 'activer' les individus concernés par ces dépenses, d'une part les bénéficiaires, et d'autre part les professionnels chargés de mettre en œuvre les politiques publiques »²⁶. Elle se structure en premier lieu autour de la notion d'employabilité et renvoie à l'idée que les bénéficiaires deviennent responsables de leurs capacités d'insertion socioprofessionnelle²⁷. Elle renvoie, d'autre part, à la notion de partenariat et à l'activation des professionnels dont on attend qu'ils établissent, au niveau local, des réseaux destinés à soutenir la qualité des services rendus et la cohérence du parcours d'insertion²⁸.

Dans ce cadre, constate Jean-François Orianne, si « l'activation des politiques publiques semble transformer l'intervention de l'Etat en un triple mouvement de contractualisation, d'individualisation et de territorialisation, (...) cette forme de relation contractuelle se développe dans une méconnaissance inquiétante du droit des contrats et révèle d'emblée son caractère extrêmement particulier : les deux parties de la relation ne sont pas sur un pied d'égalité, les libertés de contracter ne sont pas équivalentes, etc. »²⁹. En d'autres termes, l'Etat et les politiques d'emploi ont vocation à fournir aux individus une partie des *assets* dont ils ont besoin pour construire leur projet professionnel et/ou doivent les aider à les acquérir mais de facto, la responsabilité de l'insertion repose sur les stagiaires et sur les CISP.

En vertu de cette logique de *responsabilisation*, les DE sont invités à supporter une part des risques économiques alors que ceux-ci sont, parallèlement, confrontés à la menace de perdre leurs revenus de remplacement et à la remise en question des principes de couverture sociale. Concrètement, ils sont tenus d'accepter un emploi, peu importe leur expérience professionnelle³⁰ et sont dans le même temps confrontés à un assouplissement de la norme d'emploi « convenable »³¹ de même qu'à un renforcement de leurs obligations et devoirs.

Les professionnels du secteur notent également cette contradiction, notamment lorsqu'ils s'accordent sur le fait que « l'accompagnement ne peut coexister avec

²⁵ PÉRILLEUX T. (2005), « Se rendre désirable. L'employabilité dans l'état social actif et l'idéologie managériale », in VIELLE P. et al. (dir.), *L'Etat social actif. Vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles : P.I.E. Peter Lang, pp.301-323.

²⁶ ORIANNE J.-F., (2005) « L'état social actif en question : troubles de l'employabilité et traitement clinique du chômage » in Vielle P. et al. (dir.), *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles : PIE-Peter Lang, pp. 179-207.

²⁷ GAZIER B. (1990), « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », in *Sociologie du travail*, 4, pp575-584

²⁸ MAROY C., VAN HAEPEREN B. (2001), « Isomorphisme institutionnel et construction du champ de l'insertion en Wallonie : un processus inachevé », Communication au colloque du CEREQ, La décentralisation de la formation professionnelle en France : quels changements dans la continuité de l'action publique, Grenoble, 4 et 5 octobre 2001.

²⁹ ORIANNE J.-F., *op. cit.*, p. 182.

³⁰ CONTER B., ZACHARY M.-D., 2013, « Les vices cachés de l'Etat social actif », *Revue Démocratie*, avril.

³¹ DEUMER J., 2010, « Flexicurité et qualité de l'emploi : le cas du travail à temps partiel », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n°2074-2075, pp. 7-82.

l'activation. Cette dernière n'adapte pas l'action à l'individu pour la simple raison qu'elle ne peut pas le faire sans enclencher des effets de droit. Donc l'alibi de l'accompagnement masque une réalité de l'activation qui contribue à augmenter la tension sociale. »³²

1.4. SIMPLIFICATION ET « SURCATÉGORISATION » DU PUBLIC

« Les DE sont (...) résumés dans les bases de données et dans les documents à des agrégats de caractéristiques jugées « pertinentes » par le SPE, telles que le nombre de mois de chômage, les moyens de transports, les compétences (bureautiques, linguistiques, techniques), etc. La complexité des personnes sans emploi se voit réduite à des référentiels Emploi Métier, des freins à l'emploi, des troubles de l'employabilité, des « degrés » d'autonomie, des codes ou acronymes divers »³³

Alors que les services publics de l'emploi « ne suivent, ni n'accompagnent des personnes sans emploi, mais plutôt une version simplifiée de l'humain, qui se cristallise sous la forme du statut unique de demandeur d'emploi », le secteur des CISP se veut porteur d'une vision complexe et multidimensionnelle de la personne formée.

Les acteurs du secteur soulignent également la segmentation accrue de la catégorisation des publics, liée à la gouvernance et parfois à l'actualité. Le phénomène de sur-catégorisation est dénoncé, dans le sens où il positionne les personnes dans des cases stigmatisantes, et qu'il met les professionnels dans une difficulté à proposer un dispositif intégré, avec une prise en compte des personnes dans leur globalité.

1.5. DURCISSEMENT DES EXIGENCES SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI... ET DU TRAVAIL

Dans le secteur des CISP, il s'agit bien d'accueillir, par ailleurs, un public souvent très éloigné de l'emploi dont une part significative, de l'avis des participants aux groupes d'analyse et de certains experts, n'est aujourd'hui pas prête à retrouver un emploi (les raisons évoquées sont multiples : manque de qualification, problématiques multiples à résoudre avant de pouvoir se mettre en projet, etc.). En mettant l'accent sur les résultats et les justifications, le décret reconnaît insuffisamment la réalité de ce public, du *travail d'accompagnement* en CISP et ses contraintes à ce niveau.

Parmi celles-ci, les professionnels constatent le durcissement des conditions d'accès au marché du travail et sa reconfiguration en ce qui concerne notamment les emplois dits « peu qualifiés ». L'internationalisation, la flexibilisation et la digitalisation de certaines activités, de même que l'ouverture de certains marchés à de nouveaux prestataires sociaux (prisons, entreprises de travail adapté...) ou à finalité commerciale (*überisation* de l'économie) soumettent les stagiaires de l'ISP à une concurrence de plus en plus rude et à la disparition pure et simple d'opportunités d'emploi.

³² INTERFEDE, 2015, *Actes des assises de l'accompagnement*.

³³ BEUKER L., 2017, *De l'activation des politiques d'emploi à l'agitation des chômeurs*, Thèse de doctorat en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences Politiques et Sociales. Université de Liège

Une même incompréhension règne parmi certains clients des CISP, dont les exigences en matière de prestation apparaissent parfois déraisonnables au regard du public concerné.

« Les clients attendent de nos travailleuses des prestations toujours plus pointues qu'elles ne peuvent de fait, pour la plupart d'entre elles pas fournir. [...] La dimension sociale est comme ignorée. [...] On doit vendre du service mais il faut aussi, de l'autre côté, comprendre le service qui est vendu et la situation de ceux qui rendent ce service » (Une directrice d'un CISP).

Enfin, la nature du public évolue, essentiellement sous l'effet du durcissement des politiques d'activation et un effet de « filtre » voit les meilleurs candidats au remplacement être orientés vers les institutions publiques de l'emploi (Forem et Actiris).

« Avec les nouvelles réglementations, les gens sont dans des 'cases' [...]. Certains nous sont envoyés et on est obligé de les recevoir alors qu'on sait qu'on ne les prendra pas » (Un travailleur d'un CISP)

Ce sont donc, nous l'avons dit, davantage qu'autrefois des publics contraints qui s'engagent dans un parcours d'insertion et non plus des personnes qui inscrivent cet accompagnement dans une démarche volontaire, motivée et pensée. Le changement est important, dès lors qu'on envisage les modalités de prise en charge. Accompagner signifie, dans le meilleur des cas, « accrocher » le demandeur d'emploi au dispositif qui lui est proposé mais aussi, bien souvent, prendre en charge des questions extérieures et urgentes qui pèsent sur la situation du stagiaire et réduisent ses chances d'insertion à court terme.

« Ceux qui arrivent sont dans une situation catastrophique. Trouver un emploi n'est pas leur priorité. En fait, ils viennent pour l'argent et pas pour la formation ». (Un directeur d'un CISP)

« Certaines personnes s'engagent dans l'insertion pour éviter une sanction et sont envoyées d'un organisme à l'autre, ce qui n'a pas de sens. » (Actes des assises de l'accompagnement, 2015)

1.6. EN CONCLUSION

Le champ de l'insertion socioprofessionnelle s'est profondément transformé au cours des quinze dernières années. Désormais, « l'Etat ferait du marché de l'intermédiation le nouveau régulateur. Ce dernier aurait pour tâche d'assurer l'équilibre quantitatif et qualitatif, entre offre et demande de travail, (...) et améliorer l'attractivité des DE sur le marché du travail »³⁴

Une première phase d'organisation et de structuration des initiatives privées et publiques, initiée en 2004, a laissé la place, dès le plan d'activation des chômeurs et depuis le décret de 2012 à un changement plus profond.

D'une part, les finalités de l'accompagnement (et donc l'évaluation de son efficacité) s'entendent désormais en termes d'activation. Le travailleur est responsable de son insertion et l'accompagnement consiste à lui fournir les moyens, notamment en

³⁴ GÉRARD, 2017 ; GAZIER, 2006

matière de formation, d'assumer cette responsabilité. D'autre part, et en contrepoint de cette exigence accrue, la sociologie du public destiné à cet accompagnement par les CISP a elle aussi changé. C'est un public contraint mais également davantage fragilisé et en perte de repères fondamentaux qu'il s'agit désormais d'insérer.

Ces exigences contradictoires, ce changement de paradigme et la succession même des changements de nature institutionnelle et réglementaire compliquent naturellement la conduite du travail d'accompagnement dans les CISP et vont en interroger les modalités tout autant que les finalités. C'est ce dont nous essayons de rendre compte, dans les points suivants, en nous interrogeant respectivement sur les *impacts* puis sur les *attentes* mis en évidence par les acteurs du secteur.

2. IMPACTS SUR LES CISP ET SUR LES TRAVAILLEURS DU SECTEUR

Le secteur de l'insertion socioprofessionnelle étant relativement récent, et les évolutions de son contexte nombreuses, certaines difficultés ont été relevées par les experts et professionnels au sein des groupes de travail et ont été reliées à un besoin d'ajuster certaines modalités ou contenus de formation, au sein des centres, mais également au-delà (cf. également le point 3 à ce sujet). L'Interfédé s'y emploie en évaluant régulièrement ses activités et en ajustant son offre ou ses méthodes. La question de l'accessibilité des formations reste malgré tout ouverte, et des marges de progression en la matière sont encore possibles (2.1.).

Plus fondamentalement, nous aborderons les défis que posent, aux organisations et professionnels du secteur, les transformations survenues dans le secteur des CISP au cours de ces 15 dernières années, notamment – mais pas seulement – sur le plan opérationnel et de la posture professionnelle (2.2.). Nous développons dans cette seconde section ceux qui nous apparaissent en lien direct avec la question de la formation et de la professionnalisation des travailleurs chargés de l'accompagnement des stagiaires.

2.1. DES POLITIQUES DE FORMATION DAVANTAGE FORMALISÉES MAIS DES PRATIQUES ENCORE TROP INÉGALITAIRES

Tout d'abord, dans le cadre de leurs missions d'encadrement des formateurs, les directions des structures de l'ISP développent de plus en plus une politique de formation continuée structurée, prenant appui sur l'action avec les stagiaires et la vision stratégique du développement de l'entreprise. Cet intérêt pour la formation ne se traduit pas forcément dans la formalisation d'un plan de formation, mais donne lieu à des initiatives diverses, notamment l'organisation de formations en interne aux centres.

Ce constat, posé dans de précédentes recherches commanditées par l'Interfédé³⁵, est à nouveau posé par les participants et experts rencontrés. De manière remarquable, la formation apparaît comme un levier de succès, qu'elle soit pensée en termes d'adaptation, de professionnalisation ou d'innovation. En ce sens, l'action des fédérations en la matière démontre leur volonté de soutenir une professionnalisation « maîtrisée » du secteur. Pour ne citer que quelques exemples, le cadre de référence pédagogique et les outils pédagogiques (autour notamment de la « Roue de l'alphabétisation populaire ») récemment développés par la fédération Lire & Ecrire³⁶

³⁵ Cf. FELTESSE, P., GAUDOT, A. 2006, Politiques de formation du personnel des EFT et des OISP en Wallonie et participation au programme de formation de l'Interfédération, Recherche commanditée par l'Interfédération des Organismes de formation et d'Insertion Wallonie-Bruxelles ; INTERFEDE, 2012, Enquête sur les pratiques de formation dans le secteur EFT/OISP. Notes de travail.

³⁶ Cf. Lire & Ecrire (2017). « Balises pour l'alphabétisation populaire », consulté le 31 mai sur http://www.lire-et-ecrire.be/IMG/pdf/balises_pour_l_alphabisation_populaire.pdf. Ce document a été réalisé sur base de trois constats : « La difficulté à articuler dans nos pratiques les processus d'éducation populaire et les processus d'acquisition des savoirs, les attentes et exigences croissantes des pouvoirs publics tant à l'égard des apprenants que des associations et la nécessité de disposer d'un référentiel

illustrent le potentiel d'innovation au sein du secteur. D'autres responsables de fédération ont insisté sur le fait que les marges de manœuvre diminuaient progressivement au sein du secteur, ce qui nécessitait une professionnalisation via la formation, qui comprend à la fois le développement d'une posture, d'une capacité d'analyse, et d'une bonne maîtrise des exigences décrétales. En effet, ces trois éléments semblent clés pour dégager les marges de manœuvres nécessaires à une action en cohérence avec les valeurs du secteur.

Cette reconnaissance de l'importance de la formation ne va toutefois pas sans poser certains problèmes opérationnels. Notamment, l'accessibilité plus ou moins grande des propositions de formation et la disponibilité variable des travailleurs pour ces activités va de fait favoriser certaines inégalités entre travailleurs et entre structures.

Dans les faits, certains profils de travailleurs semblent davantage participer aux activités de formation³⁷ et, au niveau des structures, la *petite taille de l'organisation* apparaît être un facteur compliquant. Ce problème est connu et rapporté, notamment, par certains représentants des fédérations :

« Lorsque l'équipe est petite, il est difficile pour les formatrices de s'inscrire spontanément dans des formations extérieures » (Un représentant d'une Fédération de l'ISP).

« Des besoins en formation existent du point de vue socio pédagogique notamment. Par exemple, [un opérateur] s'est proposé pour mettre en œuvre une formation de formatrices en collaboration avec trois autres centres rencontrant les mêmes réalités et contraintes dans l'objectif de susciter l'envie d'aller en formation. [...] Pour les petits centres participants au projet, la contrainte est importante, tant pour assurer les chantiers que pour libérer les formateurs. Elles ont dû mettre les stagiaires en congé. » (Un représentant d'une Fédération de l'ISP)

Les ex-EFT, combinant travail social et exigences économiques, sont particulièrement concernées par cette difficulté. Au-delà du fait qu'ils doivent « faire leurs heures stagiaires », la nécessité d'assurer des chantiers et la dépendance économique de la structure à l'égard de ses clients décourage les directions à investir des programmes de formation ambitieux qui contraindraient certains travailleurs à s'absenter trop longtemps de leur poste.

« Je comprends bien l'importance de la formation, et notamment de la formation de base au métier de formateur CISP. Mais moi, je ne peux pas dire à mes nouveaux formateurs 'va te former 10 jours à Namur'. Je le regrette mais ce n'est pas tenable » (Un directeur d'un CISP, ex-EFT)

La décentralisation des centres par rapport aux lieux de formation exclut également certains travailleurs des activités de formation. Les déplacements requièrent un temps jugé excessif par certains travailleurs et par certaines directions. Notons toutefois que des solutions de décentralisation ou de formations sur site existent mais, d'une part,

répondant à nos propres enjeux ; et la pertinence toujours vérifiée de l'alphabétisation populaire comme projet politique et pédagogique et la nécessité de mieux la connaître et la comprendre »

³⁷ INTERFEDE, 2012, Enquête sur les pratiques de formation dans le secteur EFT/OISP. Notes de travail.

elles ne sont pas proposées pour tous les contenus de formation et, d'autre part, elles ne rencontrent parfois pas le succès espéré.

« Il y a certainement une ignorance chez certains des possibilités qui sont offertes à l'Interfédé, mais c'est aussi rageant de voir que certaines formations sont désertes alors qu'on fait l'effort de les organiser à l'extérieur » (Une responsable de l'Interfédé)

2.2. DES TRAVAILLEURS ÉPROUVÉS PAR LA COMPLEXIFICATION DU TRAVAIL

Le travail des formateurs CISP ne peut pas se limiter aux tâches pédagogiques. Ils doivent de fait s'engager dans une multiplicité d'activités. Accompagner requiert aussi une écoute active des stagiaires qui permet de prendre en considération leurs spécificités, une action sur les comportements (et pas seulement sur les compétences et connaissances), une capacité à intervenir sur les conflits qui les opposent entre eux ou avec les travailleurs sociaux, une attention constante aux signes de progression ou de risque.

2.2.1. Trouver la bonne posture

Accompagner se définit donc aussi par la *posture* que l'on va adopter, toujours dynamique et à nécessairement moduler en fonction des circonstances de l'accompagnement, et dont l'acquisition constitue une des dimensions les plus essentielles mais également les plus complexes du métier.

Les témoignages des participants aux groupes d'analyse ont permis de mettre en évidence les tensions inhérentes à la/les postures potentielles du formateur.

Ils évoquent tout d'abord, la tension entre une posture d'écoute et de relais ou d'*accompagnement* proprement dit.

« La question de la distance affective est importante, et particulièrement pour les formateurs de première ligne, et encore plus pour les formateurs de type EFT qui passent 35 h avec les stagiaires. C'est différent que quelqu'un qui donne cours, de quelqu'un qui est en accompagnement. Comment je prends ma position, notamment avec la question affective ? » (Un directeur d'un CISP).

Dans le même sens, la nécessité de mettre un cadre et celle de créer une relation de confiance et de respect les amènent à développer une position en tension entre une posture « *égalitaire* » et celle d'*autorité*.

« Comment exerce-t-on son autorité en accord avec les valeurs de l'institution, le ROI et sans faire preuve d'autoritarisme, sans se négliger soi ? » (Un directeur d'un CISP)

« Autour du rôle du formateur, j'ai envie d'évoquer le terme d'autorité. Cela reprend beaucoup de choses qui sont en contradiction par rapport au secteur. Créer une relation de confiance et de respect mutuel entre formateurs et stagiaires... C'est ça qui est un enjeu important » (Une coordinatrice d'un CISP)

« En formation, je fais partie du groupe à part entière. Je me sens plutôt garante... Je suis là pour amener un outil pédagogique, pour amener euh... et en même temps on est garant de l'institution. Ce n'est pas évident d'être à la fois, ne pas être dans la position de professeur mais on doit être garant de la sécurité de tout le monde dans le groupe. On a un rôle de tenir le cadre. On est garant du bon fonctionnement du groupe » (Une formatrice en alphabétisation)

« Dû à mon âge certaines personnes ne me respectent pas, les plus âgés ça va mais les plus jeunes non. Je disais toujours que j'étais un ancien stagiaire avant, mais aujourd'hui je n'ai plus envie de le dire car c'est peut-être pour cela qu'on ne me respecte pas. Je n'ai pas non plus envie de faire le professeur d'école car ils sont libres, mais il y a des règles à respecter » (Un formateur en menuiserie)

Les impératifs d'efficacité et d'activation qui pèsent sur les stagiaires comme sur les travailleurs amènent aussi ces derniers à arbitrer entre écoute et contrainte. Un arbitrage concerne ainsi les *objectifs assignables aux stagiaires*. Comment être à la fois à l'écoute de leurs *besoins* (étant entendu qu'ils peuvent ne pas être directement liés à l'acquisition d'un emploi) et des *contraintes* qui pèsent sur l'accompagnement, notamment liées aux exigences de financement. Apprendre un métier (qui nécessite une certaine « productivité ») et accompagner un stagiaire ne relèvent pas nécessairement d'actions convergentes. Il faut, dans certains cas « temporiser », dans d'autres « pousser le stagiaire » et courir le risque de ne pas le cadrer suffisamment dans le premier cas ou de le mettre trop en difficulté dans le second. Comment équilibrer la situation de formation/accompagnement et la préparation à la réalité des conditions et du marché du travail ?

« Parfois on se dit que quand des personnes entrent en formation, on connaît le marché de l'emploi mais on ne peut pas leur dire : tu ne trouveras jamais de boulot » (Une coordinatrice d'un CISP)

« Beaucoup de nos stagiaires ne sont pas prêts à retrouver un emploi. Le nier, c'est nier la réalité » (Un formateur d'un CISP)

« Pour certains stagiaires, la priorité ce n'est pas de trouver un emploi mais de [régler des problèmes administratifs], de se loger, de faire garder leur enfant... Tu veux leur apprendre le secrétariat ou le jardinage mais leur tête n'est pas à ça. [...] Et c'est de plus en plus le cas » (Un formateur d'un CISP)

« Certains de nos stagiaires sont en proie à des assuétudes de toutes sortes [...]. C'est prioritairement ça qui doit être mis au travail si on veut espérer aller plus loin, mais ce n'est pas pour ça qu'on est reconnus dans le secteur » (Un formateur d'un CISP)

L'exigence croissante liée aux politiques d'activation rend particulièrement difficile cet arbitrage alors même que, d'une part, le public est perçu comme de plus en plus fragilisé et, d'autre part, que le marché de l'emploi apparaît plus difficile d'accès qu'auparavant. La mécompréhension de cette réalité de la part de ceux qui, précisément, exigent des résultats pèse essentiellement sur le travailleur social et sur les CISP à la manière d'un paradoxe, équation impossible dont les termes ne peuvent être conciliés. Certains plaident pour former « en conditions réelles », alors que d'autres sont sceptiques sur la capacité à former au métier dans le temps imparti.

« Faire croire aux gens qu'on va leur fournir un emploi, ce n'est pas juste. On sait qu'il y en a de moins en moins [dans notre secteur] et que même avec sa formation, ça va être difficile pour lui. » (Un formateur d'un CISP)

« Comment ne pas berner les stagiaires ? » (Une coordinatrice d'un CISP)

« Attention de bien conscientiser le stagiaire aux conditions (résistance, endurance dans l'HoReCa), être réaliste par rapport au stagiaire et aussi au marché de l'emploi » (Une conseillère en orientation)

« Ce n'est pas sur 12 mois qu'il va apprendre le métier ...C'est le profil des stagiaires. Il y a un lien aussi avec la production. En tant que formateur on a des limites aussi, au niveau de la production » (Un formateur en menuiserie)

« Il faut être clair par rapport aux perspectives d'emploi. Je ne dis pas tu n'es pas capable de le faire mais si tu n'atteints pas telle compétence ou tel objectif, tu n'auras pas d'emploi, tu ne trouveras pas. Il faut être clair sur les attentes de l'employeur » (Un directeur d'un CISP)

« On est, davantage qu'avant, obligés d'ouvrir largement les portes et d'accueillir quelqu'un qu'on n'aurait pas accepté avant, qu'on aurait redirigé vers un accompagnement plus social, juste parce qu'il faut le nombre. [...] On doit même parfois inscrire des personnes sur liste d'attente en sachant qu'elles ne correspondent pas au profil » (Un directeur d'un CISP)

Sur un plan plus organisationnel et institutionnel, la posture d'accompagnement se trouve également mal prise entre la formalisation des pratiques (charte, ROI, procédures...) et leur application, la « réalité » du terrain.

« J'avais envie de revenir sur la question du ROI. En fait on en a un qui se rapport au décret, et un par rapport à la formation. Mais ce qu'on construit c'est une charte de bon fonctionnement. C'est un gros travail à faire : on indique nos valeurs mais dans les faits...on ne le fait pas... J'ai entamé un travail sur ce qu'il y a derrière : par exemple, c'est quoi se respecter les uns les autres ? J'ai l'impression que c'est juste un bout de papier » (Une formatrice en alpha)

« Comment réussir à appliquer le ROI en étant en cohérence avec nos valeurs ? » (Une coordinatrice d'un CISP)

L'ensemble de ces tensions sont inhérentes au travail d'accompagnement. Il ne s'agit pas pour les formateurs de les supprimer, mais de pouvoir les travailler, et ce dans une perspective soit organisationnelle, soit sectorielle (cf. point 3 sur les attentes).

2.2.2. Contenir les effets de l'environnement des stagiaires

Des éléments extérieurs à la situation d'accompagnement peuvent également faire irruption dans celle-ci et peuvent laisser le travailleur désemparé. Plusieurs récits ont ainsi mis en scène l'irruption et l'intervention négative de l'entourage dans le processus d'accompagnement.

« On travaille avec certaines femmes la nécessité de s'affirmer, de prendre confiance en soi [...]. Ces changements-là, ça ne plaît pas à tous. On a déjà vu revenir certaines femmes qui essayaient tant bien que mal de dissimuler des coups [...]. D'autres ne reviennent jamais et finissent par abandonner leur projet d'insertion » (Une formatrice d'un CISP)

2.2.3. Assumer une charge administrative croissante

Enfin, et cela est sans doute une des conséquences les plus directement prévisibles du nouveau Décret, les travailleurs, à quelque niveau qu'ils se situent, sont astreints à un travail administratif dont la charge va croissante.

« Les projets permettent parfois de financer des postes ou du matériel, même si c'est parfois des contrats précaires. [...] Dans tous les cas, remplir les dossiers, les soumettre, etc. ça prend du temps qu'on ne peut pas consacrer au stagiaire » (Une conseillère en orientation)

Cette dimension du travail est d'autant plus problématique que les changements sont effectivement nombreux à ce niveau et que l'information n'est pas toujours bien transmise ou assimilée.

2.2.4. Faire face au turnover et aux risques psychosociaux

L'accroissement des contraintes qui pèsent sur les structures et leurs travailleurs, d'une part, et les difficultés croissantes rencontrées dans l'accompagnement de publics requérant un accompagnement plus complexe, d'autre part, se combinent pour accroître la charge à la fois objective et subjective de travail. Ce constat avait été posé, notamment en 2015, lors des assises de l'accompagnement.

Même si les travailleurs du secteur apparaissent encore peu exposés aux risques psychosociaux, en comparaison avec d'autres, les risques d'épuisement et de renoncement sont ici évidents, d'autant que d'autres phénomènes s'immiscent encore dans la relation d'accompagnement :

« Agressivité croissante, sentiments de peur, d'insécurité, d'échec manifestés par beaucoup de candidats à une formation ; pour de nombreux formateurs, il y a une perte de sens dans leur travail résultant de la confusion de rôle aux yeux des bénéficiaires qui sont nombreux à confondre Onem, Forem et opérateurs de formation. ». (Essor n 67, 2014)

« C'est intéressant d'entendre aussi les difficultés des coordinations et des directions. Le stress des apprenants vient sur nous et on le reporte sur les autres également » (Une directrice d'un CISP).

La capacité d'innovation et de « résistance » du secteur est par ailleurs soulignée à plusieurs reprises, ce qui est positif pour diminuer les risques évoqués.

« Je trouvais qu'il n'y a pas de fatalisme, il y a une recherche de solutions chez tout le monde et je trouve que c'est vivifiant et porteur. C'est propre au secteur aussi d'être toujours en mouvance » (Une formatrice d'un CISP)

« Je rejoins X sur la résistance. Il y a des demandes d'aller vite et pas forcément bien. En attendant il y a des choses à développer chez l'être humain autres que l'emploi, la mise à l'emploi » (Une formatrice d'un CISP)

« Avant on était créateur d'alternative, ici on est dans la résistance » (Un membre d'une fédération).

2.2.5. Conserver le sens du travail social

De même, le secteur et les organisations qui le composent courent le risque de voir se développer des stratégies divergentes et contradictoires, comme cela a été observé dans d'autres institutions intermédiaires d'emploi. Pour certains, ce sont bien les *objectifs et finalités* du travail d'accompagnement qui pourraient être à revoir. En quelque sorte, s'il est impossible de poursuivre un accompagnement social de qualité, il faut revoir certaines prétentions à la baisse.

« Dans le cadre qui nous est imposé, sommes-nous encore en capacité de faire notre travail ? [...] Est-ce encore adapté à ce qu'on veut faire ? » (Un formateur d'un CISP)

« C'est une question de survie » (Un directeur d'un CISP)

« J'aurais plus facile à gérer une 'vraie' entreprise » (Un directeur d'un CISP)

Une autre stratégie connue parmi les intermédiaires d'emploi est celle de l'« écrémage des candidats »³⁸. Dans une logique de management par les résultats, il s'agit de sélectionner de manière officieuse les candidats qui seraient *a priori* plus facile à replacer de manière à se garantir les meilleures chances de correspondre aux critères.

« Il y a des professionnels qui sont véritablement dans une attitude de discrimination à l'égard de stagiaires [...]. Ils trouvent d'ailleurs parfois un relais chez les stagiaires contre l'un des leurs » (Un formateur d'un CISP)

« C'est une mise en concurrence malsaine des stagiaires » (Un formateur d'un CISP)

Le filtre est alors très largement discriminant et fondé sur les valeurs dominantes (par exemple le lien entre motivation et insertion³⁹). Il fait aussi abstraction des potentialités formatrices et émancipatrices du travail d'accompagnement, dont il nie ou minimise le sens.

2.2.6. Tensions et conflits

Des conflits entre professionnels et stagiaires ont également été évoqués de façon assez importante dans les deux groupes de travail. Dans ces situations, l'attitude des professionnels est questionnée, à la fois vis-à-vis du stagiaire, mais également de ses collègues. Les participants restent démunis face à ces situations.

« L'entente entre formateurs est aussi à travailler : il y a souvent des conflits et les stagiaires s'en mêlent et voilà » (Une travailleuse administrative d'un CISP).

« Dans la gestion de conflits interpersonnels entre collègues... Je suis un des plus jeunes et il y a un besoin pour faire de la gestion de conflit / de la médiation sur les problématiques interpersonnelles mais je trouve ça parfois un peu futile. Ce que je fais c'est de formaliser les choses, remettre les choses par écrit car il y a des zones de flou pour éviter les tensions. Car les conflits sont sur ces zones de flou » (Un coordinateur d'un CISP).

« Un peu comme la gestion d'un stagiaire qui rencontre un conflit avec une collègue. Il va chercher l'aval des autres. Autant les formateurs que les autres stagiaires : avec celle-là ça se passe mal. Même avec la gestion de conflit on est en porte à faux avec cette situation. Je ne peux pas déforcer ma collègue, mais s'il y a des contacts difficiles et qui ne le sont pas avec moi je ne peux pas casser le stagiaire. C'est rare mais ça vient d'arriver » (Une formatrice d'un CISP).

« L'essentiel et ce qui reste difficile c'est en termes de relations, de contacts et d'échanges que j'ai placés en trois niveaux : entre formateurs et stagiaires (positif comme négatif), entre collègues (certains ont parlé de belles collaborations ou négatif) et entre stagiaires. Quelqu'un a parlé de difficultés avec des collègues où ils se sentent pris entre deux personnes, ou avec l'extérieur (pouvoirs subsidants) » (Une formatrice et coordinatrice d'un CISP).

³⁸ GERARD, 2016

³⁹ Cf. BENARROSH Y., 2000, « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et Emploi*, n°81, pp. 9-26.

2.3. EN CONCLUSION...

Le travail d'accompagnement est par essence complexe. Il impose de prendre en considération, dans l'intervention, des problématiques de nature radicalement différentes : psychologiques, sociologiques, organisationnelles, institutionnelles... Ce que nous montrent les experts, les témoins et les participants au groupe d'analyse, c'est combien la situation actuelle et les déplacements intervenus au niveau des finalités et des modalités institutionnelles d'insertion viennent compliquer encore ce travail et accentuer, sinon susciter, des tensions qui mettent en difficulté les travailleurs et sont vecteurs de pénibilité.

Penser les besoins de formation, comme nous le proposons dans la section suivante de ce rapport, ne peut faire l'économie de ce constat. S'il sera question dans ce travail d'identifier des contenus et de questionner les méthodes, la réflexion ne peut avoir pour seule ambition de penser « catalogue » et « dispositifs ». Il s'agira bien aussi, dans la section finale de ce rapport, de répondre à ces besoins et à ces attentes en les inscrivant dans une perspective plus globale, destinée à apporter une réponse aux questions que nous identifions ici comme les plus vives : renouer avec le sens du travail d'accompagnement, consolider la posture professionnelle des travailleurs du secteur et assurer l'accessibilité de cette démarche à tous les travailleurs et à toutes les organisations.

3. ATTENTES EN MATIÈRE DE FORMATION ... ET AU-DELÀ

Les évolutions des cadres sociaux et institutionnels, d'une part, et leur impact sur les structures et travailleurs CISP, d'autre part, suscitent des attentes et un besoin d'innovation. À bien des égards, la situation actuelle apparaît transitoire, appelée à évoluer sinon à se dégrader. En nous concentrant sur les questions relatives à la formation, mais sans ignorer leurs liens à d'autres enjeux personnels, organisationnels et institutionnels, nous constatons à ce niveau également un certain nombre d'attentes, qui ne sont pas forcément convergentes, mais qui font émerger des complémentarités, selon les points de vue qui s'expriment.

Un premier type d'attentes concerne la volonté de favoriser la création d'une identité commune au secteur, au départ de la formation. Sur ce point, les réflexions émergent principalement au départ des acteurs des fédérations et de l'Interfédé, mais d'autres éléments issus des consultations peuvent contribuer à la réflexion sur les leviers potentiels à mobiliser (3.1.).

Un deuxième type d'attentes est lié aux préoccupations des acteurs quant à la prise en compte des enjeux professionnels et de leurs réalités de travail dans la conception de la formation. Sur ce point, l'Interfédé a déjà mené un travail conséquent, mais quelques éléments se révèlent intéressants à épingler pour poursuivre la réflexion (3.2.).

Une troisième catégorie d'attentes est liée aux méthodes et processus pédagogiques. Ceux-ci sont considérés comme des leviers pour la conception de formations répondant à certains enjeux spécifiques (manque de temps, besoin de transferts des acquis notamment) (3.3.).

Des attentes spécifiques quant au rôle de l'Interfédé ont également fait l'objet de contributions tout au long des consultations menées. Nous les aborderons dans une quatrième section (3.4.).

Enfin, quelques attentes plus spécifiques, ou relatives à certains contextes de travail sont évoquées pour clôturer ce point (3.5.).

3.1. FAVORISER LE MAILLAGE ET LE DEVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS ET DU SECTEUR (DE SON IDENTITE) AU DEPART DE LA FORMATION.

« La formation contribue à créer un sentiment d'appartenance à une équipe, un groupe, un secteur. Elle permet de gommer la hiérarchisation des filières et de lutter contre une certaine stratification sociale. Elle permet aux formateurs d'être reconnus dans leur compétence pédagogique par une prise de parole active »
(Synthèse du comité d'accompagnement 2017)

Cette extrait illustre l'attente exprimée par plusieurs acteurs en ce qui concerne le maintien et le renforcement de l'identité du secteur au travers des pratiques de formation. L'Interfédé est à ce titre à la meilleure place pour assumer ce rôle d'ensemblier, qui permettrait de construire une « colonne » commune au secteur, déjà présente mais qui semble à renforcer :

« Il y a le terrain et puis il y a l'Interfédéré, mais c'est comme s'il manquait des étages ... Il y a un problème de formalisation... Il y a des choses qui se passent au niveau des centres, d'autres qui se passent au niveau des fédérations et qui sont à géométrie variable, et puis il y a l'Interfédéré. Et il manque d'articulation à un moment donné, pour qu'on puisse construire une colonne commune dans laquelle on peut greffer des choses » (Coordinatrice pédagogique de l'Interfédéré)

Deux leviers paraissent indispensables pour soutenir cette démarche, et concernent deux catégories de travailleurs des CISP : les nouveaux travailleurs d'un côté, et les directions de l'autre.

3.1.1. Soutenir et socialiser les nouveaux travailleurs, en assurant la transmission des valeurs-métier du secteur et en stimulant les capacités d'analyse

Jean-François Roussel⁴⁰ a développé un outil permettant de collecter et d'analyser les besoins en formation dans une perspective stratégique et distingue 3 dimensions qui permettent de penser les besoins en formation. L'une d'entre elles concerne le développement de la relève et vise le développement de compétences de nouveaux titulaires de postes. La consultation des travailleurs du secteur a fait émerger des attentes à ce niveau, tout en soulignant positivement les actions déjà menées par l'Interfédéré.

En effet, le module de formation de formateur organisé par l'Interfédéré est considéré comme très éclairant pour les (nouveaux) travailleurs qui ont eu l'occasion de le suivre.

« Il est essentiel de maintenir le module de formation de formateurs de 10 jours : formation longue intéressante et riche » (Un conseiller en orientation).

L'enjeu de socialisation est central pour développer l'identité professionnelle des travailleurs mais également celle du secteur, notamment en connaissant son historique et analysant son contexte sociopolitique.

« Il faut outiller toutes les fonctions sur les capacités d'analyse, mais avec un mode d'intervention ancré dans les réalités. On doit partir de leurs représentations, et on ne le fait pas assez [...] on n'est pas tous égaux par rapport à la réponse à donner aux situations rencontrées, car on n'a pas toutes les clés : d'où l'importance pour les nouveaux travailleurs de bien comprendre le contexte socio-économique dans lequel on est » (Un responsable au sein d'une fédération).

Cependant, la durée du module exclut d'emblée certains travailleurs, pour diverses raisons (refus de la direction, taille de l'organisation notamment). Une piste évoquée par les professionnels et qui permet à la fois de favoriser l'accès aux formations et la création d'une identité propre au secteur est de former le formateur *sur le terrain*, dans leur organisation voire dans le cadre de leur travail avec les stagiaires⁴¹. Une autre piste vise à centraliser une forme de soutien aux centres au départ de l'Interfédéré, pour permettre aux nouveaux formateurs de se former.

Les modalités proposées dans ce cadre sont doubles : organiser des activités pour les stagiaires pendant l'absence du formateur (sensibilisation à certains sujets par un

⁴⁰ Roussel J.-F. (2001), *Gérer la formation, viser le transfert*, Montréal, Guérin éditeur.

⁴¹ Cette pratique a déjà été mise en place par l'Interfédéré, notamment au travers du projet des « mijotés du secteur ».

intervenant externe, appel à des formateurs d'autres structures pour encadrer les stagiaires), et outiller les structures pour accueillir et encadrer les nouveaux formateurs (en termes d'évaluation, de suivi, de soutien, de tutorat ou formation en interne).

3.1.2. Favoriser la cohérence du secteur en mobilisant le personnel de direction, voire les administrateurs

Le renforcement d'une dynamique commune au secteur, et la solidification de cette colonne ou fondation propre à l'ISP ne peut se créer en dehors des décideurs clés qui la composent.

L'Interfédé pourrait actionner ce levier, pour créer une cohérence au départ des fonctions de direction ou d'administrateurs, et ce via des dispositifs d'action-formation. La forme que peut prendre le travail commun serait à définir, mais pourrait également contribuer à uniformiser ou à dynamiser les politiques de formation au sein du secteur.

« Il est fondamental de former davantage les directeurs ... pour qu'ils soient pilotes d'une structure apprenante(...) La formation pour les administrateurs semble indispensable » (Une responsable au sein d'une fédération)

En ce sens, l'enquête sur les pratiques de formation⁴² de 2012 soulignait déjà l'importance de « soutenir les EFT/OISP à être des 'organisations apprenantes', c'est-à-dire une organisation qui apprend de son expérience et tire les bénéfices des compétences qu'elle acquiert. L'organisation apprenante intègre plusieurs niveaux d'action (du niveau personnel au niveau organisationnel). Il s'agit d'apprendre à apprendre tant pour les structures que pour les personnes. »

L'Interfédé pourrait notamment proposer, à destination des managers, des formations visant des aspects liés à la gestion des talents, des connaissances et compétences. Le contenu abordé pourrait revêtir un caractère plus ou moins opérationnel : par exemple apprendre à faire un plan de formation, à accompagner les travailleurs dans l'identification de leurs besoins en compétences et formation.

3.2. INSCRIRE LA FORMATION AU PLUS PRÈS DES ENJEUX ET RÉALITÉS DU TRAVAIL D'ACCOMPAGNEMENT

Du point de vue des travailleurs, les formations s'évaluent – parfois sous la forme d'un *a priori* – au travers d'un ratio coûts (temps, impact sur le travail, remise en question des pratiques existantes voire évidentes) / bénéfices (apprentissage directement transposable, éveil à d'autres possibles, mise à l'écart des exigences immédiates du travail). Toute contrainte mise à part, la motivation d'un travailleur à assister et, plus encore, à participer à une formation va dépendre de la perception de son « utilité ».

Ce terme ne revêt pas, toutefois, une signification unique selon les contextes. D'un côté, il peut se référer à la nécessité de développer au-delà des compétences métier, une *posture* caractérisée par une certaine prise de distance réflexive. D'un autre côté, la pression de l'urgence et les contraintes de rentabilité suscitent parallèlement, essentiellement auprès des travailleurs moins expérimentés ou issus de structures

⁴² INTERFEDE, 2012, Enquête sur les pratiques de formation dans le secteur EFT/OISP. Notes de travail.

plus petites ou plus directement impactées par ces enjeux⁴³, des attentes à l'égard de formations plus habilitantes, délivrant des *outils* directement utilisables sur le terrain. Les uns et les autres convergent toutefois sur la préférence à l'égard de certaines modalités de formation qui permettraient de combiner ces exigences aux contraintes déjà exprimées qui s'imposent à eux et à leurs structures.

Plusieurs propositions issues des réflexions des groupes de travail sont liées à cette nécessité de renforcer la formation et de la lier aux enjeux et réalités des professionnels.

3.2.1. Rendre les formations plus accessibles, mais également davantage « désirables » ou perçues comme nécessaires

La question de l'accessibilité des formations a déjà été évoquée et est revenue comme une attente claire lors des consultations des professionnels de terrain. Cependant, au-delà de cet aspect, la dimension liée à la *désirabilité* des formations pose également question.

Ce point ne concerne pas uniquement les formations organisées par l'Interfédé mais a été évoqué à plusieurs reprises durant nos consultations. En effet, certains estiment notamment que « *ce sont souvent ceux qui n'ont pas besoin de se former qui vont en formation* » (Un coordinateur d'un CISP). D'autres évoquent le fait que les formations sont parfois considérées comme une sanction.

« L'engagement en formation doit être le résultat d'un accord mutuel. En cas d'injonction, la personne « obligée » d'aller en formation risque de mal interpréter le signal qui lui est envoyé (je suis sans doute un mauvais formateur). Les CISP ne disposent pas de beaucoup d'outils à ce niveau (de même que pour la question du transfert des compétences) » (Synthèse du comité d'accompagnement 2017)

Un travail de « *démystification de la formation* » auprès d'une partie des travailleurs est jugé nécessaire, pour que ceux-ci n'aient pas le sentiment « *de ne pas être à la hauteur, de perdre leur temps en formation, de s'endormir* » (Une formatrice d'un CISP), ou pour qu'ils trouvent dans la formation certaines dimensions jugées encore trop absentes, comme le plaisir ou le soulagement.

« Il faut insister sur la dimension du plaisir ou du soulagement dans les formations, car le public de formateurs n'est pas demandeur de formations classiques » (Un responsable de l'Interfédé)

3.2.2. Travailler la posture – notamment sociopolitique – et la réflexivité

Le travail social et pédagogique d'accompagnement, lorsqu'il prétend accorder « une place centrale aux participants »⁴⁴ et en raison de la complexité des situations des bénéficiaires, impose aux travailleurs des CISP des situations et des défis sans cesse renouvelés. Leur capacité à analyser et à remettre en question leurs certitudes

⁴³ Nous pensons ici aux ex-EFT et, en particulier, à celles qui opèrent sur les secteurs d'activité les plus ouverts à la concurrence. Cette tension entre enjeux d'émancipation et repli sur les questions directement opérationnelles avait par ailleurs été observé, dans des termes similaires, dans un précédent travail dans le contexte particulier des entreprises de travail adapté (ETA). Cf. Cultiaux *et al.* (2016), *Quel horizon pour les travailleurs faibles en ETA ?*, Bruxelles, Febrap.

⁴⁴ L'essor 79, 2017, p 14-15

apparaît cruciale, à la fois pour l'accompagnement des stagiaires mais également pour préserver l'identité du secteur.

Des attentes claires apparaissent dans les discours en termes de développement de la **réflexivité**, notamment sur la *posture* du formateur : face au stagiaire mais également face aux évolutions d'ordre politique. La capacité à analyser les enjeux du secteur est notamment un levier vers la mise en évidence des marges de manœuvre du professionnel.

« Se former permet une meilleure compréhension du phénomène. Par exemple, la formation en gestion mentale permet de mieux s'adapter, mieux comprendre les choses, et donc d'être moins stressée (...) Une formation efficace c'est celle qui me marquera, qui me remue de l'intérieur... ça ne se vit pas à l'extérieur. Certains groupes de travail sont un peu de la formation. Ça se chevauche » (Une formatrice d'un CISP)

« En formation, il faut privilégier la promotion de la conscience citoyenne et politique, pour éveiller la résistance par rapport aux politiques » (Un coordinateur pédagogique d'un CISP).

« Il faut outiller toutes les fonctions sur les capacités d'analyse, mais avec un mode d'intervention ancré dans les réalités. On doit partir de leurs représentations, et on ne le fait pas assez » (Un responsable au sein d'une fédération).

La réflexivité est également un outil pour l'encadrement des stagiaires :

« Les stagiaires sont impactés par ce stress sociétal. Si on les écoute il faut du scolaire, il faut agir très vite. Ils sont juste eux-mêmes les reflets de cette société marchande. On a aussi quelque chose à leur apporter, en termes de résistance. On serait à côté de la plaque si on en fait de bons petits soldats » (Une directrice d'un CISP).

En lien avec le développement de cette réflexion plus politique, un directeur souligne la spécificité de la démarche, et la nécessité qu'elle se déploie sur un temps long.

« Tout le dimensionnement politique, stratégique et institutionnel. A partir du moment où on s'attache à cela, ce sont des processus de réflexion longues. Il est alors nécessaire de suivre des formations longues de type universitaire. Cela reste une démarche individuelle. Il faudrait que plusieurs personnes s'associent, mais des acteurs de terrain doivent poser leur diagnostic au niveau universitaire» (Directeur d'un CISP).

3.2.3. Inscrire la formation en interne, dans le projet de développement de l'organisation, pour assurer une cohérence interne et provoquer des changements

Une manière d'inscrire la formation au plus près des enjeux du secteur et des préoccupations des acteurs est également de travailler collectivement, au sein de dispositifs de formation, celle-ci étant considérée ici au sens large. En ce sens, plusieurs attentes ou besoins émergent de la consultation des professionnels.

Tout d'abord, sur certaines thématiques, un travail *interne* accompagné et collectif de l'équipe d'un centre est jugé plus adapté qu'une formation externe à celui-ci.

« Sur la question : Comment exerce-t-on son autorité en cohérence avec les valeurs de l'institution et le ROI, sans faire preuve d'autoritarisme sans se

négliger soi ? Il y a une nécessité d'accompagnement par rapport à ça en fonction du centre. Il est difficile de travailler cela en inter centre, car cela concerne certaines problématiques de l'organisation » (Un directeur d'un CISP).

« Il existe une difficulté réelle des centres pour savoir comment faire par rapport aux stagiaires qui sont un peu à la marge par rapport à la réglementation, par exemple pour se positionner face à des absences de stagiaires et faire le lien avec le Forem. Il y a un travail à réaliser avec les structures pour être au clair avec ces questions » (Un responsable au sein de l'Interfédé)

Ensuite, au-delà des apprentissages acquis par un professionnel au sein d'une formation se joue l'enjeu du transfert des acquis⁴⁵ au sein de l'organisation, auprès des collègues, partenaires et stagiaires. Comment une formation donnée à un travailleur peut-elle bénéficier aux autres membres de l'équipe ? Il s'agit ici à la fois de formaliser des apprentissages de différentes natures (formels, non formels et informels) et de les rendre disponibles. A ce sujet, certains estiment que, pour transférer les acquis, la formation d'un seul travailleur n'a que peu d'impact sur l'approche pédagogique générale de l'institution et qu'une *formation collective interne* est nécessaire si l'on désire entamer des changements significatifs dans les pratiques.

« On a l'opportunité d'envoyer un formateur découvrir une perspective pédagogique. Si on envoie un formateur découvrir quelque chose, mais qu'on ne passe pas par une formation d'équipe sur la thématique, on ne va pas l'appliquer. Le formateur ne fait pas le changement tout seul. Il faut alors mettre des balises au niveau de l'institution » (Un directeur d'un CISP).

« On manque de temps pour transmettre à notre équipe : on est relativement isolé, l'idéal est de pouvoir transmettre l'information. Certaines choses doivent être vécues pour pouvoir les transmettre.... Soit on refait la formation en équipe, ou soi-même on doit devenir le transmetteur » (Un conseiller en orientation)

Se repose ici la question de la politique de formation au sein de chaque organisation, qui n'est peut-être pas suffisamment formalisée ou accompagnée dans certains cas.

La question du transfert des acquis de la formation n'est pas la seule qui justifie le besoin de se former en équipe. En effet, une démarche *interne* de formation permet de développer la cohésion et la cohérence au sein de l'organisation sur certaines thématiques, et notamment la posture du formateur.

« Par rapport au rôle d'un formateur, l'autorité et la transmission, la question de la distance affective. Cela fait vraiment partie de notre travail d'équipe. Il faut laisser le temps aux équipes de se réunir pour cela (...) C'est cela qui fait la force d'un centre c'est cette cohésion et cette cohérence. Et cela peut avoir un impact à plusieurs points de vue : qualité de la formation et bien être des formateurs, des stagiaires » (Une formatrice et coordinatrice d'un CISP).

« Je suis pour les formations communes à toute l'équipe. C'est intéressant comme ça on a un langage commun. C'est bien au niveau pédagogique et du fonctionnement. On a pris la place de la réunion d'équipe pour l'organiser » (Une formatrice en alpha)

⁴⁵ FELTESSE, P., GAUDOT, A. 2006, *op. cit.* ; INTERFEDE, 2012, *op. cit.*

3.2.4. Mettre au travail ce qui rassemble, au sein du secteur, pour faire face aux difficultés des stagiaires, et valoriser le travail réalisé

Deux réflexions ont mis en évidence des besoins en formation (à nouveau considérée au sens large) liés cette fois à des *dispositifs inter-centres*.

Tout d'abord, face aux problématiques rencontrées par les stagiaires des centres, un besoin d'un espace de paroles émerge, sous forme de *supervision ou d'intervision*. Plusieurs professionnels évoquent la difficulté des stagiaires à rentrer dans un projet de formation, au regard des difficultés qu'ils cumulent déjà par ailleurs :

« J'ai des cas de stagiaires qui vivent des choses bien pires que dans des thrillers que j'ai pu lire. Il n'y a pas de supervision pour déposer ce que les stagiaires vivent pour notre stabilité, notre équilibre » (Une conseillère en orientation)

« Pour certains stagiaires la préoccupation principale est de se nourrir ou se loger, il est donc difficile d'investir une formation » (Une assistante sociale d'un CISP).

Les professionnels consultés ont également pointé un besoin d'apprendre à *valoriser* ce qui se fait au sein du secteur, de façon à améliorer la compréhension de son fonctionnement et de ses valeurs, et à faire évoluer les points de vue sur ce qu'il entreprend (notamment au regard de l'évaluation des activités réalisées).

3.3. INNOVER DAVANTAGE EN TERMES DE MÉTHODES ET DE PROCESSUS, QU'EN TERMES DE CONTENU

Les participants plaident, à un titre ou à un autre, pour des formations plus *participatives* et davantage ancrées sur l'activité réelle d'accompagnement (cf. également le point précédent à ce sujet). En ce sens, les modalités développées par l'Interfédé dans le cadre de son programme de formation permettent déjà de combiner les attentes précitées.

« Quand on propose un module de formation, on veut vraiment que la spécificité du secteur s'y trouve, au niveau de l'approche, c'est-à-dire au niveau de la construction collective du savoir, mais aussi des exemples qui sont utilisés en formation. [...] L'idée est de venir en formation avec un projet, et de tester des choses en cours de formation. Des groupes de travail produisent du contenu, des outils, épaulés par le formateur » (Coordinatrice pédagogique au sein de l'Interfédé).

3.3.1. Des attentes en termes d'innovations sur le processus pédagogique

Sur ce point, et compte tenu des contraintes et besoins déjà évoqués au sein du secteur, plusieurs modalités ont été proposées lors de la consultation des professionnels.

En premier lieu, la *modularisation* de la formation (notamment de base), pour favoriser son accessibilité.

Ensuite, l'organisation de processus « *d'aller-retour* » dans le dispositif de formation, afin de favoriser le transfert des acquis, l'appropriation des outils et le suivi de la démarche du professionnel sur le terrain.

« Je trouve qu'on ne travaille pas suffisamment l'application des formations sur le terrain : pourquoi ne pas prévoir des devoirs, ou un suivi de la formation ; ou

quelqu'un qui viendrait voir sur le terrain comment se passe l'application ? » (Une secrétaire d'un CISP).

« Le suivi et l'enjeu du temps ne sont pas antinomiques. Un dispositif qui n'est pas lourd en termes de temps est possible à inventer. Pourquoi par exemple ne pas créer un groupe Facebook, ou renvoyer un mail X temps après la formation, afin d'augmenter l'interactivité et le retour ? Les outils actuels sont assez traditionnels » (Une coordinatrice d'un CISP)

Enfin, la possibilité d'organiser certaines *formations à distance*, sous forme d'e-learning, pour permettre de répartir la formation en fonction des contraintes du métier, et d'éviter les déplacements. Il s'agit d'une proposition minoritaire et qui ne rejoint pas d'autres besoins et attentes évoqués par la majorité des professionnels, à savoir le fait de partager un vécu, de participer à la construction d'outils plutôt que d'accéder à un contenu.

3.3.2. Des modalités de formation davantage centrées la participation, la transversalité, l'aide et le partage "sur le vif", et moins sur le plan théorique

La présente recherche a laissé une large place aux travailleurs du secteur – directeurs, formateurs, membres de l'équipe administrative ou IPSP – et aux analyses et propositions qu'ils formulent à l'égard de leurs réalités professionnelles et de la formation. Ces attentes sont convergentes sur la nécessité d'inscrire le projet de formation en *lien direct avec l'activité* telle qu'elle se déploie « réellement »⁴⁶.

La nécessité d'ancrer la formation dans le réel est apparue de manière régulière dans le cadre de cette recherche mais s'était également exprimée dans des travaux précédents. Récemment, l'expérience de formation par immersion conduite par l'Interfédé (le projet « René »⁴⁷) avait bien pour objectif de mener une recherche-formation-action pendant deux ans sur la question de la construction d'outils pédagogiques en vue de la formation de travailleurs « peu qualifiés dans le domaine social », et d'interroger « les conditions d'une réciprocité, d'une co-construction d'outils pédagogiques pour la formation des uns et des autres, obligeant les formateurs que nous sommes à interroger nos pratiques pédagogiques habituelles, voire nos parcours professionnels et de vie »⁴⁸

L'évaluation de cette initiative en avait révélé les forces, précisément sur le plan de son articulation au réel du travail et de la prise en considération des contraintes opérationnelles qui pèsent habituellement sur les participants de ces formations. Les recommandations évoquent notamment la nécessité d'organiser des journées de formation en deux temps : « un temps d'immersion dans l'action avec les stagiaires, les formateurs en ISP et les formateurs extérieurs et un temps de décantation, de mise

⁴⁶ Notre insistance sur la distinction entre travail « réel » (tel qu'il se conduit sur le terrain de l'action, avec ses subtilités et ses non-dits) et travail « prescrit » (tel qu'il est envisagé abstraitement dans les prescriptions organisationnelles ou institutionnelles) est empruntée à la psychodynamique du travail. Elle nous sera utile pour développer les propositions. Cf. DEJOURS C., 1993, Travail et usure mentale, Paris, Bayard.

⁴⁷ BEAULIEU, R. (2010). *Quels outils pédagogiques construire en vue de participer à la formation pédagogique et sociale des formateurs dans le secteur des EFT/OISP en Région wallonne ?* Recherche commanditée par la Haute Ecole Louvain en Hainaut et par l'Interfédération des Organismes de formation et d'Insertion Wallonie-Bruxelles asbl, Cardijn.

⁴⁸ *Ibid.* p.9

à distance. La formation à l'Interfédé pourrait aussi davantage favoriser le déplacement vers les situations des uns et des autres par des rencontres organisées sur les lieux de telle ou telle institution, par la participation de tous les participants, pourquoi pas, à des chantiers collectifs menés dans une institution ou l'autre »⁴⁹.

Les professionnels consultés convergent également en ce sens, en identifiant plusieurs modalités qu'ils souhaiteraient voir se développer. Ils citent tout d'abord l'*immersion*, entre structures mais également en interne aux centres.

« Je trouve que l'immersion est intéressante entre structures, mais aussi au sein d'une même structure, entre travailleurs de métiers différents. Chez nous, on a réfléchi sur les perceptions respectives que l'on a par rapport aux autres travailleurs du centre : on a dû exprimer ce qu'on pensait que les autres faisaient, et on s'est rendu compte qu'on était dans le faux. On essaie que chacun soit conscient de ce que les autres font. Chacun devrait connaître le boulot de l'autre »
(Une formatrice d'un CISP)

Ce type de dispositif fait cependant émerger quelques soucis au niveau de l'encadrement. Le retour sur l'expérience « René » évoque notamment le fait que les stagiaires rencontrent des difficultés « lors des immersions dans les autres EFT (déplacements sur chantiers pas simples, compréhensions du travail à réaliser, mobilité...) »⁵⁰. Les formateurs, quant à eux, « ont apprécié de découvrir la réalité d'autres centres, ce qui pose pour certains la question de la mobilité et des horaires (ce qui est par contre demandé aux stagiaires). Le cadre de la formation de ce point de vue doit être négocié avec le groupe »⁵¹.

Au-delà de l'immersion, plusieurs besoins convergent par ailleurs vers *l'échange de pratiques ou de préoccupations communes* au sein du secteur :

« Des réunions comme ici (ndlr : le focus groupe organisé dans le cadre de cette étude) permettent la réflexion, l'échange parfois plus méta, ça nous sort du quotidien. Ça crée aussi des tensions parce que le travail continue derrière, mais c'est une bulle d'oxygène ». (Une coordinatrice d'un CISP)

« La force dans celles auxquelles j'ai participé était l'échange. Sur le contenu je n'y ai jamais trouvé mon compte ». (Un coordinateur pédagogique d'un CISP)

« Un groupe de travail comme on a maintenant (ndlr : le focus groupe organisé dans le cadre de cette étude) est intéressant car il part des besoins du terrain. La formation sert aussi à faire remonter des revendications ». (Une directrice d'un CISP)

« Ça permet d'exprimer des résistances, au niveau de l'Interfédé ». (Un coordinateur d'un CISP)

Enfin, l'échange avec des acteurs d'autres secteurs n'est pas écarté, mais ne revient pas de façon majoritaire.

⁴⁹ *Ibid*, p.130

⁵⁰ Retour des formatrices... René 2017).

⁵¹ Synthèse du comité d'accompagnement 2017

« Lorsqu'on sort de son secteur, la bouffée d'air est plus importante. Sinon on véhicule beaucoup les mêmes idées ». (Une directrice d'un CISP)

3.3.3. Favoriser le développement et la circulation « d'outils » pouvant être directement utiles sur le terrain

La variété des méthodes et outils pédagogiques utilisés pour former les stagiaires est soulignée par de nombreux acteurs. En ce sens, des besoins émergent quant à l'accès à une ou plusieurs *boîtes à outils* sur les approches pédagogiques, ou au recours à des formations sur les différentes *approches pédagogiques*, et notamment l'utilisation des nouvelles technologies.

« Sur la formation pédagogique, c'est primordial pour notre public. Quand les méthodes ne sont pas adaptées, c'est le début des problèmes. Ce sont les outils pédagogiques qui vont jouer : s'appuyer sur ce qu'ils savent déjà notamment. On est encore sur des anciennes méthodes, sur des choses magistrales. Le prof face à ses élèves, ça ne marche plus ». (Un formateur d'un CISP)

« Il faut varier les méthodes pédagogiques. Pour atteindre chaque personne, la diversité va faire la richesse » (Un coordinateur pédagogique d'un CISP)

« On ne parle pas du tout des nouvelles technologies : on ne s'en saisit pas. Par exemple des tests participatifs avec les smartphones » (Une coordinatrice d'un CISP).

3.4. BÉNÉFICIER DU SOUTIEN DE L'INTERFÉDÉ POUR FAIRE RÉSEAU, CENTRALISER LES INFORMATIONS, ET SOUTENIR LES STRUCTURES DANS L'IDENTIFICATION DES BESOINS

Les professionnels ayant participé aux consultations collectives ont évoqué à plusieurs reprises certaines missions que l'Interfédé pourrait prendre en charge en lien avec la formation. Ces différentes contributions impliquent certainement des arbitrages car elles ne pourront être menées conjointement eu égard aux ressources dont dispose l'Interfédé, mais nous les évoquons toutes pour respecter l'exhaustivité du propos.

Une première mission envisagée consisterait à soutenir la *mise en réseau d'ASBL qui désirent entamer un travail collectif commun*. Les formations permettent déjà de concrétiser des collaborations entre centres, mais l'idée serait ici que l'initiative vienne de plusieurs structures, qui bénéficieraient sur demande du soutien de l'Interfédé dans le cadre d'un travail commun, défini en amont.

Une mission d'appui de l'Interfédé quant aux démarches *d'identification des besoins en formation* est également définie comme piste permettant de répondre à certains besoins des centres.

Une autre modalité de soutien reposerait sur la possibilité de faire appel à l'Interfédé lorsqu'un *besoin précis* émerge dans une structure, et de pouvoir bénéficier des conseils d'un expert adapté à ce besoin.

Dans le même ordre d'idée, certains évoquent la possibilité d'avoir accès, grâce à l'expertise de l'Interfédé et à la contribution des centres, à l'évaluation (en termes de qualité) d'une formation que l'on envisage de suivre à l'avenir. Le retour des personnes formées pourrait être collecté après une session de formation (certains évoquant la

possibilité de créer une sorte de Tripadvisor⁵² de la formation). Plus généralement, il est proposé que le rôle de l'Interfédéré puisse glisser vers la mise en place d'une base de données des formations disponibles, structurées selon des thèmes.

« L'offre n'est pas claire, on reçoit des informations dans tous les sens et on ne connaît pas la qualité, on n'a pas la certitude que ça ne déforme pas plutôt que de former » (Une coordinatrice pédagogique d'un CISP)

« Cataloguer, structurer, évaluer en continu l'offre de formation (structurer par thème) » (Une formatrice d'un CISP)

3.5. DES ATTENTES PLUS SPÉCIFIQUES, LOCALES OU LIÉES AU CONTEXTE DE LEURS MÉTIERS

Les participants ont également exprimé des attentes directement liées à leur secteur, ou aux contextes qui sont au cœur de leur métier. Ces questions sont toutefois restées secondaires dans les analyses et les propositions élaborées par les professionnels. Le fait que les groupes soient – volontairement - composés d'acteurs aux réalités diverses explique sans doute en partie ces résultats, mais il semble bien, plus fondamentalement, que les demandes en la matière puissent s'adresser à d'autres opérateurs que l'Interfédéré.

3.5.1. Des besoins spécifiques liés au contexte de travail : la spécificité du milieu carcéral

Deux participantes aux groupes d'analyse ont exprimé un besoin de pouvoir suivre des formations qui correspondent au travail dans leur contexte particulier qu'est la prison. Ces professionnelles sont en effet confrontées à certains paradoxes lorsqu'elles suivent des formations qui ne peuvent être appliquées à la réalité du travail en milieu carcéral.

« Il est difficile de trouver des formations qui conviennent à la réalité de notre travail en prison. On va par exemple parler en formation du développement du pouvoir d'agir, mais en prison c'est compliqué... avec notre public on ne trouve pas de formations adaptées » (Une formatrice en alpha)

Leur situation et leurs attentes sont à considérer en elles-mêmes mais elle reflètent aussi la grande diversité des réalités de terrain et des attentes susceptibles d'être énoncées par les travailleurs des CISP et auxquelles il est difficile d'apporter une réponse globale et *a priori*. Nous y reviendrons mais cette observation plaide pour l'articulation d'un axe stratégique cohérent en matière de formation à une mise en œuvre plus flexible que nous envisagerons au travers de l'idée de réseau de formation » (Cf. Section 4)

3.5.2. Quelques thématiques éparses

Dans la réflexion organisée au sein des groupes de professionnels, outre les besoins et attentes générales, certaines thématiques particulières ont émergé. Il s'agit ici

⁵² Tripadvisor est un comparateur de prestations touristiques et de loisir (centres d'activité, restaurants...) fondé sur la participation des clients. Ces derniers contribuent en première ligne à l'évaluation et donc au classement des prestations, moyennant un système de cotation et de commentaires.

simplement de les citer, mais elles n'ont pas de valeur majoritaire au sein des participants, sauf pour ce qui concerne la gestion des conflits.

Les thèmes cités concernent l'accompagnement des changements législatifs, la gestion des conflits, les technologies de l'information et de la communication, l'accueil (des stagiaires et des formateurs), la recherche de clientèle et l'assertivité.

3.6. EN CONCLUSION

Les attentes exprimées par les différentes personnes consultées sont donc majoritairement centrées sur la prise en compte des besoins spécifiques des individus, des structures et du secteur, que ce soit en termes de posture, de dispositifs de formation, de méthodes, de processus et d'outils envisagés. Dans ce contexte, le rôle de l'Interfédé devra être discuté et fera l'objet de la prochaine section, mais nous pouvons d'ores et déjà souligné combien le travail mené ces dernières années correspond aux attentes et besoins du secteur. En effet, les expériences récentes et les dispositifs pédagogiques existants répondent à ces attentes, tout en méritant d'être renforcés.

4. PERSPECTIVES : RENFORCER LA COHÉRENCE DE LA STRATÉGIE DE « FORMATION EN RÉSEAU » ORIENTÉE VERS LES VALEURS ET MISSIONS DU SECTEUR

Le travail mené auprès des groupes, les rencontres avec les experts et la consultation des travaux et analyses académiques ou dirigés par l'Interfédé avaient pour objectif d'identifier des perspectives pratiques qui permettent de répondre aux évolutions du contexte et aux besoins exprimés par les travailleurs du secteur. C'est à cet objectif que s'attache plus directement cette quatrième section, au départ des attentes et propositions déjà évoquées dans le point précédent.

Nous le faisons, tout d'abord, en privilégiant une proposition transversale qui ne consiste pas à répondre point à point aux attentes mais, d'une part, à proposer un cadre, une orientation, une direction permettant d'inscrire ces besoins et ces attentes dans un processus global de « formation en réseau » (4.1.) et, d'autre part, identifier les actions prioritaires et les questions vives auxquelles il sera nécessaire de s'atteler. La formation de base (4.2.) est ainsi considérée comme un socle important de cette stratégie, sur lequel des actions de centralisation des connaissances (4.3.) et de maillage de partenariats (4.4.) peuvent être envisagées dans une perspective de formation continue. Enfin, nous tâcherons d'identifier quelques ressources existantes qui pourraient être mobilisées dans cet effort mais aussi des ressources nouvelles ou sous-exploitées (4.5).

4.1. AU-DELÀ DES CONTENUS ET DES MÉTHODES : DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET FORMATION « EN RÉSEAU »

Penser les attentes des travailleurs en matière de formation et de professionnalisation ne peut se limiter à penser des *contenus* ou des *méthodes*. Nous l'avons vu, ceux-ci apparaissent d'ailleurs en retrait des attentes exprimées par les participants rencontrés. Il ne suffit pas de penser l'*adaptation* de l'offre de formation existante mais, plus fondamentalement, *les conditions de développement et d'institution d'un métier récent*, au regard des enjeux socioéconomiques et politiques que soulève l'activation du marché du travail⁵³.

4.1.1. La professionnalisation et la formation entre conformité et activité « politique »

En d'autres termes, l'enjeu s'exprime, tout d'abord, en termes de *professionnalisation* du secteur. Cette notion véhicule toutefois des significations différentes ; il s'y « cache

⁵³ En effet, « on peut dire qu'un métier existe, lorsqu'un groupe de gens s'est fait reconnaître la licence exclusive d'exercer certaines activités en échange d'argent, de biens ou de service. Ceux qui disposent de cette licence, s'ils ont le sens de la solidarité et de leur propre position, revendiqueront un mandat pour définir les comportements que devraient adopter les autres personnes à l'égard de tout ce qui touche à leur travail (...) Licence et mandat constituent les manifestations premières de la division morale du travail » (Hughes 1996, cité par Oriane 2005, p. 205). Voy. aussi : ARTOIS P. (2014), « Des injonctions à la professionnalisation, nouvelles logiques et transformations des pratiques » in Hamzaoui M. et al. (dir), *Le secteur non marchand au cœur du changement*, Bruxelles : Couleur Livres ; WITTORSKI R. (2007), *Professionnalisation et développement professionnel*, Paris, L'Harmattan.

en réalité des processus fort distincts »⁵⁴ qu'il convient de questionner et d'inscrire dans la réflexion globale menée ici.

D'un côté, dans une acception fonctionnaliste, la professionnalisation dans le secteur non-marchand participe d'un processus de *division du travail social*, de « transformation d'un groupe en professions (...), construction idéal-typique (qui) définit un système de valeurs normatives garantes de la cohésion au service de l'intérêt général »⁵⁵. Dans cette conception, la formation se comprend essentiellement comme acquisition d'outils, de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être toujours plus précis et perfectionnés destinés à *conformer* le travailleur au rôle qu'il doit occuper dans cette division du travail.

Elle peut se greffer à une logique de certification, reconnaissance formelle des acquis de la formation, qui viendrait sanctionner l'acquisition de ces compétences et connaissances et, en quelque sorte, reconnaître formellement le droit à pratiquer ce métier ou à revendiquer la possession de ces compétences et connaissances dans une perspective de carrière ou de revendication salariale. Plusieurs participants aux groupes, en particulier les plus jeunes, ont soulevé cette question lors des échanges et se sont montrés assez favorables à cette idée. Elle est toutefois discutée. Les directions se montrent naturellement plus réservées en raison du coût que risquerait d'impliquer pour les structures la reconnaissance barémique associée à la certification obtenue. D'autres travailleurs soulignent également le risque que cette certification ne crée une barrière à l'entrée pour de futurs travailleurs. Le secteur est effectivement actuellement ouvert à des profils très diversifiés qui correspondent aux besoins de formation eux-mêmes pluriels. Poser une exigence à l'entrée risque de fait d'exclure.

Au-delà de ces questions, cette reconnaissance formelle ouvrirait aussi la porte à une possible formalisation et externalisation des parcours de formation eux-mêmes, dans une perspective qui deviendrait essentiellement instrumentale (occuper un poste en mobilisant certaines compétences) et dans laquelle les valeurs et raisons d'agir du secteur risquent d'être mises au second plan. S'atteler à la question de la certification, dont on saisit ici la complexité et dont on constate qu'elle ne fait pas l'unanimité, ce serait aussi reconnaître la dimension proprement politique de toute démarche de formation que porte la notion de professionnalisation.

En effet, d'un autre côté, on peut aussi considérer que « la professionnalisation relève avant tout d'une intention sociale »⁵⁶, qu'elle est « avant tout un construit social (...), un processus temporel mais surtout social, retravaillé en permanence suite aux interactions d'une multitude d'acteurs lors d'échanges, conflits, négociation... Somme toute, la professionnalisation serait un analyseur des rapports sociaux dans le contexte professionnel »⁵⁷. Penser la professionnalisation dans le champ social relève donc aussi d'une intention politique et de la défense d'une conception du travail social. La formation véhicule et s'entretient des valeurs, des conceptions du monde, des idéologies. Elle est, de fait, un espace de mise au travail des finalités de métier en

⁵⁴ ARTOIS P., *op. cit.*, p. 93.

⁵⁵ ARTOIS P., *op. cit.*

⁵⁶ WITTORSKI R., *op. cit.*, p. 15.

⁵⁷ ARTOIS P., *op. cit.*, p. 95.

réponse au contexte dans lequel il s'inscrit et dans la perspective, parfois, de le faire évoluer.

S'emparer de cette question de la certification, c'est-à-dire aussi de la formalisation et de l'évaluation des acquis de la formation prodiguée aux travailleurs du secteur, constitue de fait une **première question vive** que pose la formation sur laquelle il serait pertinent que le secteur essaie d'avoir la main.

4.1.2. Distinguer les attentes politiques, transversales et spécifiques/locales

Cette double conception de la professionnalisation, dont les deux éléments doivent effectivement être tenus *ensemble* dans la conduite d'une politique globale de formation, nous amène à considérer que si les contenus et les méthodes de formation soulèvent évidemment des questions importantes, celles-ci doivent s'inscrire dans une perspective plus large. C'est bien un souci de se réapproprier une « puissance d'agir »⁵⁸ sur les situations qu'expriment les participants aux groupes lorsqu'ils identifient ce qui vient compliquer leur travail « de l'extérieur » (cf. Section 2). Nous en rappelons ici les éléments saillants en distinguant les niveaux auxquels s'adressent ces attentes.

Attentes politiques — A un premier niveau, ils expriment les difficultés qu'ils éprouvent à trouver le bon équilibre entre, d'une part, une conformité au cadre (administratif et de financement) qui pousse à l'efficacité et à la contrainte et, d'autre part, un travail social davantage focalisé sur l'écoute, le temps long et un accompagnement qui n'est pas *a priori* conditionné par l'atteinte d'un résultat. Cette tension est fondamentale, presque structurante pour tout travail social et d'accompagnement.

En réponse à cette tension, se former consiste avant tout, nous l'avons dit à acquérir une *posture* particulière, c'est-à-dire à s'inscrire dans un certain rôle social et dans une certaine conception de l'accompagnement que le travailleur peut mobiliser pour trouver, dans le fil de la pratique (et non *a priori* à la manière d'une procédure), le bon compromis entre ces exigences contradictoires. Cela implique que les *valeurs* soient pensées au regard de la réalité du travail et du contexte dans lequel il se déploie et qu'elles soient partagées au sein de la profession pour être, au final, solidement ancrées dans les pratiques de métier. Il y a à ce niveau, vis-à-vis de la politique de formation, *une attente de pertinence et de cohérence* qui situe la réflexion et l'action au-delà des contenus, sur un plan directement politique.

Attentes transversales — Sur un plan plus opérationnel, les attentes qui s'expriment sont pour l'essentiel transversales aux secteurs d'insertion⁵⁹. Les principales ont trait aux compétences métier de base : travail en équipe, suivi des stagiaires, interculturalité, utilisation des NTIC, etc. Elles ne sont pas spécifiques à tel ou tel secteur mais renvoient aux métiers de base : de direction, administratif ou d'accompagnement.

A ce niveau, travailleurs et directions attendent bien de la formation qu'elle leur donne les moyens de mettre en œuvre la conception sociale de l'accompagnement qu'elle

⁵⁸ ROCHE P., 2017, *La puissance d'agir au travail. Recherches et interventions cliniques*, Toulouse, Erès.

⁵⁹ Notons que cette transversalité a peut-être été renforcée par le fait que les groupes étaient constitués sur base de la diversité des secteurs.

promeut, par exemple, en leur donnant les repères nécessaires pour participer efficacement à la dynamique collective, en les aidant à acquérir l'assurance nécessaire dans les situations de tension et de conflit, en développant leur capacité à concevoir et à animer des formations, en les aidant à accrocher les stagiaires au travail qui leur est proposé, en leur permettant de préparer ou de cadrer une rencontre avec un client, etc. Il s'agit, en d'autres termes, de penser le type d'écoute et d'attitude qu'il est utile d'adopter par rapport aux collègues, aux stagiaires ou aux clients et s'il est bien question d'outils, ce sont ceux qui sont destinés à soutenir la posture d'accompagnement, à cadrer les activités, à orienter les comportements c'est-à-dire à traduire avec efficacité sur le terrain les valeurs et les principes qui orientent l'action.

Attentes spécifiques / locales — Enfin, des demandes plus spécifiques et locales, propre à chaque secteur voire à certaines organisations ou à certains métiers ont effectivement été exprimées en lien direct avec le travail de formation et d'accompagnement des stagiaires. L'appropriation de nouveaux outils, de nouvelles méthodes, de nouveaux matériaux... requiert une mise à jour des compétences-métier dans tous les secteurs.

Le lecteur notera toutefois que la réflexion sur les contenus sera finalement très peu développée en tant que telle dans ce rapport, contrairement à ce que nous pouvions anticiper à l'entame de ce travail. Le fait qu'il en ait été très peu question dans les échanges avec les experts, les directions et les travailleurs l'explique en partie mais, plus fondamentalement, lorsqu'elles sont évoquées, les attentes et propositions adressent davantage cette question aux organisations du secteur. Raison pour laquelle nous tiendrons compte de ces attentes en les inscrivant dans une proposition plus générale, dans laquelle sont également et prioritairement pris en considération les enjeux politiques et transversaux de la formation.

4.1.3. Diviser et coordonner le travail de formation en renforçant la politique de formation « en réseau »

Envisager la formation dans cette perspective politique, transversale et locale nous confronte aussi à l'ampleur d'une tâche qu'il serait vain et inefficace de vouloir centraliser. Pour cette raison, les propositions que nous formulons dans cette dernière section sont donc tout autant *stratégiques* qu'*opérationnelles*. Considérant le travail déjà accompli sur le plan académique ou au niveau des institutions et organisations du secteur, il s'agit modestement ici de proposer un chemin d'innovation qui peut réalistement⁶⁰ être suivi, mais ce chemin impliquera aussi de mettre au travail les formes institutionnelles et organisationnelles actuelles, tout autant que les méthodes.

En cohérence avec leur analyse et avec l'expression de leurs besoins, les propositions qui se dégagent des attentes et propositions des participants aux groupes et des experts rencontrés consistent moins à proposer des contenus précis que de nouvelles modalités de division et de coordination⁶¹ du travail de formation. La piste principale

⁶⁰ Nous le faisons à la mesure de notre compréhension des ressources et contraintes des institutions et organisations du secteur mais il conviendrait bien évidemment que celles-ci soient évaluées par la commission pédagogique et les instances pertinentes de l'Interfédé. Cette question est discutée dans le point 4.5.

⁶¹ La division et la coordination du travail peuvent être considérés comme les opérations de base de toute dynamique organisationnelle. C'est bien à ce niveau que nous nous situons. Cf. NIZET J. ET

d'innovation consiste en fait à poursuivre à l'échelle du secteur, en la renforçant et en la formalisant, la restructuration du champ de la formation dans une perspective de *formation en réseau*.

Les organisations, les fédérations et l'Interfédé collaborent déjà dans les faits avec de nombreux acteurs internes et externes, partenaires de projets ou prestataires dans la conduite des actions de formation. Toutefois, les évolutions du contexte et, en particulier, les déplacements politiques à l'œuvre dans le secteur, la diversification de l'offre de formation et le renouvellement des professionnels dans les institutions conduisent à poser la question de la *cohérence des actions et des politiques de formation*.

La proposition est ici que l'Interfédé se saisisse en priorité de cet enjeu de pertinence et de cohérence, envisagé comme un préalable à la déclinaison de la politique de formation en actions de formations transverses et spécifiques/locales. Différentes opérations permettraient de traduire progressivement cet objectif dans le champ de l'insertion :

- Miser sur la formation de base comme axe structurant de la formation (fonder le réseau)
- Centraliser le savoir sur la formation et coordonner / conventionner les partenariats (coordonner le réseau)
- Accompagner ou impulser des initiatives d'ouvertures vers de nouveaux partenaires ou de nouvelles thématiques (« faire vivre » le réseau)

Nous les développons ici successivement en tâchant de les articuler aux contraintes et attentes exposées dans les points précédents.

4.2. MISER SUR LA FORMATION DE BASE COMME AXE STRUCTURANT DE LA FORMATION (FONDER LE RESEAU)

Le rôle de l'Interfédé est donc envisagé, dans cette perspective de *formation en réseau*, en tant que pôle centralisateur des informations pertinentes, en tant que mailleur de nouveaux partenariats et garant de l'orientation générale des actions de formation entreprises. Pour ce faire, elle doit aussi assumer, sous mandat et avec l'appui de la commission pédagogique, un rôle de coordination des activités de formation. Ce rôle de coordinateur et de garant des orientations générales en matière de formation se matérialise déjà aujourd'hui, en premier lieu, par l'élaboration et l'animation d'un parcours de formation « de base », transversal à tout métier et qui envisage déjà les modalités d'articulation à une dynamique de formation continue, dont les objectifs plus spécifiques sont le développement des compétences du métier de formateur et le « maillage » entre les professionnels des différents secteurs.

4.2.1. Conserver la formation de base au premier plan de la politique de formation de l'Interfédé

L'élaboration et l'animation de ce parcours de formation de base est et doit demeurer une activité de premier plan dans la stratégie de l'Interfédé et du secteur en matière

de formation. Les participants au groupe, essentiellement, en ont souligné l'importance et la pertinence dans les premières acquisitions d'un métier (celui de formateur essentiellement) généralement éloigné de leurs compétences acquises. Ils identifient clairement combien ces formations de base sont, en premier lieu, l'opportunité d'acquérir des savoirs, savoir-faire et savoir-être de base, essentiels à tout professionnel en CISP et, en second lieu, l'occasion d'une première socialisation aux valeurs et missions qui orientent la conduite des métiers dans le secteur.

L'organisation et la mise en œuvre de ce parcours de formation de base doit, pour cette raison, se doubler d'une évaluation permanente de la pertinence des contenus partagés. Une *veille pédagogique et sur les questions sociopolitiques* impactant le secteur est indispensable à en garantir la pertinence à long terme. Des demandes répétées ont également été formulées en ce qui concerne les questions plus directement réglementaires. Stratégiques pour les directions et pour les membres du personnel administratif, elles balisent également pour les formateurs le permis et l'interdit.

La principale limite et **deuxième question vive** identifiée concerne, nous l'avons dit, l'accessibilité de cette formation pour des structures plus petites ou contraintes par des enjeux directement économiques. Deux propositions radicalement différentes, et entre lesquelles il ne nous appartient pas de trancher, ont été proposées par les groupes.

Pour certains, notamment les directions, il conviendrait de « flexibiliser » davantage ce parcours de formation, d'en proposer une mise en œuvre plus « modulaire » et de permettre son étalement dans le temps. Du côté des travailleurs, à l'inverse, l'insistance est mise sur la cohérence d'ensemble de cette formation et son importance pour les débutants du secteur. Ils proposent donc de la conserver en « bloc » (quitte à la réduire en taille ou à en proposer une modalité résidentielle plus intensive) et, plus radicalement, de la *rendre obligatoire*, comme une sorte de préalable à la reconnaissance du titre.

L'obligation de formation pour les modules de base pourrait, par ailleurs, s'articuler à la réflexion ouverte sur une possible valeur certificative de la formation délivrée par le secteur (première question vive), en se renforçant l'une l'autre.

4.2.2. Penser la formation continuée en articulation

La formation ne s'achève naturellement pas au terme de cette formation de base mais se poursuit, selon la formule consacrée, « tout au long de la vie ». C'est à cette étape que l'animation d'une dynamique de réseau plus souple et susceptible de répondre aux demandes plus spécifiques, se révèle cruciale. Elle passe par différentes opérations-clé : identification des besoins, identification des partenaires, maillage et suivi des partenariats, évaluation et centralisation / diffusion des informations, etc. La coordination d'une politique de formation en réseau implique, à ce niveau, non seulement un rôle de veille et de proposition sur les parcours et activités de formation, mais donc aussi la possibilité d'accompagner des demandes émanant des acteurs du secteur, qu'elles soient transversales ou locales.

Tout en respectant bien entendu la liberté des centres, il s'agirait en premier lieu de pouvoir *fournir ou relayer une information utile* sur les offres de formation existantes. En d'autres termes, répondre aux attentes opérationnelles, transversales ou locales qui s'exprimeraient au départ des organisations ou des fédérations du secteur, consisterait à aider ces derniers à se repérer dans la cartographie des offres de

formation existantes (dont on s'est par ailleurs assuré qu'elles s'inscrivent effectivement dans le projet institutionnel de formation).

Le suivi des demandes spécifiques permettrait également, en second lieu, *l'identification de possibles nouveaux partenaires*. Le souci de cohérence ne doit pas non plus décourager l'innovation et les initiatives locales qui peuvent émerger aux différentes connexions du réseau : souhait de répondre à un problème spécifique, de nouer de nouveaux partenariats, d'animer une réflexion... L'enjeu serait, au contraire, que l'Interfédé puisse jouer un rôle support et accompagner ces initiatives en mobilisant son expérience en la matière et en tirant bénéfice de la vue d'ensemble que sa position centrale lui confère.

Il s'agirait concrètement de renforcer l'Interfédé dans sa fonction d'accompagnement (ou de *coaching*) que pourraient solliciter les travailleurs, organisations et fédérations du secteur pour l'organisation d'activités. Cet accompagnement aurait aussi pour avantage, d'une part, de s'assurer de la qualité, des orientations et des finalités de ces initiatives en matière de formation et, d'autre part, de pouvoir témoigner et garder trace des initiatives les plus porteuses, susceptibles de bénéficier à d'autres acteurs dans le réseau.

4.3. CENTRALISER LE SAVOIR SUR LA FORMATION ET CONVENTIONNER LES PARTENARIATS (COORDONNER LE RESEAU)

Comme on le voit dans la perspective de développement d'une formation continue, « identifier les besoins » et « connaître ses partenaires » sont donc bien deux opérations essentielles et préalables à toute dynamique de réseau⁶². Assumer un rôle centralisateur de coordination implique donc de disposer d'une connaissance précise du champ de la formation dans le secteur qui, à l'heure actuelle, apparaît trop partielle. Cette centralisation consiste d'ailleurs moins à constituer une base de donnée statique ou une sorte de méta-catalogue de formation (tâche qui serait à la fois impossible compte tenu de la richesse de l'offre existante et vaine compte tenu des évolutions rapide de cette offre) que de se donner les moyens, d'une part, de distinguer les niveaux auxquels s'expriment les besoins pour ensuite s'interroger sur les prestataires qui sont susceptibles d'y répondre, dans le respect des valeurs et orientations du secteur et, d'autre part, de connaître les partenaires de formation tout en veillant à ce qu'ils nous connaissent.

4.3.1. Identifier les besoins et les attribuer au bon niveau

Mobiliser ces partenariats dans une démarche cohérente de formation et de développement d'un métier implique, comme nous l'avons fait, de distinguer les niveaux auxquels s'expriment les besoins des travailleurs, des organisations et des fédérations du secteur pour ensuite s'interroger sur les prestataires qui sont susceptibles d'y répondre. La proposition générale est ici de considérer qu'une certaine *division du travail* de formation doit être assumée, que tout le monde n'est pas pertinent pour tout faire et qu'il faut que chacun puisse développer son expertise et assumer ses responsabilités au regard d'objectifs précis.

Ainsi, si de nombreuses attentes ont été formulées par les personnes rencontrées dans le cadre de cette recherche, certaines ne s'adressent de fait pas à l'Interfédé en

⁶² CULTIAUX J., *Travail social et réseaux*, Lyon, Chroniques sociales.

tant que prestataire, mais davantage en tant que coordinateur ou qu'instance de référence. Par exemple, il n'est pas dans les missions de l'Interfédé de proposer des formations qui seraient trop spécifiques à certains « métiers » ou à certains « publics » ou de mobiliser des moyens importants pour répondre à des demandes locales. Il appartient aux CISP d'inscrire ces demandes dans leur propre politique de formation. Les missions de l'Interfédé sont, au contraire, à envisager comme transversales et complémentaires à ce qui se fait à d'autres niveaux.

Ce travail de mise en correspondance des besoins et des offres implique aussi d'accompagner des demandes plus spécifiques et locales en aidant les organisations nouer des partenariats avec des acteurs déjà présents dans le champ ou avec de nouveaux partenaires qu'il convient d'identifier et de « connecter » au réseau, tout en s'assurant que les réponses s'inscrivent dans la trajectoire de la politique de formation. C'est de cette manière que s'établira une cartographie toujours plus riche et précise des offres de formation disponibles dans le secteur, dont l'Interfédé sera à la fois garante et gardienne.

4.3.2. Connaître l'autre et faire en sorte qu'il nous connaisse

Identifier les acteurs susceptibles d'intervenir dans la dynamique de formation ne suffit toutefois pas. « Faire réseau » implique certes d'identifier correctement les besoins auxquels les uns et les autres sont susceptibles de répondre mais aussi de s'assurer que ce partenariat s'accorde avec les lignes directrices et les valeurs sur lesquelles se fonde le projet.

Un partenariat de ce type repose donc sur une connaissance la plus précise possible des réalités de travail du partenaire (quelles sont ses méthodes ? quelles spécificités ? quelles limites ?) et des expériences de formation antérieures au sein du secteur.

« Quand on nous propose des formations, en fait, on ne sait rien de leur qualité. Qu'en ont pensé ceux qui ont suivi cette formation ? qu'en ont-ils retiré ? Un intitulé de formation, ça ne suffit pas pour nous convaincre ou pour nous rassurer sur le temps qu'on va prendre pour la formation » (Un directeur d'un CISP)

S'il faut, en d'autres termes, travailler la relation de manière à mieux « connaître l'autre », le mouvement inverse est également important. Il faut que le partenaire qui va s'impliquer dans la formation de travailleurs du secteur connaisse en retour les réalités du travail social qui est conduit dans le secteur. En effet, s'il s'agit bien de professionnels de la formation, « chaque problématique sociale est spécifique (...) et peuvent être mal connues par les professionnels ou, pire, faire l'objet de certains *a priori* ou d'un sentiment de fausse familiarité »⁶³ susceptible de générer à terme des malentendus. Accompagner les formateurs dans la découverte des particularités du secteur est donc également au cœur de la dynamique de formation en réseau.

Le développement de cette interconnaissance pourrait, sous des formes qui sont encore à établir, faire l'objet d'un conventionnement qui clarifie les droits et devoirs respectifs de chaque partenaire et peut servir d'appui aux initiatives prises ensemble ainsi qu'à l'évaluation de ces initiatives. Nous considérons cette question du conventionnement comme cruciale et comme une **troisième question vive** à laquelle il conviendrait de s'atteler.

⁶³ Cultiaux J., *op. cit.*, p. 34.

4.4. ACCOMPAGNER OU IMPULSER DES INITIATIVES D'OUVERTURE VERS DE NOUVEAUX PARTENAIRES OU DE NOUVELLES THEMATIQUES (« FAIRE VIVRE » LE RESEAU)

Enfin, l'Interfédé n'a pas pour seule vocation de répondre aux demandes qui lui sont adressées. Son travail de veille et de recherche sur les questions politiques et pédagogiques et les activités d'ouverture qu'elle propose en font une force de proposition à l'intérieur du secteur. En particulier, comme elle le fait aujourd'hui, l'Interfédé est appelée à animer ou à s'assurer de la permanence d'espaces d'échange autour des questions sociopolitiques ou d'enjeux plus opérationnels (colloques publications...), dans une double perspective de recherche et de formation.

4.4.1. Articuler différemment les formations informelles et non-formelles

L'élaboration d'un métier passe en effet par la rencontre d'organisations différentes partageant des « lieux communs », espaces d'échange et de renforcement entre acteurs partageant des préoccupations et des visions du monde proches. Certaines initiatives sont, en ce sens, plus directement articulées à des enjeux de formation ou pourraient être appelés à l'être.

Plusieurs rapports et documents⁶⁴ soulignent l'intérêt des travailleurs du secteur pour des dispositifs de formations moins basés sur la transmission que sur l'échange, la co-élaboration, le codéveloppement ou proches d'espaces de formation par le travail. L'intérêt pour de tels espaces de rencontre et de transmission (de connaissance, de compétence, intergénérationnelle, etc.) entre pairs, hors des murs de leurs CISP respectifs et permettant une articulation différente des apprentissages informels et non formels⁶⁵ a été très largement confirmé par les participants aux groupes (cf. Section 3 de ce rapport)⁶⁶. Les initiatives d'apprentissage par immersion⁶⁷ s'inscrivent tout à fait dans ce cadre et ont également été saluées comme des expériences utiles et à poursuivre.

D'autres espaces du même type peuvent être envisagés dans une perspective de formation-action, par exemple sous la forme de groupes de travail thématiques, d'expériences de collaboration ou d'échange de formateurs entre institutions (dans une perspective de mobilité et d'accessibilité des formations), etc. Sur ce plan, les possibilités sont innombrables.

4.4.2. Faire lien et renforcer le maillage du secteur

Les participants à cette étude identifient par ailleurs de manière très pertinente que l'intérêt formatif n'est pas la seule plus-value de telles initiatives : il s'agit bien aussi de *faire lien* et de développer un sentiment d'appartenance vis à vis du secteur en tant qu'espace de développement professionnel.

⁶⁴ Enquête pratiques formations (2012, p. 17-18) ; Acte des Assises de l'insertion 2015 ; synthèse du comité d'accompagnement 2017

⁶⁵ Cette question a déjà été largement discutée dans une précédente étude de l'Interfédé, cf. INTERFEDE, 2012, *op. cit.*

⁶⁶ Les groupes de travail et les modalités d'animation proposées dans le cadre de cette recherche ont d'ailleurs été identifiées comme modalités de formation intéressantes à plus long terme par plusieurs participants.

⁶⁷ INTERFEDE, 2012, *op. cit.*

« C'est important de rencontrer d'autres personnes qui sont dans des situations comparables, dans d'autres organisations, voire d'autres secteurs. (...) On constate qu'on n'est pas seuls et que d'autres vivent les mêmes difficultés que nous » (Un formateur d'un CISP)

« Un gars d'un autre secteur, c'est aussi un formateur. Il tente des choses chez lui qui pourraient marcher pour moi. (...) Ça ne sert à rien de réinventer la roue chacun dans son secteur » (Un formateur d'un CISP)

4.4.3. Produire un savoir sur le secteur

Enfin, parce qu'ils mobilisent des travailleurs au plus près de l'action et en raison de la régularité de leur organisation, ces espaces d'échange peuvent aussi être mobilisés dans le travail de veille sur les réalités et enjeux du secteur. Correctement animés et documentés, ils sont aussi des lieux de production d'une analyse ancrée des réalités de travail et d'élaboration de propositions opérationnelles potentiellement transférables. Ils peuvent également être utiles à l'identification de difficultés récurrentes, de tensions qui pèsent sur l'activité ou sur les travailleurs du secteur dans une perspective de prévention.

Dans tous les cas, qu'il s'agisse de les penser comme outils de formation, de maillage ou de veille, une des clés de réussite de telles initiatives tient à la large *mobilisation* des participants (vs. les habitués des espaces de formation), à *l'animation* de tels espaces et à des aspects plus directement *organisationnels*. Ce sont eux qui permettront d'en faire des espaces de rencontre réguliers (vs. « *un one shot qui consomme du temps et n'apporte pas de suites* »), dont peuvent être extraits des apprentissages plus formalisés (vs. « *une bonne discussion mais dont on ne retire rien* ») au bénéfice de tous. Les questions relatives à l'animation de ces espaces constituent une **quatrième question vive** appelant mobilisation.

4.5. MOBILISER LES RESSOURCES DISPONIBLES, NOUVELLES OU SOUS-EXPLOITÉES

Miser sur la formation de base comme axe structurant de la formation, centraliser le savoir sur la formation et coordonner / conventionner les partenariats et accompagner ou impulser des initiatives d'ouvertures vers de nouveaux partenaires ou de nouvelles thématiques sont autant d'enjeux-clé indissociables de développement d'une politique de formation en réseau destinée à répondre aux difficultés et attentes identifiées. Ils nécessitent aussi, à différents niveaux, la mobilisation de ressources importantes et l'entreprise pourrait apparaître de grande ampleur. Elle l'est surtout, à court terme, en raison de son coût d'investissement et de son coût d'innovation⁶⁸. Elle l'est aussi, à moyen terme, en raison de son coût « d'entretien ».

4.5.1. La proposition s'inscrit dans la continuité des initiatives actuelles

Toutefois, si ce coût est réel, il n'est pas pour autant insurmontable. Des ressources plus ou moins exploitées aujourd'hui peuvent être mobilisées dans cet effort, impliquant surtout une charge – non négligeable – de coordination et de formalisation. Ainsi :

⁶⁸ Selon une des lois fondamentales établies par le théoricien des réseaux Walter N. Leutz, « l'intégration de services en réseau coûte toujours avant de rapporter ».

- La *formation de base* existe bel et bien, même si elle doit être adaptée pour des questions d'accessibilité (première question vive) et si son organisation peut être pensée au regard des enjeux de certification de la formation dans le secteur (deuxième question vive).
- De même, l'Interfédé conduit d'ores et déjà un travail important pour *identifier et assurer une bonne interconnaissance entre le secteur et les partenaires de formation*. L'évolution attendue consisterait ici à penser les modalités de centralisation de cette information (fiche-type, utilisation des TIC...) et de conventionnement avec les partenaires (troisième question vive).
- Enfin, les *activités d'ouverture et l'innovation pédagogique* sont également partie prenante des actions déjà entreprises au sein du secteur. A nouveau, il s'agirait de s'attaquer à la question de l'accessibilité de ces espaces et de formaliser les modes d'animation et de *reporting* (comment traiter, conserver et faire circuler les informations et analyses qui y sont produites).

L'intérêt serait peut-être, à ce niveau, de reconnaître l'importance stratégique de ces activités et de permettre à l'Interfédé de les privilégier au détriment d'autres, plus périphériques, qui pourraient être assumées par d'autres partenaires.

4.5.2. Mobiliser des ressources peu ou pas exploitées

Certaines opérations peuvent de fait être externalisées vers des partenaires du secteur ou hors secteur, de manière à réduire la charge ou le coût que représente, par exemple, le fait d'initier un effort de centralisation et de structuration des informations en matière de formation dans le secteur. Sur cet enjeu particulier :

- Des ressources externes peu onéreuses voir « gratuites »⁶⁹ (nous pensons notamment à un stagiaire de longue durée, de niveau master) peuvent être mobilisées.
- Le coût d'investissement peut également être réduit si cette centralisation anticipe également la méthodologie de mise à jour et d'utilisation.
- L'utilisation d'une interface web apparaît, dans ce cadre, une solution peu coûteuse, relativement aisée à mettre en œuvre, tant pour collecter que pour transmettre et mettre à jour de manière flexible une information de base (l'idée n'étant évidemment de standardiser cette activité ni de la déléguer aux machines).
- Enfin, on peut aussi imaginer moduler l'effort en s'attachant, dans un premier temps, à collecter des informations générales sur les thématiques (à définir) les plus centrales pour les travailleurs et en s'attachant à compléter celles-ci, dans un second temps, à mesure que l'Interfédé sera amenée à jouer son rôle de conseil si des formations spécifiques sont nécessaires.

4.5.3. Renforcer la colonne du projet de formation à tous les niveaux du secteur

La logique envisagée est bien ici celle d'une « formation en réseau » dont les orientations et modalités seraient garanties par l'Interfédé, sous mandat de sa commission pédagogique, mais dont les activités sont conduites avec des partenaires

⁶⁹ Les guillemets se justifient par le fait qu'un prestataire gratuit doit néanmoins être encadré, ce qui implique un temps de travail qu'il ne faut pas négliger.

institutionnels ou non. C'est à travers cette capacité à mobiliser son réseau voire de nouveaux partenaires (centres de recherche...), et non en s'appuyant sur le déjà-là, que l'Interfédéré pourra évaluer puis faire progresser ses ambitions en matière de formation.

Toutefois, assurer un rôle centralisateur, de coordinateur et d'animateur de réseau ne signifie pas conduire seul chaque opération : on ne peut envisager une dynamique collective que si les partenaires s'engagent effectivement, à leur niveau et à la mesure de leurs moyens, à contribuer aux actions communes. Qui dit réseau dit aussi *délégation* pour certaines initiatives et *articulation*, toujours partielle (il ne s'agit pas de tout partager sur tout, même en matière de formation, mais de partager ce qu'il faut), des initiatives entre elles.

Ce qui a été dit en ce qui concerne les partenaires de formation et le secteur vaut pour les parties constituantes du secteur également. Il faut, comme pour toute initiative de réseau, s'assurer que chaque partenaire y trouve son compte, sache ce qui est attendu de lui, sache ce qu'il peut attendre des autres, soit motivé par le succès de l'entreprise commune et soit, pour l'essentiel, « sur la même longueur d'onde » que ses partenaires. Ce travail de fond est un préalable à toute fondation ou à tout développement d'une pratique de réseau⁷⁰ : il s'agit d'une **cinquième question vive**, fondamentale, qu'il convient de travailler de manière approfondie et peut-être de façon prioritaire. Deux questions doivent être posées dans ce travail : avons-nous besoin de collaborer ? Et quels moyens sommes-nous prêts à mettre dans cet effort commun ?

Pour assurer, notamment, une bonne collecte et une bonne diffusion de l'information, la mobilisation des participants aux différentes initiatives effectuées et le respect du cadre de conventionnement prévu, il importe donc que la « colonne » du projet de formation soit alignée et implique notamment :

- L'*Interfédéré*, en charge de la coordination d'ensemble, de la centralisation des informations relatives à la formation et de l'animation d'espaces d'ouverture,
- Les *fédérations* en tant que relais vers les organisations du secteur et vers l'Interfédéré et en tant que partenaires de certaines initiatives,
- Et les *directions et coordinations pédagogiques*, en tant que relais vers et depuis le terrain et en tant que partenaires de certaines initiatives.

Cette colonne peut être prolongée, à son sommet en envisageant le travail plus politique qui est effectué auprès de l'administration et des cabinets pour anticiper les déplacements et changements à ce niveau, voire pour en influencer l'orientation. A sa base, les travailleurs sont aussi envisagés, comme à la fois récepteurs mais aussi producteurs de connaissance sur le secteur, sur les métiers et sur les réalités des stagiaires.

L'adhésion des travailleurs, des directions, des fédérations aux valeurs du secteur, la valorisation d'un accompagnement qui soit aussi social et la conviction d'utilité de la formation sont, dans ce sens, des ressources qu'il convient de faire fructifier et de mobiliser pour le succès de l'initiative. Les récits évoquent une certaine assurance des travailleurs en ce qui concerne le cœur de métier. Les travailleurs du secteur y ont

⁷⁰ J. Cultiaux, *op. cit.*

développé des compétences fortes et constituent une première génération d'un nouveau métier qui peut se transmettre aussi grâce à eux. La volonté d'échanger, de partager entre pairs est également bien présente de même que la motivation de certaines directions à dégager du temps pour travailler sur le pédagogique.

CONCLUSIONS

Dans un contexte de transformations profondes, sur le plan réglementaire comme sur le plan social, la formation apparaît plus que jamais être un enjeu central pour les organisations et acteurs du secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Les participants à cette étude et les experts l'ont largement souligné. Ils attendent de la politique de formation de l'Interfédé et des fédérations du secteur, non seulement qu'elle soutienne et renforce les capacités d'action des travailleurs mais aussi, et plus fondamentalement, qu'elle contribue à garantir l'orientation de cette action collective vers les valeurs qui fondent le secteur.

Plusieurs attentes ont été directement exprimées dans ce sens, relatives au besoin de renforcer les liens entre les acteurs du secteur tout en soulignant aussi la nécessité d'inscrire la formation au plus près des réalités de travail, et de poursuivre l'effort d'innovation pédagogique engagé au cours de ces dernières années. L'attente est bien que l'Interfédé joue un rôle centralisateur et coordonne une dynamique renforcée de formation en réseau, assurant à la fois le respect des valeurs structurantes du secteur (notamment au travers de l'organisation d'une formation de base, de centralisation de l'information sur les offres de formation ou de l'animation d'espaces d'échanges entre professionnels du secteur), mais aussi une flexibilité et une réactivité qui permette le suivi des attentes plus spécifiques et locales.

L'étude a, enfin, permis de mettre en évidence les questions vives (QV) qu'il convient de mettre prioritairement au travail pour assurer le déploiement de cette dynamique de formation en réseau. Les quatre premières renvoient aux fonctions-clé de fondation, de coordination et d'animation que cette étude permet d'identifier et qu'elle suggère d'attribuer à l'Interfédé en collaboration avec sa commission pédagogique. Elles renvoient aux questions, déjà débattues dans le secteur : de certification des formations (QV1), d'accessibilité des formations (QV2), de conventionnement des partenariats (QV3) et d'animation des espaces d'échanges interinstitutionnels et à la mobilisation des participants (QV4), compte tenu des initiatives déjà présentes au sein du secteur considéré comme réseau (QV5).

La dernière est, sans aucun doute, la plus importante des questions posées. Elle consiste à s'assurer de l'engagement des différents partenaires dans cette action de formation collective et des formes et conditions de cet engagement. C'est en effet sur un partenariat multi-niveau que repose le succès de l'entreprise.

Articles et ouvrages

ARTOIS P., 2014, « Des injonctions à la professionnalisation, nouvelles logiques et transformations des pratiques » in Hamzaoui M. et al. (dir), *Le secteur non marchand au cœur du changement*, Bruxelles : Couleur Livres.

BARBIER J.-C., LUDWIG-MAYERHOFER, W., 2004, "The many worlds of activation", *European Societies*, vol. 6, n°4, pp. 423-436.

BEAULIEU, R. (2010). *Quels outils pédagogiques construire en vue de participer à la formation pédagogique et sociale des formateurs dans le secteur des EFT/OISP en Région wallonne ?* Recherche commanditée par la Haute Ecole Louvain en Hainaut et par l'Interfédération des Organismes de formation et d'Insertion Wallonie-Bruxelles asbl, Cardijn.

BECK U., 2001, *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier

BENARROSH, Y., 2000, « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et Emploi*, n°81, pp. 9-26

BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F., 1997, « Les intermédiaires du marché du travail », *Les Cahiers du Centre d'Études de l'Emploi*, n° 36, Paris, PUF.

BESSY C., de LARQUIER G., 2010, « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement », *Revue française d'économie*, n°2, vol.15, pp. 227-270.

BEUKER L., 2017, *De l'activation des politiques d'emploi à l'agitation des chômeurs*, Thèse de doctorat en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences Politiques et Sociales. Université de Liège.

BOUILLART I., 2010, *Plan d'accompagnement des chômeurs. Etat des lieux*, IEV.

CASSIERS, I., LEBEAU E., 2005, « De l'État providence à l'État social actif. Quels changements de régulation sous-jacents ? », in VIELLE, P., POCHET, P., CASSIERS I. (dir.), *L'État social actif. Vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang.

CASSIERS I., 2005, « De l'État providence à l'État social actif : quelles mutations sous-jacentes ? », *Regards Économiques*, n°36, pp. 1-13.

CULTIAUX J., *Travail social et réseaux*, Lyon, Chroniques sociales.

DEUMER J., 2010, « Flexicurité et qualité de l'emploi : le cas du travail à temps partiel », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n°2074-2075, pp. 7-82.

FELTESSE, P., GAUDOT, A. 2006, *Politiques de formation du personnel des EFT et des OISP en Wallonie et participation au programme de formation de l'Interfédération*, Recherche commanditée par l'Interfédération des Organismes de formation et d'Insertion Wallonie-Bruxelles asbl, Fondation Travail-Université.

GAZIER B., 1990, « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, 4, pp. 575-584.

- GAZIER B., 2001, « L'employabilité : la complexité d'une notion », in Gazier B. (dir), *L'employabilité : de la théorie à la pratique*, Bruxelles, Peter Lang.
- GÉLOT D., NIVOLLE P., 2000, « Les intermédiaires des politiques publiques de l'emploi », *Cahier Travail et Emploi*, Paris, La Documentation française.
- GÉRARD J., 2016, « L'effet d'un dispositif public belge d'accompagnement sur les parcours professionnels des demandeurs d'emploi », in MEILLAND C., SARFATI F., *Accompagner vers l'emploi, quand les dispositifs publics se mettent en action*. Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, pp. 133-148.
- GÉRARD J., 2017, *Le marché, le politique et le réseau : les intermédiaires privés du marché du travail à l'épreuve de l'action publique*, Thèse de doctorat, université de Liège.
- GIDDENS A., 1998, *The third way, the renewal of social democracy*, London, Polity Press.
- INTERFEDE, 2012, *Enquête sur les pratiques de formation dans le secteur EFT/OISP*. Notes de travail.
- INTERFEDE, 2015, *Actes des assises de l'accompagnement*.
- MAROY C., VAN HAEPEREN B., 2001, « Isomorphisme institutionnel et construction du champ de l'insertion en Wallonie : un processus inachevé », Communication au colloque du CEREQ, La décentralisation de la formation professionnelle en France : quels changements dans la continuité de l'action publique, Grenoble, 4 et 5 octobre.
- MORO E., FELTESSE P., 2004, *Etude sur les besoins en compétences et en formation continue du personnel des Entreprises de Formation par le Travail et des Organismes d'Insertion socioprofessionnelle en Wallonie*, Rapport de recherche commandité par l'Interfédération des Organismes de formation et d'insertion Wallonie Bruxelles asbl, fondation Travail-Université.
- NIZET J. ET PICHAULT F., 2011, *Introduction à la théorie des configurations*, Bruxelles, De Boeck.
- NIZET J., 2012, *La coordination du travail dans les organisations*, Paris, Dunod.
- ORIANE J.-F., 2005, « L'état social actif en question : troubles de l'employabilité et traitement clinique du chômage » in VIELLE P. ET AL. (dir.), *L'Etat social actif : vers un changement de paradigme ?*, Bruxelles, PIE-Peter Lang, pp. 179-207.
- PÉRILLEUX T., 2005, « Se rendre désirable. L'employabilité dans l'état social actif et l'idéologie managériale », in VIELLE P. et al. (dir.), *L'État social actif. Vers un changement de paradigme ?* Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, pp.301-323.
- ROCHE P., 2017, *La puissance d'agir au travail. Recherches et interventions cliniques*, Toulouse, Erès.
- VAN HAEPEREN B., 2008, *Evaluation du Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle. Rapport de synthèse*, Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique.
- VRANCKEN D., 2002, *Le crépuscule du social*, Editions Labor, Bruxelles
- VULTUR M., BERNIER B. (dir.), 2014, *Les agences de travail temporaire. Leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaires du marché du travail*. Laval : Presses de l'Université Laval.

WITTORSKI R., 2007, *Professionnalisation et développement professionnel*, Paris, L'Harmattan.

