

LES METIERS DES EFT ET OISP : ENJEUX ET PERSPECTIVES



Analyse

Frédérique Konstantatos
Chargée de projets SAW-B
Véronique Dupont
Chargée de mission Aleap
Octobre 2011

Le secteur de l'insertion socioprofessionnelle est relativement jeune. Il s'est construit progressivement au plan légal, administratif et pédagogique. Depuis 25 ans, il a connu de nombreux changements. En janvier 2008, le décret¹ des EFT-OISP est entré en application : c'est à la fois un cadre juridique et une reconnaissance du travail des centres de formation, de leur professionnalisme et de la qualité de leur action. Outre le cadre légal, une commission paritaire spécifique a permis la stabilisation des équipes et les définitions de fonctions. Au-delà des centres, l'Interfédé² a contribué à l'organisation, à la représentation et à la structuration de l'ensemble du secteur. Ce secteur a également tissé des relations avec des partenaires d'horizons différents (formation continuée des adultes, action sociale, monde économique, ...). Le tout en s'adaptant aux évolutions d'une société où au nom du contexte socioéconomique, le monde du travail comme les politiques sociales se durcissent et excluent de plus en plus.

A l'occasion de sa dixième assemblée thématique et festive, la fédération Aleap³ a réuni ses membres, dirigeants comme travailleurs d'EFT et OISP, pour réfléchir ensemble sur ces évolutions. Vous qui travaillez à cette insertion socioprofessionnelle des personnes sans emploi, qu'est devenu votre métier aujourd'hui ? En quoi consiste-t-il, comment a-t-il évolué ? Comment envisager l'avenir et que proposer pour remplir au mieux votre mission ? Telles sont les questions qui ont été posées aux formateurs métiers, aux formateurs de bases, aux intervenants socio-pédagogiques, au personnel administratif ainsi qu'aux directions et membres des CA. Cette analyse propose de partager leurs réponses et d'explorer les pistes d'action préconisées.

Des métiers spécifiques

Former aux métiers, c'est ...

Appelés formateurs métiers ou formateurs techniques, ces derniers ont des parcours variés et arrivent dans les EFT-OISP après avoir travaillé comme indépendants, pour un patron ou plus rarement après avoir été eux-mêmes stagiaires. Ce sont elles et eux qui forment les stagiaires aux métiers techniques : l'horeca, la menuiserie, le nettoyage ou encore l'éco-construction. En général, les

¹ Voté en février 2004, le décret est le résultat d'un travail de concertation important mené au sein du secteur en collaboration avec les représentants politiques. Il existait en effet une base légale mais cette dernière n'était pas suffisamment homogène. Elle concernait davantage les EFT que les OISP.

² L'Interfédération représente l'ensemble du secteur des Ateliers ou Entreprises de Formation par le Travail (AFT ou EFT) et des Organismes d'Insertion SocioProfessionnelle (OISP) en Wallonie et à Bruxelles ; à cette fin, elle est reconnue et subsidiée par la Région wallonne et le Fonds Social Européen.

³ ALEAP (Association Libre d'Entreprises d'Apprentissage Professionnel) est l'une des cinq fédérations qui composent l'Interfédération.

stagiaires passent environ 30 heures par semaine dans des activités concrètes d'apprentissage. Parmi les membres d'une équipe, ce sont souvent les formateurs métiers qui côtoient le plus les stagiaires.

Ils cherchent avant tout à partager le goût d'un métier et à inculquer des « savoir-être » de base (être à l'heure, savoir travailler avec d'autres, se responsabiliser, ...). En raison de la proximité et du temps passé ensemble, les stagiaires leur confient régulièrement leurs préoccupations, leur demandent des conseils. C'est là la dimension sociale de cette fonction, importante et pas facile à gérer : être disponible sans se laisser envahir, identifier les problèmes et diriger vers les collègues assistants sociaux. Il s'agit également d'être créatif, de s'adapter à chaque stagiaire pour inventer une méthode d'apprentissage, une façon de susciter l'intérêt qui lui convienne.

Du côté des savoir-faire, les réalités varient d'un stagiaire à l'autre et d'un centre à l'autre, notamment selon qu'il soit OISP ou EFT. Au sein de ces dernières, les exigences d'une production de qualité, au rythme soutenu, se sont imposées. C'est une bonne chose dans la mesure où cela pousse à la professionnalisation et valorise le travail réalisé par les stagiaires... Mais il faut réussir à trouver un équilibre, voire gérer la tension, entre « prendre le temps nécessaire pour apprendre » et « réussir à produire » à temps et en suffisance. *« Quand je suis entré, c'était un peu l'amateurisme, le chiffre d'affaire c'était 26 000€ et maintenant on est à 53 000€ (...). Il y a toujours eu du « social » mais le pôle économique est devenu plus important. Les deux sont dans la balance à part égale et ce n'est pas toujours facile ».*

Etre formateur métier relève donc d'un exercice complexe, qui exige de savoir jongler entre technique, pédagogie, encadrement et écoute, tout en conjuguant les contraintes des clients et celles de la formation. Les formateurs et formatrices demandent d'être reconnus et valorisés dans leur métier à part entière, au sein de leur équipe comme auprès du grand public qui les confond avec des professeurs. Au-delà des savoir-faire techniques, cette fonction exige en effet de témoigner de compétences pédagogiques et d'une fibre sociale.

S'ils soulignent leur liberté dans leur travail, ils expriment néanmoins le besoin que les contours de leur fonction soient clairs, pour savoir quel rôle jouer et à qui faire appel au sein de l'équipe selon les problèmes rencontrés avec ou par les stagiaires. Outre des contours clairs, ce qui les aide également à exercer correctement leur métier, ce sont les échanges avec les autres formateurs métiers de leur centre. Certains témoignent combien la demi-heure de réunion en fin de journée entre eux est précieuse. Ils peuvent alors prendre du recul, se conseiller et pour les plus jeunes, être écolés. Enfin, ils souhaitent tous et toutes pouvoir bénéficier de formations qui prennent en compte les différentes facettes et contours de leur métier mais également les contraintes liées à leur cadre de travail (disponibilité notamment).

Etre formateur de base, c'est...

Celles et ceux que l'on appelle les formateurs de base donnent des formations dans le domaine du français langue étrangère, de l'alphabétisation, et des mathématiques mais aussi de la remise à niveau, de la bureautique. Leur mission est de former un public en recherche d'une formation, d'une orientation. Ces derniers et dernières sont davantage présents dans les OISP.

Asseoir les bases du calcul et de l'écriture ou transmettre le goût d'un métier et des gestes techniques, ça peut paraître très différent. N'empêche, les constats des formateurs de base rejoignent largement ceux des formateurs métiers. Eux aussi se voient jongler entre le plaisir d'inventer une pédagogie adaptée pour enseigner des savoirs de base mais aussi réussir à transmettre des savoir-être. Il s'agit d'être à l'écoute sans se substituer à l'assistante sociale pour autant, tout en appréhendant dans leur programme le fait de décrocher un emploi ou une formation qualifiante. Toutes et tous expriment aussi le besoin de prendre appui sur leurs collègues, de réfléchir collectivement et avec créativité, d'où l'importance de pouvoir communiquer entre eux et d'assurer une transmission des savoirs entre les anciens et les nouveaux membres de l'équipe.

Quant à la tension entre les objectifs pédagogiques et la rentabilité économique, les formateurs de base la ressentent au niveau d'une certaine marchandisation de la formation. Avec le recours croissant

aux appels à projets lancés par le Forem et Actiris à tous les acteurs de formation (y compris commerciaux), la formation tend à devenir un produit (et les centres des concurrents), dont le contenu est déterminé par un cahier des charges. Stratégie commerciale et objectifs de formation entrent alors en tension... Et faute de concertation entre les opérateurs et d'information sur les seuils d'accès, il est difficile d'établir des passerelles entre les formations dites « pré-qualifiantes » et les formations dites « qualifiantes ».

Assurer la construction et la coordination du projet socio-pédagogique, c'est ...

Pour concevoir le programme d'une formation, l'articulation entre les modules, appuyer les formateurs, développer de nouvelles stratégies pédagogiques, nouer des partenariats liés à la formation mais aussi, pour mettre en place des passerelles, répondre aux besoins des stagiaires, faire converger les actions dans le but de soutenir le parcours de formation des personnes, c'est aux intervenant(e)s socio-pédagogiques que l'on fait appel.

Assurer une telle fonction demande à la fois d'innover mais aussi de jouer un rôle de pivot entre les différents membres de l'équipe et les stagiaires : des qualités d'écoute s'avèrent essentielles.

Dans leurs tâches, certains et certaines ressentent le poids croissant des obligations administratives, liées au mode de subventionnement (proportionnel au nombre d'heures suivies par chaque stagiaire) et surtout à la politique d'activation des chômeurs (qui veut conditionner l'octroi des indemnités de chômage à l'effort de la personne pour se réinsérer sur un marché de l'emploi difficilement accessible à tous et toutes). Ces mesures induisent une lourdeur administrative qui peut faire obstacle au véritable suivi des personnes et des équipes.

Pour beaucoup, il ne s'agit pas tant de se « plaindre » que de constater le manque de moyens, de temps, pour accompagner, motiver, soutenir ces personnes de plus en plus fragilisées. Force est de constater que bon nombre de stagiaires disposent de compétences et du potentiel mais que l'emploi fait défaut. Avec une forte remise en question pour les coordinateurs socio-pédagogiques : dans quelle société vivons-nous et à quoi sommes-nous occupés à préparer toutes ces personnes qui nous font confiance ? Au niveau personnel, professionnel, collectif ? Que proposer qui fasse sens dans ce contexte ?

Etre responsable administratif, c'est ...

Sous la catégorie « personnel administratif », se retrouvent les personnes qui prennent en charge la comptabilité et le secrétariat. Ces deux termes recourent une foule de responsabilités : du paiement des salaires au suivi des congés, en passant par la justification des subsides, l'accueil ou encore la structuration du champ administratif et financier de l'association. Des tâches multiples et variées mais aussi spécifiques : il faudrait donc à la fois clarifier les contours de ces fonctions et leur proposer des formations qui tiennent compte des particularités du secteur.

Les responsables administratifs expriment leur attachement au secteur. Ce dernier les a accueillis et leur a permis de construire leur fonction. Alors que, pour bon nombre d'entre eux, leur formation de départ n'était pas administrative ou financière, il leur a fallu tout créer, tout inventer.

En terme d'évolutions, le personnel administratif constate que les outils administratifs et financiers sont plus performants (le GSAO⁴ par exemple permet d'encoder avec rigueur et souplesse les prestations des stagiaires). Avec l'arrivée des points APE, le décret EFT OISP, une foule d'aides à l'emploi ont été fondues en une seule et la subvention du Fonds social européen a été incluse dans le financement Région wallonne. La « réglementation » est plus claire et plus souple.

⁴ « GSAO » est un logiciel informatique de gestion des données stagiaires (Gestion des Stagiaires Assistée par Ordinateur). Développé sous Excel par Aleap, Caips et Microbus, le GSAO permet une gestion administrative plus efficace et plus aisée des heures prestées par les stagiaires, en conformité avec les exigences décrétales et réglementaires du secteur. cf : http://www.aleap.be/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=103

Néanmoins, tous et toutes témoignent de la lourdeur administrative croissante. Et si le cadre administratif s'est plus ou moins formalisé, chacun et chacune aspire à plus de stabilité et à une harmonisation des pratiques, notamment entre les exigences de la Région wallonne et celles du Forem.

Leur position leur permet également de mesurer une certaine tension entre la finalité d'insertion socioprofessionnelle et les objectifs chiffrés à atteindre. Quand les formateurs métiers parlent de la pression du chiffre d'affaire et les formateurs de base de marchandisation de la formation, le personnel administratif exprime quelque chose de similaire et s'interroge sur les rapports entre quantité et qualité. Alors que le mode de financement oblige à « faire du chiffre », quelle est sa compatibilité avec le travail de qualité que requiert l'insertion ?

Diriger, c'est ...

Les directeurs et directrices avouent jouer un rôle certes central mais relativement solitaire. Chargés de se battre pour « faire tourner la boutique », ils sont à la fois GRH, stratèges, comptables, communicateurs, vendeurs, négociateurs, en charge du partenariat, ou encore remplaçant d'un absent. Ici aussi, voilà un métier aux multiples facettes où une grande adaptabilité est de mise.

Depuis la mise en œuvre de la CP 329.02, le rôle de direction s'est formalisé et a été légitimé. Réels employeurs, les directions travaillent à créer de l'unité entre les métiers et les projets au sein de leur centre. Partant d'une nécessaire polyvalence, il faut veiller à déléguer et à ce que l'équipe travaille dans le même esprit. Le rôle de la direction, c'est aussi de tisser des liens à l'extérieur. Ils jouent un rôle d'impulseur pour que de nouveaux projets et de nouvelles dynamiques émergent.

Souvent à la croisée des chemins et en interface, le rôle des dirigeant(e)s est complexe. Comment construire une cohérence entre un décret régissant un secteur, le CA, une équipe, des stagiaires, des partenaires, des fédérations et ses convictions personnelles ? Comment en effet préserver et nourrir le projet de l'EFT ou de l'OISP tout en gardant une vision globale et cohérente ? Les directeurs et directrices éprouvent le besoin d'être soutenus, de se renforcer mutuellement, de croiser des préoccupations et des projets. Il est aussi devenu nécessaire « d'harmoniser » les pratiques du secteur dans le respect des réponses multiples qu'il apporte (ce constat est partagé également par les administrateurs présents).

D'une manière générale, les dirigeants ressentent le besoin de pouvoir prendre du recul et se recentrer sur les priorités, celles de l'insertion qui donne sens à l'action de leur centre comme à leur propre implication personnelle. C'est ainsi que bon nombre de directions doivent s'engager pour que l'ISP soit initiatrice et moteur de changement, sans se laisser enfermer dans l'unique préoccupation de l'employabilité.

Des constats et des propositions communs

Au-delà des spécificités de chacun et chacune, tous les métiers des EFT et OISP s'expriment à l'unisson sur de nombreux points convergents.

Une véritable préoccupation pour les stagiaires

Quel que soit leur métier, pour tous et toutes, leur centre de gravité, leur préoccupation et le sens de leur travail, ce sont les stagiaires et leur insertion socioprofessionnelle. Si la question du sens⁵ et certaines tensions les traversent, les travailleur(se)s du secteur restent convaincu(e)s de la pertinence de leur travail qui correspond à un véritable besoin.

⁵ Voir notamment F. KONSTANTATOS, « Quel sens pour le travail social en insertion socioprofessionnelle aujourd'hui ? », SAW-B, 2011 http://www.saw-b.be/EP/2011/A1106sens_travail_social.pdf

Tous constatent l'évolution du profil des stagiaires qui sont dans une situation beaucoup plus précaire qu'il y a 10 ans (endettement, assuétudes, problèmes de logement, problèmes de santé (physique et mentale),...). De plus, ils ne sont pas toujours en demande d'apprendre⁶, car trop préoccupés par leurs problèmes ou contraints de se former par le plan d'activation des chômeurs : la démotivation et le taux d'absentéisme complexifient les tâches des équipes. Ces dernières sont cependant conscientes du fait que la formation constitue souvent l'un des derniers remparts contre l'exclusion.

Pour améliorer leur travail avec les stagiaires, il est proposé d'agir tout d'abord en amont, sur l'orientation, c'est-à-dire d'avoir une vision claire de l'offre de formation dans la région afin que le stagiaire soit aiguillé vers ce qui lui convient le mieux. Instaurer également un module de préformation de quelques semaines, avec un rythme un peu plus lent et des charges de travail plus légères, ce qui permet au stagiaire de vérifier si le métier choisi lui convient et au centre d'évaluer sa motivation. Et aussi, dans le cas des EFT, veiller à continuer à choisir des chantiers qui soient les plus adaptés possibles, en fonction de leur niveau de difficulté et de leur intérêt pédagogique.

L'aval de la formation mérite aussi de l'attention. Le préparer au mieux accentue la pertinence de la formation. Effectuer un suivi des stagiaires après leur sortie est aussi un moyen de connaître les réussites et difficultés qu'ils ont rencontrées, pour continuer à donner sens à son action et à améliorer ses méthodes.

Un besoin de reconnaissance

Nombreux sont ceux, tous métiers confondus, qui relatent être arrivés dans l'insertion socioprofessionnelle un peu par hasard. Ils font le choix d'y rester parce qu'ils y trouvent une plus-value sociale et du sens à leur action. Pour eux, travailler autrement et lutter contre l'injustice sociale, c'est un plaisir et une fierté.

Ce travail est en partie reconnu : en 30 ans, le secteur s'est constitué et professionnalisé, a fait valoir ses pratiques et s'est assuré des ressources. Pourtant, rien n'est acquis. Des nouveaux décrets sur l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et sur les EFT-OISP, le nouveau contrat de gestion du Forem sont autant de sources de craintes. Le secteur redoute que ces remaniements aggravent encore son contexte de travail : être traités comme de simples sous-traitants, voir les demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi laissés de côté ou sanctionnés injustement, voir s'allonger les files d'attente pour entrer en formation, le tout avec des offres d'emploi à destination de publics fragilisés insuffisantes. .

Se donner des appuis

Dans un tel contexte, il est vraiment essentiel de se donner des appuis et de se renforcer. De manière récurrente, les travailleurs de l'insertion socioprofessionnelle appellent à se former, qu'il s'agisse de supervision, d'échanges de pratiques pédagogiques ou encore de formation plus techniques (communication, ...). Que la formation ait lieu au sein des centres ou à l'extérieur, il faut qu'elle prenne en compte les spécificités du secteur et s'adapte aux besoins des travailleurs (pédagogie, horaires, ...).

Il y a là en effet tout un chantier⁷ à mener pour que la pédagogie des formations soit cohérente avec l'apprentissage par l'action que développent les EFT et OISP comme avec les profils et contexte des travailleurs. « Qu'ils soient formateurs, animateurs, coordinateurs ou encore pratiquement « travailleurs sociaux faisant fonction », [ce sont] des travailleurs qui bien souvent ont un savoir d'expérience très élevé et n'ont pas pu, pour diverses raisons, notamment celle due au rapport à

⁶ Voir notamment V. HUENS et M-C COLLARD, « Les EFT face à la motivation des stagiaires », SAW-B, 2009, <http://www.saw-b.be/EP/2009/A0907.pdf>

⁷ Comme le décrit notamment la recherche-action réalisée par l'Interfédé et l'AID l'Escale à Tournai. Voir « Les cahiers de l'Interfédé. Y a René qui vient ! », n°3, octobre 2011 : Une autre façon de concevoir la formation des travailleurs, pour soutenir le professionnalisme du secteur des EFT/OISP ou les dessous de la formation par le travail à l'AID l'Escale à Tournai <http://www.interfedeb.be/images/stories/documents/cahiers-IF-7octobreRené.pdf>

l'école qu'entretient leur classe sociale, accéder à un enseignement supérieur, ou même n'ont pas terminé leurs études secondaires ou encore sont arrivés dans le social sur le tas »⁸.

Cette réflexion doit également être assortie d'une réflexion sur la validation des acquis de formation (un certificat reconnu de formateurs d'adultes pour le secteur). Un cadre légal devrait également soutenir le désir des travailleurs de se former. Il est à noter que dans le contexte de la concertation sociale, les EFT/OISP, comme tous les employeurs, sont concernés par la formation continuée des travailleurs. L'Interfédé a reçu une mission déléguée de la Région wallonne pour coordonner l'offre de formation des travailleurs du secteur.

Se renforcer passe aussi par la recherche de l'information relative au secteur : ses pratiques, ses enjeux, ses revendications, ses alliances représentent autant d'éléments qui, rendus accessibles et communiqués sous une forme adéquate, permettent à tous de s'en emparer.

En plus du travail que chacun peut mener individuellement et avec son équipe, les rencontres entre pairs, entre centres de formation, s'avèrent être elles aussi un appui important pour les acteurs du secteur. Cela demande du temps et des moyens, mais aussi qu'une personne porte l'organisation des rencontres et anime le groupe pour l'amener à dépasser l'échange d'expériences afin de produire quelque chose collectivement : outils pédagogiques, interpellation politique, ...

Des travailleurs et des centres qui font mouvement ?

Avant tout, les travailleurs des EFT et OISP mettent en avant la richesse et la particularité de leur métier. Ceux-ci sont généralement complexes, demandent beaucoup de polyvalence. S'ils sont souvent pris en tension entre des impératifs économiques et leurs objectifs pédagogiques, ils n'entendent pas sacrifier les uns au profit des autres et rappellent leur attachement à une insertion qui soit et sociale et professionnelle. Très créatifs, ils tiennent fortement à la liberté qui leur permet de créer des projets innovants, mettre en œuvre des pédagogies originales. Ils réclament néanmoins plus de cadre pour donner des contours clairs à leurs fonctions et obtenir une plus grande reconnaissance.

Quand les travailleurs des EFT et OISP parlent de leurs métiers, ils parlent aussi beaucoup de leurs stagiaires. Ils constatent les effets d'une exclusion qui va crescendo. Ils s'adaptent, inventent de nouvelles réponses. Mais puisqu'ils font de l'insertion socioprofessionnelle leur raison d'être, peut-être ont-ils aussi mission de s'attaquer aux causes de l'exclusion ? Si on sort du quotidien de chaque centre et des urgences des stagiaires, comment le secteur des EFT-OISP se positionne-t-il par rapport à la précarité ? Les centres n'ont-ils pas à se rassembler pour s'emparer de cette question et tisser des alliances avec d'autres acteurs, d'autres secteurs qui veulent combattre la précarité ?

Poser ces questions aux travailleurs des EFT-OISP, c'est aussi les interpeller en tant que citoyens et rappeler le projet de l'économie sociale. Celui de proposer une autre façon d'entreprendre, de produire nos biens et services, qui mette l'humain au centre de ses préoccupations. Comment les travailleurs de ces entreprises se sentent-ils appartenir à ce projet global et comment peuvent-ils y prendre part ? C'est là un enjeu déterminant pour rassembler les initiatives et faire mouvement. La démarche des Chantiers de l'économie sociale⁹ veut encourager cette dynamique. Des moments comme l'assemblée générale thématique et festive d'Aleap y participent également.

⁸ *Idem*, p. 56

⁹ www.chantiers-es.be

Pour aller plus loin

Beckers Jacqueline, *Amorcer la construction de l'identité professionnelle en formation initiale in Compétences et identité professionnelle*. De Boeck 2007

Dubar Claude, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. A Colin, 2000

Grootaers Dominique, Timan Francis, *Clefs pour une culture professionnelle : guide d'autoformation de l'enseignant et du formateur*. Couleur Livre/Chronique sociale, 2007.

Hély Mathieu, *Les métamorphoses du monde associatif*, PUF, 2009.

Devenir formateur, in Eduquer, Tribune Laïque nr 73, avril 2010.

Métiers de la formation : Se dé-former pour agir. Antipodes nr 177, ITECO, Juin 2007.

Que sont les formateurs devenus ? Education Permanente nr 164, Octobre 2005