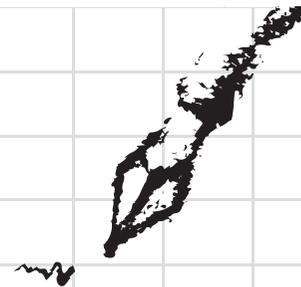
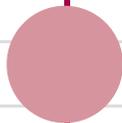
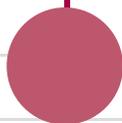


Les cahiers de l'Interfédé

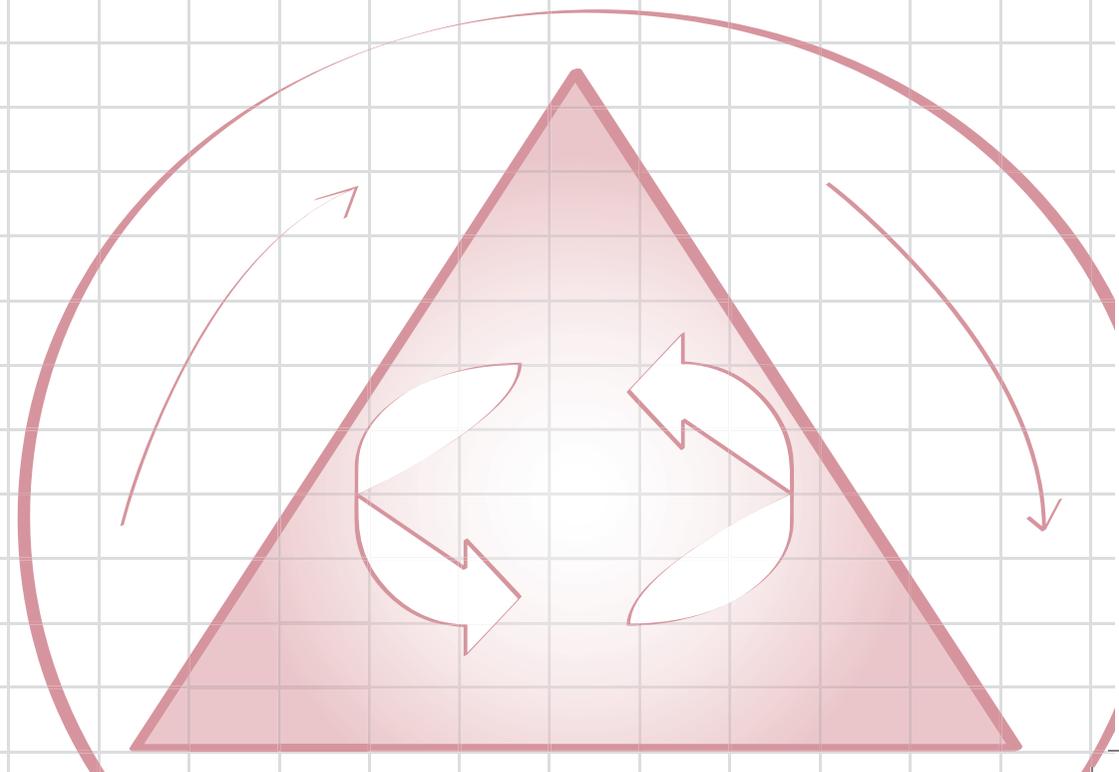


## Le Germe de la transformation

Histoire et effets d'un processus de formation des travailleurs dans une Entreprise de formation par le travail



> Novembre 2009







# Table des matières

Introduction .....	5
Présentation des acteurs institutionnels .....	9
1. L'EFT le Gerموir .....	9
2. La fédération ALEAP .....	11
3. L'Interfédération .....	11
4. Les intervenants formateurs .....	11
5. Le Comité d'accompagnement de cette publication .....	12
<b>Première partie :</b>	
<b>Récit d'une intervention/formation au sein d'une EFT .....</b>	<b>13</b>
A l'aube de l'intervention/formation .....	13
Temps 1 : la demande et l'analyse des besoins de formation, d'octobre 2004 à juin 2005 .....	14
1.1. Première rencontre, la demande initiale du Gerموir .....	14
1.2. Au lendemain de la rencontre, l'analyse de la demande .....	14
1.3. Au final, une proposition de formation des formatrices et d'intervention sous forme d'une analyse des besoins de formation .....	15
1.4. La conduite de l'analyse des besoins en formation .....	15
> Première chose à faire : évaluer mon degré d'indépendance de l'analyse .....	15
> Le choix des catégories de personnel à rencontrer .....	16
> Les rencontres avec le personnel .....	16
> Les résultats de l'analyse des besoins et le choix de la direction .....	16
Temps 2 : le temps de la formation des formatrices techniques de septembre 2005 à juin 2006 .....	19
2.1. Une formation avec le soutien du Fonds social Socioculturel et Sportif (FSC&C) .....	19
2.2. La résolution de problème comme méthode pour cette formation .....	19
2.3. Au cœur de la formation des formatrices .....	20
2.4. Dis-moi d'où tu viens, je pourrai t'accompagner là où tu vas... ..	20
2.5. En final, une évaluation positive à plus d'un titre .....	21
Temps 3 : La réflexion sur le projet pédagogique et la réécriture de l'organigramme, d'août 2006 à juin 2007 .....	23
3.1. Aller encore un pas plus loin .....	23
3.2. La concertation avec la direction sur le développement du projet pédagogique .....	23
> L'utilisation d'un modèle pour l'action .....	23
> L'intervention sur l'organisation .....	25
Temps 4 : Le travail sur les fiches de fonctions, l'accompagnement du développement du projet pédagogique, de septembre 2007 à mai 2008. ....	29
4.1. Passage du travail sur l'équipe au travail avec les stagiaires .....	29
4.2. La réécriture des fiches de fonction .....	30
> La fonction d'accompagnatrice à la formation .....	30
> La fonction de coordination pédagogique .....	32
> La fonction d'assistant social .....	32
> La fonction du formateur .....	32
4.3. La toute dernière séance. Le 15 mai 2008 .....	33

**Deuxième partie : Parole aux acteurs ..... 35**

1. Un autre regard sur les formatrices techniques .....	35
> Formatrice technique, pas vraiment formatrice ? .....	36
> Nous, des pédagogues ? .....	36
> Travailler le comment et créer les conditions .....	37
2. Quelle place pour les stagiaires ? .....	37
> Travailler « avec » .....	37
> Au cœur du processus : le projet de la stagiaire .....	38
> Chacun sa part dans l'accompagnement .....	38
> L'accompagnatrice à la formation : un nouveau rôle .....	38
3. Une dynamique institutionnelle qui ouvre aux changements ... ..	39
> Une crise qui ouvre des possibles .....	39
> Une équipe qui se redéfinit et se questionne .....	40
4. Vigilances pour aujourd'hui et demain .....	41
> Un lieu d'échange à créer .....	41
> Vers une démarche d'alliance .....	42
Conclusions .....	43
Annexes .....	45
Bibliographie .....	53

Marina MIRKES  
Coordinatrice pédagogique à l'Interfédération

# Introduction

Le secteur des Entreprises de formation par le travail (EFT) et des Organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP) rassemble près de 170<sup>1</sup> EFT et OISP sur le territoire de la Région wallonne. Depuis les premières initiatives à la fin des années 1970, le secteur s'est fortement structuré et professionnalisé (Commission paritaire<sup>2</sup> depuis 2000, décret de reconnaissance en avril 2004, accords du Non Marchand).

L'évolution des pratiques, les mutations du secteur et de l'environnement, l'impact des conditions sociales sur le processus d'apprentissage des stagiaires, l'évolution des exigences professionnelles des employeurs potentiels... génèrent des impacts sur les métiers et sur les équipes. Les compétences des travailleurs et des équipes sont amenées à se redéfinir, se renouveler, s'actualiser et de nouveaux métiers apparaissent.

Depuis sa création, le secteur a été attentif à organiser et à soutenir la formation des travailleurs, notamment en proposant depuis de nombreuses années un programme de formation à leur intention.

Qui dit formation des travailleurs, dit aussi « politique de formation ». Une politique de formation est la manière dont une institution définit, organise et structure la formation de son personnel. Celle-ci vise à actualiser et développer leurs compétences afin de leur permettre de remplir au mieux leurs missions que ce soit seul ou en équipe.

Développer une politique de formation peut se faire de différentes manières. Certains optent pour la mise en œuvre d'un Plan de formation ; d'autres vont, à partir de l'évaluation d'une première action de forma-

tion, en mener une seconde et peut-être une troisième... pour au bout de quelques années constituer un processus cohérent qui non seulement permettra de développer les compétences des travailleurs mais fera évoluer le projet et la structure de l'institution.

C'est dans cette voie que s'est engagée l'EFT Le Gerموir quand, en 2004, sa direction a fait appel à la fédération ALEAP pour une intervention de formation. Personne à l'époque ne pouvait augurer que 4 ans plus tard, ce simple coup de fil aurait permis de mettre en œuvre un processus qui non seulement a permis aux formatrices<sup>3</sup> de développer leurs compétences pédagogiques mais qui a aussi accompagné l'évolution de l'institution, avec la mise en œuvre d'un nouvel organigramme, la création d'une nouvelle fonction, celle d'accompagnatrice à la formation, la clarification de la fonction de coordinatrice pédagogique et la révision du projet pédagogique.

Ici, pas de recette magique, pas d'injonction venant d'une instance dite supérieure ou extérieure, pas de parcours obligatoire... Mais un processus qui articule action et formation. Une démarche qui part d'une situation dite insatisfaisante, qui l'analyse, met en évidence des pistes d'actions en

1 Au 30 juin 2009.

2 Une commission paritaire a été instaurée en 1993. La première CCT pour l'instauration du Fonds de formation Groupes à risque date de 1997.

3 Le féminin est utilisé dans la mesure où au moment de l'intervention, le personnel du Gerموir est essentiellement féminin.

regard des finalités de l'institution. Une démarche qui s'adjoit les services de la fédération qui propose ses compétences au service du projet de l'institution. Un processus qui agit, modifie, transforme et qui expérimente de nouvelles pratiques. Celui-ci n'est pas laissé au hasard mais permet l'innovation et associe les travailleurs.

Si l'expérience du Germe est singulière, elle est aussi significative d'un cheminement que prennent d'autres institutions.

*Tout a commencé par un coup de téléphone. Tout a commencé par une demande de formation... Tout a commencé par une direction qui souhaitait résoudre une difficulté, pallier à un manque, améliorer son fonctionnement, développer ses activités...*

*Tout a continué parce que cette direction a laissé un espace pour une formation qui a interrogé la pratique, laissant la parole aux travailleurs, et élaboré un processus de formation en collaboration avec l'opérateur.*

*Tout a continué parce que des travailleuses se sont engagées en formation, se sont confrontées, ont interrogé leurs pratiques. Tout a continué parce que les questions, les difficultés qui ont émergé au cours de la formation et qui ont interrogé l'institution et son fonctionnement ont été entendues, relayées, travaillées et qu'elles ont contribué au développement de l'institution.*

Parce qu'elle témoigne d'une manière dont peut se concevoir, se dérouler, se mettre en œuvre une politique de formation dans le secteur des EFT et des OISP, nous avons souhaité la partager avec les directions des autres EFT et des OISP, avec les travailleurs, les formateurs, les coordinateurs pédagogiques... Elle illustre ce que peut vouloir dire « professionnalisation » dans notre secteur : développer des compétences nouvelles pour les travailleurs mais aussi pour les équipes, clarifier les rôles et les fonctions, actualiser le projet pédagogique, se connecter aux missions et finalités de l'institution et du secteur.

Plusieurs étapes de ce processus ont été soutenues par le Fonds de formation de notre secteur. Le comité de gestion qui le préside est lui-même attentif à ce que les actions menées s'inscrivent dans un processus de formation et au mieux dans une véritable politique de formation. Et ceci dans la perspective que les travailleurs, et particulièrement ceux et celles qui sont les plus « à risques » sur le marché du travail, puissent actualiser et développer leurs compétences.

Nous avons choisi de diffuser cette pratique à travers un nouvel outil, les Cahiers de l'Interfédé qui ont justement pour objectif de socialiser des recherches internes au secteur, des « bonnes pratiques », des analyses collectives.

Concrètement, nous avons choisi de donner la parole à des acteurs directement impliqués dans ce processus de formation. Après une brève présentation des acteurs institutionnels, l'EFT le Germe, la fédération ALEAP, l'Interfédération, les formateurs intervenants et le comité d'accompagnement de cette publication, deux « paroles » vont se succéder.

La première, celle de l'intervenant-formateur, Marc Clepkens, chargé de mission socio-pédagogique chez ALEAP, nous propose le récit de l'intervention/formation qu'il a menée au Germe. C'est une parole située. Un autre acteur aurait sans doute raconté les événements autrement. Son récit déroule le fil « socio-pédagogique » de l'intervention montrant combien cette intervention touche au cœur même de l'institution. Quatre temps seront ainsi visités : le temps de la demande et de l'analyse des besoins, le temps de la formation des formatrices techniques, le temps de la réflexion sur le projet pédagogique et la réécriture de l'organigramme et le temps de travail sur les fiches de fonction, l'accompagnement au développement du projet pédagogique.

La seconde parole est celle des acteurs de terrain, les travailleuses et la direction du Germe, sous la plume de Véronique Albert, intervenante dans le champ social. Cette parole, récoltée 6 mois après la fin de la dernière intervention, met en évidence les découvertes, les questionnements, les apprentissages, les changements qui les ont concernés. Quatre questions seront ainsi travaillées au cours de ces interventions : l'identité des



formatrices techniques, la relation à la stagiaire, l'aspect institutionnel et la dynamique d'équipe et, enfin, des vigilances à avoir pour aujourd'hui et demain.

Ce récit et les témoignages n'épuisent pas les questions que pose la formation continuée des travailleurs. Pensons par exemple aux difficultés pour les petites structures de permettre aux travailleurs de participer à des activités de formation car difficiles à remplacer, ou aux difficultés inhérentes au mode de subventionnement à l'heure de formation qui hypothèque parfois la participation des travailleurs à des formations longues. Et pourtant, comme d'autres, le Gerموir, a pu faire preuve de créativité pour intégrer la formation dans les activités courantes de l'institution. Il a pris le temps de « faire les choses » et ce temps long est sans doute un des éléments qui a permis que le projet mûrisse et soit porté par un nombre important de travailleuses.

Il y aurait sans doute encore beaucoup de choses à dire concernant la formation continuée des travailleurs. Mais, le temps est venu de vous laisser découvrir ce témoignage.

Nous vous souhaitons une lecture découverte, une lecture confrontation, une lecture interpellation... qui contribuera, nous l'espérons, à alimenter votre réflexion sur la formation continuée des travailleurs. Si vous souhaitez partager vos réactions et vos propres expériences, n'hésitez pas à nous les communiquer.



Dominique Bricoult  
Directrice et coordinatrice pédagogique

# Présentation des acteurs institutionnels

## 1. L'EFT Le Gerموir



A l'origine de la création du Gerموir en 1982, un défi lancé par Anne Bietlot et moi-même : **« chaque femme, quelle que soit sa culture, son niveau social, son diplôme peut créer son emploi, en solidarité avec d'autres femmes ».**

Notre idéal était, autour de l'asbl que nous avons créée, de « semer » des coopératives de travail.

Tout a commencé petit, dans des bâtiments très sommaires. Mais les graines ont germé. Des contrats ont été décrochés. Des emplois pour et par les femmes ont enfin été une réalité. Nous croyions sincèrement à l'autogestion, à la capacité de chacune de prendre des décisions et des responsabilités en commun. Le groupe a grandi, et de trois travailleuses au départ, nous nous sommes retrouvées à 15, quelques années plus tard et à 24 aujourd'hui.

La première coopérative –R-NET – a vu le jour en 1991 (entreprise de nettoyage). Notre rêve se réalisait. Quelque temps plus tard, en collaboration avec la Fondation Roi Baudouin, nous avons créé une autre coopérative le restaurant « Le Préambule sc. » Malheureusement, ce beau projet a dû déclarer forfait deux ans plus tard. Par ailleurs, le projet se développait au grès des législations qui ont structuré le secteur<sup>4</sup>.

Depuis 2000, le Gerموir, qui depuis s'est installé sur le site d'économie sociale de Monceau-Fontaines à Monceau-sur-Sambre près de Charleroi

(site que nous avons contribué à développer avec d'autres acteurs locaux de l'économie sociale), est devenue une Entreprise de formation par le travail (EFT) au sens que lui a donné le décret de reconnaissance de la Région wallonne<sup>5</sup>. Tout en gardant le fil rouge de son idéal de départ, l'association permet à des femmes en difficulté sociale d'apprendre un métier dans un contexte de travail réel. Les trois secteurs d'activité qui ont été développés sont le nettoyage professionnel, le secteur Horeca (petite restauration, location de salles, service traiteur et services aux entreprises) et le secteur couture. Ce dernier a malheureusement dû être fermé en 2009.

Tout en poursuivant les objectifs généraux définis par le décret<sup>6</sup>, le Gerموir se préoccupe particulièrement de la situation des femmes. Ainsi, il accueille un public exclusivement féminin, souvent peu scolarisé, de toute nationalité, généralement seul ou avec des enfants, et confronté à des problèmes familiaux, de logement, de revenus, de santé, de souffrance morale...

4 Lire à ce propos le numéro 36 du trimestriel du secteur l'Essor - L'ISP, des racines et des ailes, 30 ans d'histoire - Mai 2006.

5 Décret du 01 avril 2004 relatif à l'agrément et au subventionnement des OISP et des EFT.

6 Comme toutes les EFT, Le Gerموir poursuit les objectifs généraux suivants.

1. Préparer l'insertion socioprofessionnelle des bénéficiaires, et ce, en s'inscrivant dans le Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle, ci-après dénommé le Dispositif, tel qu'institué par le décret du 1<sup>er</sup> avril 2004 relatif au Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle.

2. Favoriser la promotion de l'égalité des chances des bénéficiaires dans l'accès à la formation et à l'emploi.

3. Optimiser les trajectoires de chaque bénéficiaire par une approche intégrée, basée sur le partenariat entre opérateurs de formation ainsi que sur les difficultés qu'il rencontre par rapport au marché de l'emploi.

4. Assurer à tous les bénéficiaires des pratiques de formation favorisant l'émancipation sociale, individuelle et collective.

En se retrouvant entre femmes<sup>7</sup>, les stagiaires bénéficient d'un environnement de confiance qui leur permet de s'épanouir en tant que personnes responsables et autonomes. Elles trouvent au Germeoir une équipe pour les soutenir dans leurs démarches, une aide psycho-sociale, un milieu constructif et valorisant, une formation équilibrée entre « savoir-faire », « savoir » et « savoir-être ».

Les locaux étant plus spacieux sur le site d'économie sociale de Monceau-Fontaines, un plus grand nombre de stagiaires a pu être accueilli ce qui a nécessité d'agrandir l'équipe d'encadrement. Passer de 12 à 24 travailleuses a demandé de revoir le mode de fonctionnement mais aussi d'adapter le projet pédagogique.

L'équipe a entamé la construction du nouveau projet pédagogique en 2005. Aujourd'hui, les valeurs du Germeoir sont présentées par le schéma ci-contre.

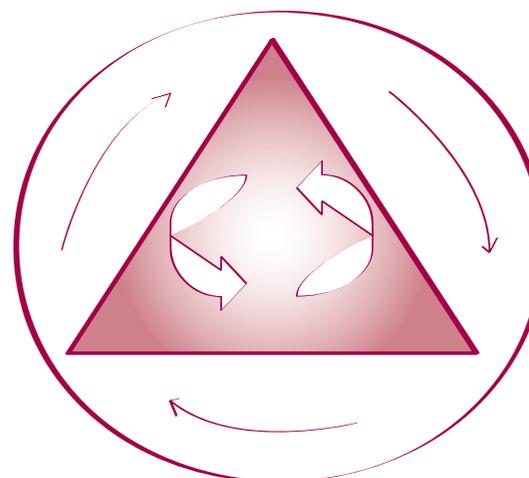
Cette démarche a aussi permis de définir des descriptifs de fonction pour les différents postes de travail et de revoir l'organigramme. Ce travail d'envergure devant permettre à ce que chacune des intervenantes ait ou acquière les compétences d'accompagner le projet personnel et professionnel de chaque stagiaire, et de la soutenir dans son « savoir – devenir ».

Afin d'assurer un maximum de réussite à ce processus, nous avons sollicité différents partenaires sensibles et compétents. Notre souci était de permettre à l'équipe d'encadrement, de laisser « transpirer » les valeurs de l'institution, tout en stimulant le trajet de chaque stagiaire dans le respect à la fois de sa personne et de ses objectifs. Ce travail s'est fait notamment au travers de plusieurs démarches de formation avec les travailleuses.

Aujourd'hui, après avoir traversé diverses tempêtes, Le Germeoir n'a jamais lâché son fil conducteur : « la solidarité entre les porteurs du projet et la croyance en la capacité de chacune d'entre nous de développer son projet, quelle que soit son histoire ». Exceptionnel défi quotidien de chaque formatrice, de chaque stagiaire et de l'ensemble de l'équipe d'encadrement du Germeoir.

### Le triangle du Germeoir

*Grâce au soutien d'une équipe solidaire, conduire des femmes fragilisées vers l'autonomie, en les valorisant par la formation et l'acquisition de nouvelles compétences.*



*Amener à son plus haut niveau notre savoir faire afin d'établir un partenariat dynamique avec notre client basé sur un souci constant d'offrir des services et produits de qualité, porté par un professionnalisme reconnu.*

*Assurer la pérennité de notre entreprise axée sur une gestion rigoureuse alliant d'une part notre développement économique et d'autre part, le savoir être et la participation active de chaque membre de notre personnel*

<sup>7</sup> Le personnel du Germeoir a été quasi exclusivement féminin jusqu'en avril 2009. Les engagements d'hommes ne se sont pas révélés porteurs pour le projet.



## 2. La fédération ALEAP

Aleap (Association Libre d'Entreprises d'Apprentissage Professionnel) est une des cinq fédérations d'Insertion socioprofessionnelle en Région wallonne. Elle se distingue par son pluralisme et l'autonomie de gestion des EFT et OISP affiliés. La fédération regroupe 36 membres qui emploient 400 travailleurs pour encadrer près de 3.500 stagiaires par an.

L'équipe d'Aleap compte 5 permanents qui travaillent au service de ses membres. Elle les informe, les conseille et les accompagne dans la gestion administrative, législative et pédagogique, elle défend et représente les centres auprès des instances décisionnelles et des partenaires institutionnels. Enfin, elle suscite la recherche de nouvelles perspectives de développement et la cohérence des projets dans le paysage social et économique.

ALEAP travaille en étroite collaboration avec les autres fédérations du secteur, particulièrement au sein de l'Interfédération.

## 3. L'Interfédération

L'Interfédération représente l'ensemble du secteur des Entreprises de formation par le travail (EFT) et des Organismes d'insertion socioprofessionnelle(OISP) en Wallonie. A cette fin, elle est reconnue et subsidiée par la Région wallonne et le Fonds social européen. Elle est née de la volonté commune des cinq fédérations du secteur<sup>8</sup> qui poursuivent l'objectif de favoriser l'accès à la formation et à l'emploi pour toutes et tous.

L'Interfédéré a notamment comme mission de coordonner l'offre de formation du personnel des EFT et des OISP. Pour ce faire, elle réunit une Commission pédagogique composée d'un représentant de chacune des fédérations et de l'équipe de la coordination pédagogique de l'Interfédéré.

## 4. Les formateurs intervenants dans le processus de formation

Marc Clepkens, chargé de mission socio-pédagogique à la fédération ALEAP et mandataire pour ALEAP à la Commission pédagogique de l'Interfédération.

Il a accompagné l'ensemble du processus d'intervention-formation. Il a été présent au cours des 4 temps et en a assuré la liaison. Il a rédigé la première partie.

Véronique Albert, sociologue et maître assistant à l'Institut Cardijn, intervenante indépendante (formation, supervision, intervention) dans le champ social, est intervenue dans le temps 4 (le temps de travail sur les fiches de fonction, l'accompagnement du développement du projet pédagogique).

Elle a par ailleurs recolté la parole des acteurs 6 mois après la fin de la formation et a assuré la rédaction de la deuxième partie.

<sup>8</sup> Les 5 fédérations qui composent l'Interfédération sont ACFI (Action Coordonnée de Formation et d'Insertion socioprofessionnelle - [www.acfi.be](http://www.acfi.be)), AID (Action Intégrée de Développement - [www.aid-com.be](http://www.aid-com.be)), ALEAP (Association Libre d'Entreprises d'Apprentissage Professionnel - [www.aleap.be](http://www.aleap.be)), CAIPS (Concertation des Ateliers d'Insertion Professionnelle et Sociale ([www.federationcaips.be](http://www.federationcaips.be)) et Lire et Ecrire Wallonie ([www.lire-et-ecrire.be](http://www.lire-et-ecrire.be)).

## 5. Le Comité d'accompagnement de la « publication »

Le comité d'accompagnement de cette publication était composé de 3 types d'acteurs : les intervenants<sup>9</sup>, des représentants des institutions<sup>10</sup> et un expert externe<sup>11</sup>.

Son rôle était centré uniquement sur la publication. Il s'est réuni de décembre 2008 à juin 2009. Sa mission était de soutenir les rédacteurs dans leur écriture et d'assurer la cohérence et la lisibilité du document.

---

9 Les intervenants : Marc Clepkens, chargé de mission socio-pédagogique à la fédération ALEAP et mandataire pour ALEAP à la Commission pédagogique de l'Interfédération ; et Véronique Albert, sociologue et maître assistant à l'Institut Cardijn, intervenante indépendante (formation, supervision, intervision) dans le champ social.

10 Dominique Bricoult, directrice et coordinatrice pédagogique, et Stéphanie Dortant, accompagnatrice à la formation du Germe, Bénédicte Rorive, coordinatrice de projets pour la fédération ALEAP, Marina Mirkes, Coordinatrice pédagogique à l'Interfédération.

11 Jean Nizet, professeur aux Facultés de Namur et à l'Université Catholique de Louvain.

Marc Clepkens

Chargé de mission socio-pédagogique à la fédération ALEAP

# Première partie

## Récit d'une intervention/formation au sein d'une EFT

### A l'aube de l'intervention/formation

Tout commence en octobre 2004 par une demande de la direction du Gerموir à la fédération ALEAP. Dans cette demande, la direction désire que ses formatrices techniques soient formées à donner des cours théoriques et à évaluer les stagiaires. Elle souhaite une plus grande prise de conscience de la part de ces travailleuses quant à leur rôle pédagogique. Si elles sont couturières, techniciennes de surface, etc., elles sont également formatrices. C'est de cette demande qu'émerge une première proposition d'intervention de la part d'ALEAP sous la forme d'une analyse des besoins de formation.

Il s'agit de la première étape d'un processus qui comprendra quatre temps. Le premier temps est celui de la demande et de l'analyse des besoins de la formation, le second temps est celui de la formation des formatrices techniques, le troisième est celui de la réflexion sur le projet pédagogique et la réécriture de l'organigramme. Le quatrième et dernier temps est celui d'un travail sur les fiches de fonction.

#### Ligne du temps de l'intervention/formation



Tout au long de cette lecture, j'invite à garder à l'esprit que le processus d'intervention/formation dont il est question ici, n'est pas construit a priori. Chaque étape donne naissance à la suivante et cela en lien notamment avec la volonté des acteurs<sup>12</sup> et la dynamique institutionnelle du Gerموir à cette période. Chaque intervention se situe en rapport avec la précédente, ce qui permet en bout de course de les relire comme un processus cohérent.

Par conséquent, il est certainement utile pour le lecteur d'en retirer des idées, des réflexions, des « trucs et astuces », des outils, des méthodes et des concepts pour l'action. Par exemple la conduite d'une analyse des besoins, la réécriture des fiches de fonctions. Par contre, il m'apparaît moins judicieux de vouloir reproduire l'ensemble du processus comme tel sauf s'il s'avère être pertinent dans le contexte singulier d'une institution.

<sup>12</sup> Les acteurs dont il est question ici sont la direction et les travailleuses du Gerموir.

## Temps 1 : la demande du Gerموir et l'analyse des besoins de formation, d'octobre 2004 à juin 2005

### 1.1. Première rencontre, la demande initiale du Gerموir

C'est en tant que chargé de mission socio-pédagogique au sein de la fédération ALEAP qu'en octobre 2004, je rencontre la direction de l'entreprise de formation par le travail (EFT) le Gerموir. Cette EFT est située sur le site d'économie sociale de Monceau-Fontaine à Monceau-sur-Sambre dans la banlieue de Charleroi. Lors de cette rencontre, la direction m'exprime son souhait de former ses formatrices techniques car elle identifie chez elles une série de difficultés dans leurs missions de formatrices. Pour la direction, les formatrices manquent d'outils pédagogiques pour donner les cours théoriques et elles éprouvent des difficultés à évaluer les stagiaires. Ce constat est partagé par les formatrices. Pour compléter mon information, la direction propose de m'envoyer les demandes de formation des formatrices qu'elle compte récolter lors d'une prochaine réunion d'équipe. En nous quittant, je conviens d'analyser leur demande et d'envoyer une proposition d'action.

Voici le mail que m'adresse la direction quelques temps après notre rencontre

*Voici les quelques premières demandes de formation des formateurs que nous avons récoltées au dernier Travail de Fond.*

*[Le Travail de Fond réunit une fois par mois, seize personnes : les formatrices techniques (8 personnes) + les formatrices pédagogiques (2 personnes) + les « administratives (4 personnes) + les directrices (2 pers). Donc, ne participent pas : le commercial (1 pers), les chauffeurs-livreurs (2p), les techniciennes (3 pers).]*

#### Sujets

- *La gestion des conflits : signaux et alarme.*
- *L'adaptation des stagiaires dans un groupe : la vigilance des formatrices et de l'équipe encadrante.*
- *Travailler sur la question de la confidentialité partagée au Gerموir et les garde-fous à mettre en place pour éviter des jugements, fuites et autres. Manquements de respect notamment par rapport aux stagiaires.*
- *Comment je me sens dans ma fonction.*
- *Se former à l'aide de jeux de rôles.*

*Voilà les éléments « sur la table ».*

*Je te confirme notre demande de devis pour un programme de formation des formateurs pour l'année 2005. »*

### 1.2. Au lendemain de la rencontre, l'analyse de la demande

A la lecture de ce mail, j'observe d'abord que les demandes de formation ne semblent pas toutes avoir le même statut et qu'elles n'abordent pas la question de la formation théorique et de l'évaluation précitées par la direction. Ainsi, se former à l'aide de jeux de rôles concerne les méthodes utilisées pour se former, la gestion de conflits et la question de la confidentialité renvoient à des thématiques de formation (le conflit, le secret professionnel) et le « comment je me sens dans ma fonction » renvoie à des notions de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, il m'apparaît que la demande de la direction du Gerموir de former ses formatrices techniques peut s'apparenter à la recherche d'une solution pour résoudre les difficultés rencontrées par les formatrices tech-



niques sur le terrain. Je me pose alors la question suivante: « la direction du Gerموir souhaite mettre en place une formation pour résoudre un problème. D'accord, mais la réponse proposée va-t-elle résoudre la difficulté ?»

*«Il convient d'indiquer en préalable que si la formation permet l'accroissement des compétences au sein de l'entreprise et, in fine, des compétences de l'entreprise elle-même, elle n'est cependant pas le remède miracle qui permet de résoudre tous les problèmes auxquels l'entreprise est confrontée. Le recrutement de personnel, la mobilité interne, la délocalisation partielle ou la réorganisation de l'entreprise sont autant de voies à ne pas négliger pour réduire la tension problématique. Elles peuvent d'ailleurs s'avérer plus adéquates » (L. Albarello, 2005).*

Pour donner à la direction du Gerموir un maximum de garanties que la formation souhaitée puisse apporter des réponses aux problèmes identifiés, j'estime dans le cas présent que la conduite d'une analyse des besoins de formation est recommandée. Durant cette période d'analyse de la demande, la direction et moi-même nous nous rencontrons plusieurs fois pour construire ensemble les actions à mener.

### **L'ANALYSE DES BESOINS DE FORMATION, POUR EN SAVOIR PLUS...**

*«De quoi parle-t-on quand on parle d'une analyse des besoins? Dans l'analyse des besoins, la démarche s'initie au départ de situations professionnelles insatisfaisantes ou de projet à développer. C'est pourquoi les réponses qui sont apportées par une analyse des besoins de formation sont de deux ordres. Ce peut être effectivement une action de formation, lorsqu'il apparaît que les objectifs à réaliser ou les problèmes à résoudre au plan socioprofessionnel impliquent l'acquisition de compétences, mais ce peut être également des actions d'un autre type, par exemple des changements « purement » organisationnels.»*

BOURGEOIS E., L'analyse des besoins de formation dans les organisations : un modèle théorique et méthodologique. Mesure et évaluation en éducation, 1991, pp. 17-60

## **1.3. Au final, une proposition de formation des formatrices et d'intervention sous la forme d'une analyse des besoins de formation**

Au sein de la fédération ALEAP, nous veillons à répondre à la demande de nos membres tout en l'enrichissant d'un regard qui nous est donné par notre position d'intervenant extérieur. C'est pourquoi, au début de l'année 2005, c'est en tenant compte de l'ensemble des éléments exposés ci-dessus, que je rends à la direction du Gerموir une proposition de formation des formatrices. Le projet de formation s'adresse aux huit formatrices techniques, il est prévu sur une période de dix mois au rythme d'une matinée par mois de 8h30 à 12h30 dans les locaux du Gerموir.

Dans le même temps, je confronte la direction aux limites de ce type de projet de formation ainsi qu'à la pertinence de réaliser une analyse des besoins de formation. La direction accepte l'ensemble de ma proposition. Jusqu'ici mon unique interlocuteur était la direction, à partir de maintenant, l'équipe devient acteur de sa formation.

## **1.4. La conduite de l'analyse des besoins de formation**

L'analyse des besoins de formation est un processus relativement complexe. C'est pourquoi j'en présente quelques points qui me paraissent fondamentaux dans le contexte.

### **L'évaluation de mon degré d'indépendance**

Dans le cas présent, le travail d'analyse vient alors qu'il existe déjà un projet de formation. C'est pourquoi j'ai besoin d'évaluer si la direction du Gerموir est prête, le cas échéant, à remettre en question sa commande de

formation initiale. Après évaluation, j'estime ma marge de manœuvre suffisante pour entreprendre l'analyse des besoins. En effet, j'ai une position extérieure avec une relation indépendante au commanditaire. Je n'ai pas d'intérêt professionnel (intellectuel et/ou financier) par rapport au projet de formation demandé. Enfin, j'entends de la part de la direction une réelle ouverture par rapport à la demande initiale. En effet, je n'identifie pas d'objectif sous-jacent à la demande d'analyse des besoins venant de la direction comme par exemple légitimer son projet de formation auprès de son équipe. Il m'apparaît donc que les conditions institutionnelles permettent une démarche d'analyse des besoins ouverte, tous les problèmes pouvant a priori être traités et toutes les solutions pouvant a priori être envisagées. L'évaluation de l'ensemble de l'intervention a posteriori confirme aujourd'hui cette hypothèse.

## Le choix des catégories de personnel à rencontrer

Ma marge de manœuvre est précisée. Je choisis alors les catégories de personnel à rencontrer pour conduire l'analyse des besoins. Le premier découpage qui s'impose à moi est celui de la direction et des formatrices techniques. Je me réserve néanmoins la possibilité de rencontrer d'autres acteurs si cela s'avérait nécessaire.

## Les rencontres avec le personnel

Sur le terrain, je procède en deux temps. Je rencontre d'abord les deux groupes d'actrices séparément. Je travaille leurs besoins au départ du schéma suivant :



Dans un second temps, je les rassemble pour confronter leurs représentations des perspectives d'actions et pour négocier des actions communes. Cette phase du travail a nécessité trois rencontres d'une matinée chacune. Une rencontre avec les deux directrices, une rencontre avec les huit formatrices et une dernière rencontre tous ensemble.

## Les résultats de l'analyse des besoins et les choix de la direction

Deux freins majeurs sont soulignés par la direction dans la situation décrite. La carence (a priori) de compétences pédagogiques chez les formatrices techniques qui sont avant tout des femmes de métiers (couturière, technicienne de surface et métiers de l'Horeca) ainsi que les difficultés d'apprentissage des stagiaires qui nécessitent une pédagogie différenciée. Mes rencontres avec la direction me sensibilisent à d'autres aspects qui peuvent diminuer l'efficacité d'une formation des formatrices au sein du Germeur comme par exemple la dynamique de groupe au sein de l'équipe. En effet, les relations entre les formatrices techniques (qui forment à un métier) et les formatrices pédagogiques (qui donnent les cours de remise à niveaux, de communication, ...) semblent conflictuelles.

Quand je rencontre les formatrices techniques, elles disent se sentir démunies pour donner des cours théoriques. Elles se plaignent de manquer de supports (un référentiel), de ne pas savoir comment donner la matière et de ne pas disposer du temps suffisant.

Elles éprouvent également des difficultés avec le niveau de langue française de certaines stagiaires et avec le fait que les groupes de stagiaires sont mouvants selon les entrées permanentes en formation. Enfin, les formatrices techniques parlent du « pédagogique » comme étant un terrain réservé aux formatrices des cours généraux et non pour elles. La métaphore que je leur propose à savoir : une classe de stagiaires et deux « salles des profs » (les techniques et les pédagogiques) illustre bien à leurs yeux la situation actuelle.



La mise en commun des travaux des deux groupes a validé sans opposition l'ensemble des points de vue. Au terme de cette analyse des besoins de formation, je constate que la mise en place d'une action de formation destinée aux formatrices techniques ne semble pas constituer une réponse susceptible de résoudre à elle seule la situation perçue initialement par la direction comme insatisfaisante, à savoir : la qualité de la transmission des contenus théoriques et l'évaluation des acquis de la formation. D'autres éléments à travailler se manifestent comme par exemple la clarification du projet pédagogique où chaque travailleur agit aujourd'hui en fonction de ses propres représentations du projet, ainsi que la clarification des différentes fonctions (qui fait quoi sous la responsabilité de qui ?).

Le travail d'analyse se termine par une rencontre avec la direction en juin 2005. J'y confirme la réalité des besoins. Je l'informe également que le contexte institutionnel actuel peut constituer une limite à l'efficacité d'une formation des formatrices techniques. La direction me demande alors si j'accepte de conduire la formation de ses formatrices en prenant en compte les limites sous-jacentes que nous avons partagées. Sachant que les limites de l'action de formation sont bien identifiées, y compris par la direction, je donne mon accord et je propose de démarrer la formation en septembre 2005.

Il m'apparaît important de relater qu'à cette même époque, l'assistante sociale du Gerموir sollicite une rencontre avec ALEAP car elle explique avoir de plus en plus de stagiaires qui abandonnent la formation durant les trois premiers mois. Je lui propose de la rencontrer pour en discuter. De notre rencontre il ressort qu'avant de poser une action pour remédier à cette situation, il apparaît important de comprendre ce qui se passe. Ensemble nous choisissons d'aborder la situation par une réflexion sur la motivation. Nous retenons cette voie car nous savons aujourd'hui que les facteurs de motivation ne sont ni déterminés uniquement par des caractéristiques individuelles de l'apprenant, ni uniquement par des caractéristiques propres à la situation et au contexte d'apprentissage, mais bien par l'interaction entre ces deux types de paramètres<sup>13</sup>. De cette façon nous nous protégeons dans le même temps des nombreux stéréotypes sur la motivation des apprenants. Je me permets d'ajouter cette réflexion à la problématique de la formation des formatrices en faisant l'hypothèse que cette « épidémie » d'abandon est aussi en lien avec la situation et le contexte d'apprentissage en place au sein du Gerموir.

13 GALAND B., et BOURGEOIS E., (Se) motiver à apprendre, Puf, Paris, Novembre 2006

## QUE RETENIR AU TERME DE CE PREMIER TEMPS D'INTERVENTION ?

Afin de répondre aux difficultés qu'elle identifie et aux demandes de formation de son personnel, la direction du Germe prend contact avec sa fédération pour une intervention de formation. Sa démarche s'apparente à celle que pourrait faire une direction vis-à-vis d'un opérateur externe. Avant de répondre à cette demande, comme chargé de mission pédagogique de la fédération, dans ce cas-ci intervenant extérieur, je propose de vérifier si la formation souhaitée peut résoudre les problèmes pour lesquelles elle est demandée. En effet, si la formation a pour effet de développer les compétences professionnelles, elle n'est pas une recette magique qui permet de résoudre tous les problèmes auxquels une association est confrontée. J'utilise pour cela l'outil « analyse des besoins ».

L'analyse des besoins réalisée avec la direction du Germe et son personnel peut donc se résumer à poser la question suivante : la formation du personnel qui est envisagée va-t-elle résoudre les problèmes pour lesquelles elle a été demandée ?

Ma réponse est nuancée. Pourquoi ? Car s'il existe bien au sein du Germe un besoin d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles par des actions de formations, il y existe également une série de problèmes à résoudre au plan socioprofessionnel. Et ces problèmes (qui sont un frein au développement des compétences) sont susceptibles d'être résolus non plus par des actions de formation mais par des actions qui portent sur les dispositifs organisationnels. Voyons cela en détail.

Les besoins en compétences sont de deux ordres. Il y a des compétences en lien avec la vie d'une équipe (la gestion des conflits, la déontologie, ...) et des compétences pédagogiques en lien avec une des missions centrales de l'EFT, à savoir, former des stagiaires par le travail.

Les difficultés socioprofessionnelles qui ont émergé de l'analyse des besoins sont très variées. Il y a le phénomène important de décrochage des stagiaires, les tensions entre les formatrices techniques et les formatrices des cours généraux, l'effritement du projet socio pédagogique. Cet effritement se « matérialise » au travers d'une série de questions actuellement sans réponses ou presque. Comment former des adultes en difficultés d'apprentissage ? Qu'est ce que c'est une pédagogie différenciée ? Faut-il « donner des cours théoriques » ? Que faut-il évaluer et comment ?

Si j'accepte, en final, de mener la formation avec les formatrices techniques, c'est parce que je sais d'expérience que le contexte idéal de formation n'existe pas. Par contre, le fait de bien connaître les limites d'une action de formation et partant de là de pouvoir se donner des objectifs de formation réalistes, ainsi que d'accompagner ou de compléter l'action de formation par d'autres types d'actions, est à mon sens une bonne raison pour l'entreprendre.

Et c'est ce qui va se passer. L'objectif de la formation qui va débiter est de sensibiliser les formatrices techniques à leur rôle pédagogique et de leur faire découvrir qu'il existe des façons de faire qui soutiennent plus que d'autres l'apprentissage des stagiaires.



## Temps 2 : le temps de la formation des formatrices techniques de septembre 2005 à juin 2006

### 2.1. Une formation avec le soutien financier du Fonds social Socioculturel et Sportif (FSC&S)<sup>14</sup>

Il m'apparaît important pour les dirigeants de notre secteur de préciser que cette formation (ainsi que le travail sur les fiches de fonction qui suivra), se réalise grâce au FSC&S pour l'aspect financier. En effet, pour mettre sur pied cette formation, la direction du Gerموir a répondu à un appel à projets du Fonds social Socioculturel et Sportif. Cet appel à projet s'intitule « Formation professionnelle continuée 2005-2006 ». Il a pour objectif d'aider financièrement les associations à mettre en œuvre des actions de formation visant à améliorer les compétences des travailleurs. Il est réservé exclusivement aux travailleurs de la Commission paritaire 329 dont relève le secteur de l'Insertion socioprofessionnelle.

Quand la direction du Gerموir reçoit de la part du FSC&S une réponse positive à sa demande pour un projet de formation, je lis leur dossier. De ma lecture, je retiens les éléments suivants :

- › le projet de formation s'intitule, « Transmettre la théorie d'un métier et vérifier sa bonne intégration : cela coule-t-il de source ? »,
- › il s'adresse aux huit formatrices techniques,
- › il fait référence à l'analyse des besoins que nous avons entrepris,
- › les objectifs finaux de la formation sont de développer les compétences de chacune des participantes comme formatrice en ISP,
- › la méthodologie de formation est participative et interactive, elle s'appuie sur l'expérience des participants.

En tant qu'intervenant extérieur ce document est important car il est le « tiers » qui valide la demande finale issue du travail de concertation avec l'institution.

### 2.2. La résolution de problèmes comme méthode

Je me retrouve avec les huit formatrices techniques dans les locaux du Gerموir un jeudi matin par mois entre septembre 2005 et juin 2006, soit le temps de dix rencontres.

Je propose au groupe d'utiliser la méthode de « résolution de problème ». Cette méthode permet de travailler au départ des situations que les formatrices vivent quotidiennement sur le terrain. La systématisation de la conduite de cette méthode permet au terme des dix rencontres de dégager des outils, des positions sur des problématiques, des méthodes, ... qui sont bien utiles pour le travail au quotidien.

<sup>14</sup> Le Fonds de sécurité d'existence de la Commission Paritaire 329 pour les Communautés française (Wallonie Bruxelles) et germanophone a été créé le 20 mars 1997 (selon la loi du 7-1-58) par une Convention collective de travail rendue obligatoire par Arrêté royal le 22 octobre 1997. Il est géré paritairement par les Fédérations d'employeurs représentées par la CESSoC, et par les Organisations syndicales représentatives des travailleurs (C.N.E, S.E.T.Ca et C.G.S.L.B). Le Fonds est actuellement alimenté par une cotisation de 0.10%, prélevée sur les cotisations de sécurité sociale, fixée dans les accords interprofessionnels. Dans le cadre des budgets qui lui sont alloués, le Fonds soutient des initiatives de formation en faveur des groupes à risque du secteur visant à garantir d'agir sur un meilleur ancrage à l'emploi pour les travailleurs et à assurer un meilleur accès (à celui-ci) pour les demandeurs d'emploi. Pour plus d'infos : <http://www.apefasbl.org/les-fonds/les-fonds-sociaux-de-formation/les-fonds-sociaux-de-formation/fonds-social-socioculturel-et-sportif>.

## LA MÉTHODE DE « RÉOLUTION DE PROBLÈMES », POUR EN SAVOIR PLUS...

### Description de la méthode

1. Le groupe identifie avec l'aide du formateur une situation de formation qui est problématique, qui pose question. Une personne décrit la situation. Il est impératif de préciser les éléments suivants : un lieu, une date, les acteurs présents et les faits. Cette rigueur est demandée afin de ne pas travailler sur des généralités.

2. Le groupe pose des questions de clarification et de description afin d'enrichir ce qu'on sait des faits qui se sont passés. Nous veillons à poser les questions en utilisant le mot « comment » car cette formulation aide la personne qui présente la situation à creuser sa description. A l'inverse, la question formulée en « pourquoi » entraîne rapidement la personne dans la justification et la fermeture de la discussion.

3. En duo, la situation décrite est analysée en se posant la question du sens de ce qui se passe. Ensuite sur base des hypothèses de sens retenues, il est demandé au duo de proposer des pistes pour l'action.

4. L'ensemble des productions sont partagées en grand groupe. Le formateur soutient la mise en commun en apportant le cas échéant des appuis conceptuels, des méthodes, des outils, ...

En final, une piste d'action est proposée à l'équipe.

5. La répétition de ce travail sur d'autres « situations problèmes » permet petit à petit de développer des compétences d'analyse et d'action.

Réf : FRENAY M., L'étudiant apprenant, De Boeck, 1998

## 2.3. Au cœur de la formation des formatrices

Le travail, séance après séance, sur des situations d'apprentissage qui posent problèmes aux formatrices va petit à petit permettre au groupe des formatrices de mieux comprendre ce qui se passe quand « ça coince » dans l'apprentissage avec une stagiaire et partant de là, de proposer « des pistes d'actions pour en sortir ». Les situations d'apprentissage qui sont proposées à l'analyse sont variées. Citons le cas d'une stagiaire qui arrive systématiquement en retard, une situation conflictuelle violente dans l'atelier,

ou bien encore une difficulté d'apprentissage malgré de très nombreuses répétitions de la matière.

## 2.4. Dis-moi d'où tu viens, je pourrai t'accompagner là où tu vas...

Le cas d'une stagiaire à qui il est demandé de nettoyer un radiateur est exemplatif de ce que nous avons découvert ensemble et travailler tout au long de cette formation.

Deux formatrices racontent au groupe.

*« Durant les grands nettoyages en août à la chaussée de N., la tâche demandée est de nettoyer un radiateur. Les consignes ont été données et le matériel expliqué à une stagiaire. Après une heure, la stagiaire était toujours occupée sur le radiateur. Par la suite alors que la formatrice s'occupait d'autres stagiaires, la stagiaire avait versé la moitié d'un bidon d'ammoniaque sur le radiateur. Suite à cela, on lui demande de racler les eaux dans le couloir jusqu'à la grille de l'égout. Elle revient car la grille est bouchée. Consigne lui est alors donnée de racler jusque dehors. Ne voyant pas le travail avancer, la formatrice sort de la classe et constate que la stagiaire s'est enfermée dans les toilettes en pleurant ». Pour les formatrices, c'est « une catastrophe », un « cas désespéré ».*

Dans un premier temps, je demande aux autres formatrices ce qu'elles perçoivent de la situation. Elles parlent d'un manque de compréhension, d'un manque de volonté, que la stagiaire est dissipée, qu'elle ne retient pas les consignes. Je leur propose alors de questionner les deux formatrices qui ont présenté la situation pour décrire la situation plus en profondeur. A la question comment frotte-t-elle, on apprend que c'est « dans le vide » ; à la question comment réagit-elle quand les formatrices s'énervent, nous apprenons qu' « elle semble rire silencieusement ». Je demande alors aux formatrices quel est le « projet », la demande de cette stagiaire en venant au Germe, si elle a d'autres expériences d'apprentissage et comment cela



s'est passé, ... Elles me disent ne pas savoir mais dans le même temps qu'elle est là pour apprendre à nettoyer et trouver un travail après. Elles me précisent aussi qu'elles n'y croient pas, que la stagiaire n'y arrivera pas.

A la lumière des nouveaux faits qui sont apparus dans l'étape de description, je leur demande alors de travailler deux par deux avec les deux questions suivantes ? « Qu'est ce qui se passe d'après moi dans la situation qui a été décrite et qu'est ce que je propose de faire ? ». La mise en commun qui s'en suit apporte plus de questions que de réponses. Les débats sont riches. Aux rayons des réponses, le groupe affirmera unanimement qu'il faut qu'elles en parlent en réunion d'équipe, qu'il ne sert à rien de se fâcher sur la stagiaire ni de lui répéter dix fois la même chose. Aux rayons des questions, la liste s'allonge. Quelle fût la demande de la stagiaire à l'entrée de la formation ? Comment se passe l'admission ? Qui est mon responsable quand je me pose des questions sur les stagiaires ? Sur base de quel programme et comment évaluer les stagiaires ?

Ensemble nous identifions qu'il existe des outils et des méthodes pédagogiques pour les aider à former leurs stagiaires. Citons pour exemples l'importance de mettre l'accent sur l'activité de la stagiaire dans le développement de ses compétences, l'effet pédagogique des interactions sociales entre stagiaires, l'utilité de prendre en compte les connaissances initiales des stagiaires ou encore l'importance de la signification de la tâche d'apprentissage proposée. Quand arrive la dernière séance de formation, nous évaluons le chemin parcouru.

## 2.5. En final, une évaluation positive à plus d'un titre

Les formatrices sortent de la formation conscientisées de leur rôle pédagogique. Elles ont expliqué qu'au départ elles ne voyaient pas bien ce que la formation pouvait leur apporter. Progressivement, elles ont pris conscience par exemple, que leur métier au Gerموir ce n'était pas que le nettoyage mais aussi apprendre le nettoyage. Elles disent avoir appris car nous sommes partis de situations réelles que nous avons analysées pour donner des pistes d'actions. Par exemple, nous avons découvert qu'une stagiaire ne sera motivée à s'engager dans une tâche d'apprentissage que si celle-ci a du sens pour elle et qu'elle croit en ses chances de réussites.

Enfin, l'évaluation de la formation confirme les résultats de l'analyse des besoins. Pour rappel, celle-ci a mis en évidence des problèmes dans la délimitation des fonctions et dans les rapports hiérarchique, ainsi que « l'effritement » avec le temps du projet pédagogique qui fait que chaque travailleur agit aujourd'hui en fonction de ses propres représentations du projet pédagogique.

En juin 2006, quand la formation se termine, je revois la direction du Gerموir. Ensemble nous concluons à l'effet positif de la formation sur la dynamique professionnelle des formatrices. Les sentiments de reconnaissance et de compétences se sont améliorés. Sachant que la reconnaissance précède les compétences ce n'est pas rien<sup>15</sup>. Dans les faits, une série de « trucs et astuces » ont été appropriés par les formatrices comme par exemple le fait de faire apprendre les stagiaires ensemble en soutenant les discussions entre elles. Il reste que la portée de ce travail est limitée car le manque de « travailler ensemble » entre formatrices, assistante sociale et responsable pédagogique est apparu clairement.

<sup>15</sup> Sciences Humaines, Former – Se former – Se transformer – De la formation continue au projet de vie, Trimestriel N°40 – Mars/Avril/Mai 2003

## QUE RETENIR AU TERME DE CE DEUXIÈME TEMPS ?

Consciente des limites de la formation (elle ne peut résoudre à elle seule l'ensemble des besoins identifiés), la direction du Germe confirme sa demande de mener une formation et introduit une demande de soutien financier au Fonds de formation du secteur.

J'accepte de mener cette intervention et travaille avec les formatrices au cours de 10 demi-journées à raison d'une rencontre par mois.

De l'évaluation conjointe, il ressort que la formation a atteint ses objectifs à savoir que les formatrices ont expérimentés que certaines approches pédagogiques soutiennent plus l'apprentissage des stagiaires que d'autres et que de ce fait, elles tentent plus à réduire les inégalités sociales. Citons par exemple que la constitution de groupe hétérogène a souvent des effets positifs sur le plan socio-affectif, et par conséquent sur l'apprentissage.

Ainsi, la méthode utilisée, qui consiste à analyser des problèmes concrets rencontrés par les formatrices, a permis au groupe et aux participantes d'être acteur de la formation et de cheminer ensemble, formatrices et intervenant, autour d'éléments concrets centrés sur des situations et non sur des personnes.

Tout aussi important, la formation a confirmé les difficultés socioprofessionnelles (décrochage des stagiaires, tensions entre formatrices techniques et formatrices des cours généraux, ...) qui ont émergé de l'analyse des besoins et par conséquent a ouvert pour la direction du Germe des pistes d'actions concrètes pour l'avenir comme le travail sur les fiches de fonctions. Ce cheminement va notamment se matérialiser par un temps d'intervention sur l'organisation avec un autre intervenant.

L'expérience confirme que l'analyse des besoins n'est pas un luxe pour un décideur qui souhaite maximiser les effets de la formation de son personnel et développer une vision de l'évolution de son centre comme nous allons le découvrir dans le 3<sup>ème</sup> temps de l'intervention.



## Temps 3 : la réflexion sur le projet pédagogique et la réécriture de l'organigramme, de septembre 2006 à juin 2007

### 3.1. Aller encore un pas plus loin...

Au mois d'août 2006, soit deux mois après la fin de la formation des formatrices techniques, la direction du Germeo me recontacte pour me demander si je peux les accompagner dans le développement de leur projet pédagogique. Je revois alors la direction qui me dit fonder sa demande sur les résultats de l'analyse des besoins menée en avril 2005 ainsi que sur l'évaluation de la formation des formatrices techniques que je viens de réaliser en juin 2006. Ensemble, nous décidons de prendre le temps pour que je puisse évaluer si je suis en position ou non de répondre à leur demande. Je me pose les questions suivantes : ai-je gardé assez de distance avec l'institution tout au long des deux premières interventions (l'analyse des besoins, et la formation des formatrices), est-ce que professionnellement je suis en mesure de travailler avec l'ensemble de l'équipe alors que je sors d'une intervention d'un an avec les huit formatrices techniques, ...

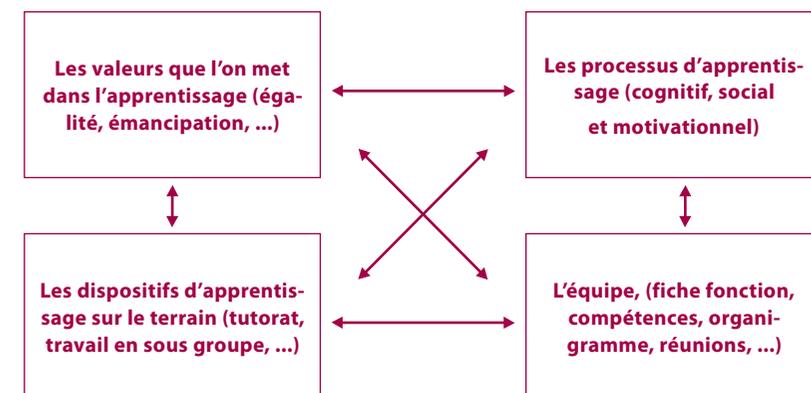
Après avoir discuté de cette demande avec l'équipe d'ALEAP ainsi qu'avec mon superviseur<sup>16</sup>, j'estime avoir suffisamment gardé ma position d'extérieur à l'institution et pouvoir prendre assez de recul avec le groupe des formatrices techniques pour envisager de conduire cette troisième intervention.

<sup>16</sup> Dès l'entame du premier temps du travail à savoir, l'analyse des besoins de la formation et sans savoir l'ampleur que va prendre ce travail, j'ai souhaité mettre en place une supervision de mon activité et ceci dans un souci de rigueur intellectuelle et d'éthique professionnelle.

### 3.2. La concertation avec la direction sur le développement du projet pédagogique

#### L'utilisation d'un modèle pour l'action

A ce stade, je crois important de préciser ce que j'entends quand je parle de projet pédagogique. Pour moi (sachant que je ne suis pas seul à développer cette pensée), le projet pédagogique doit être construit de façon à ce qu'il puisse être mis en pratique quotidiennement sur le terrain. Pour ce faire, je travaille avec un modèle du projet pédagogique qui comporte quatre éléments qui interagissent entre eux continuellement. Il s'agit des valeurs pédagogiques que le projet soutient, des processus d'apprentissages qu'il mobilise, des dispositifs pédagogiques qui sont mis en place et des équipes qui font vivre le projet sur le terrain.



Pour accompagner la direction du Germe dans le développement de son projet pédagogique, je lui propose de travailler avec ce modèle. Cette modélisation, je l'ai élaborée progressivement au fil de ma pratique professionnelle. Elle a été construite à travers un processus qui d'une part résulte d'une succession de va-et-vient entre pratique et théorie et d'autre part au travers de nombreux échanges que j'ai avec les membres d'ALEAP et du secteur sur le terrain.

Ce modèle tente de mettre en pratique l'approche développée par E. Bourgeois et J. Nizet dans leur livre « Apprentissage et formation des adultes »<sup>17</sup>. Mon intérêt pour ces auteurs est double. Premièrement, ils abordent l'apprentissage et la formation des adultes en posant des questions qui apportent des réponses pour la pratique. Par exemple, qu'est-ce qu'apprendre ? Comment les adultes apprennent-ils en situation de formation ? Quelles conditions pédagogiques et institutionnelles peut-on mettre en place pour favoriser l'apprentissage dans un contexte de formation d'adultes ? Deuxièmement, ils s'inscrivent et participent à l'émergence aujourd'hui du consensus qui reconnaît l'importance de considérer deux grandes dimensions dans l'apprentissage : l'activité cognitive de l'apprenant et la dimension sociale et culturelle. Par conséquent, nous considérons l'apprentissage comme une transformation/construction de connaissances et non comme une accumulation de savoirs.

Il s'agit bien là prioritairement d'un modèle pour l'action. Je l'utilise de façon non prescriptive en tentant de trouver un équilibre entre le contexte de l'institution et les quatre dimensions du projet (valeur pédagogique, processus d'apprentissage, dispositif pédagogique, équipe).

Voici à titre d'exemple un apport concret de ce modèle pour soutenir les pratiques pédagogiques. Que nous apprennent, notamment, les connaissances récentes sur les processus d'apprentissages ? Et bien, que le stagiaire est d'avantage susceptible d'apprendre quand il interagit avec une autre personne à propos d'un apprentissage que quand il est seul face à cet apprentissage. Mais aussi, que l'apprentissage a d'autant plus de possibilité de se réaliser si cette autre personne est un autre stagiaire (un pair). Des implications pour les pratiques de formation se dessinent alors progressivement. Ainsi, face à un stagiaire qui cale dans un apprentissage, il apparaît

plus judicieux dans un premier temps de solliciter l'aide d'un stagiaire qui a compris pour lui venir en aide que de faire répéter par le formateur la consigne de multiples fois. Dans un second temps, un travail plus réflexif sur le sens de ce qui se passe peut apporter des pistes d'action plus en profondeur pour dépasser la situation.

Ce modèle comporte aussi l'introduction d'une nouvelle fonction, celle d'accompagnateur à la formation. L'idée est relativement simple. Les connaissances récentes sur l'apprentissage s'accordent aujourd'hui pour dire que la trajectoire de vie de l'apprenant a un impact sur sa dynamique d'apprentissage et partant de là dégage une série d'implications pédagogiques et institutionnelles. L'accompagnement à la formation en est une.

### LA FONCTION D'ACCOMPAGNATEUR À LA FORMATION, POUR EN SAVOIR PLUS...

La finalité première des pratiques d'accompagnement des adultes en formation est avant tout de leur permettre de travailler sur leur « projet personnel et professionnel » tant nous savons combien ils sont liés. Cet accompagnement s'oppose aux pratiques qui consistent à faire pression pour que les apprenants et surtout celles et ceux qui sont en difficulté expriment rapidement ce qu'ils veulent faire.

Nous pouvons délimiter quatre domaines du projet :

- le projet d'apprendre,
- le projet d'orientation,
- le projet d'insertion socioprofessionnelle,
- le projet de vie.

Les modalités de l'accompagnement sont multiples : atelier de communication, groupes d'échanges, temps de « relecture » d'un parcours scolaire, entretien individuel, ...

Réf : FRENAY M., L'étudiant apprenant, De Boeck, 1998

<sup>17</sup> BOURGEOIS E., et NIZET J., Apprentissage et formation des adultes, PUF, Paris, Février 1999.



En synthèse, le projet pédagogique peut se raconter en quelques lignes de la façon suivante. A son origine, il y a un questionnement : existe-t-il une pédagogie pour les stagiaires en difficultés d'apprentissage au sein d'une EFT ? Et une tentative de réponse. Oui l'idée que la formation en EFT peut s'améliorer n'est pas une utopie. En effet, si l'EFT agit au sein d'un contexte social qui en détermine indéniablement ses effets, dans un contexte identique, certaines approches pédagogiques, certains dispositifs d'apprentissages tentent à réduire les inégalités et permettent à un plus grand nombre d'apprendre.

Dans la pratique, les options du projet pédagogique sont de faire apprendre par des pratiques qui favorisent un apprentissage pour tous, d'apprendre à vivre en groupe en travaillant la participation de façon à soutenir l'apprentissage, de faire avancer l'égalité par des pratiques différenciées et de travailler en équipe les ressources pédagogiques.

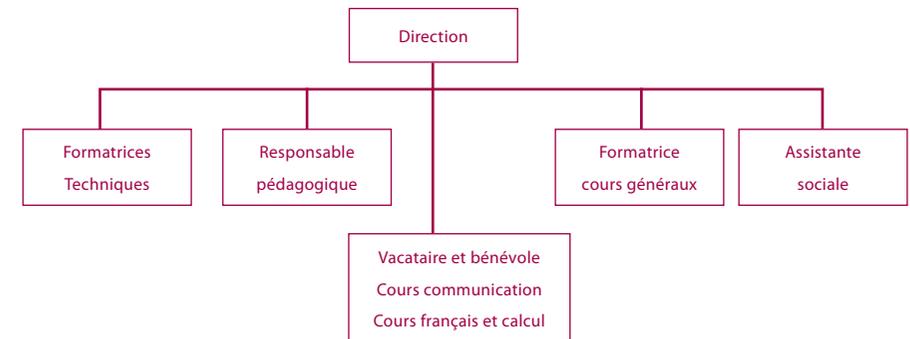
En annexe 1, le schéma du projet pédagogique tel qu'il est reproduit par l'équipe du Gerموir au départ de nos discussions.

## L'intervention sur l'organisation

Tout ceci ayant été bien discuté avec la direction du Gerموir, je lui propose de retravailler avec elle l'organigramme et le fonctionnement des réunions d'équipes. En effet, le projet pédagogique se matérialise à travers des fonctions, des rôles et des relations entre eux.

Schéma de l'organigramme en février 2007.

### Organigramme de l'équipe pédagogique en 2007



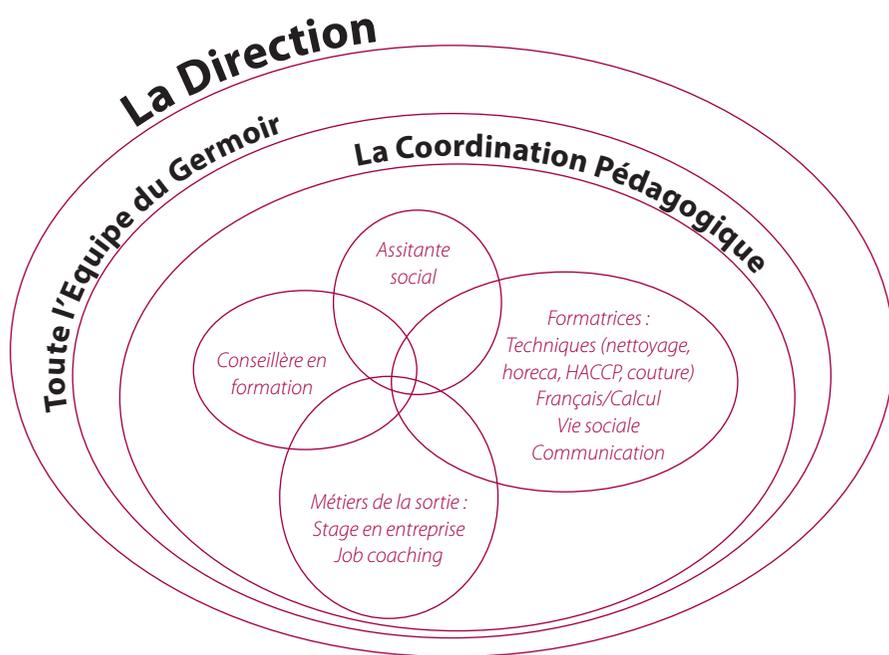
Voici les observations que je partage avec la direction à la lumière de l'organigramme en m'appuyant sur le travail d'analyse des besoins et de formation des formatrices qui a eu lieu.

- › Les formatrices des trois secteurs (nettoyage, Horeca, couture) ne sont pas dans les fonctions dites pédagogiques. L'appellation pédagogique est une qualité de la responsable pédagogique, de la vacataire ainsi que de la bénévole.
- › La responsabilité pédagogique hiérarchique est l'attribut de la direction. La responsable pédagogique n'est pas hiérarchiquement au-dessus des formatrices techniques qui travaillent dans les secteurs.
- › La direction n'est pas présente dans la réunion de coordination socio-pédagogique qui traite de l'organisation pédagogique.

Il résulte de tout ceci de multiples confusions. De quoi ou de qui est responsable la responsable pédagogique, où se situent les différences entre les formatrices techniques et les formatrices pédagogiques, qui décide de quoi en réunion, ...

En concertation avec la direction, nous apportons des modifications à l'organigramme. L'objectif de ces modifications est de clarifier le contour de l'équipe pédagogique, la responsabilité pédagogique, les fonctions ainsi

que le lien hiérarchique entre elles. Dans l'organisation que nous retenons avec la direction, l'équipe pédagogique est constituée de quatre fonctions (coordinateur pédagogique, formateur, assistant social et accompagnateur à la formation). Cela demande du temps et beaucoup de dialogue.



Dans le nouvel organigramme :

- › le « chef » pédagogique est la coordination pédagogique qui est placée sous la responsabilité de la direction. Le terme de responsable pédagogique n'est plus repris ;
- › la fonction « formateur » reprend les personnes qui ont pour missions de former les stagiaires. La distinction entre formateur technique et formateur pédagogique disparaît. Il va de soi que le qualificatif pédagogique s'applique à la fonction de formateur quelque soit les conte-

nus abordés (techniques de nettoyage, français et calcul, communication, ...);

- › enfin, on y retrouve l'assistant social et l'apparition d'une nouvelle fonction, l'accompagnateur à la formation. Formateur, assistant social et accompagnateur à la formation sont égaux hiérarchiquement.

Cette formalisation des relations entre les acteurs semblent correspondre mieux aux valeurs portées par le Gerموir à savoir : grâce au soutien d'une équipe solidaire, conduire des femmes fragilisées vers l'autonomie, en les valorisant par la formation et l'acquisition de nouvelles compétences<sup>18</sup>.

L'équipe se présente alors comme suite : deux directrices dont une des deux est aussi coordinatrice pédagogique, une assistante sociale, une accompagnatrice à la formation, trois formatrices Horeca, trois formatrices en couture et deux formatrices en nettoyage. Enfin, il y a deux formatrices pour les cours généraux.

Concernant les réunions d'équipe nous partons d'un schéma simple. Nous mettons sur pied une réunion qui s'appelle «réunion de coordination pédagogique». Elle se tient deux fois par mois sur une durée de 2 heures et y sont présents les membres de l'équipe pédagogique. Le coordinateur pédagogique a pour mission de réaliser l'ordre du jour et le procès verbal ainsi que d'animer la réunion. Enfin, on y traite de toutes les questions qui sont liées à la pédagogie dans le travail avec les stagiaires. C'est un grand changement ! Jusqu'il y a peu, la réunion durait souvent plus de trois heures, la responsabilité hiérarchique pédagogique (à savoir la direction) n'était pas présente, son déroulement (ODJ, animation, PV, ...) n'était pas formalisé, les prises de pouvoirs étaient légions, ...

Tout ceci est plus qu'une construction «sur papier». Cette nouvelle organisation est soutenue par la direction, mais il faut maintenant l'opérationnaliser auprès des travailleuses en tenant compte de leur passé et de leur présent. Il ne s'agit pas de faire un «copier-coller», ce serait le meilleur moyen d'échouer. A ce stade, la direction va travailler avec son

<sup>18</sup> Triangle du Gerموir page 10.



équipe pour lui présenter notre réflexion sur le projet pédagogique, l'organigramme redessiné et les nouvelles modalités de réunion. C'est ainsi que le projet pédagogique va constituer le fil rouge de la journée de mise au vert de février 2007 à laquelle le Gerموir m'invite pour parler du modèle avec lequel nous allons travailler. A cette occasion, toutes les travailleuses du Gerموir sont présentes. Il est à noter que cette journée est animée par l'intervenant extérieur auquel la direction du Gerموir a fait appel pour gérer le conflit qui le traverse depuis un moment. Ce dispositif est pour moi essentiel car la demande qui m'est faite n'est pas de gérer le conflit institutionnel mais bien d'avancer sur le développement du projet pédagogique. Ainsi, nous nous sommes posé la question chez ALEAP de savoir si il nous ne devons pas stopper le travail au plus fort du conflit ? Notre choix a été de dire « on continue, il ne faut pas que tout s'arrête ». Mais cela ne voulait pas dire on ferme les yeux, on travaille en « vase clos ». Bien au contraire. C'est grâce au fait que la gestion du conflit institutionnel a été clairement délimitée que j'ai pu poursuivre et articuler le travail à cette situation singulière.

Le nouvel organigramme ainsi que le projet pédagogique sont présentés et votés en Assemblée générale le 28 mars 2007. Le nouveau mode de fonctionnement de réunion d'équipe est mis en place le 20 avril 2007. Dans l'ensemble, l'équipe est satisfaite car il clarifie beaucoup de choses, même s'il apparait qu'il faudra du temps pour ne plus parler du « Cosop »<sup>19</sup>. Dans le PV de la réunion de coordination pédagogique du 7 septembre 2007 sera officialisé que l'intitulé « Cosop » n'existe plus et que la réunion s'appelle « réunion de coordination pédagogique ». Tout a changé. L'ancien mode de réunion symbolisait le manque de clarté dans les fonctions ainsi que dans les liens hiérarchiques, le nouveau mode de réunion opérationnalise « qui fait quoi » et « qui dit quoi à qui » de façon légitime.

Je suis invité lors de la réunion de coordination de l'équipe pédagogique le 10 mai 2007 pour faire le point sur le chemin parcouru et présenter le travail de développement du projet pédagogique qui va débuter en septembre 2007. Au cours de cette réunion, nous célébrons les premiers changements « *Marc ne trouve pas d'autres mots que « célébrer » car pour lui, c'est la*

*première fois qu'il rencontre la nouvelle équipe pédagogique, dans la nouvelle mouture, avec les rôles clarifiés » (extrait du PV de la réunion).*

C'est à cette époque que naît l'idée de rédiger le cahier que vous êtes occupé à lire. En effet, c'est lors d'une commission pédagogique de l'Interfédération<sup>20</sup> à laquelle je participe en tant que représentant des membres de la fédération ALEAP, que le souhait de voir ce travail se formaliser à travers un écrit destiné au secteur est émis. L'objectif poursuivi par ce travail de formalisation est de socialiser des recherches internes au secteur, des « bonnes pratiques », des analyses collectives.

Afin de mener à bien cette rédaction, ALEAP décide alors de mener le 4<sup>ème</sup> temps de cette intervention/formation (le travail sur les fiches de fonctions) avec l'appui d'un second intervenant. Le choix se porte sur Véronique Albert qui est notamment formatrice dans le programme de formation de l'Interfédé. Outre sa connaissance du secteur, elle est aussi experte tant théorique que pratique dans le champ de la supervision. Ce 4<sup>ème</sup> temps constitue en la mise en pratique du projet pédagogique en travaillant la dynamique de l'équipe pédagogique au départ de la réécriture des fiches de fonctions.

En juin 2007, je me rends pour la première fois au Gerموir avec Véronique Albert. Nous organisons deux journées de formation accélérée avec la direction, la coordinatrice pédagogique, l'assistante sociale, ainsi qu'avec les deux formatrices des cours généraux afin de les sensibiliser au projet pédagogique. Il faut bien se rappeler qu'elles n'ont pas participé à la formation des formatrices où l'esquisse du projet a émergé. De ces deux journées, nous retenons qu'avec le temps, la fonction d'assistante sociale a pris de plus en plus de missions à son compte pour devenir une fonction « mam-mouth » et que la direction a demandé aux formatrices des cours généraux si elles étaient intéressées à occuper la fonction d'accompagnatrice à la formation.

<sup>19</sup> Le Cosop pour Coordination pédagogique était le nom de la réunion de travail pédagogique auquel ne participaient pas le responsable hiérarchique pédagogique (la direction).

<sup>20</sup> La Commission pédagogique de l'Interfédération réunit un membre de chacune des 5 fédérations qui la compose ainsi que l'équipe de la coordination pédagogique de l'Interfédération. Elle est chargée par le CA de développer des actions dans le cadre de la mission de « coordination de l'offre de formation pour les travailleurs du secteur ».

Une série de points sont questionnés : l'évaluation des stagiaires, la notion de projet pour les stagiaires, l'engagement en formation des stagiaires, la façon dont elles sont admises au Germe, l'impact du décret, la dimension individuelle et/ou collective de la formation, le développement des compétences au sein de l'équipe, ...

## QUE RETENIR AU TERME DE CE TROISIÈME TEMPS D'INTERVENTION ?

Suite à l'évaluation de la formation menée avec les formatrices techniques, qui a d'une part contribué au développement des compétences pédagogiques des formatrices et d'autre part confirmé les difficultés socioprofessionnelles identifiées lors de l'analyse des besoins, la direction du Germe me contacte pour travailler avec elle au projet pédagogique de l'association.

Le fait de nous appuyer sur un modèle de projet pédagogique qui articule à la fois les valeurs pédagogiques, le processus d'apprentissage, les dispositifs d'apprentissage et l'équipe donne le sens du travail sur l'organigramme et sur le mode de réunion d'équipe que nous menons.

Ainsi, le « parti pris » pédagogique du projet qui est de considérer que l'apprentissage est une transformation/construction de connaissances et non une accumulation de savoirs implique une prise en compte globale des processus cognitifs, affectifs et sociaux mobilisés chez l'apprenant.

Il en découle des dispositifs d'apprentissage par l'action et de fortes compétences (dans le chef des formateurs) de transmission de connaissances et de gestion du climat socio-affectif d'un groupe. C'est donc bien la cohérence de sens entre chacune des interventions qui permet à celles-ci d'être individuellement efficaces.

Le projet pédagogique se matérialise à travers un nouvel organigramme dans lequel deux nouvelles fonctions sont créées : la coordinatrice pédagogique qui est référente sur le plan pédagogique pour l'ensemble de l'équipe et l'accompagnateur à la formation qui a pour fonction de soutenir l'engagement de la stagiaire dans la formation tout au long de celle-ci. Par ailleurs, la distinction « formatrice technique » et « formatrice pédagogique » est supprimée ; la fonction « formateur » reprend les personnes qui ont pour missions de former les stagiaires. Enfin, la fonction de l'assistant social est clarifiée. Le projet est adopté en Assemblée générale.

A noter qu'au cours de la même période, un intervenant extérieur est sollicité pour travailler sur le conflit institutionnel qui traverse le Germe depuis un certain temps déjà. Cette distinction entre une intervention institutionnelle et un travail sur le projet pédagogique est essentielle.

Dans ce contexte, le travail sur les fiches de fonction qui suivra va se révéler très productif car il vient à la suite de tout un processus auquel les acteurs ont été associés. Ainsi, les formatrices savent pourquoi ce travail va être entamé, en quoi il s'inscrit dans le projet pédagogique de l'institution et quel en est le sens pour leur travail avec les stagiaires.



## Temps 4 : le travail sur les fiches de fonctions, l'accompagnement du développement du projet pédagogique, de septembre 2007 à mai 2008

### 4.1. Passage du travail sur l'équipe au travail avec les stagiaires

L'enjeu de ce quatrième temps de travail avec l'équipe du Gerموir est double. Il s'agit d'abord de clarifier pour les membres de l'équipe pédagogique quelles sont les missions de chacun dans le projet pédagogique et ensuite, d'articuler ces missions entre elles dans le parcours de formation du stagiaire au sein du Gerموir. Cette dimension est, à nos yeux, fondamentale car elle témoigne du passage du travail de l'équipe sur l'équipe vers le travail de l'équipe pour les stagiaires. En annexe, vous pouvez découvrir un aperçu de cette réflexion en octobre 2007. Le document, intitulé « Le parcours de la stagiaire et les procédures institutionnelles », est rédigé par Véronique Albert à la sortie d'une de nos rencontres avec l'équipe. Il s'agit de sa retranscription en intégrale afin de témoigner de la dynamique de travail et de construction du projet pédagogique. Enfin, il est important de souligner que ce travail se fait dans le cadre d'un accompagnement d'équipe subsidié par le Fonds social socioculturel et sportif (FSC&S)<sup>21</sup>.

Pour mener à bien le travail sur les fiches de fonctions, nous avons choisi de travailler par demi-journée au rythme d'une fois par mois et cela pendant 10 mois. Nous récrivons par fonction la fiche de fonction. Nous récrivons car nous nous basons sur ce qui existe déjà au Gerموir ainsi que sur la description de fonction de la CP 329. Pour la réécriture de chaque fonction, la personne qui porte la fonction est présente, ainsi que la ou les fonctions

qui travaillent en étroite collaboration avec cette personne. La coordinatrice pédagogique est systématiquement présente. Quand une fiche de fonction est aboutie, nous nous retrouvons avec toute l'équipe pédagogique pour partager le travail accompli.

Nous allons voir qu'au cœur de ce travail, les missions et les tâches sont soit confirmées à une fonction soit redistribuées à une autre fonction et articulées entre elles.

A ce stade, une dynamique de travail sur le projet pédagogique s'est mise en place au Gerموir. En témoignent les ordres du jour ainsi que les PV de la réunion de coordination pédagogique qui se tient deux fois par mois. Ainsi nous constatons qu'entre nos rencontres, l'équipe poursuit la réflexion et l'action, par exemple en développant la rédaction d'une fiche de fonction que nous avons entamée.

Entre temps, le 9 octobre 2007 le CA du Gerموir m'invite pour présenter l'état d'avancée du travail. En tant qu'intervenant extérieur, je suis demandeur de ce type de rencontre. En effet, dans un travail d'une telle ampleur qui mobilise une partie importante de l'organisation, je dois m'assurer notamment que l'interlocuteur de la direction (le CA) est également porteur du projet.

<sup>21</sup> Pour plus d'infos : <http://www.apefasbl.org/les-fonds/les-fonds-sociaux-de-formation/les-fonds-sociaux-de-formation/fonds-social-socioculturel-et-sportif>

## 4.2. La réécriture des fiches de fonction

Avec le comité d'accompagnement de la publication, nous avons fait le choix de présenter le travail sur la fiche de fonction de l'accompagnatrice à la formation de façon exhaustive et les autres fonctions plus succinctement. Cette fonction est en effet au cœur des valeurs portées par le projet pédagogique.

### La fonction d'accompagnatrice à la formation

Pour les deux rencontres de travail sur cette fonction, sont présentes la coordinatrice pédagogique, l'assistante sociale ainsi que les deux formatrices des cours généraux. La direction a demandé à ces dernières si elles étaient intéressées par la fonction d'accompagnatrice à la formation et de se positionner dans les prochaines semaines, ce qui explique leur présence.

A quoi avons-nous abouti après ces deux rencontres ? Premièrement, à ce que le travail d'accompagnement à la formation soit une activité de formation à part entière au même titre que la formation donnée traditionnellement au Gerموir. Deuxièmement au fait que l'accompagnateur à la formation soit un professionnel de l'accompagnement et que cet accompagnement porte sur l'émergence et la construction du projet personnel et professionnel des stagiaires. Enfin, qu'il accompagne les stagiaires dès les premiers contacts de ceux-ci avec le Gerموir et jusqu'à leur sortie. Pour remplir cette mission, l'accompagnateur travaille en collaboration étroite avec ses collègues. Son accompagnement est spécifique selon les moments. C'est-à-dire, lors de l'entrée en formation, il accueille les stagiaires, vérifie si l'offre du Gerموir rejoint les attentes et le profil des stagiaires, les accompagne dans cette réflexion, et les réoriente si nécessaire. Pendant la formation, il accompagne les stagiaires afin de soutenir leur dynamique motivationnelle. En fin de formation, il les accompagne dans l'élaboration de leur projet de sortie. L'ensemble de ce travail se réalise au travers de moments de rencontres individuelles et collectives.

Notons qu'à cette période, je suis informé du départ de la responsable pédagogique qui est aussi une des deux formatrices des cours généraux.

Voici la fiche de fonction de l'accompagnatrice à la formation telle que l'équipe la construite. Les autres fiches sont élaborées sur le même modèle.

---

## ACCOMPAGNATEUR A LA FORMATION

### DESCRIPTION GENERALE DE LA FONCTION

L'accompagnement à la formation est une activité de formation à part entière au même titre que la formation en secteurs techniques, et que les ateliers de cours généraux.

L'accompagnateur à la formation est membre de l'équipe pédagogique.

Il est un professionnel de l'accompagnement. Il accompagne individuellement et collectivement les stagiaires tout au long de leur parcours dans l'EFT.

L'accompagnement porte sur l'émergence et la construction du projet personnel et professionnel des stagiaires.

Il travaille sous la responsabilité de la direction et de la coordinatrice pédagogique.

### MISSIONS

L'accompagnateur à la formation (AF) a comme missions :

1. d'organiser et d'animer la séance d'information hebdomadaire destinée aux futurs stagiaires ;
2. de participer en collaboration avec l'assistant social et le coordinateur pédagogique au dispositif d'admission (entretien, réunion, ...) ;
3. de participer au processus de formation (3 rôles) ;



#### A. Le rôle de relais institutionnel.

- › Faire remonter les informations des stagiaires individuellement ou collectivement vers les personnes concernées.
- › Présenter au stagiaire le dispositif de formation mis en place et rappeler les règles.
- › Communiquer sur le dispositif.
- › Veiller à ce que chaque activité de formation fasse l'objet d'un dispositif de régulation.
- › Veiller à la bonne mise en place des différentes activités d'accompagnement dans des lieux et des temps spécifiques.
- › Veiller à l'articulation entre les activités des secteurs techniques, des ateliers de formations générales, et de l'accompagnement à la formation.
- › Veiller à partager avec les formateurs les démarches mises en place dans les activités d'accompagnement.

#### B. Le rôle d'accompagnement

Son accompagnement est spécifique selon les moments.

- › Lors de l'entrée admission en formation : l'AF accueille la stagiaire, vérifie si l'offre du Gerموير rejoint les attentes et le profil de la stagiaire, accompagne (individuellement et collectivement) les stagiaires dans cette réflexion, réoriente si nécessaire. Il travaille en collaboration avec l'assistant social.
- › Pendant la formation : par des suivis individuels (et collectifs), l'accompagnateur à la formation accompagne les stagiaires pour les aider à faire émerger leur projet, à mettre en évidence les ressources et les obstacles. Pour ce faire, il construit avec elles un cadre de travail (clarification des informations qui seront transmises aux autres collègues, devoir de discrétion) et travaille en collaboration avec les formateurs.

- › En fin de formation, en collaboration avec l'assistant social, l'AF accompagne la stagiaire dans la préparation de la sortie et l'élaboration de son projet de sortie (tant dans sa dimension personnelle que professionnelle) et la soutient. Il l'accompagne pour l'aider à nommer le chemin parcouru durant son parcours de formation.

#### C. Le rôle de formation

L'ensemble des activités d'accompagnement ont indéniablement des effets formatifs.

4. de participer avec l'équipe pédagogique à l'évaluation des stagiaires ;

5. de communiquer en réunion de coordination pédagogique sur les informations, les apprentissages, les acquis reçus lors des rencontres, formations, ...

Toutes ces missions sont à développer dans le contexte d'une EFT qui vise à articuler le pédagogique, le social et l'économique.

#### *TACHES (à titre exemplatif)*

- › Séances d'information
- › Dispositif d'admission
- › Processus de formation
- › Evaluation
- › Communiquer

Autres :

- › Tâche en lien avec le processus qualité (à préciser)
- › Contribuer pour sa fonction au rapport d'activité annuel
- › Responsable du blog

#### *PROFIL/COMPETENCES*

- › Capacité de comprendre le rôle des enjeux identitaires dans la motivation à apprendre

- › Capacité de créer des espace-temps adéquats qui permettent aux stagiaires de réfléchir au sens que prend pour eux leur formation dans laquelle ils se sont engagés ou vont s'engager

#### *DIPLOME OU EXPERIENCE*

Spécialiste des questions d'apprentissage déjà sensibilisé au paradigme constructiviste ainsi qu'aux connaissances les plus récentes sur les enjeux identitaires dans l'apprentissage.

#### *ECHELON CP 329.02*

Echelon 4.1

Echelon 4.2 si détenteur d'un titre universitaire lié à la fonction au moment de l'engagement.

Comme je l'ai précisé, chaque fiche de fonction est discutée en équipe pédagogique. Avant d'entamer la discussion, nous rappelons pourquoi le projet pédagogique intègre une nouvelle fonction, celle d'accompagnateur à la formation. Ensuite, la parole est donnée à l'équipe en lui demandant de répondre à la question suivante : « pour vous, c'est quoi accompagnateur à la formation et qu'est ce que cela pourrait vous apporter? ». Il apparaît pour l'équipe que c'est une fonction qui doit permettre de mieux accompagner le stagiaire dans son projet et dans son parcours de formation ». Nous passons ensuite à la présentation de la description de la fonction. Elle est claire pour l'ensemble de l'équipe. Les remarques sont positives car la dimension du travail en équipe est présente, car on travaille l'émergence plutôt que la prescription, mais aussi car cela donne du sens aussi bien pour la stagiaire que pour les formatrices. Enfin, les dimensions individuelle et collective sont positivement soulignées.

## Les autres fonctions (les descriptifs de fonction sont présentés en annexe)

### **La fonction de coordination pédagogique**

Cette fonction est construite autour de deux axes. La coordinatrice est la supérieure hiérarchique des membres de l'équipe pédagogique, et la caractéristique de ses missions en font une ressource pour l'équipe. Par exemple, la mission n°3 précise « de soutenir les membres de l'équipe pédagogique dans la réflexion sur leur travail : soutien à la professionnalité » ou bien encore la mission n°4 « de faciliter et de coordonner la communication entre les différents membres de l'équipe pédagogique ».

### **La fonction d'assistante sociale**

Ses missions principales sont d'accompagner les demandes sociales des stagiaires et d'être responsable des stages en entreprise. Les missions d'admission et d'évaluation des stagiaires qui étaient devenues des prérogatives de l'assistante sociale sont réorganisées et redistribuées aux formatrices pour l'évaluation et à l'accompagnatrice à la formation en ce qui concerne l'admission. L'assistante sociale contribue à ces deux missions en apportant des éléments jugés pertinents pour le bon déroulement de la formation des stagiaires.

### **La fonction de formateur**

Le formateur est membre de l'équipe pédagogique et travaille sous la responsabilité directe de la coordination pédagogique. Ses missions sont au nombre de quatre : former, évaluer, gérer son secteur et participer au développement des outils de formation.

L'ensemble du travail sur cette fonction et la méthode que nous avons utilisée permet aux formatrices de prendre conscience de leur rôle pédagogique très important (former, évaluer, développer des outils pédagogiques).



### 4.3. La toute dernière séance, le 15 mai 2008

La finalité de cette rencontre est d'informer l'ensemble du Gerموir sur le nouveau dispositif pédagogique mais aussi de permettre à l'équipe pédagogique de partager sur l'ensemble du travail réalisé durant dix mois.

L'échange est riche et fructueux. Deux éléments ressortent de cet après-midi. Le nouveau dispositif est perçu comme très positif pour les stagiaires. Le temps de l'admission permet une vraie rencontre sur la question de « comment je suis arrivé aujourd'hui à vouloir entrer en formation ». Ce mode d'admission avec une discussion à trois (coordinatrice pédagogique, assistante sociale et accompagnatrice à la formation) est perçu comme beaucoup plus égalitaire. Enfin, une fois qu'elle est entrée dans la formation, le parcours d'apprentissage de la stagiaire est au cœur des différentes fonctions.

Le second élément qui émerge des débats est la crainte de ne pas avoir assez de temps. A cela Véronique Albert et moi-même précisons qu'avant de faire plus il s'agit d'abord de faire autrement. Il y a déjà un gain de temps substantiel par la simple clarification du travail de chacun.

Pour conclure, la finalité du dispositif qui est mis en place est « simplement » de permettre au plus grand nombre de réussir la formation au sein du Gerموir. Au quotidien, c'est par « petites touches », en améliorant l'organisation du travail, les dispositifs pédagogiques, les méthodes et outils utilisés que la qualité du travail pédagogique s'améliore.

#### QUE RETENIR DE CE QUATRIÈME ET DERNIER TEMPS DE TRAVAIL ?

Le travail sur les fiches de fonctions qui fait suite à une réflexion sur le projet pédagogique du Gerموir, elle-même initiée suite à une formation pédagogique avec les formatrices techniques qui a validé l'analyse des besoins qui a identifié les difficultés socioprofessionnelles...

Bref, le travail sur les fiches de fonction a eu pour effets de rendre opérationnel chez chaque travailleuse son rôle au sein du projet pédagogique. On met des mots sur des fonctions et des tâches et on s'assure que les mots aient la même signification. Pour l'équipe, ce travail a permis de « mettre de l'huile dans les rouages ». Par exemple, quand une formatrice collabore avec l'assistante sociale elle sait mieux ce qui est de son ressort et ce qui est du ressort de sa collègue ainsi que leur terrain commun.

Enfin et c'est essentiel, chaque travailleuse et l'équipe étant plus au clair sur les rôles de chacun, la stagiaire a pu reprendre sa place au centre des préoccupations de l'équipe pédagogique.

Il est à parier que de nouvelles compétences seront à développer pour chacun et pour l'équipe. Le processus n'est donc pas terminé. Le chemin qu'il prendra sera peut-être celui de la formation qui n'est jamais, ne l'oublions pas, qu'un chemin parmi d'autres.

Enfin, le concept de formation a tout au long de ces interventions été décliné dans des modalités très différentes. C'est sans doute aussi une richesse de ce processus.



Véronique Albert

*Au départ d'interviews réalisées au près des différents acteurs du Gerموir*

# Deuxième partie : Paroles aux acteurs

Dans cette seconde partie, la parole est aux acteurs : formatrices, assistantes sociales, accompagnatrice à la formation, coordinatrice pédagogique, directrice. Au départ, ce sont les formatrices techniques<sup>22</sup> qui ont été impliquées dans le processus d'intervention et progressivement ce travail a conduit à des changements qui ont concerné l'ensemble du Gerموir. C'est grâce à leur volonté à toutes de construire et d'avancer que l'intervention a pu se réaliser.

Donner la parole aux acteurs, c'est rester fidèle à une option de travail qui a traversé l'ensemble de l'intervention à savoir : inscrire celle-ci dans une perspective de co-construction entre les intervenants et les acteurs de terrain. « Les paroles des acteurs » ont été récoltées à un moment particulier, à savoir en janvier et février 2009 donc près de 6 mois après la fin de l'intervention. Ce temps a permis l'expérimentation des différentes options prises et déjà un certain recul critique. Lors des interviews<sup>23</sup>, j'ai perçu un réel « bonheur d'expression » pour certaines professionnelles, signe sans doute de l'importance de pouvoir donner son point de vue et cela d'autant plus que pour certaines l'identité professionnelle est parfois fragilisée.

L'intervention touche et travaille la question de l'identité des formatrices techniques et c'est par cet aspect que nous commençons cette deuxième partie. Nous découvrons dans ce premier point comment les professionnelles trouvent que celle-ci a évolué au cours de l'intervention et ce que cette évolution ouvre comme pistes pour le travail quotidien. Ensuite, les professionnelles abordent leur relation aux stagiaires. L'intervention est venue questionner cette relation et donner des balises pour la construire en tenant compte de l'évolution du public. Le rôle d'accompagnatrice à la

formation – un des apports de l'intervention – est mis en évidence comme un des changements importants quant à la place faite aux stagiaires. Dans un troisième point, c'est l'aspect institutionnel et la dynamique d'équipe qui retiennent l'attention. Pour terminer, les différentes professionnelles mettent en évidence des vigilances pour aujourd'hui et demain.

## 1. Un autre regard sur les formatrices « techniques »

*L'intervention va changer le regard que nous portons sur nous-mêmes mais aussi le regard que les autres portent sur nous.*

**Lucie et Manu (formatrices couture)**

<sup>22</sup> Cela signifie au Gerموir : les formatrices couture, nettoyage et horéca. Au cours de l'intervention, l'appellation « formatrice technique » disparaîtra pour laisser place à « formatrice ». Plus qu'un changement de nom, c'est un changement de regard et de positionnement comme nous allons le découvrir dans le premier point de cette partie.

<sup>23</sup> Les acteurs interviewés sont :

Lucie et Manu (formatrices couture), Marie-Anne et Sabine (formatrices nettoyage), Anne-Sophie et Valérie (assistantes sociales), Stéphanie (accompagnatrice à la formation) et Dominique (coordinatrice pédagogique et directrice). Les professionnelles intervenant dans un même secteur ou occupant une même fonction ont été rencontrées ensemble. Ce qui explique que certains témoignages sont signés par deux noms.

Comme le soulignent les deux formatrices, avec l'intervention, c'est tant le regard que les formatrices techniques portent sur elles-mêmes que celui du reste de l'équipe à leur égard qui va se modifier. Ce changement se traduit aujourd'hui dans le quotidien du Germe par le fait que l'on parle de formatrices et plus de formatrices « techniques ». Un même nom pour toutes quelle que soit la « discipline » enseignée. Un changement de nom qui traduit l'évolution de l'identité du métier et tout le parcours que l'intervention a permis de réaliser.

### Formatrice technique, pas vraiment formatrice ?

C'est au départ d'une forme de clivage entre les formatrices techniques et le reste de l'équipe que va s'ancrer la demande d'intervention. Il y a comme un sentiment d'infériorité, une tension entre les « manuelles » et « les intellectuelles ».

*Quand a démarré l'analyse des besoins, on ne se sentait pas au même niveau comme formatrices techniques par rapport aux autres professionnelles. **Lucie et Manu (formatrices couture)***

La question de la place et de l'identité des formatrices « techniques » est bien présente dès le démarrage de l'intervention. La formation (deuxième temps de l'intervention) va permettre à ces formatrices de construire une image d'elles différente et surtout de prendre conscience de dimensions essentielles de leur rôle.

*On pensait que, de notre place, nous ne faisons pas de pédagogie mais juste du technique c'est-à-dire une formation manuelle où l'on apprend à piquer droit, à mesurer, à coudre un chapeau.*

*Nous nous disions que le « pédagogique » ce n'était pas un mot qui allait avec notre fonction de formatrice technique. Et la formation va nous faire prendre conscience que dans notre travail, il y a une dimension pédagogique.*

*Notre croyance était : ce n'est pas pour nous car nous n'avons pas de diplôme. **Manu et Lucie (formatrices couture)***

*Au départ, on croyait que l'on était là pour le nettoyage et on ne voyait pas tout ce que l'on faisait en plus, on ne prenait pas conscience de tout ce que l'on mettait en place par rapport aux stagiaires. C'est la découverte des différentes facettes de notre boulot. On n'est pas uniquement des techniciennes de surface, on est aussi des formatrices ! **Marie-Anne et Sabine (formatrices nettoyage)***

### Nous, des pédagogues ?

Les formatrices techniques souffraient d'un déficit de reconnaissance et c'est comme si ces temps d'échanges et de réflexion sur leurs pratiques, mis en place au début de l'intervention, allaient leur permettre de découvrir des facettes de leur rôle, de prendre conscience de sa dimension pédagogique. D'où cette expression : « nous, des pédagogues ? ». Surprise et étonnement semblent présents dans un premier temps. La découverte et la reconnaissance de la dimension pédagogique du travail donne une place différente et ouvrent de nouveaux possibles.

*La manière dont nous allons travailler dans ce temps de formation va nous permettre d'oser parler, d'oser partager entre formatrices des choses qui ne sont pas faciles. La présence d'un extérieur qui donne des balises et des pistes est aussi importante. Nous sentons que nous apprenons car nous partons de situations réelles que nous analysons et nous construisons des outils pour savoir comment faire. Cette expérience a aussi permis de créer du lien entre formatrices car nous nous sommes rendues compte que nous partageons les mêmes difficultés et cela nous a mis à l'aise pour en parler. La formation nous a donc appris à échanger entre nous.*

**Lucie et Manu (formatrices couture)**

*Avec cette formation, il me semble que les formatrices techniques ont pris conscience de la place qu'elles avaient dans l'accompagnement des stagiaires et que leur parole était aussi essentielle.*

**Valérie (assistante sociale)**



Prendre la parole, c'est dire « je » et exister comme intervenante. Par cette démarche de formation, les formatrices « techniques » sont écoutées et entendues dans leur rôle et reconnues dans l'accompagnement qu'elles offrent aux stagiaires. Cela permet de changer leur regard sur elles, de consolider leur identité et de créer une identité collective.

### Travailler le « comment » et créer les conditions

Reconnues dans leur rôle pédagogique, la question du « comment faire » prend une autre dimension pour les formatrices « techniques ». Elle leur donne la mission d'inventer et de créer des outils. Question d'autant plus cruciale que le public change et qu'il faut innover, la question devient « comment faire autrement ? » C'est cette dynamique que l'on sent à l'œuvre afin d'accompagner au mieux les stagiaires.

*A titre d'exemple, un Quiz, sous forme de jeu de cartes a été imaginé dans le secteur nettoyage. Il reprend toutes les questions qu'il est important de connaître pour faire face aux situations que l'on rencontre dans le métier. Ces outils pédagogiques sont créés par les formatrices. Je pense que cela est possible aujourd'hui car elles ont pris conscience qu'elles pouvaient le faire et que cela faisait véritablement partie de leur métier.*

**Dominique (coordinatrice pédagogique et directrice)**

Cela demande également la mise en place de conditions de travail différentes. L'intervention a mis en lumière l'importance d'avoir des espaces-temps qui permettent tant aux formatrices qu'aux stagiaires d'être dans des conditions optimales pour travailler et pour apprendre.

Cela est d'autant plus important de créer les conditions que des éléments de contexte peuvent venir mettre à mal la dimension d'apprentissage et d'accompagnement de la stagiaire. En effet, la tension liée à la pression de la production n'est pas toujours simple à gérer dans le quotidien et pourrait conduire à privilégier celle-ci au détriment des temps de formation.

De plus, les changements dans la population des stagiaires (profils différents, obligation de présence, mouvements dans la population présente)

sont autant de facteurs qui peuvent perturber le bon déroulement du processus de formation. Des aménagements importants ont été mis en place dans la perspective de mieux soutenir les acteurs (formatrices et stagiaires) dans leur démarche de formation au Gerموir.

*Un des changements importants est la réorganisation de la formation par secteur. Ne plus mélanger les différentes stagiaires pour les cours généraux et l'accompagnement à la formation mais travailler par secteur (horéca, couture, nettoyage).*

*Les stagiaires ont donc trois modules : vie sociale, accompagnement à la formation et un module « mon métier ».*

*Ce sont les formatrices techniques avec la formatrice des cours généraux et l'accompagnatrice à la formation qui ont en charge le module « mon métier » et nous prévoyons à présent un espace-temps pour cela à l'horaire.*

**Dominique (coordinatrice pédagogique et directrice)**

## 2. Quelle place pour les stagiaires ?

### Travailler « avec »

Clarifier son rôle, son identité de formatrice, c'est aussi redéfinir son rapport à l'autre. L'intervention va mettre au travail ce deuxième aspect qui est la place des stagiaires dans le processus de formation au Gerموir. Cela suppose de définir un cadre, des règles, de reconnaître à chacun sa part dans la relation de formation et de prendre en considération le point de vue des stagiaires.

*En parlant de notre travail, on a pris conscience également de notre difficulté à imposer des règles, à mettre un cadre, à mettre de la structure. En fait, la stagiaire arrivait et elle faisait un peu ce qu'elle voulait. Avec la formation (temps 2 de l'intervention), on a mis en évidence l'importance d'avoir un contrat et un cadre si on veut qu'elle apprenne.*

*L'intervention nous a aidées à nous mettre plus à leur niveau, en parlant leur langage, en utilisant leurs mots mais nous sommes également plus fermes*

*et plus cadrantes. Ce que nous avons aussi retenu, c'est de ne plus faire à la place, de ne plus les assister mais de les responsabiliser. Notre volonté : être à côté des stagiaires, faire avec les stagiaires mais pas à leur place. Il nous a fallu du temps pour nous rendre compte de cela et pour changer les choses.*

*Marie-Anne et Sabine (formatrices nettoyage)*

### **Au cœur du processus : le projet des stagiaires**

Prendre en considération ce qui amène les stagiaires, ce qu'elles recherchent, les contraintes qui sont les leurs afin de faire « avec ». Cette option va entraîner différentes modifications dans les manières de travailler depuis l'accueil jusqu'à la sortie en passant par les temps de formation et d'évaluation. Une option qui change la dynamique de travail des professionnelles. Une option qui va conduire à développer un nouveau rôle, celui d'accompagnatrice à la formation.

*Nous prenons plus en considération le projet de la stagiaire. Avant, on pourrait presque dire que nous ne connaissions pas le projet de la stagiaire et à présent on y accorde une grande importance.*

*Par exemple, il est possible qu'une stagiaire arrive chez nous en n'ayant pas vraiment le projet de la couture. Alors, on ne va pas lui demander les mêmes choses qu'à celle pour qui c'est le projet et on recherche avec l'accompagnatrice autre chose. On est alors davantage dans l'honnêteté et cela est plus sain que de faire semblant. Il y a une clarté sur ce que chacun veut et cela nous permet d'ajuster notre manière de faire et nos objectifs de travail.*

*Avant, nous avions le même but pour toutes, les mêmes compétences à acquérir. Aujourd'hui, selon les stagiaires, selon leur projet, selon leurs capacités on adapte le projet et on suit un chemin différent et cela sans culpabilité. Nous ne conduisons plus tout le monde au même endroit.*

*Lucie et Manu (formatrices couture)*

Au-delà de la prise en considération du projet des stagiaires, c'est la reconnaissance des stagiaires comme « sujets de leur formation » tout au long de leur parcours. Des « sujets » dont on prend en considération le point

de vue. Des « sujets » auxquels on reconnaît aussi la part de responsabilité dans le processus.

### **Chacun sa part dans l'accompagnement**

Faire « avec » les stagiaires et reconnaître la diversité des projets sont deux éléments importants pour construire le travail quotidien. C'est aussi essentiel pour survivre face aux échecs que l'on peut rencontrer.

*Avec l'intervention, nous avons découvert l'importance de prendre à la fois notre place mais aussi de laisser la sienne à la stagiaire. Ne pas penser à sa place et découvrir ce qui la pousse ou non à venir au Germe. Notre souci étant de les aider à avancer en leur redonnant confiance en elles, en leur montrant des ouvertures pour l'avenir afin qu'elles puissent redémarrer dans la vie. Avec la formation, mon attitude face à une stagiaire a changé. Je suis dans la compréhension mais je vais lui remettre sa part de responsabilité. C'est essentiel pour arriver à survivre et à ne pas tout porter sur le dos. Autrement, on se rend malade.*

*Marie-Anne et Sabine (formatrices nettoyage)*

Ce témoignage souligne combien être reconnue dans son rôle permet de laisser dans son travail une place à l'autre. Comme si la reconnaissance du professionnel permettait la reconnaissance des stagiaires ?

### **L'accompagnatrice à la formation : un nouveau rôle**

Avec l'intervention, chaque professionnelle est invitée à réfléchir son rapport à la stagiaire, à définir la place qu'elle lui donne en prenant en considération son projet, en réfléchissant au cadre à créer pour que cela puisse se réaliser. Dans cette dynamique, un rôle en particulier va incarner ces changements, celui d'accompagnatrice à la formation qui voit le jour dans le nouvel organigramme du Germe. Il traduit une volonté politique de travailler avec les stagiaires et de s'en donner les moyens. Ce rôle est à articuler aux autres professionnelles.



*Le nouveau rôle d'accompagnatrice à la formation permet un lieu d'expression pour la stagiaire par rapport à son parcours de formation. Pour certaines stagiaires, le projet n'est pas nécessairement le retour au travail. Avec l'accompagnatrice, la question peut être posée et nous tentons alors de voir ensemble comment la personne peut retirer des choses de son expérience au Gerموir. Il importe de faire le lien avec les formatrices pour que tout le monde soit sur la même longueur d'onde. Cela n'est pas simple car nous sommes dans une société où la culture « travail » est importante alors il n'est pas facile de faire accepter que quelqu'un, vu son parcours, soit pour le moment loin de l'idée d'aller retravailler. Pour certaines stagiaires, pouvoir venir régulièrement à la formation est déjà un premier exploit qu'il faut pouvoir souligner. Mais il est vrai que pour les formatrices ce n'est pas simple à gérer au quotidien quand une personne n'est pas impliquée dans la formation. Dans certaines situations, il apparaît qu'une réorientation s'impose.*

**Stéphanie (accompagnatrice à la formation)**

L'accompagnatrice à la formation est là tout au long du parcours de la stagiaire. C'est elle qui organise l'accueil, qui travaille avec la stagiaire son projet, elle participe également aux évaluations. Un accompagnement tout au long de la formation pour que la stagiaire puisse rester accroché à son projet ou parfois pour qu'elle puisse poser d'autres choix. Message fort qui est envoyé aux stagiaires : « il y a une volonté d'être à vos côtés pour vous aider à avancer sur votre chemin ».

### 3. Une dynamique institutionnelle qui ouvre aux changements...

#### Une crise qui ouvre des possibles

L'intervention s'inscrit comme toute intervention dans un contexte institutionnel particulier. Pour le Gerموir, beaucoup de choses posaient question au moment de la demande d'intervention et c'est progressivement que de nouvelles dimensions vont être prises en compte. De la demande de formation des formatrices techniques à l'écriture du projet pédagogique en passant par le travail des fiches fonction et de l'organigramme, pas un hasard, mais des circonstances qui imposent le changement ou que les acteurs vont considérer comme l'occasion d'un changement.

*Tout ce travail s'inscrit également dans l'histoire institutionnelle du Gerموir dont je mettrais en évidence trois éléments :*

- *le départ d'une des deux responsables,*
- *le fait que le Gerموir a grandi, et que ce qui fonctionnait avant avec un nombre plus restreint d'intervenants ne semble plus possible,*
- *une surcharge de travail pour beaucoup d'entre nous.*

*A ce moment, j'ai senti pour ma part que nous étions dans une crise, qu'il y avait en quelque sorte un ras-le-bol général et je me disais : on ne peut plus continuer comme cela. L'impression de tourner dans les difficultés et la nécessité d'en sortir. La crise va en quelque sorte permettre de sortir de cela.*

**Valérie (assistante sociale)**

*Au moment de l'intervention, le Gerموir rencontre une énorme crise institutionnelle. Une crise importante qui va permettre de créer des choses mais qui va aussi en ralentir d'autres. Nous sommes dans un bouleversement où la question de la confiance est posée entre toutes. Les choses doivent être*

*mises sur la table. L'organigramme va être interrogé. Qui fait quoi? C'est le moment où ne jamais de prendre les choses en main. A cela, il faut ajouter une situation où l'assistante sociale est complètement débordée par ses multiples tâches, supporte des fonctions qui ne sont sans doute pas les siennes et qui dit combien elle n'a plus le temps de faire son métier d'AS. C'est dans cette dynamique institutionnelle fortement secouée que va naître notre nouvel organigramme et la redéfinition de notre projet pédagogique.*

**Dominique (coordinatrice pédagogique et directrice)**

### Une équipe qui se redéfinit et se questionne

L'intervention avec la réflexion sur le projet pédagogique, l'organigramme et les fiches de fonction va permettre de baliser le travail quotidien de chacun. Le processus mis en place semble porteur pour recréer une dynamique d'équipe.

*Pour moi, j'ai trouvé cela essentiel et important de pouvoir travailler par métier ou par groupe de métier pour redéfinir les différentes fiches de fonction. Cela a vraiment été intéressant de pouvoir construire en petit groupe et ensuite de partager à l'ensemble de l'équipe pédagogique et plus tard à l'ensemble du personnel et à l'Assemblée générale. Il y a eu une expression de chacune afin de pouvoir dire ce que l'on veut. Une liberté de parole dans un cadre constructif cela était vraiment essentiel après les événements que nous avons connus. C'est une dynamique de travail que j'ai perçue comme respectueuse de chacun et qui a vraiment permis d'avancer.*

**Dominique (coordinatrice pédagogique et directrice)**

Avec tout ce travail, les changements sont multiples. La création de nouveaux rôles comme celui d'accompagnatrice à la formation et de coordinatrice pédagogique mais aussi des changements importants dans des rôles existants comme celui de l'assistante sociale. Si précédemment, l'assistante sociale avait de multiples tâches sur les épaules, aujourd'hui, il y a un recentrage sur la dimension sociale dans une perspective d'accompagnement. Il semble que cela ne peut être qu'un plus pour les stagiaires.

*Cet allègement des différentes casquettes nous permet de nous inscrire davantage dans une véritable démarche d'accompagnement social. Le fait d'être déchargé de l'aspect évaluation et contrôle permet d'être à l'écoute des attentes de la personne, de son projet. Notre accompagnement s'inscrit véritablement dans une perspective d'autonomisation de la personne. Être à côté, orienter, soutenir, faire avec mais pas à la place.*

**Anne-Sophie et Valérie (assistantes sociales)**

Le rôle de coordinatrice pédagogique est également un rôle clef pour la dynamique d'équipe. Pilote des réunions pédagogiques, la coordinatrice pédagogique veut être au côté des travailleurs pour les épauler dans le quotidien. Rôle important mais parfois difficile à concilier avec la double casquette de coordinatrice pédagogique et directrice.

*Comme coordinatrice pédagogique, il est essentiel que je me centre sur les travailleurs, les formatrices, les assistantes sociales, l'accompagnatrice et que nous tentions ensemble de construire des outils communs. Je m'occupe dès lors moins des stagiaires. Pour répondre au mieux aux besoins des travailleurs, il importe que je fasse le lien avec l'extérieur et que j'écoute les questions qui se posent dans les différents secteurs.*

*Le fait d'être à la fois coordinatrice pédagogique et directrice peut créer des inconforts. Un souci de temps pour investir vraiment la fonction dans sa dimension de soutien à la formation mais je crois que c'est important que la coordinatrice soit là pour garantir les décisions et donner un cadre rassurant.*

**Dominique (directrice et coordinatrice pédagogique)**

L'intervention a entraîné une redéfinition des fonctions de chacun et la création de nouvelles fonctions. Cela a demandé un temps d'adaptation pour passer du « papier » à la « réalité » disent les professionnelles. A chacun sa spécificité, spécificité qui se doit néanmoins d'être conjuguée avec complémentarité. Le travail quotidien semble bénéficier de cette nouvelle organisation et sans doute qu'un des effets est également la reconnaissance de chacun dans sa fonction.



Un des moyens pour soutenir cette dynamique d'équipe est la mise en place de la réunion de coordination pédagogique. Elle crée un espace pour travailler ensemble, pour échanger les idées et pour soutenir les changements éventuels à mettre en place.

*Je constate également que les changements s'opèrent plus rapidement. Nous parlons de cela en coordination pédagogique et des synergies peuvent aussi être trouvées entre les différents formateurs.*

**Dominique (coordinatrice pédagogique et directrice)**

*Aujourd'hui, tout le monde est autour de la table sur le même pied mais vu nos positions différentes nous n'avons pas nécessairement le même avis. L'enjeu est d'arriver à gérer le débat pour que les avis se croisent, s'enrichissent et que les options prises tiennent compte des réalités diverses. Ce qui est certain, c'est qu'il y a beaucoup plus de réflexions qu'avant.*

**Marie-Anne et Sabine (formatrices nettoyage)**

## 4. Vigilances pour aujourd'hui et demain

*C'est toujours en construction. La fin de l'intervention signait le début de l'aventure.*

**Marie-Anne et Sabine (formatrices nettoyage)**

Une erreur serait de croire que la fin d'une intervention signe la fin du travail. Ce qui a été mis en place reste au quotidien un défi pour le maintenir. Les professionnelles en sont bien conscientes et cela permet de garder des vigilances.

*Nous sommes encore aujourd'hui beaucoup dans le changement, la construction du dispositif et de nouvelles manières de faire sont toujours d'actualité. Il est important de faire preuve d'imagination et de continuer à travailler ensemble pour avancer.*

**Stéphanie (accompagnatrice à la formation)**

### Un lieu d'échanges à créer

Des pas ont été faits, des changements ont pu être opérés mais les questions d'hier sont des questions pour aujourd'hui et demain. La vigilance reste de mise au niveau de l'image que les formatrices « techniques » ont d'elles-mêmes. Des besoins s'expriment également comme la nécessité d'un lieu pour déposer les situations qui posent question. Ce partage d'expériences entre toutes et plus seulement entre les formatrices techniques – comme au temps 2 de l'intervention – pourrait permettre de prendre ensemble du recul par rapport au quotidien, de mieux se comprendre dans ses réalités professionnelles respectives et d'être davantage sur la même longueur d'ondes. Travailler des situations concrètes qui interpellent serait aussi l'occasion de traiter la question du « comment faire » pour sortir de l'impuissance qui peut parfois guetter le professionnel quand il est confronté à une situation complexe.

*Il est important de créer un lieu pour parler des difficultés que l'on rencontre avec une stagiaire.*

**Lucie et Manu (formatrices couture)**

*Ce qui reste à trouver ce sont des lieux pour déposer des situations difficiles sans prendre contre soi. J'ai eu ce problème-là avec cette stagiaire, qu'est-ce que je dois faire ? Être écouté, aidé. Prendre le temps d'analyser ce qui s'est passé.*

*Nous avons parfois des difficultés avec les stratégies que mettent en place certaines stagiaires. Dans ces moments-là, il est alors capital de faire équipe, d'être sur la même longueur d'onde, d'arriver à prendre ensemble du recul par rapport à ce qui est entrain de se jouer, de pouvoir remettre un cadre et de se repositionner.*

**Marie-Anne et Sabine (formatrices nettoyage)**

*Au niveau de l'équipe, arriver à développer une démarche de supervision collective afin de permettre à chacune de se remettre en question tout en ayant des outils pour avancer dans sa pratique quotidienne et cela en étant soutenue par quelqu'un d'extérieur.*

**Dominique (coordinatrice pédagogique et directrice)**

## Vers une démarche d'alliance

La proposition formulée ci-dessus pourrait certainement aider à la construction d'un esprit d'équipe et favoriser le travail d'équipe. Faire alliance entre professionnels pour faire alliance avec les stagiaires. Voilà, sans doute, un des sens du travail d'équipe recherché par les professionnelles.

Faire alliance c'est reconnaître mon interlocuteur comme porteur de savoirs, d'un savoir différent mais d'un savoir indispensable à prendre en considération pour construire ensemble une démarche d'accompagnement et de formation. L'autre devient alors partenaire même si sa position est différente. L'accompagnement peut se réaliser si l'interdépendance qui relie les différents acteurs est reconnue et prise en considération. Développer cette démarche entre professionnels est sans doute une étape importante pour la développer avec les stagiaires. Un tel projet reconnaît chacun dans ses différences et est à réinventer au quotidien.

*Les choses ne sont jamais finies, le changement est toujours en cours...*

**Dominique (coordinatrice pédagogique et directrice)**

Un auteur inconnu a dit : « si loin que vous alliez, si haut que vous montiez, il vous faut commencer par un simple pas ». Des pas ont été posés, le chemin n'est pas fini mais, pas après pas, l'accompagnement des stagiaires au Germe s'inscrit dans une relation d'alliance au sein d'une équipe qui doit rester vigilante à faire alliance entre les différents professionnels<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Au terme de ce travail, je tiens à remercier les professionnelles pour la confiance qu'elles m'ont faite. Le texte ne fait pas écho de toute la richesse de leur propos, certaines dimensions étant difficiles à expliquer à un lecteur extérieur au Germe.

Marc Clepkens  
 Chargé de mission pédagogique chez ALEAP

# Conclusions

Le secteur de l'insertion socioprofessionnelle est concerné au plus haut point par la formation des adultes. Pour les stagiaires d'abord car il s'agit d'une de ses missions centrale. Pour les travailleurs du secteur ensuite, chargés d'encadrer et d'accompagner les stagiaires vers une insertion sociale et professionnelle plus adéquate.

Les travailleurs et les équipes sont confrontés à des évolutions techniques, sociales, économiques et environnementales qui les conduisent à actualiser ou consolider leurs compétences. Les directions sont à la fois soumises à ces évolutions et contraintes par les dispositions légales qui leur demandent de consacrer 0,1 % de la masse salariale à la formation des travailleurs. Pour répondre à ces besoins récurrents de formation, le secteur soutient et organise depuis de nombreuses années la formation continuée des travailleurs, notamment à travers le programme de formation de l'Interfédération et des actions socio pédagogiques des fédérations.

C'est dans ce contexte que s'inscrit cette publication : rendre compte d'une expérience de formation continuée des travailleurs du secteur de l'Insertion socioprofessionnelle. Il ne s'agit pas ici de l'ériger en modèle mais bien de partager une expérience singulière qui est pourtant significative d'un processus de formation commun à d'autres institutions.

Car l'histoire est somme toute banale. Une direction, celle de l'EFT le Gergemoir, soucieuse d'améliorer les compétences professionnelle de son personnel, fait appel à sa fédération avec une demande de formation. L'évaluation de cette première intervention débouchera sur une seconde, puis une troisième et enfin une quatrième. La nature des interventions évoluera

également au fil du temps. La première se centrera sur l'analyse des besoins. Elle sera suivie d'une intervention de formation avec les formatrices qui débouchera sur une réflexion sur le projet pédagogique de l'institution et la réécriture de l'organigramme pour se terminer, en 2008, par la réécriture des fiches de fonction.

Evidemment, une telle démarche demande de l'énergie, du temps et des moyens. Notez que très souvent, les activités étaient organisées par demi-journées, que tous les travailleurs n'y étaient pas tous associés en même temps et que le rythme a varié en fonction des objectifs poursuivis (une fois par mois pour la formation des formatrices, plus rapproché pour le travail sur les fiches de fonction). A côté des ressources propres du Gergemoir, un soutien financier a été apporté par le Fonds social Socioculturel et Sportif. Chaque année, des appels à projet permettent aux institutions qui engagent des travailleurs relevant de la Commission paritaire 329 d'y faire appel.

Enfin, la lecture du récit et la parole des acteurs montrent combien, une « banale » formation touche aux nombreuses dimensions de l'organisation. Ce cheminement a été possible grâce à une mobilisation de la direction mais aussi des travailleurs. Il a été possible aussi parce que l'évaluation de chaque intervention a débouché sur des changements concrets qui ont concernés l'organisation. Il ne s'est pas fait sans « casse », sans conflit. Mais, et c'est sans doute aussi ce qui rend ce document si intéressant, il ne s'est pas fait dans la langue de bois. Des choses difficiles ont été partagées et travaillées. Des remises en question ont été nécessaires et le seront encore à l'avenir.

La pertinence de ce processus réside dans le fait qu'il se fonde sur une conception de la formation qui ne limite pas la formation aux individus mais l'appréhende dans ses dimensions collective, organisationnelle et institutionnelle. Pertinence également dans l'isomorphisme avec l'histoire du Germe qui a été créé pour et par des femmes ainsi qu'avec une des options pédagogiques du secteur qui considère que le savoir se construit collectivement.

Aujourd'hui, les interventions sont terminées. Mais, le processus est encore en cours. Les questions travaillées et les solutions apportées tout au long des quatre temps de l'intervention/formation demanderont du temps et des ajustements pour satisfaire et répondre aux difficultés rencontrées par l'équipe et l'institution. Ainsi, l'analyse des besoins doit être appréhendée comme une démarche de régulation qui garde son sens à tous les stades du développement d'un projet et la formation des formatrices a initié le besoins de développer de multiples compétences dans le futur (l'évaluation, la dynamique de groupe, le contrat pédagogique, etc.). Enfin, les changements organisationnels (réunion d'équipe, fiche de fonction, organigramme, ...) ont permis de repositionner le travail de chacun sans pour autant le figer. Dans cette perspective, le projet pédagogique est aussi une dynamique pédagogique.

Nous sommes conscients que d'autres démarches, sans doute aussi riches, sont menées dans le secteur. Cette conviction conforte notre décision de mettre par écrit le récit de cette intervention et le regard que portent sur elle les acteurs concernés au premier plan.

Pour nous aussi, le processus continue. Notre souci est de soutenir de la manière la plus concrète possible les centres dans leurs démarches de formation continuée et nous espérons que le contenu de cette publication y contribuera.

# Annexes

## Annexe 1

### «Le parcours du stagiaire et les procédures institutionnelles»

Document de travail rédigé avec l'équipe au terme du travail sur les fiches de fonction en octobre 2007

#### Avant l'entrée en formation

Quoi ?	Sur quoi ?	Avec qui ?
Séance collective d'informations	Présentation du Gerموir Conditions d'admission Projet du Gerموir	L'accompagnatrice à la formation
La personne intéressée recontacte le Gerموir	Pour manifester son intérêt	L'accompagnatrice ou l'AS (à clarifier)
Rencontre individuelle	Projet par rapport à l'entrée en formation. Confrontation des représentations de la stagiaire au sujet de la formation et de l'offre du Gerموir La question des pré-requis	L'accompagnatrice à la formation
Entretien individuel	Bilan social et conditions d'accès : prendre en considération les aspects administratifs, de santé, d'horaire, de garde d'enfants, ...	L'assistante sociale

#### Réunion d'admission

##### Avec qui ?

L'assistante sociale, l'accompagnatrice à la formation et la coordinatrice pédagogique.

##### Pour quoi ?

Pour statuer sur la demande d'admission.

Ce temps doit permettre une prise de recul, une analyse croisée de la situation et de sortir de l'arbitraire.

Les critères et les besoins des secteurs sont des balises pour prendre les décisions.

S'il y a un refus, il est décidé en réunion qui avertit la personne de celui-ci. Il importe d'expliquer à la personne la raison et le sens de cette décision.

S'il y a refus ; il est décidé en réunion qui avertit la personne de celui-ci. Il importe d'expliquer à la personne la raison et le sens de cette décision.

Si c'est OK, l'accompagnatrice à la formation avertit la personne et lui communique une date d'entrée.

**Premier jour**

Quoi ?	Sur quoi ?	Avec qui ?
Accueil collectif	Créer le lien entre les stagiaires Amorce d'un contrat individuel (avec soi-même) Règlement de formation	Accompagnatrice à la formation
Accueil par secteur	A creuser	Les formatrices

**Durant le premier mois**

Quoi ?	Sur quoi ?	Avec qui ?
Rencontre avec l'accompagnatrice à la formation	Présenter le cadre avec l'accompagnatrice à la formation (périodicité, contenu, ...). Faire le point sur l'entrée en formation (besoins, ressources).	Accompagnatrice à la formation

## Annexe 2

### Les fiches de fonction

#### COORDINATRICE PEDAGOGIQUE

##### DESCRIPTION GENERALE DE LA FONCTION

La coordinatrice pédagogique conçoit et développe avec l'équipe pédagogique (assistant social, conseiller à la formation, formateurs) et en collaboration avec la direction le système de formation adapté aux stagiaires.

Elle a le rôle à la fois de conception, d'organisation et de décision.

La coordinatrice pédagogique est sous la responsabilité de la direction.

##### MISSIONS

La coordinatrice pédagogique a comme missions :

1. de concevoir avec l'équipe pédagogique le dispositif de formation et d'initier les chantiers pédagogiques visant à soutenir le développement de ce dispositif ;
2. d'organiser et d'animer la réunion de coordination pédagogique ;
3. de veiller à la mise en pratique des options prises ;
4. d'être ouvert et de suivre de manière continue les réflexions, recherches menées autour des dispositifs pédagogiques ;
5. de soutenir les membres de l'équipe pédagogique dans la réflexion sur leur travail : soutien à la professionnalité ;
6. de faciliter et de coordonner la communication entre les différents membres de l'équipe pédagogique ;
7. de développer des partenariats à l'extérieur du Germe en lien avec sa fonction.



En final, elle est le garant du dispositif pédagogique.

Toutes les missions sont à développer dans le contexte d'une EFT qui vise à articuler le pédagogique, le social et l'économique.

*TACHES (à titre exemplatif)*

#### CONCEPTION

- › Préparer les chantiers pédagogiques en collaboration avec l'équipe pédagogique.
- › Proposer des outils, des personnes ressources, des équipements pour soutenir les démarches pédagogiques.
- › ...

#### RÉUNION PÉDAGOGIQUE

- › Rédiger un ordre du jour.
- › Convoquer la réunion.
- › Animer la réunion de coordination pédagogique.
- › Veiller à ce que chacun s'exprime.
- › Favoriser la dynamique de groupe.
- › Garantir la mémoire des réunions de coordination pédagogique (PV à réaliser).
- › ...

#### MISE EN PRATIQUE DES OPTIONS

- › Suivi des décisions.
- › Evaluation continue des outils et de la pertinence des options prises.
- › ...

#### SUIVRE LES RECHERCHES SUR LES DISPOSITIFS PÉDAGOGIQUES

- › ...

#### SOUTIEN À LA PROFESSIONNALITÉ

- › Ecoute des réalités rencontrées par les membres de l'équipe pédagogique.
- › Apport des nouveaux outils, des personnes ressources pour les soutiens du travail des membres de l'équipe pédagogique.

#### COMMUNICATION

- › Communiquer avec la responsable des secteurs afin de suivre l'évolution de chaque secteur et de cerner ses besoins et ses attentes en terme de nombre et de profils de stagiaires.
- › Gérer les relations conflictuelles entre les stagiaires et les membres de l'équipe.

#### DÉVELOPPER DES PARTENARIATS

#### AUTRES TÂCHES QUI RESTENT À STRUCTURER

- › Coordonner les réunions d'admission des stagiaires.
- › Participer à la sélection des membres de l'équipe pédagogique et à leur évaluation.
- › Tâche en lien avec le dispositif de certification.
- › Tâche en lien avec l'octroi des avances financières.
- › ...

*PROFIL/COMPETENCES*

*DIPLOME OU EXPERIENCE*

*ECHELON BAREMIQUE/CP*

## ACCOMPAGNATEUR A LA FORMATION

### DESCRIPTION GENERALE DE LA FONCTION

L'accompagnement à la formation est une activité de formation à part entière au même titre que la formation en secteurs techniques, et que les ateliers de cours généraux.

L'accompagnateur à la formation est membre de l'équipe pédagogique.

Il est un professionnel de l'accompagnement. Il accompagne individuellement et collectivement les stagiaires tout au long de leur parcours dans l'EFT.

L'accompagnement porte sur l'émergence et la construction du projet personnel et professionnel des stagiaires.

Il travaille sous la responsabilité de la direction et de la coordinatrice pédagogique.

### MISSIONS

L'accompagnateur à la formation (AF) a comme missions :

1. d'organiser et d'animer la séance d'information hebdomadaire destinée aux futurs stagiaires ;
2. de participer en collaboration avec l'assistant social et le coordinateur pédagogique au dispositif d'admission (entretien, réunion, ...) ;
3. de participer au processus de formation (3 rôles) ;

#### A. Le rôle de relais institutionnel.

- › Faire remonter les informations des stagiaires individuellement ou collectivement vers les personnes concernées.
- › Présenter au stagiaire le dispositif de formation mis en place et rappeler les règles.
- › Communiquer sur le dispositif.

- › Veiller à ce que chaque activité de formation fasse l'objet d'un dispositif de régulation.
- › Veiller à la bonne mise en place des différentes activités d'accompagnement dans des lieux et des temps spécifiques.
- › Veiller à l'articulation entre les activités des secteurs techniques, des ateliers de formations générales, et de l'accompagnement à la formation.
- › Veiller à partager avec les formateurs les démarches mises en place dans les activités d'accompagnement.

#### B. Le rôle d'accompagnement

Son accompagnement est spécifique selon les moments.

- › Lors de l'entrée admission en formation : l'AF accueille la stagiaire, vérifie si l'offre du Germe rejoint les attentes et le profil de la stagiaire, accompagne (individuellement et collectivement) les stagiaires dans cette réflexion, réoriente si nécessaire. Il travaille en collaboration avec l'assistant social.
- › Pendant la formation : par des suivis individuels (et collectifs), l'accompagnateur à la formation accompagne les stagiaires pour les aider à faire émerger leur projet, à mettre en évidence les ressources et les obstacles. Pour ce faire, il construit avec elles un cadre de travail (clarification des informations qui seront transmises aux autres collègues, devoir de discrétion) et travaille en collaboration avec les formateurs.
- › En fin de formation, en collaboration avec l'assistant social, l'AF accompagne la stagiaire dans la préparation de la sortie et l'élaboration de son projet de sortie (tant dans sa dimension personnelle que professionnelle) et la soutient. Il l'accompagne pour l'aider à nommer le chemin parcouru durant son parcours de formation.

#### C. Le rôle de formation

L'ensemble des activités d'accompagnement ont indéniablement des effets formatifs.



4. de participer avec l'équipe pédagogique à l'évaluation des stagiaires ;
5. de communiquer en réunion de coordination pédagogique sur les informations, les apprentissages, les acquis reçus lors des rencontres, formations, ...

Toutes ces missions sont à développer dans le contexte d'une EFT qui vise à articuler le pédagogique, le social et l'économique.

*TACHES (à titre exemplatif)*

SÉANCES D'INFORMATION

DISPOSITIF D'ADMISSION

PROCESSUS DE FORMATION

EVALUATION

COMMUNIQUER

AUTRES :

- › Tâche en lien avec le processus qualité (à préciser)
- › Contribuer pour sa fonction au rapport d'activité annuel
- › Responsable du blog

*PROFIL/COMPETENCES*

- › Capacité de comprendre le rôle des enjeux identitaires dans la motivation à apprendre.
- › Capacité de créer des espace-temps adéquats qui permettent aux stagiaires de réfléchir au sens que prend pour eux leur formation dans laquelle ils se sont engagés ou vont s'engager.

*DIPLOME OU EXPERIENCE*

Spécialiste des questions d'apprentissage déjà sensibilisé au paradigme constructiviste ainsi qu'aux connaissances les plus récentes sur les enjeux identitaires dans l'apprentissage.

*ECHELON CP 329.02*

Echelon 4.1

Echelon 4.2 si détenteur d'un titre universitaire lié à la fonction au moment de l'engagement

## ASSISTANT SOCIAL

*DESCRIPTION GENERALE DE LA FONCTION*

L'assistant social est membre de l'équipe pédagogique.

Afin de favoriser l'insertion socioprofessionnelle du stagiaire, l'assistant social l'accompagne dans ses demandes d'ordre social, administratif, socio-économique et en le sensibilisant aux divers aspects légaux le concernant.

L'assistant social est aussi responsable des stages d'acculturation et de stages en entreprises.

Il travaille sous la responsabilité de la direction et du coordinateur pédagogique.

*MISSIONS*

L'assistant social a comme missions :

1. d'accompagner le stagiaire dans ses demandes d'ordre social, administratif et socio-économique en le responsabilisant aux aspects légaux ;
2. de participer au dispositif d'admission (entretien, réunion d'admission, ...) en collaboration avec le conseiller à la formation et le coordinateur pédagogique ;
3. de participer avec l'équipe pédagogique à l'évaluation des stagiaires ;
4. d'être responsable des stages d'acculturation et en entreprise de façon proactive et en collaboration avec le conseiller à la formation et le job coach ;
5. de communiquer en réunion de coordination pédagogique les informations, les apprentissages, acquis reçus lors de rencontres, formations, ...

Toutes ces missions sont à développer dans un contexte d'une EFT qui vise à articuler le pédagogique, le social et l'économique.

*TACHES (à titre exemplatif)*

#### ACCOMPAGNER...

- › Gérer avec les stagiaires les questions sociales, administratives, socio-économiques qui se posent au quotidien.
- › Accompagner le stagiaire lors de démarches extérieures.
- › Accorder et accompagner de manière exceptionnelle une avance financière en collaboration avec le coordinateur pédagogique.
- › ...

#### ADMISSION

- › Evaluer les conditions légales d'admission en premier entretien.
- › Apporter les données sociales légales et extra légales en réunion d'admission pour contribuer de façon pertinente à la décision d'admettre un stagiaire en formation ou le réorienter.

#### EVALUATION

- › Apporter des informations d'ordre social lors de l'évaluation si et seulement si elles contribuent à soutenir le stagiaire dans son projet au Gerموir.

#### COMMUNIQUER

- › Faire partager à l'ensemble de l'équipe pédagogique les informations, apprentissages... afin de NOURRIR le travail du groupe.
- › ...

#### AUTRES :

- › Informer les partenaires du réseau social avec lequel il est en contact sur l'offre de formation et sur les conditions d'accès.
- › Rappeler les règles.

- › Tache en lien avec le processus qualité (à préciser)
- › Relogeas (à préciser)
- › Contribuer pour sa fonction au rapport d'activité annuel

#### *PROFIL/COMPETENCES*

Remettre à ce niveau la question de la déontologie et du secret professionnel.

#### *DIPLOME OU EXPERIENCE REQUIS*

#### *ECHELON BAREMIQUE/CP*

Echelon 4.1

Echelon 4.2

## FORMATEUR

#### *DESCRIPTION GENERALE DE LA FONCTION*

Au sein du Gerموir, le formateur est membre de l'équipe pédagogique.

Le cœur de sa fonction bat autour de quatre grands axes, à savoir :

- › former (à des savoirs, savoir-faire, savoir-être) prioritairement un public de femmes adultes fragilisées en les accompagnants dans l'émergence et le développement de leurs compétences,
- › évaluer de façon formative les apprentissages,
- › participer en équipe pédagogique à la conception et au développement d'une pédagogie adaptée au public (méthodes, outils, contenus, évaluation, ...) dans le cadre des missions d'une EFT,
- › gérer son secteur de production (HORECA, couture, nettoyage), ainsi que le cursus des cours généraux.

Il travaille sous la responsabilité de la direction et du coordinateur pédagogique.



### MISSIONS

Toutes ces missions sont à développer dans le contexte d'une EFT qui vise à articuler le pédagogique, le social et l'économique.

Le formateur a comme missions :

1. former le stagiaire en tenant compte des objectifs fixés dans le cadre de son projet personnel et professionnel ;

#### Tâches (exemples...)

- › Conduire la dynamique du groupe en formation.
  - › Articuler la formation du stagiaire en étroite collaboration avec le travail que le stagiaire effectue dans les activités d'accompagnement à la formation.
  - › Collaborer étroitement avec le service social.
  - › ...
2. participer à la réunion de coordination pédagogique ;
3. organiser et animer la réunion de secteur hebdomadaire ;
4. participer en collaboration avec le coordinateur pédagogique au dispositif d'admission en communiquant la « température » du secteur ;
5. évaluer de façon formative les apprentissages en collaboration avec l'équipe pédagogique ;
6. communiquer en réunion de coordination pédagogique les informations, les apprentissages reçus lors de rencontres, formations, ...
7. gérer son secteur de production (achats, stocks, fournisseurs, devis, facturation, caisse, planning, clientèle, ...)

### PROFIL/COMPETENCES

#### DIPLOME OU EXPERIENCE

ECHELON CP 329.02

Echelon 4.1

Echelon 4.2 si détentrice d'un titre universitaire lié à la fonction au moment de l'engagement.

#### REMARQUE :

Ce document n'est pas de nature contractuelle, il complète le travail dans ses aspects fonctionnels.

## FORMATEUR des cours généraux

### DESCRIPTION GENERALE DE LA FONCTION

Au sein du Germeo, le formateur est membre de l'équipe pédagogique.

Le cœur de sa fonction bat autour de quatre grands axes, à savoir :

- › conçoit et construit le système de formation générale adapté aux stagiaires ; les systèmes peuvent être ponctuels ou récurrents ;
- › transmet des savoirs et/ou des savoir-faire et/ou des savoir-être à des publics adultes ;
- › évalue les résultats pour réajuster les contenus et suivre le déroulement des opérations ;
- › veille à harmoniser ses actions avec celles des autres membres de l'équipe.

Il travaille sous la responsabilité de la direction et du coordinateur pédagogique.

### MISSIONS

Toutes ces missions sont à développer dans le contexte d'une EFT qui vise à articuler le pédagogique, le social et l'économique.

Le formateur des cours généraux a comme missions :

- › pré-testing et évaluation formative du programme de chaque stagiaire pour les cours de remise à niveau ;

- › élaborer le contenu de la formation générale : par exemple : communication / vie sociale/remise à niveau en français et en calcul ;
- › faire évoluer le contenu de la formation en fonction de l'évolution des techniques ;
- › adapter la formation aux possibilités du stagiaire et à son projet ;
- › participer à l'élaboration des outils d'évaluation de son secteur et à leur évolution ;
- › participer à l'évaluation globale de la stagiaire ;
- › susciter la coopération avec des partenaires et personnes ressources pour la formation générale.

*PROFIL/COMPETENCES**DIPLOME OU EXPERIENCE*

ECHELON CP 329.02

Echelon 4.1

Echelon 4.2 si détentrice d'un titre universitaire lié à la fonction au moment de l'engagement.

*REMARQUE :*

Ce document n'est pas de nature contractuelle, il complète le travail dans ses aspects fonctionnels.

# Bibliographie

**ALBARELLO L.**, L'analyse des besoins de formation : quelle méthodologie d'enquête ? Exposé lors de la Conférence organisée par la Région wallonne (Projet SIAMT). Synthèse réalisée par en collaboration avec Hugues Thomas, chargé de mission de Sonecom-sprl, 27 janvier 2005

**BOURGEOIS E., et NIZET J.**, Regards croisés sur l'expérience de formation, L'Harmattan, Paris, 1999

**BOURGEOIS E., et NIZET J.**, Apprentissage et formation des adultes, PUF, Paris, Février 1999

**BOURGEOIS E.**, L'analyse des besoins de formation dans les organisations : un modèle théorique et méthodologique, printemps 1991

**BOUTINET J.P.**, Anthropologie du projet, PUF, Paris, 1990

**BRITT M.B.**, Le savoir en construction, Retz, Paris, 1993

**FRANCO B., MAROY C.**, Formation et socialisation au travail, De Boeck, Bruxelles, 1996

**FRENAY M.**, L'étudiant apprenant, De Boeck, 1998

**FRENAY M., NOEL B., PARMENTIER P., ROMAINVILLE M.**, L'étudiant - apprenant - Grilles de lecture pour l'étudiant universitaire, De Boeck Université, Bruxelles, 1998

**GALAND B., BOURGEOIS E.**, Se motiver à apprendre, PUF, Paris, 2006

**HARDY P., FRANSSSEN A.**, Eduquer face à la violence : l'école du "coup de boule" au projet, EVO, Bruxelles, 2000

**MEIRIEU P.**, La pédagogie entre le dire et le faire, ESF, Paris, 1995

Sciences Humaines, Former – Se former – Se transformer – De la formation continue au projet de vie – Trimestriel – N°40 – Mars – Avril – Mai 2003

Sous la direction de **GALAND B., et BOURGEOIS E.**, (Se) motiver à apprendre, Puf, Paris, Novembre 2006

**STORDEUR J.**, Enseigner et/ou apprendre, De Boeck, Bruxelles, 1996

# L'INTERFÉD

Partenaire pour l'insertion

Rue Marie-Henriette, 19-21  
5000 Namur  
Tél.: 081/74 32 00  
Fax : 081/74 81 24  
E-mail : secretariat@interfede.be  
[www.interfede.be](http://www.interfede.be)

Parce qu'il illustre ce que peut vouloir dire « professionnaliser » dans notre secteur, nous avons souhaité partager le processus de formation mené à l'EFT Le Gerموir depuis 2004. Si cette expérience est singulière, elle est aussi significative d'un cheminement que font d'autres centres. Elle témoigne d'une manière dont peut se concevoir, se dérouler, se mettre en œuvre une politique de formation dans le secteur des EFT et des OISP.

**La première partie de ce document**, sous la plume de Marc Clepkens, chargé de mission socio-pédagogique à la fédération ALEAP, propose le récit de l'intervention/formation qu'il a mené. Quatre temps seront ainsi visités : le temps de la demande et de l'analyse des besoins, le temps de la formation des formatrices techniques, le temps de la réflexion sur le projet pédagogique et la réécriture de l'organigramme et, le temps de travail sur les fiches de fonction.

**La seconde partie** reprend la parole des acteurs de terrain, des travailleuses et de la direction du Gerموir, sous la plume de Véronique Albert, intervenante dans le 4<sup>ème</sup> temps. Cette parole, récoltée 6 mois après la fin de la dernière intervention, met en évidence les découvertes, les questionnements, les apprentissages, les changements qui les ont concernés. L'identité des formatrices, la relation à la stagiaire, l'aspect institutionnel et la dynamique d'équipe y sont abordés.

Avec le soutien de la Région wallonne, du Fonds social européen et Fonds social socioculturel et sportif.

