

# · Étude sur les besoins en compétences et en formation des travailleurs

L'Interfédé a mené une étude sur les besoins en compétences et en formation des travailleurs du secteur. Processus de plusieurs mois auquel les CISP ont largement contribué. Dans un premier article, Marina Mirkes évoque des pistes pour les programmes de formation futurs. Ensuite, John Cultiaux et Mélanie Latiers, chercheurs au centre Orchis, en présentent les résultats qui témoignent d'un secteur en pleine mutation.

## Des changements pour la formation des travailleurs !

L'étude commanditée auprès d'Orchis ouvre des pistes d'action nouvelles qui feront évoluer l'offre de formation. Elle confirme la pertinence de la formation continuée dans la construction d'une identité professionnelle et sectorielle. Marina MIRKES, coordinatrice pédagogique à l'Interfédé, nous en livre quelques éléments. Les premiers effets seront visibles dès 2019 dans la nouvelle offre de formation.

### > Essor : Pourquoi cette étude sur les besoins en compétences et en formation ?

Cela fait déjà longtemps que nous y pensions. La précédente étude de grande envergure datait de 2004. Ses résultats ont été à la base de la structuration du programme de formation actuel. Évidemment, nous étions à l'écoute des besoins du terrain notamment via les retours des fédérations. Nous avons adapté l'offre tout au long de ces années, mais plusieurs choses nous interpellaient.

D'abord le contexte. Depuis 2004, nous avons connu le Plan d'accompagnement des chômeurs, la limitation dans le temps des allocations de chômage, le décret accompagnement individualisé, l'activation de demandeurs d'emploi. Nous avons aussi connu 2 décrets. Le profil des travailleurs a évolué : des travailleurs plus jeunes, de

nouvelles fonctions... Les référentiels ont fait leur entrée dans le champ de la formation, ce qui a questionné les équipes.

Il arrivait aussi que certains modules de formations soient annulés faute de candidats. Nous voulions comprendre pourquoi et vérifier si d'autres thématiques étaient souhaitées.

Et enfin, depuis quelques années nous proposons des actions de formation hybrides articulant formation, partage de pratiques et production de ressources ou d'outils pédagogiques. Il y a eu la recherche-action "Y'a René qui vient" en 2010 qui a introduit des pratiques de formation en immersion dans la formation "Formateur" et les Mijotés du secteur. Dans ces deux exemples, les formations de travailleurs se font sur les lieux de travail et des stagiaires sont impliqués.

Nous avions l'intuition que cette façon de faire formation était porteuse et nous voulions le vérifier.





### > Essor : Vous avez maintenant des idées, des thématiques à proposer !

Les participants à l'étude ont peu évoqué de contenus de formation. Par contre, ils ont beaucoup parlé de méthodes et de processus pédagogiques. Ils insistent pour que la formation s'inscrive au plus près des enjeux et des réalités de travail, qu'elle soit menée à proximité ou sur les lieux où s'exerce l'activité professionnelle (sur chantier, en atelier ou dans les salles de formation). Ils ont par exemple proposé des échanges "sur le vif", des partages de pratiques entre professionnels d'un même secteur.

Les travailleurs souhaitent aborder des questions concrètes. Par exemple : comment accompagner les stagiaires en stage ? Que faire avec des stagiaires contraints d'être en formation ? Comment être à la fois à l'écoute des aspirations des stagiaires et tenir compte des contraintes socio-économiques ? Ces questions n'appellent pas des réponses toutes faites. Celles-ci sont à construire entre travailleurs, avec l'appui d'un animateur-formateur qui peut aider à formaliser les apprentissages, à formuler des pistes d'action, à élaborer des points de repère et ... petit à petit à construire des points d'appui qui peuvent être partagés au sein du secteur.

Au vu de ces attentes, la formation doit conjuguer deux choses : être utile (répondre à des questions concrètes, apporter des pistes transposables dans les pratiques) et permettre de réfléchir à ses pratiques professionnelles. Ces deux axes peuvent se retrouver dans des groupes de travail-formation réunissant par exemple des travailleurs d'une même filière, des formations-actions traitant d'une question transversale... Quel que soit le nom qu'on leur donne, ces dispositifs de formation articulent apprentissage et action.



### > Essor : Quelles seront les nouveautés en 2019 ?

Les résultats de l'étude nous invitent à proposer des formations plus interactives en y intégrant par exemple des visites de centres. Nous le ferons dès la formation connaissance du secteur qui sera repensée pour être plus dynamique.

Changer de rythme, c'est aussi revoir la durée de certaines formations. Aujourd'hui et depuis 15 ans, le module "Mon métier formateur, formatrice en CISP" a une durée de 11 journées. C'est un frein pour certains. Nous allons sans doute tester d'autres formules, plus courtes ou modulariser la formation tout en conservant ses particularités : construire le savoir à partir de situations d'immersion dans les centres, organiser des rencontres individuelles sur des questions spécifiques et élaborer un dispositif d'évaluation afin d'identifier les acquis de la formation.

L'étude préconise que nous développions un parcours de formation qui comprendrait une valorisation/reconnaissance des acquis de la formation. C'est un chantier important qui demande réflexion et qui sera mené au sein du Conseil d'administration de l'Interfédé.

Tout ne sera pas à inventer. Depuis quelques années, des groupes de travail ont ouvert la voie à une démarche de formation qui articule apprentissage et production de ressources. C'est le cas du GT parcs et jardins et sa production d'outils pédagogiques en lien avec le référentiel de formation de l'ouvrier semi-qualifié en parcs et jardins de l'Interfédé. Et du GT orientation qui travaille la

posture d'accompagnement en orientation à travers le partage et l'expérimentation de ressources. Ces dynamiques ouvrent la voie à ce que d'aucuns appellent des communautés de pratiques. D'autres projets sont déjà en cours comme le GT construction qui centrera son action sur la validation des compétences. Les idées nouvelles ne manquent pas et nous réfléchissons avec les fédérations, les travailleurs et les directions comment les mettre en œuvre.

Parallèlement, nous proposerons aussi des formations thématiques et des Matinales. Nous en avons déjà plusieurs au programme que ce soit sur les formations de base, l'accueil des personnes porteuses de handicaps, l'orientation et la présentation des résultats de cette étude.

### > Essor : Pourrez-vous répondre à tous les besoins ?

Nous devons évidemment nous fixer des priorités. L'étude propose que l'une d'entre elles soit la formation dite de base qui recouvre notamment les formations "connaissance du secteur" et les formations spécifiques métiers (formateurs, directeurs, intervenants psychosociopédagogiques, secrétaires...).

Nous veillerons aussi à développer de nouveaux partenariats. D'abord pour la formation technique des travailleurs et pourquoi pas pour des formations sociopédagogiques. Nous avons par exemple développé cette année un partenariat avec FormaForm autour de l'orientation socioprofessionnelle. C'est un premier pas. D'autres choses pourraient voir le jour dans le futur.

Des pistes sont peut-être aussi à chercher du côté de l'e-learning qui pourrait compléter ou renforcer l'offre de formation en présentiel. Un intranet accessible aux travailleurs du secteur sera disponible sur le nouveau site de l'Interfédé et offrira des espaces de parole et des échanges d'outils aux travailleurs.

**> Essor : La formation se passe aussi dans les CISP. Que proposez-vous pour soutenir la formation dans les centres ?**

Nous proposons de travailler deux pistes concrètes en articulation avec les fédérations. La première, apporter notre soutien aux centres pour développer une politique de formation adaptée à leurs besoins individuels, collectifs et institutionnels. La seconde, fournir des informations pour trouver le "bon" opérateur ou la "bonne" formation qui répond à des besoins spécifiques.

Traiter la première question suppose de partir des pratiques en cours, des attentes pour le futur et de tenir compte des structures de concertation propres aux organisations. Une première étape pourrait être d'organiser une Matinale sur le sujet et d'envisager ensemble comment avancer.

À la seconde question, nous proposons de remplir un rôle de "centre de ressources", en identifiant des opérateurs/experts sur certaines thématiques à partir des contacts que nous (fédérations et Interfédé) avons déjà. Cette liste pourrait s'accompagner d'une "charte pédagogique d'intervention dans le secteur" et/ou "d'un guide des questions à se poser pour préparer une formation en équipe avec un opérateur de formation".

Nous envisageons également de faire reconnaître nos formations au Congé éducation payé.

**> Essor : L'étude propose d'amplifier la dynamique de réseau déjà existante dans le secteur. Comment l'envisagez-vous ?**

Faire réseau, c'est se faire confiance, c'est échanger ses pratiques, c'est construire

ensemble, c'est partager, c'est bouger... La dynamique de réseau telle qu'elle existe aujourd'hui dans le secteur repose à la fois sur l'autonomie des acteurs et leur liberté de développer des projets propres mais aussi sur la capacité de mutualiser des projets et de construire une colonne vertébrale commune. Celle-ci doit être suffisamment alimentée pour être solide et apporter du soutien aux centres, et suffisamment souple pour garantir l'autonomie de chacun.

Les résultats de l'étude nous invitent à renforcer le réseau, à consolider la colonne vertébrale pour participer à construire une identité sectorielle mais aussi à mutualiser plus encore les chantiers sur lesquels nous sommes engagés respectivement.

Le rôle de l'Interfédé et des fédérations est donc de créer les conditions pour que le réseau vive et soit porteur pour chacun.

**> L'Essor : Et pour conclure ?**

L'étude conforte les orientations que nous avons déjà prises depuis quelques années. Elle nous invite à nous déplacer plus encore vers les pratiques et les espaces professionnels et ouvre de nouvelles portes qui seront reprises en Conseil d'administration de l'Interfédé.

L'enjeu est bien ici de penser et

de construire un dispositif de formation continuée des travailleurs qui répond aux besoins en compétences et en formation du secteur dans le respect des valeurs, des finalités et des principes de fonctionnement de celui-ci pour aujourd'hui et... pour demain.

Les changements se feront petits à petits. Nous avancerons par essai-erreur... à l'instar de la méthode de formation par le travail chère à notre secteur. Ils seront visibles dès 2019 dans le nouveau programme de formation qui sera diffusé via le site internet de l'Interfédé fin 2018 et dans un numéro de l'Essor au tout début 2019. ●

**MARINA MIRKES**

*Coordinatrice pédagogique à l'Interfédé*





# Former à l'accompagnement

Les chercheurs, John Cultiaux et Mélanie Latiers du centre Orchis, ont mené cette recherche par une méthode participative. Ils ont fait émerger des différents acteurs du secteur un terreau riche pour alimenter la politique de formation à destination des travailleurs des CISP. Ils évoquent également les principaux tournants politiques et leurs impacts sur les travailleurs et les équipes. Ceux-ci nous en livrent les principales conclusions.

L'Interfédé compte parmi ses missions prioritaires la formation des travailleurs et travailleuses du secteur des CISP. Elle a, dans ce cadre, commandité dès 2004, une première étude de grande envergure sur les besoins en compétences et en formation continue du personnel des entreprises de formation par le travail (EFT) et des organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP) en Wallonie<sup>2</sup>.

En 15 ans, le contexte du travail au sein du secteur a fortement évolué. Il est marqué par de profondes transformations à la fois réglementaires et sociales, qui interrogent la conduite des actions des professionnels. En effet, l'analyse de l'évolution du contexte met en lumière à la fois la nécessité accrue de ses actions au regard de la précarisation d'un grand nombre de demandeurs d'emploi et des complications qui affectent l'accompagnement de ce public, tant sur le plan social qu'organisationnel ou relationnel.

**OBJECTIFS DE L'ÉTUDE : IDENTIFIER LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS DU SECTEUR, LEURS IMPACTS SUR LES CISP ET L'ACCOMPAGNEMENT DES STAGIAIRES. EN TIRER DES PISTES CONCRÈTES POUR LA FORMATION DES TRAVAILLEURS DU SECTEUR.**

Afin d'actualiser l'enquête menée en 2004, une recherche-action participative impliquant les acteurs du secteur a donc été confiée à ORCHIS<sup>3</sup>. Cette étude avait pour objectifs d'identifier les principales évolutions du secteur, leurs impacts sur les CISP et l'accompagnement des stagiaires, et de dégager des perspectives d'évolution de la formation des travailleurs.

**DE 2004 À 2018 : DU DISPOSITIF INTÉGRÉ D'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE (DIISP) ET DU PLAN D'ACCOMPAGNEMENT DES CHÔMEURS (PAC), AU DÉCRET ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ (DÉCRET AI).**



<sup>2</sup> MORO E., FELTESSE P., 2004, *Étude sur les besoins en compétences et en formation continue du personnel des Entreprises de Formation par le Travail et des Organismes d'Insertion socioprofessionnelle en Wallonie*, Rapport de recherche commandité par l'Interfédération des Organismes de formation et d'insertion Wallonie Bruxelles asbl, fondation Travail-Université. D'autres études ont été menées relativement aux "politiques de formation du personnel des EFT et OISP" (2006), à la "participation au programme de formation de l'Interfédération" (2006), aux outils pédagogiques à mettre en œuvre dans le cadre de ces formations (2010), aux pratiques de formation dans les EFT et OISP (2011), aux fonctions d'orientation (2013 et 2014 dans le cadre du projet "2013, année des Compétences") ou à l'évaluation et la reconnaissance des acquis de la formation des stagiaires.

<sup>3</sup> "Organisations changements et innovations sociales"; [www.orchis-conseil.be](http://www.orchis-conseil.be)



Nous reprenons dans cet article quelques-uns des principaux apprentissages de cette recherche en mettant l'accent, d'une part, sur les évolutions saillantes intervenues dans le secteur au cours de ces 15 dernières années et, d'autre part, sur les besoins et attentes identifiés par les participants aux groupes d'analyse composés de travailleurs du secteur et par les experts<sup>4</sup> rencontrés issus tant du secteur que du monde académique.

### > Accompagner dans un contexte d'activation

Le contexte de la précédente enquête, conduite en 2004, a été marqué par la mise en place, au niveau Wallon, du Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle (DIISP). Il s'agissait d'un cadre général visant à réorganiser le paysage de l'insertion socioprofessionnelle et coordonner le partenariat des multiples acteurs privés et publics. Le DIISP fixait ainsi des balises qui permettaient, en tenant compte des missions de chaque opérateur, "d'organiser des actions de formation et d'insertion à la fois intégrées, coordonnées et centrées sur les bénéficiaires pour leur permettre l'accès à un emploi durable et de qualité"<sup>5</sup>.

Au même moment, le gouvernement fédéral déployait le Plan d'accompagnement des chômeurs (PAC). Celui-ci a, dès son

origine, significativement compliqué, si pas pervers, la mise en œuvre de la collaboration tel qu'envisagée dans le cadre

du DIISP. De fait, le PAC préfigure une réforme profonde du champ de l'accompagnement des demandeurs d'emploi et la mise en œuvre, en 2012, d'un nouveau décret relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion (Décret AI).

Abrogeant le décret relatif au DIISP avant que celui-ci ne déploie toutes ses potentialités, le Décret AI place la notion de contrat au centre des mécanismes de coordination entre opérateurs et de l'accompagnement des stagiaires. Il fait de l'activation des demandeurs d'emploi un des fondements de la politique de l'emploi. Dans l'esprit de ce décret, l'État et les politiques de l'emploi ont vocation à fournir aux individus une partie des ressources dont ils ont besoin pour construire leur projet professionnel et/ou doivent les aider à les acquérir. Cependant, *de facto*, la responsabilité de l'insertion repose sur les CISP et sur les demandeurs d'emploi alors que ces derniers sont, parallèlement, confrontés à la menace de perdre leurs revenus de remplacement et à la remise en question des droits sociaux. Concrètement, ils sont tenus d'accepter un emploi, peu importe leur expérience professionnelle, et sont confrontés à un assouplissement de la norme d'emploi "convenable"<sup>6</sup> de même qu'à un renforcement de leurs obligations et devoirs<sup>7</sup>.

## LE DÉCRET ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ DES DEMANDEURS D'EMPLOI FAIT DE L'ACTIVATION UN DES FONDEMENTS DE LA POLITIQUE DE L'EMPLOI.

### > Quelle posture d'accompagnement adopter ?

Cette logique d'activation s'est accompagnée de pratiques de catégorisation des demandeurs d'emploi (réduits à un profil, au risque de stigmatiser la personne et de réduire la complexité de sa situation) et par un accès à l'emploi de plus en plus difficile pour le public des CISP. Ces éléments ont compliqué significativement le travail mené au sein des CISP jusqu'à interroger la finalité et le sens des actions.

Ce qu'expriment en priorité les travailleurs du secteur qui ont participé à cette recherche-action, c'est la difficulté de trouver la bonne *posture*, c'est-à-dire la bonne manière de conjuguer, dans le travail auprès des stagiaires, des exigences en tension : apprendre un métier (qui nécessite une certaine "productivité") et accompagner un stagiaire ne relèvent pas nécessairement d'actions convergentes. Il faut, dans certains cas, "temporiser", dans d'autres "pousser le stagiaire" et courir le risque de ne pas le cadrer suffisamment dans le premier cas ou de le mettre trop en difficulté dans le second. Il faut aussi s'accorder sur une vision de l'accompagnement avec ses collègues, au risque de voir se multiplier des situations de conflits stériles entre collègues ou avec les stagiaires.

## DIFFICILE DE TROUVER LA BONNE MANIÈRE DE CONJUGUER LES EXIGENCES ÉCONOMIQUES, PÉDAGOGIQUES ET SOCIALES EN TENSION DANS LE TRAVAIL AVEC LES STAGIAIRES.

<sup>4</sup> Il s'agit d'experts académiques, chercheurs spécialisés sur les questions de l'emploi et des politiques sociales et d'experts de terrain, occupant une responsabilité dans le secteur ou dans le cadre d'un projet de formation.

<sup>5</sup> Cf. Décret relatif au Dispositif Intégré d'Insertion Socio Professionnelle, le 1er avril 2004.

<sup>6</sup> DEUMER J., 2010, "Flexibilité et qualité de l'emploi : le cas du travail à temps partiel", *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n°2074-2075, pp. 7-82.

<sup>7</sup> Depuis, le décret CISP de 2013, remplaçant celui de 2004, poursuit sur les mêmes principes.



**SE PROFESSIONNALISER, C'EST RÉFLÉCHIR EN COLLECTIF SUR LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES ET SUR LE CONTEXTE DE TRAVAIL POUR APPROFONDIR LA POSTURE D'ACCOMPAGNEMENT DES STAGIAIRES.**



L'une des attentes formulées par les professionnels du secteur à l'égard de leur formation tient donc à la nécessité de répondre à certaines questions fondamentales, et de partager certaines préoccupations communes au secteur :

- Comment équilibrer la situation de formation/accompagnement et la préparation à la réalité des conditions et du marché du travail ?
- Comment à la fois poser un cadre, imposer l'autorité nécessaire à la formation des stagiaires et préserver l'espace nécessaire pour une écoute active des réalités de chacun ?
- Comment être à la fois à l'écoute de leurs *besoins* (étant entendu qu'ils peuvent ne pas être directement liés à l'acquisition d'un emploi) et des *contraintes* qui pèsent sur l'accompagnement ?
- Comment le faire sans négliger ses propres besoins et son sens du métier alors que celui-ci se transforme notamment par l'importance croissante des charges administratives ?

Les participants à la recherche-action sont en demande d'un travail plus approfondi sur la posture d'accompagnement des stagiaires, toutes professions confondues. Pour le mener, les modalités de formation qu'ils proposent sont claires et convergentes. En effet, les résultats de l'étude font émerger des attentes majoritaires liées à une professionnalisation centrée sur des logiques de réflexion sur l'action ou pour l'action<sup>8</sup>. Il s'agit dans ce cas, pour faire formation, de mobiliser un collectif – en interne à un centre ou provenant de plusieurs centres – de manière à favoriser le développement d'une réflexivité sur les *pratiques*, mais également vis-à-vis du contexte de travail. En travaillant ensemble les situations qui peuvent poser question dans la conduite quotidienne du travail, les travailleurs peuvent ainsi identifier ce qui relève de leur action et ce qui pèse sur elle de l'extérieur, qu'il s'agisse de contraintes réglementaires, économiques (liées par exemple aux réalités du marché du travail) ou sociales (liées par exemple à la situation des stagiaires).

**DES FORMATIONS "UTILES" ET ACCESSIBLES AUSSI AUX PETITES STRUCTURES ET QUI RÉPONDENT CONCRÈTEMENT AUX RÉALITÉS ET BESOINS DES TRAVAILLEURS ET DES ÉQUIPES.**

**> Des formations attractives et accessibles pour tous**

Une autre question importante, déjà soulevée au cours de la précédente étude, tient à l'accessibilité et à l'attractivité des formations proposées pour tous les professionnels du secteur. Dans les faits, certains profils de travailleurs semblent davantage participer aux activités de formation que d'autres.

Une part de l'explication tient aux contraintes qu'impose la formation aux structures.

<sup>8</sup> WITORSKI R. (2007). *Professionnalisation et développement professionnel*. Paris : L'Harmattan.

## DES FORMATIONS DANS LES LIEUX DE TRAVAIL QUOTIDIENS DES TRAVAILLEURS.

Les petites structures et les *CISP-EFT* combinant travail social et exigences économiques sont particulièrement concernées par ce problème. De même, la décentralisation des centres par rapport aux lieux de formation, habituellement Namur, exclut certains travailleurs des activités de formation. Les déplacements requièrent un temps jugé excessif par certains travailleurs et par certaines directions. Cette difficulté se manifeste dès ce que l'on pourrait qualifier de formation "de base" (par exemple, les formations métiers comme "Mon métier : formateur, formatrice en CISP" et "Connaissance du secteur"). Pourtant ces formations sont très largement considérées comme essentielles dans le parcours de formateur en CISP, mais trop consommatrices en temps pour certaines structures<sup>9</sup>.

D'un autre côté, questionner la participation aux formations, c'est aussi parler d'attractivité des initiatives. Au-delà des contraintes objectives, la motivation d'un travailleur à assister et, plus encore, à participer à une formation va aussi dépendre de la perception de son "utilité". Du point de vue des travailleurs du secteur ou des structures, les formations s'évaluent – parfois sous la forme d'un a priori – au travers d'un ratio coûts (temps, impact sur le travail, remise en question des pratiques existantes voire évidentes) / bénéfiques (apprentissage directement transposable, éveil à d'autres possibles, mise à l'écart des

## LA FORMATION, UN OUTIL DE CONSTRUCTION/ CONSOLIDATION D'UNE IDENTITÉ COMMUNE COMME TRAVAILLEUR ET COMME SECTEUR.

<sup>9</sup> La formation "Mon métier formateur" est actuellement envisagée sur une dizaine de jours.



exigences immédiates du travail) qui peut décourager certains participants ou certaines directions.

Si la formation apparaît donc bien, pour le plus grand nombre, comme un élément important pour l'exercice de son métier ou pour penser son action, l'accessibilité des formations et l'alignement de l'offre de formation aux réalités et besoins du travail d'accompagnement (même si ces besoins ne sont pas clairement donnés d'emblée et sont aussi à construire) constituent des enjeux de premier plan pour le secteur. L'innovation des méthodes et des processus peut, dans ce cadre, se révéler un levier plus important que les contenus de formation eux-mêmes. Plusieurs pratiques menées par l'Interfédé et les fédérations en attestent. Les participants aux groupes d'analyse ont évoqué les pistes suivantes :

- moduler la formation pour faciliter son accessibilité,

## SOUTENIR LA FORMATION DIRECTEMENT DANS LES CENTRES CISP POUR QUE CHACUN CONSTRUISE LE SAVOIR À PARTIR DE SES PRATIQUES.

- réaliser la formation dans les espaces de travail (chantier, atelier, salles de cours) et pourquoi pas avec des stagiaires,
- favoriser les échanges "sur le vif" du travail, ouvrir et – plus important encore – "faire vivre" des espaces d'échange entre professionnels d'un même secteur ou de secteurs différents sur le lieu même de travail.

Ces expériences sont porteuses, utiles à la conduite du travail et positivement reçues par les travailleurs.



## FAIRE CIRCULER LES OUTILS ET LES RESSOURCES PRODUITES DANS LES CENTRES ET EN FORMATION.

### > Créer de la cohérence dans un secteur par nature pluriel

Une autre attente, plus institutionnelle et davantage exprimée par des représentants des fédérations et de l'Interfédé, concerne l'élaboration d'un sentiment d'appartenance des acteurs de l'insertion socioprofessionnelle, non seulement à leur équipe et à leur structure mais aussi, plus largement, à un secteur et à un métier.

L'enjeu de la formation est bien aussi l'institution et le développement d'un "jeune métier" dans un "jeune secteur". L'Interfédé est à ce titre à la meilleure place pour assumer un rôle d'ensemblier, qui permettrait de construire une "colonne" commune au secteur, déjà présente mais qui semble à renforcer, notamment via la formation qui pourrait être l'un des leviers privilégiés.

Au-delà de la formation "de base" organisée par l'Interfédé, c'est l'ensemble de la politique de formation du secteur qui doit, tout en

répondant à l'impératif d'utilité, contribuer à un enjeu central de socialisation des professionnels. Il ne suffit pas en effet de développer des compétences techniques pour exercer le métier. Il faut aussi, pour guider son action au quotidien, acquérir une connaissance du secteur, de son histoire et de ses enjeux.

Par conséquent, étant donné que la solidification d'une identité de métier et de secteur ne peut se créer sans la participation des directions, il importe de décentraliser certaines activités de formation portées par l'Interfédé vers les structures CISP, d'accompagner les directions et les administrateurs et, plus largement, de soutenir chaque CISP à être non seulement un espace de travail mais également un espace de formation, une "organisation apprenante" qui tire bénéfice des expériences et des compétences qu'elle acquiert. Cela peut se faire, par exemple, par la mise en place de pratiques d'intervision ou d'évaluation, par l'expérimentation de dispositifs innovants, par l'ouverture et l'échange de pratiques avec d'autres organisations, etc.

La centralisation et la circulation d'outils et de méthodes pédagogiques, produits dans le cadre de certaines formations ou élaborés au cœur d'espaces d'échange

entre pairs, pourraient également participer à cette dynamique. Ils matérialisent, en quelque sorte, le développement d'une pratique professionnelle (celle de formateur en CISP) transversale à des sous-secteurs qui se pensent peut-être séparément aujourd'hui, compte tenu de la diversité des métiers représentés.

### > Penser la formation "en réseau"

En définitive, l'identification de ces difficultés et attentes à la fois exprimées en termes de cohérence des principes et valeurs au niveau du secteur, d'utilité de la formation et de reconnaissance de la diversité des situations d'action plaide pour un renforcement de la logique actuelle de formation "en réseau". Les propositions qui se dégagent des groupes de travail et qui émanent des experts rencontrés convergent sur ce point.

## ORGANISER, STRUCTURER ET POURQUOI PAS CERTIFIER LA FORMATION DE BASE.

## CENTRALISER DES INFORMATIONS SUR LES OPÉRATEURS DE FORMATION.

Cette dynamique de formation “*en réseau*” s’ancrerait par la constitution d’un socle fort, que traduirait notamment une offre de formation “*de base*” (par exemple pour les différents métiers du secteur) et un travail de réflexivité sur les pratiques, les valeurs et leur articulation aux contraintes du contexte sociopolitique. Cet enjeu serait porté, en priorité, par l’Interfédé (avec l’appui des fédérations). Une réflexion pourrait être menée sur l’opportunité de certifier cette formation de base, c’est-à-dire de sanctionner l’acquisition de ces compétences et connaissances et, en quelque sorte, reconnaître formellement le droit à pratiquer ce métier ou à revendiquer la possession de ces compétences et connaissances dans une perspective de carrière ou de revendication salariale.

D’un autre côté, la dynamique de formation “*en réseau*” se déploierait d’une manière plus largement décentralisée mais cohérente au regard des valeurs et principes directeurs du secteur. L’Interfédé, à ce niveau, serait appelée à soutenir des initiatives, par exemple, en informant les centres CISP, en les aidant à identifier les partenaires de formation et en s’assurant de la cohérence de leur offre avec les valeurs directrices du secteur au travers par exemple d’un conventionnement avec les prestataires de formation. De même que les fédérations, il serait attendu de l’Interfédé qu’elle inscrive à l’agenda de la formation les questions plus transversales qui touchent à l’actualité du secteur.

### > En conclusion, la formation demeure un enjeu central

La formation apparaît plus que jamais être un enjeu central pour les organisations et acteurs du secteur de l’insertion socioprofessionnelle. Les participants à cette étude



et les experts l’ont largement souligné. Ils attendent de la politique de formation de l’Interfédé et des fédérations du secteur, non seulement qu’elle soutienne et renforce les capacités d’action des travailleurs et des équipes mais aussi, et plus fondamentalement, qu’elle contribue à garantir l’orientation de cette action collective vers les valeurs qui fondent le secteur. Plusieurs attentes ont été directement exprimées dans ce sens, relatives au besoin de renforcer les liens entre les acteurs du secteur tout en soulignant aussi la nécessité d’inscrire la formation au plus près des réalités de travail, et de poursuivre l’effort d’innovation pédagogique engagé au cours de ces dernières années. L’attente est bien que l’Interfédé joue un rôle centralisateur et coordonne une dynamique renforcée de formation en réseau, assurant à la fois le respect des valeurs structurantes du secteur (notamment au travers de l’organisation d’une formation de base, de la centralisation

## POURSUIVRE L’EFFORT D’INNOVATION PÉDAGOGIQUE.

### Le rôle de l’Interfédé :

- Fonder le réseau par la formation de base
- Coordonner le réseau
- Faire vivre le réseau en accompagnant ou en impulsant de nouvelles pratiques.