

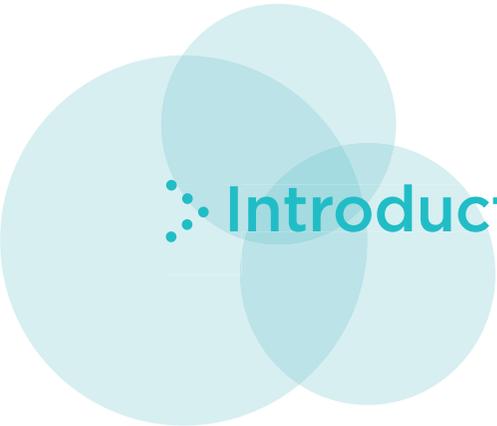
Les cahiers de l'interfédé



NUMÉRO
23

L'impact
des formations
de l'Interfédé
sur les pratiques
professionnelles
des formateurs

Rapport
d'évaluation
d'impact
social



Introduction

La question de l'évaluation et de la valorisation de l'impact social suscite beaucoup d'intérêt depuis plusieurs années, notamment de la part de l'Union européenne et des financeurs publics de manière générale.

L'évaluation de ses activités a également toujours été une préoccupation pour les associations, et l'Interfédé en particulier, afin d'assurer la cohérence des actions menées avec ses finalités.

L'évaluation de l'impact social recouvre toutefois des méthodes, des enjeux et des démarches très diversifiés et n'est pas sans danger.

Afin d'éviter de se voir imposer des mesures inadéquates et aboutir à un dispositif approprié, il était essentiel pour l'Interfédé d'identifier les finalités de l'évaluation de l'impact social et d'investir les réflexions en cours.

L'Interfédé a ainsi décidé de se saisir de la question de l'évaluation et de la valorisation de son impact social et a mené une étude en 2019 dont on vous présente les résultats dans ce rapport.

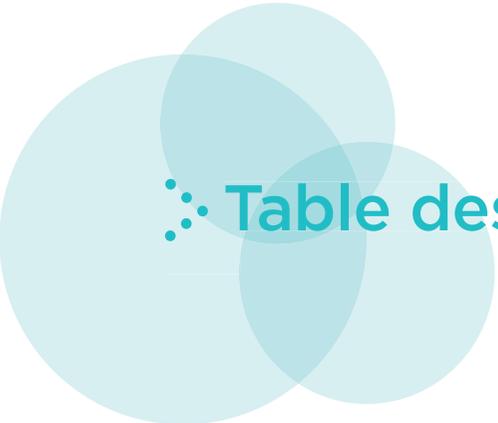


Table des matières

| | | | |
|--|-----------|--|-----------|
| Introduction | 2 | | |
| Partie 1 : Évaluation de l'impact social | 4 | | |
| 1. De quoi parle-t-on ? | 4 | | |
| 2. Comment est-ce qu'on en est arrivé là ? | 4 | | |
| 3. Démarches plurielles | 5 | | |
| 4. Pourquoi évaluer son impact social ? | 6 | | |
| 5. Risques et opportunités : Interroger l'évaluation classique | 6 | | |
| Partie 2 : Mise en œuvre de la démarche à l'Interfédé | 7 | | |
| 1. Organisation de la démarche | 7 | | |
| 2. Etat des lieux et choix d'une question évaluative | 7 | | |
| 3. Méthode de collecte des données | 9 | | |
| Partie 3 : Analyse quantitative des réponses au questionnaire | 11 | | |
| 1. Analyse du champ de recherche de l'étude | 11 | | |
| 2. Analyse du profil des répondants aux questionnaire | | | 13 |
| 3. Analyse des réponses aux questions fermées et aux commentaires | | | 20 |
| 4. Analyse des réponses à la question ouverte | | | 40 |
| 5. Conclusion de l'analyse quantitative | | | 41 |
| Partie 4 : Analyse qualitative des entretiens | 43 | | |
| 1. Sélection des formateurs interviewés | | | 43 |
| 2. Profil des formateurs interviewés | | | 43 |
| 3. Analyse des entretiens qualitatifs | | | 48 |
| 4. Conclusion de l'analyse qualitative | | | 52 |
| Conclusion | | | 53 |
| Annexe 1 : Chaîne de valeurs | | | 56 |
| Annexe 2 : Questionnaire (LimeSurvey) | | | 57 |
| Annexe 3 : Guide d'entretien | | | 61 |
| Bibliographie | | | 63 |

Partie 1 : Évaluation de l'impact social

À la fin des années 70 au moment de la crise de l'État providence, une véritable quantophrénie s'est développée : on veut aujourd'hui tout évaluer, tout mesurer.

1 Position notamment de la fédération pluraliste d'entreprises d'économie sociale SAW-B (Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises). Infos : www.saw-b.be

2 Petit précis de l'évaluation de l'impact social, AVISE/ESSEC/MOUVES, Paris, 2013, p.8, www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Mouves_ImpactSocial.pdf

3 Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire, France.

4 Quantophrénie : tendance qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique. Terme inventé par P. Sorokin en 1956, dans son ouvrage "Tendances et déboires de la société américaine".

5 M. JOSEPH et L. VALCKENAERS, "Contexte sociopolitique de l'État social actif (ESA)", Journal de l'alpha 189, Mai-Juin 2013, p.13.

6 S. AMJAHAD, "Glissement vers le concept d'évaluation : d'où vient cette tendance à tout évaluer ?", Essor 88, Avril-Juin 2019, p. 7-9.

7 A. PERILLEUX, M. NYSSSENS et O. DAYEZ, "Évaluer l'impact social : utopie, opportunité ou menace pour les entreprises sociales", Chaire Les Petits Riens, 2016.

8 P. JASSOGNE, L'associatif, un "business model" comme un autre ?, Alter Echos n°448/449, Juillet 2017.

> 1. De quoi parle-t-on ?

La notion d'évaluation ou de valorisation de l'impact social est polysémique et peut être définie de différentes manières.

La définition généralement retenue au sein des entreprises d'économie sociale¹ est celle qui consiste à utiliser les termes d'"évaluation de l'impact social", plus larges que la seule "mesure", et à désigner ainsi un **"processus visant à comprendre, mesurer ou valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par une entreprise sociale sur ses parties prenantes et sur la société en général"**².

Cette démarche cherche à dépasser à la fois la description et la comptabilisation d'activités menées (rapport d'activités et bilan social) et la mesure d'une performance strictement économique (bilan, comptes de résultats).

L'impact social vise donc³ :

- L'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation
- tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients), directes ou indirectes, et internes (salariés, bénévoles), que sur la société en général
- issues de la capacité de l'organisation (ou d'un

groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation.

- Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques.

> 2. Comment est-ce qu'on en est arrivé là ?

Le concept d'évaluer la performance nous vient du monde des entreprises lucratives et signifie traditionnellement, se pencher sur sa capacité à créer de la valeur économique pour ses propriétaires. C'est dans ce cadre-là que des indicateurs et outils de performance financière ont été développés, et qui sont désormais bien rôdés et internationalement reconnus et utilisés.

La transposition de cette tendance du **"tout au chiffre"** au reste de la société et à l'État en particulier est apparue à la fin des années 70 au moment de la crise de l'État providence. Une véritable quantophrénie⁴ s'est développée : on veut aujourd'hui tout évaluer, tout mesurer.

L'État, qui reposait jusque-là sur une intervention publique étendue, est remis en cause et l'État, pour

prouver sa légitimité, est en effet transformé en État gestionnaire qui doit être performant et efficace⁵.

Pour évaluer ses performances, l'État s'empare ainsi d'outils issus du monde de l'entreprise lucrative et les techniques managériales du privé sont transposées au sein des institutions publiques pour en rationaliser l'action⁶.

En outre, les ressources publiques belges, mais aussi européennes sont de plus en plus attribuées via une mise en concurrence des prestataires à finalité lucrative et non lucrative. Ces systèmes, combinés à la raréfaction des finances publiques, privilégient une gestion par l'évaluation des résultats. Le statut de l'organisation (à finalité sociale) et son projet social ne sont plus suffisants pour légitimer l'octroi des deniers publics. Un nombre croissant d'investisseurs privés souhaitent également investir dans des entreprises à plus-value sociétale⁷.

D'ailleurs, dans le secteur des CISP, le récent recours à l'indicateur chiffrable du taux de remise à l'emploi illustre parfaitement cette tendance.

Il devient alors important d'être concurrentiel et performant pour s'assurer de décrocher un financement⁸. Les associations qui dépendent de ces financements vont donc devoir s'évaluer, mesurer l'impact de leurs pratiques afin de justifier les

moyens qui leur sont octroyés ou pour attirer de nouveaux investisseurs⁹.

Dès lors que l'entreprise évaluée a une finalité essentiellement sociale et ne se limite pas à satisfaire les attentes de ses actionnaires, la notion de performance doit nécessairement être élargie et c'est ainsi que le concept d'impact social est apparu.

Depuis une trentaine d'années, des outils se sont développés dans ce sens, mais ceux-ci sont encore très largement insatisfaisants, car ils demeurent empreints d'aspects issus de la sphère "économique" et restent subordonnés à l'analyse des performances financières.

En effet, outre le fait que l'octroi de moyens financiers publics soit subordonné à la preuve d'une certaine performance, l'émergence du paradigme de l'entrepreneuriat social et le développement de nouvelles formes de philanthropie dans lesquelles les mécènes privés abordent l'entrepreneuriat social avec les méthodes issues du milieu marchand en mettant l'accent sur le retour social sur investissement, ont pour conséquence que les moyens octroyés sont assortis d'un **contrôle** et que l'attention est uniquement focalisée sur les **résultats**.

En parallèle, des institutions publiques internationales se sont emparées de cette question de l'impact social. En 2014, la Commission européenne a par exemple publié des lignes directrices pour l'évaluation de l'impact social, susceptible de s'appliquer à l'économie sociale européenne. Le G8 de son côté prône le développement de méthodes de mesure de l'impact social standardisées pour permettre la comparaison entre initiatives à soutenir et guider

les choix d'investissement. Les États peuvent ainsi s'assurer de contribuer au développement de "l'entrepreneuriat à impact" à travers des organisations qui délivrent un impact social significatif.

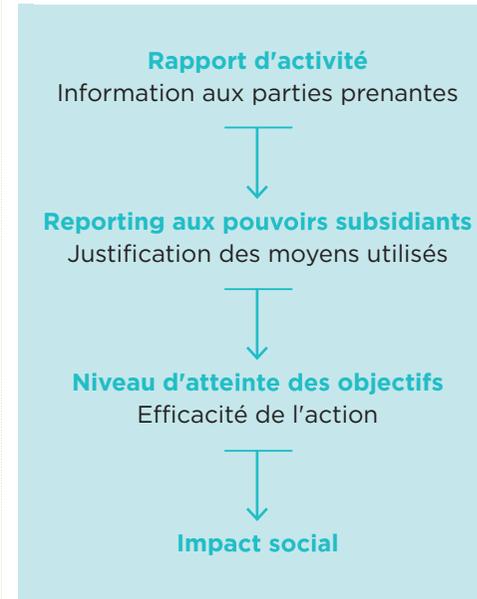
L'institutionnalisation de la thématique représente un danger avec le risque de produire des critères d'évaluation exclusivement quantitatifs au détriment de critères qualitatifs. Cette institutionnalisation mettrait à mal l'économie sociale en imposant des exigences de résultats bien éloignés du secteur de l'insertion socioprofessionnelle et qui ne permettent pas de rendre compte de l'utilité sociale de ses activités.

Les multiples activités des structures dans le domaine social sont source de richesse et de bien-être pour leurs publics cibles et pour la société dans son ensemble. Ces activités génèrent donc au-delà de leurs "résultats", un **"impact" économique, social et sociétal**. Cet impact dépend à la fois de ce que les opérateurs produisent (réalisations et résultats), mais également de la manière dont ils le font et de la finalité de leur action (processus et pratiques)¹⁰.

Dans ce contexte d'expansion de l'évaluation et de prépondérance du quantifiable, il convient aux organisations de trouver des formes alternatives et complémentaires permettant de rendre compte de l'apport multiple des opérateurs agissant dans le domaine social.

Notre secteur a donc tout intérêt à prendre les choses en main pour faire émerger des **indicateurs et critères alternatifs plus qualitatifs qui valorisent nos réalités et qui englobent toutes les facettes de notre mission**.

Évolution de l'évaluation :



> 3. Démarches plurielles :

Il peut y avoir un amalgame entre deux démarches distinctes qu'il convient de bien distinguer : le contrôle et l'évaluation.

Les **indicateurs de résultats** et l'**évaluation d'impact** renvoient à des processus et à des temporalités différentes. D'une part, lorsque les entreprises d'économie sociale (EES) dépendent de financements publics, un reporting aux pouvoirs subsidiants est prévu. Il s'agit de mesurer, quantifier et contrôler les résultats et la réalisation des missions par rapport à une série limitée de critères mesurables préalablement établis. D'autre part, les EES développent

Notre secteur a donc tout intérêt à prendre les choses en main pour faire émerger des indicateurs et critères alternatifs plus qualitatifs qui valorisent nos réalités et qui englobent toutes les facettes de notre mission.

⁹ J. CLOTUCHE, "Évaluation : Émergence et évolution d'un concept ambivalent", SAW-B, 2017, p. 6.

¹⁰ CESE Wallonie, "Avis d'initiative relatif à l'évaluation et l'impact social des politiques publiques dans le domaine social", Avis n°1440, 20 avril 2020.

La tendance actuelle d'institutionnaliser et de standardiser les mesures de performance, jusqu'alors centrée sur la performance financière, concerne maintenant également la performance sociale et engendre plusieurs risques de dérives.

leurs propres démarches d'évaluation des impacts sociaux de ces résultats. L'évaluation de l'impact social ne peut s'appuyer sur des indicateurs prédéfinis et cherche à évaluer et valoriser le travail des EES avec des critères alternatifs et plus qualitatifs (pratiques, méthodologies, plus-value individuelle et sociétale). Ces processus complémentaires relèvent donc d'objectifs, de méthodes, d'objets d'analyse distincts et supposent une autre temporalité¹¹.

> 4. Pourquoi évaluer son impact social ?

L'évaluation d'impact social peut avoir des finalités et des objectifs très variés tant vis-à-vis de l'organisation elle-même que vis-à-vis de l'extérieur.

Évaluer l'impact social permet en effet de renforcer chaque structure **sur le plan interne** sur différents aspects : questionner et développer son utilité sociale ; innover socialement ; construire et analyser des marqueurs qualitatifs et quantitatifs sur le long terme ; reconnaître, valoriser et motiver ses équipes ; améliorer son offre de services et sa stratégie de développement.

Mais la démarche permet aussi de **valoriser son action auprès des pouvoirs publics, des financeurs, de ses partenaires et de ses bénéficiaires**. Et ainsi dynamiser l'image de la structure comme acteur de transformation sociale et plus largement démontrer la plus-value des entreprises sociales par rapport à d'autres types d'opérateurs et légitimer leur action. L'évaluation peut également instaurer une nouvelle forme de dialogue interne et externe en toute transparence et avec la volonté de rendre compte et donner du sens. Enfin, elle pourrait inspirer d'autres

acteurs et créer des vocations par le développement de nouveaux modèles d'entreprises.

Cette double motivation ne rend pas l'exercice moins complexe. En effet, il n'est pas aisé de mettre en évidence les progrès réalisés tels que la confiance en soi, le bien-être, l'insertion sociale, ou encore de démontrer l'impact des externalités positives produites – le moindre coût environnemental, la non-délocalisation d'un service, la création de liens sociaux, etc.¹².

Au final, il est essentiel d'identifier les finalités de la mesure de l'impact social avant de s'y engager.

> 5. Risques et opportunités : interroger l'évaluation classique

La tendance actuelle d'institutionnaliser et de standardiser les mesures de performance, jusqu'alors centrée sur la performance financière, concerne maintenant également la performance sociale et engendre plusieurs risques de dérives.

En effet, développer des indicateurs de performance peut amener un mouvement vers une certaine "quantification du social" et ne considérer comme légitimes que les aspects quantifiables et mesurables, tendance qui n'est pas sans danger. La Chaire des Petits Riens relève en outre que "plus largement, la pression grandissante sur les entreprises sociales pour qu'elles apportent des preuves de l'efficacité de leurs projets sociaux pourrait *in fine* influencer la façon dont ces projets sont définis, le risque étant que la préoccupation de pouvoir montrer des résultats tangibles de l'efficacité des projets prenne le pas sur la

question de leur pertinence ou sur des considérations éthiques"¹³.

Effectivement, un effet pervers pourrait également en découler par une adaptation des pratiques pour atteindre de meilleurs résultats. Un exemple particulièrement parlant pour le secteur des CISP est celui qui consisterait, pour l'entrée en formation, à sélectionner, même inconsciemment, les stagiaires déjà les plus proches de l'emploi afin de s'assurer d'atteindre les résultats exigés en termes de taux de remise à l'emploi.

Dans ce contexte, les entreprises sociales ont intérêt à se saisir du débat, **interroger l'évaluation classique** et développer des outils d'évaluation et de valorisation de l'impact social qui sont en cohérence avec leur vision et leur culture d'entreprise. Au-delà de l'enjeu stratégique de démontrer son impact social et son utilité auprès des parties prenantes, les organisations à finalité sociale ont des pratiques qui leur sont propres et desquelles elles doivent aussi pouvoir rendre compte.

Afin de transformer la pression exercée par l'environnement actuel en une **opportunité** pour améliorer leurs pratiques, ouvrir le débat en interne, faire dialoguer les différentes parties prenantes autour du projet social et insuffler un regain de motivation pour le projet, il s'agit pour les organisations de :

- proposer des indicateurs alternatifs qui correspondent aux réalités du terrain ;
- ajouter une ouverture sur ce qui n'est pas mesuré, quantifié ;
- à travers un processus co-construit qui n'est pas imposé ;
- en cohérence avec ses valeurs et ses spécificités.

¹¹ Q. MORTIER, "Faut-il tout mesurer ? Réflexions sur l'utilité de la mesure de l'impact social", SAW-B, 2013, p.4.

¹² CESE Wallonie, Avis n°1440, op. cit.

¹³ A. PERILLEUX, M. NYSENS et O. DAYEZ, op. cit.

Partie 2 :

Mise en œuvre de la démarche à l'Interfédé

PARTIE 2

L'Interfédé partageant les préoccupations reprises ci-dessus et, ayant déjà émis le constat que les indicateurs quantitatifs repris dans son plan d'actions ne reflétaient pas adéquatement les actions menées et qu'il fallait dès lors réfléchir à des alternatives pour valoriser ses actions, nous sommes persuadés qu'il est souhaitable de s'emparer de la question de l'évaluation d'impact social. L'Interfédé a donc décidé de participer à la formation et l'accompagnement collectif proposé par SAW-B¹⁵ pour les structures qui souhaitent se lancer dans le projet d'évaluation d'impact. C'est ainsi que deux travailleurs de l'Interfédé ont suivi quatre journées de formation de mai 2018 à février 2019.

La formation collective dispensée par SAW-B s'inscrit dans le cadre du projet "Wallonie Innovation Sociale" (WIS) financée par le Fonds social européen (FSE). En outre, SAW-B s'est en partie inspiré et a largement nourri par son expérience accumulée dans WIS, le projet VISES¹⁶. Il s'agit d'un projet de 4 ans financé par l'Union européenne dans le cadre du fonds européen de développement régional (Interreg). Il réunit 21 partenaires de l'économie sociale et solidaire, des chercheurs académiques et plus de 60 entreprises sociales pour mettre en lumière ce que

les entreprises sociales et solidaires apportent pour le dynamisme des territoires et le bien-être de leurs habitants. L'objectif est de concevoir, tester et diffuser un dispositif de valorisation de l'impact social propre à l'entrepreneuriat social. Dans le cadre de l'essaimage du projet, SAW-B accompagne ainsi individuellement une série d'entreprises sociales en Wallonie.

> 1. Organisation de la démarche :

La démarche co-construite par les partenaires du projet VISES et diffusée par SAW-B se déroule en trois phases¹⁷ :

- **Phase 1** : diagnostic et choix d'une question évaluative
- **Phase 2** : choix d'une méthode d'évaluation et application de la méthode
- **Phase 3** : analyse des résultats, valorisation et communication

> 2. État des lieux et choix d'une question évaluative

Il existe plusieurs outils pour travailler la question évaluative mais dans le cadre de l'accompagnement par SAW-B, c'est l'outil de la chaîne de valeurs qui est utilisée pour déterminer la question évaluative.

La démarche d'évaluation d'impact social s'articule en 3 phases : état des lieux et choix d'une question évaluative ; récolte des données ; analyse des résultats et valorisation de l'impact social.



¹⁵ Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises (SAW-B) est une fédération pluraliste d'entreprises d'économie sociale. Infos : <http://www.saw-b.be>

¹⁶ <http://www.projetvisesproject.eu>

¹⁷ <http://www.saw-b.be/spip/VISES-Valorisons-ensemble-1-IMPACT>

Le processus "Chaîne de valeurs d'impact social" ¹⁸

Il est important que l'évaluation d'impact social soit co-construite, participative, collective et implique, dans son processus, un maximum de parties prenantes concernées par la démarche.

Besoins sociaux/sociétaux : les entreprises d'économie sociale et solidaire (ESS) identifient des besoins sociétaux auxquelles elles cherchent à répondre. Les besoins sociétaux ont traités à des enjeux de société.

Mission : elles se donnent une (ou plusieurs) mission(s) sociale(s). La mission de l'entreprise traduit la finalité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses membres, de l'interne ou de la collectivité, afin de répondre aux besoins identifiés.

Ressources : ressources mixtes mobilisées pour réaliser les activités. Celles-ci peuvent être financières, issues du marché ou non-marchandes (subventions, dons), et publiques ou privées.

Activités : la mission de l'entreprise d'ESS délimite ses activités de production. Il s'agit des biens et services (les produits) que les entreprises d'ESS réalisent (que faisons-nous ?).

Résultats : Les résultats sont le détail des produits et des pratiques, qui témoignent de l'effet possible de l'entreprise d'ESS sur les parties prenantes touchées par ces activités/pratiques.

Impact net : changements d'utilité pour les

individus et la collectivité, issus des résultats. Par extension, effets sur les organisations et sur les grandeurs macroéconomiques.

Le processus à l'Interfédé :

Etant donné l'investissement que demande une démarche d'évaluation d'impact social, il est important que l'évaluation d'impact social soit co-construite, participative, collective et implique, dans son processus, un maximum de parties prenantes concernées par la démarche.

Afin de permettre aux travailleurs de l'Interfédé de s'approprier cette recherche-action, la démarche d'évaluation d'impact social, ses objectifs ainsi que son organisation ont été présentés lors d'une réunion de staff de l'Interfédé en septembre 2018. L'état des lieux de la situation ainsi que le travail sur la détermination d'une chaîne de valeurs et de la question évaluation ont ensuite été réalisés en équipe. Par une méthode de travail en cascade avec un temps de réflexion individuel, par petits

Moins ce qui serait arrivé de toute façon

groupes et enfin une mise en commun, l'équipe a élaboré un tableau reprenant toutes les propositions communes¹⁹.

La réalisation de ce tableau a permis de mettre en lumière **deux chaînes de valeurs :**

- Une chaîne tournée vers la **dimension politique** du travail de l'Interfédé : Comment notre travail impacte les politiques ou atténuent les conséquences négatives des politiques sur les demandeurs d'emploi fragilisés ?
- Une chaîne tournée vers les **formations des travailleurs** organisées à l'Interfédé : Quel est l'impact des formations organisées à l'Interfédé sur les pratiques des travailleurs du secteur ?

Ce travail en équipe a permis de se poser des questions sur l'adéquation entre les missions et les actions de l'Interfédé et de mettre en exergue le sens du travail fourni au quotidien par les travailleurs.

¹⁸ SAW-B, op. cit.

¹⁹ Voir Annexe 1 : Chaîne de valeurs.

Le choix s'est porté sur l'évaluation et la valorisation de l'impact des actions de formation de l'Interfédé sur les pratiques professionnelles des formateurs.

Nous avons choisi de nous tourner vers une question de recherche concernant **l'impact des formations** de l'Interfédé car, pour une première évaluation d'impact social, celle-ci paraissait plus réaliste au niveau de l'organisation pratique et des informations disponibles notamment en ce qui concerne la liste des participants aux formations et la possibilité de les contacter. Par ce choix, nous avons également privilégié la continuité d'un travail déjà entamé sur l'évaluation des actions de formation notamment au travers de l'étude Orchis commanditée par l'Interfédé en 2018²⁰ et d'un processus de révision de l'offre de formation. Cette démarche s'inscrit ainsi dans l'objectif d'améliorer constamment nos actions de formation à destination des travailleurs afin de soutenir leur professionnalité au service des publics avec lesquels nous travaillons.

Une question évaluative se doit d'être assez restreinte et permettre de mettre en lumière un aspect de l'organisation qui le différencie des autres. Afin de limiter le champ de recherche, le choix s'est porté sur l'évaluation et la valorisation de **l'impact des actions de formation**

de l'Interfédé sur les pratiques professionnelles des formateurs. Les formateurs, étant en contact direct et permanent avec les stagiaires, exercent en effet un métier central dans le secteur des CISP. L'Interfédé a en outre réalisé deux référentiels de compétences sur cette fonction et souhaite mettre en place une reconnaissance de la fonction de formateur.

> 3. Méthode de collecte des données

La récolte de données a été réalisée en deux temps. Dans un premier temps, un questionnaire a été envoyé aux formateurs ayant participé à au moins une action de formation de l'Interfédé en 2017 ou 2018. Dans un second temps, 10 formateurs ayant répondu au questionnaire ont été sélectionnés pour participer à des entretiens qualitatifs semi-directifs.

3.1. Le questionnaire²¹

Sur base, notamment, des activités clés du métier de formateur reprises ci-dessous²², un

questionnaire comprenant une trentaine de questions a été réalisé. Une première série de questions concernent le profil sociodémographique du formateur et 20 questions visent à évaluer l'impact des formations sur les pratiques professionnelles des formateurs (voir tableau page suivante).

Le questionnaire a été soumis à deux formateurs afin d'en vérifier la compréhension et la pertinence. Un mail d'information a ensuite été adressé aux directeurs des centres des formateurs concernés par le questionnaire pour les informer et les sensibiliser à la démarche. Le questionnaire, disponible via un formulaire en ligne, a enfin été envoyé par mail en février 2019 à tous les formateurs concernés avec comme date limite de réception des réponses pour la fin mars 2019.

3.2. Les entretiens individuels

Entre juin et septembre 2019, 10 entretiens semi-directifs ont été réalisés en face à face²³. Ils ont duré entre 30 minutes et 1 heure. La grille d'entretien a été élaborée sur base des résultats quantitatifs²⁴.

²⁰ J. CULTIAUX et M. LATIERS, "Former à l'accompagnement - Enjeux, attentes et perspectives en matière de formation pour les travailleurs des CISP", Recherche commanditée par l'Interfédé des CISP, ORCHIS, 2018. Disponible au lien suivant : <https://www.interfede.be/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-sur-la-recherche-sur-les-besoins-en-compétences-et-en-formation-des-travailleurs-du-secteur-des-CISP.pdf>

²¹ Voir Annexe 2 : Questionnaire.

²² "Référentiels du métier de Formateur/Formatrice classe 2 en CISP", Les Cahiers de l'Interfédé n°15, septembre 2015. Disponible sur : <https://www.interfede.be/wp-content/uploads/2018/07/Referentiel-formateur-formatrice-classe-21.pdf>

²³ Pour les détails des critères de sélection, voir Partie 4, section 1 : Sélection des formateurs interviewés.

²⁴ Voir Annexe 3 : Guide d'entretien.

Les Activités-clés du métier

Activité-clé n°1 :

Mener et animer des activités de formation

- > Mettre en œuvre une activité de formation dans sa spécialité
- > Participer à la création de supports pédagogiques
- > Mettre le stagiaire en situation d'apprentissage en lien avec son projet de formation
- > Construire l'apprentissage - le cas échéant en situation de travail - des savoirs, savoir-faire et savoir-faire comportementaux à un ou des stagiaires
- > Adapter sa communication aux stagiaires
- > Développer la dynamique de groupe
- > Mettre en œuvre une méthodologie de formation par le travail
- > Prendre en compte des aspects psychosociaux, de vie quotidienne des stagiaires

Activité-clé n°2 :

Accompagner le stagiaire dans son parcours d'insertion socioprofessionnelle

- > Participer en équipe à l'orientation, au positionnement et à la construction de parcours individuels ou collectifs de formation combinant différentes modalités

- > Evaluer le stagiaire
- > Participer au processus de la mise en stage en entreprise
- > Assurer à tous les stagiaires des pratiques de formation favorisant l'émancipation sociale, individuelle et collective

Activité-clé n°3 :

Participer à l'évaluation des actions de formation et des activités spécifiques de formation

- > Participer à l'évaluation du dispositif général de formation et des actions spécifiques de formation
- > Participer, avec les acteurs concernés, à l'évaluation de l'action de formation

Activité-clé n°4 :

S'intégrer à l'organisation et à l'équipe (activité transversale au métier)

- > S'appropriier les enjeux, finalités et valeurs de l'organisation et du secteur de l'ISP
- > Participer à la vie et aux projets de l'organisation
- > S'inscrire dans les actions partenariales de l'organisation
- > Travailler en équipe pluridisciplinaire

Activité-clé n°5 :

S'intégrer dans la politique de formation continue de l'organisation

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

Activité-clé n°6 Spécifique :

Contribuer à l'activité de production

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

Partie 3 : Analyse quantitative des réponses au questionnaire

> 1. Analyse du champ de recherche de l'étude

1.1. Champ de recherche par rapport à l'ensemble du personnel des CISP

Outre ce qui a déjà été évoqué dans la partie ci-dessus²⁵, le choix de se focaliser uniquement sur les formateurs était également justifié par le fait que c'est la profession la plus représentée parmi les travailleurs du secteur.

Les formateurs représentent en effet plus de la moitié en équivalent temps plein (ci-après "ETP") du personnel des CISP.

1.2. Champ de recherche par rapport à l'ensemble des actions de formation de l'Interfédé

Pour situer le cadre de cette recherche par rapport à l'ensemble des formations de l'Interfédé, nous reprenons ici quelques chiffres quant aux actions de formation organisées par l'Interfédé.

Chaque année, l'Interfédé organise une vingtaine d'actions de formation, à savoir des formations socio-pédagogiques, d'autres orientées sur la connaissance du secteur, un métier, un public spécifique ou des thématiques particulières, mais également des groupes d'échanges de pratiques

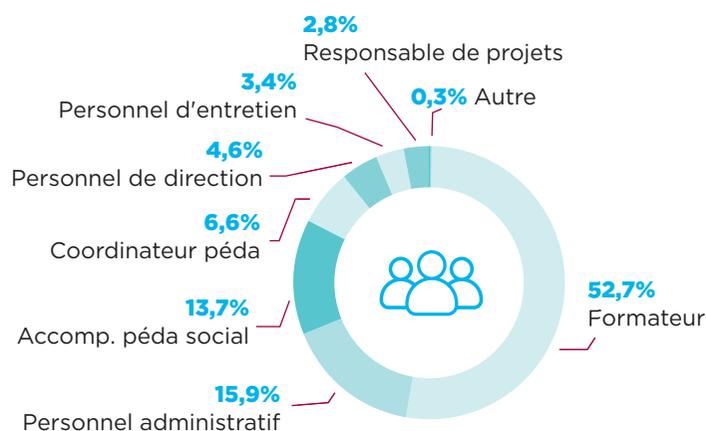
(GEP) organisés par secteurs d'activités. Les autres actions de formation telles que les Matinales de l'Interfédé²⁶ ou les groupes de travail (GT) sectoriels sur la rédaction de référentiel par exemple n'ont pas été inclus dans le cadre de cette étude.

Les programmes de formations pour les années 2017 et 2018 étaient organisés par années académiques avec des sessions 2016-2017, 2017-2018 et 2018-2019. Dans les tableaux repris ci-dessous, nous avons uniquement repris les actions de formations organisées sur les années 2017 et 2018 qui sont donc réparties sur trois sessions. 37 actions de formations ont eu lieu en 2017 et 2018 à l'Interfédé et sont ainsi visées par l'étude.

La fonction de formateur est la profession la plus représentée parmi les travailleurs du secteur CISP. Ils représentent plus de la moitié du personnel en équivalent temps plein.

²⁵ Voir Partie 2 : Mise en œuvre de la démarche à l'Interfédé, p.9.
²⁶ Outre les modules du programme de formation, l'Interfédé propose en effet également des Matinales (3 en 2019). Celles-ci permettent aux travailleurs du secteur des CISP de se retrouver afin de prendre connaissance d'un sujet en lien avec leur métier, pour partager des pratiques, pour venir tester un outil.

ETP Répartition ETP 2017 par fonction



Actions de formation à l'Interfédé

| Année | Nombre d'actions de formation |
|---|-------------------------------|
| 1 ^{er} semestre 2017 | 15 |
| 2 ^{ème} semestre 2017 et 1 ^{er} semestre 2018 | 17 |
| 2 ^{ème} semestre 2018 | 5 |
| Total 2017-2018 | 37 |

En ce qui concerne le nombre de travailleurs et de formateurs ayant participé à ces actions de formations, nous n'avons tenu compte que du nombre de personnes différentes ayant participé aux formations. En effet, les travailleurs et formateurs ayant participé à plusieurs actions de formations sur les années 2017 et 2018 ne sont comptabilisés qu'une fois afin de comparer ce chiffre au nombre de questionnaires envoyés dans le cadre de cette étude (pour laquelle nous n'avons envoyé qu'un seul formulaire par formateur même si celui-ci a participé à plusieurs formations).

Alors que les formateurs représentent plus de la moitié des ETP des travailleurs du secteur, nous constatons que les formateurs ne représentent que 38% des travailleurs ayant participé aux actions de formation de l'Interfédéré. Ce constat n'est pas nouveau et peut s'expliquer de plusieurs manières.

Tout d'abord, il faut souligner que, pour la répartition des ETP, il est tenu compte des différentes fonctions exercées par un même travailleur au sein de son centre de telle sorte que, s'il est coordinateur pédagogique à mi-temps et formateur pour l'autre moitié du temps, il sera comptabilisé comme 0,5 ETP en tant que coordinateur pédagogique et 0,5 ETP en tant que formateur. Par contre, dans les statistiques relatives aux participants des formations, il est tenu compte de la seule fonction indiquée par le participant sur son formulaire d'inscription à la formation, généralement sa fonction principale. Il se peut donc qu'une partie des formateurs exerçant également une autre fonction au sein de leur centre ne soient pas repris en tant que formateur dans les chiffres des participants aux formations. Ce nombre de travailleurs reste

| Participants aux actions de formation à l'Interfédéré | | | |
|---|--------------|------------|--------------|
| | Travailleurs | Formateurs | % Formateurs |
| Total 2017-2018 | 366 | 140 | 38% |

cependant marginal.

Hormis cette différence de calcul qui ne peut à elle seule expliquer cet écart, ces statistiques révèlent en réalité un des enjeux de la formation organisée par l'Interfédéré de rendre les formations accessibles et attractives pour tous. À cet égard, l'étude concernant les besoins en formation du secteur réalisée par Orchis en 2018 à la demande de l'Interfédéré²⁷, soulève qu'en raison des contraintes qu'imposent la poursuite d'une formation, certains profils de travailleurs ou de structures sont moins enclins à participer à des formations. Les formateurs en CISP-EFT font notamment partie de ces catégories de travailleurs participant plus difficilement à des activités de formation. Ils combinent en effet travail social et exigences économiques et ne peuvent s'absenter trop longtemps de leur poste de travail en raison notamment de la nécessité d'assurer des chantiers et de la dépendance économique de la structure à l'égard de ses clients. Ces difficultés sont d'autant plus présentes que la structure est petite et le nombre de travailleurs réduit.

Lors des entretiens semi-directifs menés dans le cadre de cette étude, pratiquement tous les formateurs évoquent d'ailleurs les difficultés pour dégager du temps de formation.

D'autres facteurs ont été constatés au fil des ans et des études réalisées à ce sujet²⁸ comme le fait que certains travailleurs, plus expérimentés, estiment ne pas avoir besoin de formation et envisagent la formation comme une indication d'un manque de compétences auprès de leurs collègues. Et enfin, un dernier facteur est la crainte d'endosser de nouvelles responsabilités ou d'accroître la charge de travail suite à l'acquisition de nouvelles compétences.

²⁷ J. CULTIAUX et M. LATIERS, ORCHIS, op. cit.

²⁸ E. MORO et P. FELTESSE, "Étude sur les besoins en compétences et en formation continue du personnel des Entreprises de Formation par le Travail et des Organisme d'Insertion socioprofessionnelle en Wallonie", Rapport de recherche commandité par l'Interfédéré, fondation Travail-Université, 2004. 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.

> 2. Analyse du profil des répondants au questionnaire

2.1. Taux de réponse

Sur un total de 140 formateurs ayant participé à une ou plusieurs actions de formation à l'Interfédé en 2017 et 2018, 127 questionnaires ont pu être envoyés et parmi ceux-ci 111 ont été transmis correctement. En effet, certains formateurs visés par l'étude n'ont pu être contactés, soit que la personne ne travaille plus dans le CISP soit que l'adresse mail était erronée.

Sur les 111 questionnaires envoyés, 69 formateurs ont répondu²⁹, soit un taux de réponse de 62%.

Comme toute méthode de recueil d'information, le taux de non-réponse au questionnaire constitue un biais inévitable. Toutefois, comme nous le verrons en détail dans les sections 2.2. et 2.3. ci-dessous, ces 69 répondants sont répartis dans 44 centres différents et forment un échantillon assez représentatif des formateurs du secteur des CISP, que ce soit au niveau du type de centres dont ils sont issus ou de leurs caractéristiques sociodémographiques.

2.2. Profil des centres dont proviennent les répondants

Pour commencer, nous avons comparé la provenance des centres des répondants par rapport à la répartition géographique des centres dans les différents bassins du territoire de la Wallonie selon différents critères.

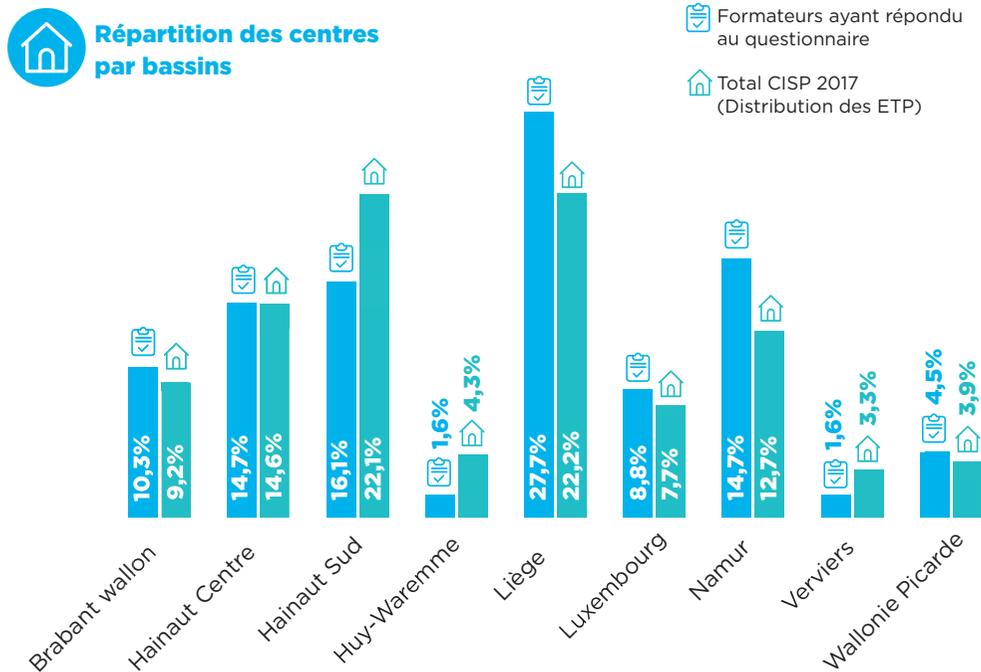
Répartition selon le bassin des centres desquels proviennent les répondants :

| Distribution par bassins | | | | |
|--------------------------|---|------------------------------------|--|--|
| | Formateurs ayant répondu au questionnaire | Total CISP 2017 (Heures réalisées) | Total CISP 2017 (Nombre de stagiaires) | Total CISP 2017 (Distribution des ETP) |
| Brabant wallon | 10,3% | 8,5% | 9,5% | 9,2% |
| Hainaut Centre | 14,7% | 14,6% | 13,7% | 14,6% |
| Hainaut Sud | 16,1% | 20,9% | 20% | 22,1% |
| Huy-Waremme | 1,6% | 4,1% | 4,2% | 4,3% |
| Liège | 27,7% | 25,0% | 22,8% | 22,2% |
| Luxembourg | 8,8% | 6,7% | 7,1% | 7,7% |
| Namur | 14,7% | 11,4% | 12% | 12,7% |
| Verviers | 1,6% | 4,6% | 5,4% | 3,3% |
| Wallonie Picarde | 4,5% | 4,1% | 5,3% | 3,9% |

Les 69 formateurs ayant répondu au questionnaire forment un échantillon assez représentatif des formateurs du secteur CISP.

²⁹ Certains répondants n'étaient pas repris dans la liste d'envoi des questionnaires et ont répondu d'initiative en remplacement d'un autre travailleur. Les questionnaires ont été pris en compte, car ils remplissaient les critères de sélection, à savoir qu'ils étaient formateurs et qu'ils avaient participé à une formation en 2017 ou 2018 à l'Interfédé.

La répartition par bassin des formateurs ayant répondu au questionnaire correspond globalement à la répartition des travailleurs CISP dans les différents bassins.



Les formateurs ayant répondu au questionnaire proviennent de centres répartis sur l'ensemble des différents bassins du territoire de la Wallonie. La répartition par bassin correspond globalement à la répartition du personnel dans les différents bassins ainsi qu'à la répartition du nombre d'heures de formation réalisées par les CISP et au nombre de stagiaires formés dans les différents bassins. On constate toutefois une légère surreprésentation des bassins de Liège et de Namur et une sous-représentation des bassins du Hainaut Sud, de Huy-Waremme et de Verviers. Ces différences peuvent en partie s'expliquer par le fait que toutes

les formations visées par l'étude étaient, en 2017 et 2018, organisées uniquement à Namur.

L'étude réalisée par Orchis en 2018 sur l'offre de formation de l'Interfédé relève d'ailleurs à ce sujet que : "La décentralisation des centres par rapport aux lieux de formation exclut également certains travailleurs des activités de formation. Les déplacements requièrent un temps jugé excessif par certains travailleurs et par certaines directions"³⁰. Des formations décentralisées existent depuis lors de manière structurelle dans le programme de formation afin de les rendre plus accessibles à tous.

2.3. Profil sociodémographique des répondants

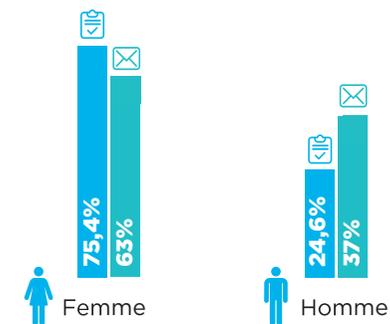
Nous avons ensuite tenté de comparer le profil sociodémographique des 69 formateurs qui ont répondu au questionnaire (échantillon n) avec celui des formateurs auxquels le questionnaire avait été transmis (population N). Lorsque cela était possible au vu des chiffres dont nous disposons, nous avons également comparé ces statistiques avec les chiffres de l'ensemble du personnel des CISP.

2.3.1. Genre

Bien que le secteur compte une grande majorité de travailleuses, il y a tout de même une surreprésentation des femmes parmi les répondants au questionnaire.

Distribution Homme-Femme

- Formateurs ayant répondu au questionnaire
- Formateurs auxquels le questionnaire a été envoyé



30 J. CULTIAUX et M. LATIERS, ORCHIS, op. cit.

2.3.2. Fonction supplémentaire que celle de formateur

Parmi les formateurs interrogés dans le cadre de cette étude, 24,6% d'entre eux occupent en plus de leur fonction de formateur, une autre fonction au sein de leur organisation. Parmi ces autres fonctions, la fonction d'accompagnateur pédagogique ou social est la plus représentée.



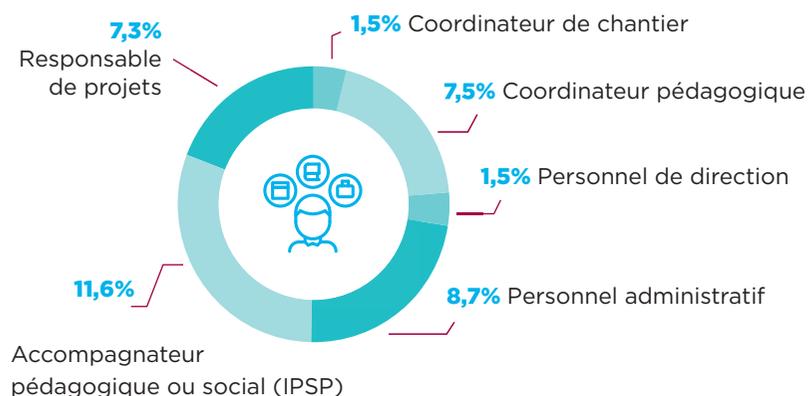
Autre fonction que formateur :

Non 75,4%

Oui 24,6%



Autres fonctions exercées par les formateurs

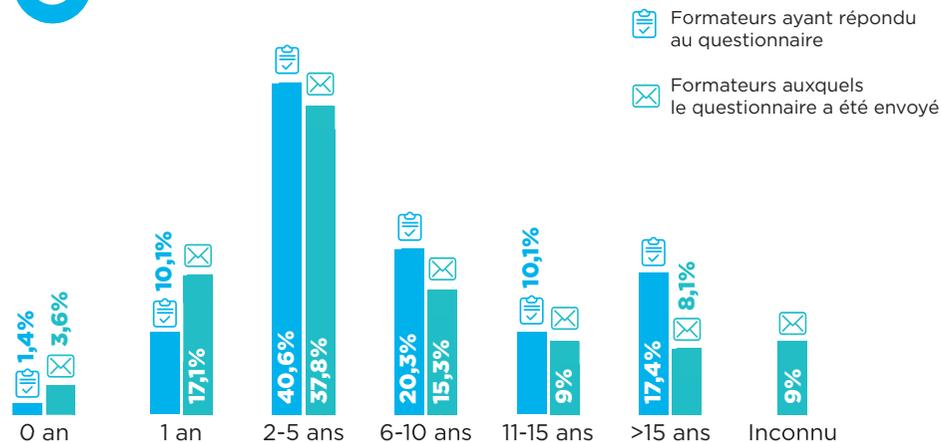


2.3.3. Expérience

La catégorie la plus représentée parmi les répondants est la tranche de 2 à 5 années d'expérience. Plus de 60% des formateurs participants à l'étude ont entre 2 et 10 ans d'expérience. On constate également parmi les répondants une surreprésentation de formateurs ayant plus de 15 ans d'expérience.



Distribution par années d'ancienneté³¹



³¹ Les années d'ancienneté ont été calculées différemment entre les formateurs auxquels le questionnaire a été envoyé et les formateurs ayant répondu au questionnaire. Pour la liste des formateurs auxquels le questionnaire a été envoyé, nous disposons de l'année d'entrée en fonction du formateur. Nous avons donc calculé le nombre d'années entre le 1^{er} janvier de l'année qui suit l'entrée en fonction et le 1^{er} janvier 2019 tandis que les formateurs ayant répondu au questionnaire ont coché une tranche d'ancienneté lorsqu'ils ont répondu au questionnaire (début 2019).

PARTIE 3

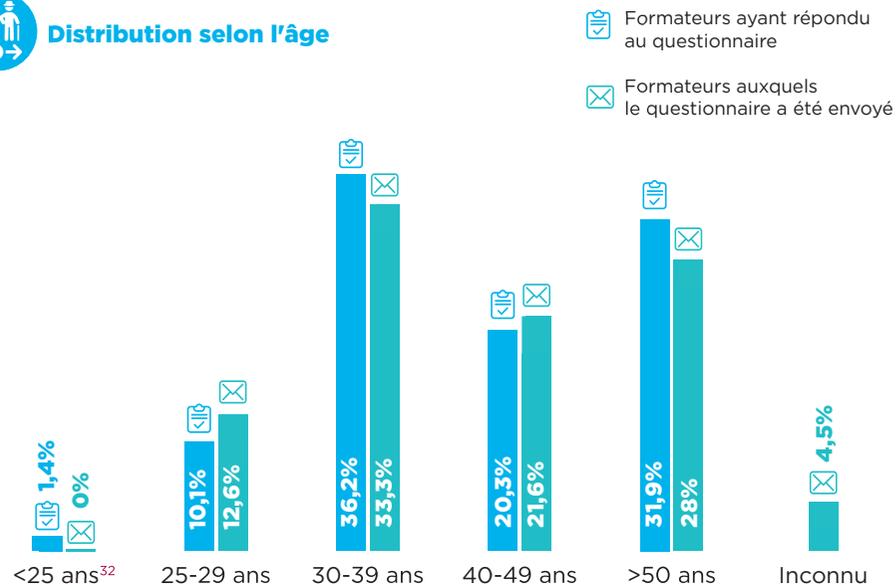
La majorité des formateurs ayant répondu au questionnaire (63,8%) disposent d'un diplôme de l'enseignement supérieur, à savoir un bachelier ou un master.

2.3.4. Âge

La tranche d'âge la plus représentée et qui est en légère surreprésentation est la catégorie des 30-39 ans. Viennent ensuite les formateurs de plus de 50 ans et ensuite les travailleurs âgés de 40 à 49 ans.



Distribution selon l'âge

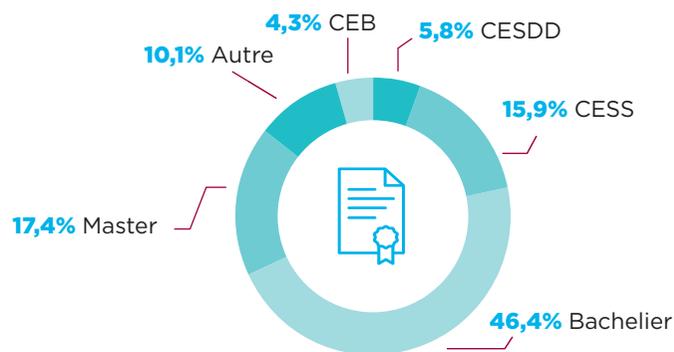


2.3.5. Niveau d'études

La majorité des formateurs ayant répondu au questionnaire (63,8%) disposent d'un diplôme de l'enseignement supérieur, à savoir un bachelier ou un master³³.



Distribution selon le dernier diplôme obtenu³⁴



³² Le formateur de moins de 25 ans ayant répondu au questionnaire ne faisait pas partie de la liste de formateurs auxquels le questionnaire a été envoyé, mais remplissait bien les critères de la population visée dans le cadre de l'étude.

³³ Nous ne disposons pas de cette information en ce qui concerne les formateurs auxquels le questionnaire a été envoyé et qui n'y ont pas répondu. Le niveau de diplôme a en effet été demandé dans le questionnaire.

³⁴ CEB : Certificat d'études de base (fin de l'enseignement primaire). CESDD : Certificat d'enseignement secondaire du deuxième degré. CESS : Certificat d'enseignement secondaire supérieur (fin de l'enseignement secondaire). Bachelier (anciennement "graduat") : enseignement supérieur de type court. Master (anciennement "licence") : enseignement supérieur de type long.

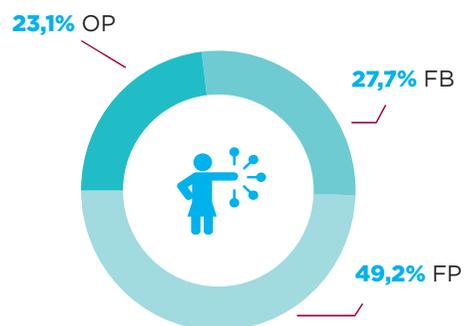
2.3.6. Formation dispensée par le répondant

Si l'on considère le pourcentage de stagiaires formés et la répartition des ETP des travailleurs par type de formation, on constate que parmi les répondants, les formateurs en orientation professionnelle sont surreprésentés tandis que les formateurs en formation professionnalisante sont sous-représentés.

| Distribution selon le type de formation dispensée | | | |
|---|---------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Formation dispensée | Pourcentage de répondants | Pourcentage de stagiaires (2017) | Pourcentage des ETP (2017) |
| Formation de base (FB) | 27,7% | 35,5% | 18,9% |
| Formation professionnalisante (FP) | 49,2% | 50,4% | 69,9% |
| Formation en orientation professionnelle (OP) | 23,1% | 14,1% | 11,2% |



Type de formation dispensée par les répondants



Parmi les répondants au questionnaire, les formateurs en orientation professionnelle sont surreprésentés tandis que les formateurs en formation professionnalisante sont sous-représentés.

PARTIE 3

2.4. Formations suivies par les répondants

Nous avons repris et classé en trois catégories les formations suivies à l'Interfédé par les répondants au questionnaire. Certains formateurs ayant participé à deux voire trois formations au cours des deux années étudiées, le nombre total de formations suivies par les 69 répondants est ainsi de 81 formations³⁵.

Cette classification nous permettra d'analyser les résultats du questionnaire à la lumière du type de formations suivies par les répondants. Elle nous permettra par exemple d'interpréter les pourcentages de répondants qui estiment qu'une question n'était pas en lien avec la formation suivie et de voir si certains impacts peuvent être constatés alors même qu'un certain nombre de répondants n'a pas participé à une formation ayant cet objectif.

Cette classification nous permettra d'analyser les résultats du questionnaire à la lumière du type de formations suivies par les répondants.

³⁵ 10 répondants ont suivi 2 formations différentes au cours des années 2017-2018 et parmi eux 2 formateurs ont suivi 3 formations.

Formations suivies par les répondants

| Formation suivie | Nombre total de répondants ayant suivi la formation |
|---|---|
| Mon métier : formatrice, formateur en ISP | 14 |
| La théorie des Intelligences multiples | 14 |
| Accompagner les stagiaires à développer leur pouvoir d'agir | 9 |
| Chouette, des stagiaires manifestent des résistances ! | 7 |
| Partages de pratiques en orientation socioprofessionnelle | 6 |
| Accompagner les stages en entreprise | 4 |
| Pratiques d'accompagnement des stagiaires en formation | 4 |
| Accueillir le stagiaire et favoriser l'accroche dans le parcours de formation | 3 |
| Accompagner les stagiaires ayant connu la prison | 3 |
| Mener des entretiens de feedback constructifs ! | 2 |

Formations suivies par les répondants

| Formation suivie | Nombre total de répondants ayant suivi la formation |
|--|---|
| Comment préparer l'après-formation et le suivi post-formation ? | 1 |
| GT Parcs et jardins | 1 |
| GT Validation des compétences | 1 |
| CISP QUESAKO ? | 5 |
| Le statut du stagiaire en regard du droit du travail et de la sécurité sociale | 4 |
| Formation RGPD | 2 |
| Le secteur de l'ISP : contours, enjeux et perspectives | 1 |
| Total général | 81 |

Parmi les répondants, près de 80% ont participé à une formation portant sur des pratiques socio-pédagogiques, 20,3% ont suivi une formation ayant pour objectif la compréhension du métier de formateur et seul 17,4% ont participé à une formation spécifique sur la connaissance du secteur CISP et de son public.

Pourcentage³⁶ de répondants ayant suivi des formations portant sur :

| | |
|--|-------|
| Vision et compréhension du métier et rôle de formateur | 20,3% |
| Pratiques socio-pédagogiques | 79,7% |
| Vision et compréhension du secteur et public CISP | 17,4% |

³⁶ Le total des pourcentages est supérieur à 100% étant donné que certains répondants ont suivi 2 ou 3 formations.

> 3. Analyse des réponses aux questions fermées et aux commentaires

Au total, le questionnaire comprend 20 questions fermées avec une échelle de Likert à 5 degrés : pas du tout d'accord, pas d'accord, d'accord, tout à fait d'accord, et ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie).

Comme évoqué ci-dessus, les formations auxquelles les formateurs ont participé sont en effet très variées et certaines questions portent ainsi sur des aspects qui n'ont pas fait l'objet de la formation suivie.

Les 20 questions posées dans le questionnaire visent à évaluer l'impact des formations de l'Interfédé sur 5 dimensions du métier de formateur :

- **les pratiques socio-pédagogiques des formateurs (5 questions) ;**
- **les relations des formateurs avec les stagiaires (3 questions) ;**
- **la vision et la compréhension du métier et du rôle de formateur (4 questions) ;**
- **la vision et la compréhension du secteur et du public CISP (5 questions) ;**

- **les suites de la formation auprès des collègues (3 questions).**

Ces différents aspects du métier de formateur couvrent des impacts qui se situent à différents niveaux. Les deux premières catégories visent des impacts plus indirects des formations sur les pratiques professionnelles des formateurs tandis que les deux suivantes concernent davantage des connaissances ou apprentissages acquis directement en formation.

Pour chaque question appartenant aux quatre premières catégories d'impact, les répondants avaient la possibilité d'ajouter un commentaire. Sur les 17 premières questions, en moyenne un peu moins de 10% des répondants ont laissé un commentaire. Le nombre de commentaires par question varie entre 4 et 12.

Certains formateurs ont ainsi précisé la manière dont ils ont été impactés par la formation ou sur quel élément portait plus spécifiquement l'impact. Les commentaires des répondants sont utilisés ci-après dans l'analyse statistique des questions fermées pour illustrer ou préciser certains aspects de l'analyse.

Il est également intéressant de relever dans l'analyse de ces commentaires que lorsqu'il y a un commentaire pour préciser une réponse pour laquelle le répondant a indiqué "pas du tout d'accord" ou "pas d'accord", la plupart des répondants indiquent que ce sont des **compétences qu'ils avaient déjà acquises** par ailleurs avant la formation, soit dans le cadre de leurs études, soit par d'autres formations ou encore par leur expérience passée.

3.1. Impact sur les pratiques socio-pédagogiques

Une première dimension du métier de formateur que ce questionnaire a voulu mettre en lumière à travers cinq questions est l'impact des formations sur les pratiques socio-pédagogiques des formateurs. Ces questions tentent de mesurer différents indicateurs des pratiques socio-pédagogiques : la manière d'accompagner et de former les stagiaires, le suivi social des stagiaires à travers de nouvelles pratiques et outils ou encore la gestion du groupe et du temps.

Une première dimension du métier de formateur que ce questionnaire a voulu mettre en lumière est l'impact des formations sur les pratiques socio-pédagogiques des formateurs.

Nous reviendrons plus en détail sur cette question, mais il est d'ores et déjà intéressant de relever que cette question est la seule du questionnaire qui n'obtient que des réponses positives et aucune réponse négative (pas du tout d'accord et pas d'accord).

Certains précisent dans les commentaires comment leur manière de former ou d'accompagner les stagiaires ont été impacté : *“Placer le stagiaire au centre de l'action”* ou encore *“La formation m'a permis de comprendre le fonctionnement différent de certaines stagiaires. Notre logique n'est pas leur logique”*. D'autres expliquent quel élément a impacté leurs pratiques : *“La formation sur les résistances aide à enrichir la dynamique dans les groupes et donc à mieux les accompagner et les former”*.

Dans les commentaires à cette question, on voit également déjà apparaître un des éléments qui n'était pas présent dans le questionnaire, mais qui sera un élément clé des entretiens qualitatifs : l'amélioration de la confiance en soi. Une formatrice commente : *“Assister au groupe de travail m'a permis de prendre confiance dans la démarche que j'avais mise en place et donc d'affirmer ma méthode d'accompagnement auprès des stagiaires”*. Une autre formatrice abonde dans le même sens et ajoute *“Plus de confiance en moi et de méthodes pour former les stagiaires”*.

Réponses et commentaires aux 5 questions

| La formation m'a permis d'améliorer la manière de former/accompagner les stagiaires | |
|---|-------|
| D'accord | 55,1% |
| Tout à fait d'accord | 39,1% |
| Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 5,8% |

Certains formateurs précisent comment leur manière de former a été impactée : “La formation m'a permis de comprendre le fonctionnement différent de certaines stagiaires. Notre logique n'est pas leur logique.”. D'autres expliquent quel élément a impacté leurs pratiques : “La formation sur les résistances aide à enrichir la dynamique dans les groupes et donc à mieux les accompagner et les former”.

PARTIE 3

“Une meilleure compréhension du fonctionnement de chacun génère automatiquement une meilleure relation de compréhension, de bienveillance, de respect et d’écoute”

“Une meilleure compréhension du fonctionnement de chacun génère automatiquement une meilleure relation de compréhension, de bienveillance, de respect et d’écoute.” Un autre répondant ajoute en outre avoir constaté “plus de tolérance entre les stagiaires”.

Il est intéressant de noter que les participants à la formation sur les résistances des stagiaires ont particulièrement relevé un impact positif sur les relations entre les stagiaires et la dynamique de groupe (voir par exemple ci-dessus le commentaire à la question précédente).

Les répondants relèvent notamment l'utilisation de nouveaux outils : *“J’ai souvent “ré expérimenté” avec le groupe de stagiaires des outils testés durant le groupe de travail.” ; “La formation nous a donné des outils concrets pour animer les différentes journées de formation”.*

Plus particulièrement, la formation sur les intelligences multiples est mise en avant dans les commentaires à cette question : *“Nous avons tenté de prendre en compte toutes les types d’intelligences lors de certaines activités, et ce afin de voir avec lesquelles certaines stagiaires étaient à l’aise... ou pas”. “Lorsque je prépare un cours, je m’interroge sur la manière de donner le cours selon le groupe. Par exemple en donnant plus d’explications verbales, en utilisant des images,...”.*

La formation m’a permis d’améliorer les relations entre les stagiaires d’un même groupe

| | |
|--|-------|
| Pas d’accord | 5,8% |
| D’accord | 58,0% |
| Tout à fait d’accord | 13,0% |
| Ne s’applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 23,2% |

La formation m’a aidé à préparer mes journées de formation

| | |
|--|-------|
| Pas d’accord | 8,7% |
| D’accord | 53,6% |
| Tout à fait d’accord | 14,5% |
| Ne s’applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 23,2% |

Comme les commentaires le montrent, cette question vise d'une part, la mise en place de nouveaux outils concrets tel que ce répondant qui stipule : *“L'élaboration de grille d'évaluation en lien avec nos activités de formation permet un meilleur suivi.”*; et d'autre part, une modification des pratiques comme par exemple un formateur qui nous explique : *“Je suis moins dans le contrôle avec les stagiaires, j'avance en tant que coach et selon le rythme de la personne avec qui je travaille”* ou cet autre participant qui nous dit : *“prendre en compte le fonctionnement différent du stagiaire par rapport au formateur a été salvateur dans certains cas.”*

Cette question n'a pas suscité beaucoup de commentaires si ce n'est qu'un répondant nous précise que si l'on veut donner une meilleure compréhension de la matière aux stagiaires, cela prend plus de temps. En réalité, le fait de changer ses pratiques professionnelles et de modifier ses méthodes d'apprentissage demande un certain investissement en temps supplémentaire lors de la préparation des formations, même si, sur le long terme, un gain de temps pourrait être observé. Cela pourrait expliquer en partie les résultats plus mitigés concernant cette question de l'organisation du temps de travail.

La formation a contribué à modifier ma manière d'effectuer le suivi social des stagiaires au quotidien (nouveaux outils, nouvelles pratiques, etc.)

| | |
|---|-------|
| Pas d'accord | 5,8% |
| D'accord | 53,6% |
| Tout à fait d'accord | 15,9% |
| Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 24,6% |

La formation m'a permis de mieux organiser mon temps de travail

| | |
|---|-------|
| Pas du tout d'accord | 1,4% |
| Pas d'accord | 33,3% |
| D'accord | 23,2% |
| Tout à fait d'accord | 1,4% |
| Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 40,6% |

“Je suis moins dans le contrôle avec les stagiaires, j'avance en tant que coach et selon le rythme de la personne avec qui je travaille.”

Moyenne des 5 questions sur les pratiques socio-pédagogiques

| Pratiques socio-pédagogiques | |
|---|---------|
| Appréciation | Moyenne |
| Pas du tout d'accord | 0,3% |
| Pas d'accord | 10,7% |
| D'accord | 48,7% |
| Tout à fait d'accord | 16,8% |
| Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 23,5% |

Lorsque les répondants ont estimé que la question s'appliquait à la formation suivie, 85,6% des formateurs en moyenne ont estimé que la formation avait eu un impact sur leurs pratiques socio-pédagogiques.

Lorsque l'on écarte les répondants ayant estimé que la question ne s'appliquait pas et que l'on regroupe les réponses "pas du tout d'accord" et "pas d'accord" ainsi que les réponses "d'accord" et "tout à fait d'accord", on obtient les pourcentages moyens suivants :



Moyenne pratiques socio-pédagogiques



Les moyennes sont semblables aux autres catégories d'impact. Toutefois, celles-ci masquent des différences de taille entre les questions. Dans cette catégorie en particulier, certaines questions ont reçu des réponses extrêmement positives comme par exemple la question sur la manière de former/d'accompagner les stagiaires qui est la seule question du questionnaire qui a obtenu 100% de réponses positives. Par contre, la question sur l'organisation du temps de travail est la question qui a obtenu le moins de réponses positives par rapport à l'impact (41% seulement de réponses positives, seul pourcentage inférieur à 50% dans le questionnaire) et quant au lien entre la question et la formation suivie (plus de 40% ont estimé que la question ne s'appliquait pas, c'est le pourcentage le plus élevé du questionnaire).

Parmi les autres questions de cette catégorie d'impact, la question relative à la manière d'effectuer le suivi social des stagiaires au quotidien grâce à de nouveaux outils ou de nouvelles pratiques obtient 92,3% de réponses positives.

Le fait que cette question apparaisse parmi les questions du questionnaire présentant un des pourcentages d'appréciations positives le plus élevé est particulièrement intéressant. En effet, on sait, notamment de par l'étude Orchis précédemment citée, que la motivation d'un travailleur à participer à une formation dépendra, toute contrainte mise à part, de la perception de son "utilité". Cette utilité peut recouvrir différentes choses, mais un des aspects principaux relevés par l'étude est le fait que la formation leur permettra de découvrir des outils directement utilisables dans leurs pratiques sur le terrain.

3.2. Impact sur les relations du formateur avec les stagiaires

Une deuxième catégorie d'impact évaluée à travers trois questions spécifiques dans le questionnaire concerne les relations du formateur avec les stagiaires en termes de communication, mais également d'attitude envers les stagiaires.

Réponses et commentaires aux 3 questions

| La formation m'a permis d'améliorer la communication avec mes stagiaires | |
|--|-------|
| Pas d'accord | 5,8% |
| D'accord | 53,6% |
| Tout à fait d'accord | 23,2% |
| Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 17,4% |

Un répondant précise : *"Je prends conscience qu'une explication ne s'adresse pas forcément à toutes les personnes, mais qu'il faut employer plusieurs moyens de communication"*. Un autre formateur indique *"la formation sur les résistances permet de prendre plus de recul et d'envisager la communication avec les stagiaires sous un angle différent et plus efficace"*. Une formatrice ajoute : *"je pratique encore plus la communication active et l'analyse transactionnelle"*.

Enfin, la communication peut également être impactée plus indirectement comme cette formatrice qui estime que : *"Puisque l'objectif de la méthode des Intelligences multiples est d'adapter les méthodes d'apprentissage aux différents profils des stagiaires cela peut aussi impacter la communication"* ou cet autre répondant qui nous indique *"Une meilleure confiance s'est installée."*

"Je prends conscience qu'une explication ne s'adresse pas forcément à toutes les personnes, mais qu'il faut employer plusieurs moyens de communication."

PARTIE 3

“Chaque stagiaire entre en formation avec son parcours de vie propre. Tous ne sont pas disponibles de la même manière à l'apprentissage.”

“Chacun à sa place et cela est plus facile pour former nos stagiaires”, commente l'un des répondants.

Cette question peut être mise en lien avec les deux dernières questions de la catégorie précédente qui portent sur la compréhension des parcours et des réalités sociales des stagiaires. Un répondant indique d'ailleurs : *“Chaque stagiaire entre en formation avec son parcours de vie propre. Tous ne sont pas disponibles de la même manière à l'apprentissage.”*

La formation m'a permis de trouver une distance adéquate avec les stagiaires “ni trop copain, ni trop distant”

| | |
|---|-------|
| Pas d'accord | 18,8% |
| D'accord | 33,3% |
| Tout à fait d'accord | 14,5% |
| Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 33,3% |

La formation m'a permis d'adapter mon attitude en tenant compte de la réalité de chaque stagiaire

| | |
|---|-------|
| Pas d'accord | 5,8% |
| D'accord | 59,4% |
| Tout à fait d'accord | 20,3% |
| Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 14,5% |

Moyenne des 3 questions sur les relations avec les stagiaires

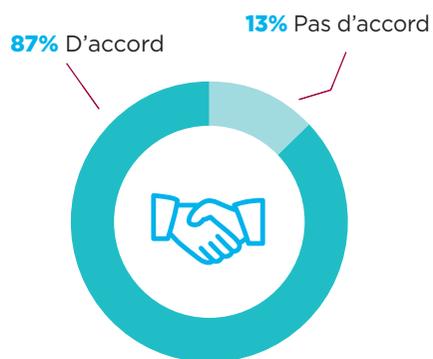
| Relations avec les stagiaires | |
|---|---------|
| Appréciation | Moyenne |
| Pas du tout d'accord | 0% |
| Pas d'accord | 10,1% |
| D'accord | 48,8% |
| Tout à fait d'accord | 19,3% |
| Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 21,7% |

Les questions sur l'amélioration de la communication et sur l'adaptation de l'attitude en fonction des réalités des stagiaires obtiennent toutes les deux environ 93% de réponses positives de la part des formateurs ayant estimé que la question avait un lien avec la formation suivie.

Lorsque l'on écarte les répondants ayant estimé que la question ne s'appliquait pas et que l'on regroupe les réponses "pas du tout d'accord" et "pas d'accord" ainsi que les réponses "d'accord" et "tout à fait d'accord", on obtient les pourcentages moyens suivants :



Moyenne relations avec stagiaires



Lorsque les répondants ont estimé que la question s'appliquait à la formation suivie, 87% des formateurs en moyenne ont estimé que la formation avait eu un impact sur leurs relations avec les stagiaires.

Les questions sur l'amélioration de la communication et sur l'adaptation de l'attitude en fonction des réalités des stagiaires obtiennent toutes les deux environ 93% de réponses positives de la part des formateurs ayant estimé que la question avait un lien avec la formation suivie. Par contre, la question sur la distance adéquate à adopter n'obtient que 71,7% de réponses positives lorsque la question trouvait à s'appliquer et un tiers des répondants ont estimé que cette question n'avait pas de lien avec la formation qu'ils avaient suivie.

PARTIE 3

Quatre questions du questionnaire visent à évaluer l'impact des formations sur la vision qu'ont les formateurs de leur métier.

3.3. Impact sur la vision et compréhension du métier et du rôle de formateur

Quatre questions du questionnaire visent à évaluer l'impact des formations sur la vision qu'ont les formateurs de leur métier, de ses différentes facettes, de leur rôle au sein du centre et de la façon dont ils conçoivent le résultat auquel ils doivent arriver.

Réponses et commentaires aux 4 questions

| La formation m'a permis d'avoir une vision plus claire de ma place au sein du centre | |
|--|-------|
| Pas d'accord | 18,8% |
| D'accord | 40,6% |
| Tout à fait d'accord | 11,6% |
| Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 29,0% |

| La formation m'a permis d'avoir une vision plus claire de mon rôle dans l'accompagnement social des stagiaires (là où mon rôle s'arrête et où commence celui de mes collègues) | |
|--|-------|
| Pas d'accord | 4,3% |
| D'accord | 46,4% |
| Tout à fait d'accord | 15,9% |
| Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 33,3% |

Un répondant précise par exemple : *“La formation m’a permis d’être plus pédagogue, d’être plus à l’écoute des stagiaires”*. Un second formateur indique : *“Dans cette formation, j’ai appris que le formateur a plusieurs casquettes. Je sais faire la différence entre les trois alors qu’au début je pensais que nous étions juste des professionnelles dans un domaine et qu’on devait juste le partager.”*

Quant au résultat à atteindre, un répondant énonce clairement : *“J’ai pu mieux préciser et différencier les objectifs à atteindre en termes d’acquisition de savoirs et de comportements à développer.”*

Tandis que pour d’autres répondants, l’impact se situe plus sur des aspects de développement personnel et professionnel comme par exemple sur l’implication dans son travail ou la remise en question de ses pratiques : *“Je me sens encore plus impliquée dans mon travail, car je sais que rien n’est inutile même si parfois cela évolue à petits pas.”* et *“La formation provoque inévitablement une remise en question de ma façon de travailler. Cette évolution engendre une approche différente et facilite le travail de formation en co-construction avec le stagiaire.”* Cet aspect sera développé ultérieurement dans la partie sur l’analyse qualitative des entretiens individuels.

Le métier de formateur en CISP comprend 3 dimensions. Les formateurs sont à la fois pédagogues, experts dans un domaine et travailleurs sociaux. La formation m’a permis de mieux identifier la part de ces 3 dimensions

| | |
|---|-------|
| Pas d’accord | 7,2% |
| D’accord | 52,2% |
| Tout à fait d’accord | 11,6% |
| Ne s’applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 29,0% |

La formation m’a fait évoluer sur la vision de mon travail et du résultat qu’il doit produire

| | |
|---|-------|
| Pas d’accord | 10,1% |
| D’accord | 53,6% |
| Tout à fait d’accord | 21,7% |
| Ne s’applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 14,5% |

“La formation provoque inévitablement une remise en question de ma façon de travailler. Cette évolution engendre une approche différente et facilite le travail de formation en co-construction avec le stagiaire.”

Moyenne des 4 questions

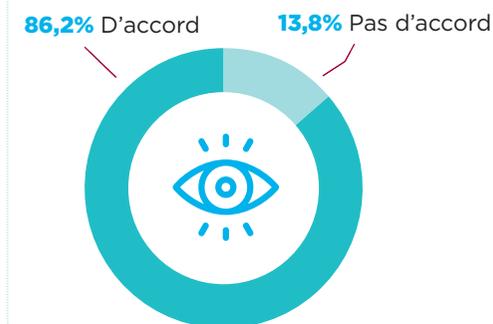
| Vision du métier de formateur | |
|---|---------|
| Appréciation | Moyenne |
| Pas du tout d'accord | 0% |
| Pas d'accord | 10,1% |
| D'accord | 48,2% |
| Tout à fait d'accord | 15,2% |
| Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 26,4% |

En moyenne, **26,4%** des répondants ont estimé que ces questions n'étaient pas en lien avec la formation suivie. Ce pourcentage est le plus élevé parmi les 4 catégories d'impact étudiées, mais il reste néanmoins très faible si l'on considère que près de 80%³⁷ des répondants n'ont pas suivi la formation spécifique sur le métier et le rôle de formateur.

Lorsque l'on écarte les répondants ayant estimé que la question ne s'appliquait pas et que l'on regroupe les réponses “pas du tout d'accord” et “pas d'accord” ainsi que les réponses “d'accord” et “tout à fait d'accord”, on obtient les pourcentages moyens suivants :



Moyenne vision métier formateur



³⁷ 20,3% des répondants ont suivi la formation “Mon métier : formatrice, formateur en ISP” (voir ci-dessus, p. 19).

Lorsque les répondants ont estimé que la question s'appliquait à la formation suivie, **86,2%** des formateurs en moyenne ont estimé que la formation avait eu un impact sur leur vision et leur compréhension du métier et du rôle de formateur.

À la question : “La formation m’a permis d’avoir une vision plus claire de mon rôle dans l’accompagnement social des stagiaires (là où mon rôle s’arrête et où commence celui de mes collègues)”, 93,4% des formateurs estimant que la question s’applique à la formation suivie ont répondu qu’il y avait eu un impact positif. Ce qui représente les meilleures appréciations dans cette catégorie d’impact. Par contre, seuls 73,5% ont donné une réponse positive à la question sur la vision plus claire de leur place au sein du centre.

3.4. Impact sur la vision et la compréhension du secteur et du public CISP

Quatrièmement, le questionnaire inclut cinq questions qui visent à évaluer l’impact des formations sur la vision et la compréhension des formateurs du secteur et du public CISP. Ces questions concernent tant la connaissance du secteur, son contexte et son histoire, les valeurs défendues par celui-ci, l’identification du formateur au secteur que la meilleure connaissance du public CISP et de ses spécificités.

Même lorsque la formation ne porte pas spécifiquement sur la connaissance du secteur, un formateur commente : *“La rencontre avec les formateurs d’autres centres est toujours riche d’apprentissages, d’expérience et de connaissance”*. Pour un autre participant, la formation *“permet de prendre du recul sur nos pratiques et de partager des expériences avec des collègues d’autres centres”*. Les échanges entre participants lors des formations et la remise en question de ses propres pratiques sont des éléments qui feront d’ailleurs l’objet de développements plus approfondis lors de l’analyse des entretiens individuels.

Réponses et commentaires aux 5 questions

| La formation m’a donné une meilleure connaissance du secteur des CISP | |
|--|-------|
| Pas du tout d’accord | 1,4% |
| Pas d’accord | 10,1% |
| D’accord | 40,6% |
| Tout à fait d’accord | 27,5% |
| Ne s’applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 20,3% |

Le secteur des CISP promeut des valeurs de solidarité, de non-discrimination et d’égalité des chances face à l’emploi et à la formation. La formation m’a permis de mieux comprendre les valeurs du secteur des CISP ?

| | |
|--|-------|
| Pas du tout d’accord | 1,4% |
| Pas d’accord | 13,0% |
| D’accord | 43,5% |
| Tout à fait d’accord | 20,3% |
| Ne s’applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 21,7% |

“La formation m’a confortée dans des valeurs que je rejoignais” commente un répondant.

“La rencontre avec les formateurs d’autres centres est toujours riche d’apprentissages, d’expérience et de connaissance”.

PARTIE 3

“Je me battraï encore plus fort contre les inégalités à l’emploi et encouragerai encore plus les stagiaires plus faibles pour qu’ils puissent s’en sortir”.

“Je me battraï encore plus fort contre les inégalités à l’emploi et encouragerai encore plus les stagiaires plus faibles pour qu’ils puissent s’en sortir”. Ce commentaire nous permet de voir qu’au-delà de l’identification aux valeurs du secteur, l’enjeu est la motivation et le sens que la formation peut donner au travailleur. Cet aspect sera d’ailleurs développé dans l’analyse qualitative des entretiens qui ont été menés à la suite de ce questionnaire.

Un répondant estime par exemple que la formation lui aura apporté « *une meilleure compréhension de l’incidence du parcours sur la motivation en formation* ». Un autre formateur estime encore : *“J’ai une approche plus “scientifique” sur l’engagement des stagiaires qui entrent en démarche de formation et de leurs éventuels “blocages” dans celui-ci”.*

La formation m’a permis de positionner mes valeurs par rapport à celles du secteur

| | |
|---|-------|
| Pas d’accord | 15,9% |
| D’accord | 43,5% |
| Tout à fait d’accord | 18,8% |
| Ne s’applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 21,7% |

La formation m’a permis d’affiner mon regard sur le parcours et sur l’évolution des stagiaires

| | |
|---|-------|
| Pas du tout d’accord | 1,4% |
| Pas d’accord | 1,4% |
| D’accord | 62,3% |
| Tout à fait d’accord | 18,8% |
| Ne s’applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 15,9% |

Une formatrice nous explique : *“On peut apprécier tous les efforts effectués par les stagiaires malgré tous leurs problèmes et ainsi les encourager”*. À travers ce commentaire, on peut supposer qu’une meilleure connaissance et compréhension des stagiaires et de leurs spécificités permet également d’impacter la communication ou les pratiques socio-pédagogiques des formateurs.

| La formation m’a permis de mieux comprendre les réalités sociales des stagiaires | |
|--|-------|
| Pas du tout d’accord | 4,3% |
| Pas d’accord | 14,5% |
| D’accord | 43,5% |
| Tout à fait d’accord | 15,9% |
| Ne s’applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 21,7% |

Moyenne des 5 questions sur la connaissance du secteur

| Connaissance du secteur et du public CISP | |
|---|---------|
| Appréciation | Moyenne |
| Pas du tout d’accord | 1,7% |
| Pas d’accord | 11,0% |
| D’accord | 46,7% |
| Tout à fait d’accord | 20,3% |
| Ne s’applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 20,3% |

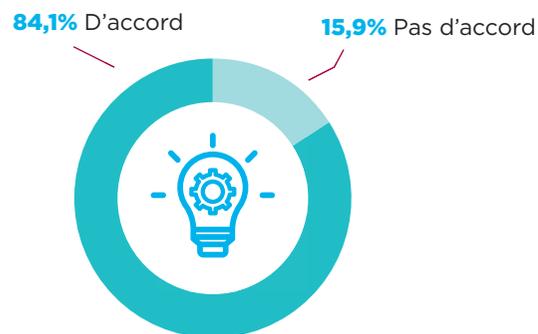
Il est intéressant de souligner que malgré le fait que 82,6%³⁸ des répondants n’aient pas suivi de formation portant sur la connaissance du secteur et du public CISP, seulement 20,3% des répondants en moyenne ont considéré que ces questions n’avaient pas de lien avec la formation qu’ils avaient suivie.

³⁸ 17,4 % des répondants ont suivi une formation qui portait spécifiquement sur la vision et la compréhension du secteur et du public CISP (voir ci-dessus, p.19).

Lorsque l'on écarte les répondants ayant estimé que la question ne s'appliquait pas et que l'on regroupe les réponses "pas du tout d'accord" et "pas d'accord" ainsi que les réponses "d'accord" et "tout à fait d'accord", on obtient les pourcentages moyens suivants :



Moyenne connaissance secteur



Lorsque les répondants ont estimé que la question s'appliquait à la formation suivie, **84,1%** en moyenne des formateurs estiment avoir acquis une meilleure connaissance du secteur et de son public.

La question qui obtient l'impact le plus positif dans cette catégorie est la question qui concerne le regard sur le parcours et l'évolution des stagiaires (94,8% de réponses positives lorsque la question trouve à s'appliquer). La question qui vise l'impact sur la compréhension des réalités sociales des stagiaires est celle qui obtient le moins de réponses positives (76%).

3.5. Comparaison des résultats par rapport à la moyenne générale

Dans cette section, nous comparons les moyennes obtenues pour les 4 catégories d'impact analysées ci-dessus avec la moyenne générale obtenue sur les 17 questions posées.

| Moyenne générale | |
|---|-------------------|
| Appréciation | Pourcentage moyen |
| Pas du tout d'accord | 0,6% |
| Pas d'accord | 10,6% |
| D'accord | 48,0% |
| Tout à fait d'accord | 17,9% |
| Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie) | 22,9% |

Hormis la transférabilité directe des outils dans les pratiques du formateur, se pose ici la question du partage de nouveaux outils auprès des autres collègues du centre.

Les deux autres questions pour lesquelles les répondants ont le moins estimé qu'il y avait un lien avec la formation suivie sont :

- La formation m'a permis d'avoir une vision plus claire de mon rôle dans l'accompagnement social des stagiaires (là où mon rôle s'arrête et où commence celui de mes collègues) : 33,3% de non applicable, mais avec 93,4% de réponses positives et ainsi une question qui se retrouve parmi celles qui enregistrent les meilleurs résultats nets (en écartant les non applicable) ;
- Le métier de formateur en CISP comprend 3 dimensions. Les formateurs sont à la fois pédagogues, experts dans un domaine et travailleurs sociaux. La formation m'a permis de mieux identifier la part de ces 3 dimensions : 29% de non applicable, mais 89,8% de réponses positives lorsque l'on écarte ces 29% de non applicable.

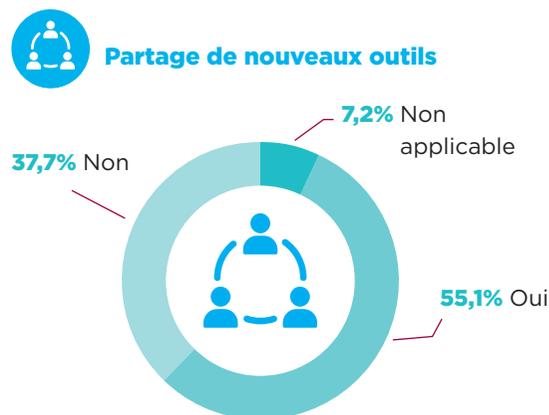
On constate que, tant pour les cinq questions ayant obtenu le plus d'impact positif, que les trois questions ayant obtenu le moins d'impact positif, ces questions appartiennent à trois catégories d'impact différentes. Raison pour laquelle, les moyennes par catégories d'impact sont donc relativement proches.

3.6. Les suites et les retombées de la formation auprès des collègues

Afin d'évaluer les éventuelles répercussions de la formation au sein de l'équipe du centre dont provient le formateur ayant participé à l'une des actions de formation de l'Interfédé, trois questions ont enfin été posées quant au suivi effectué en équipe après la formation et à l'impact sur les collègues.

La première de ces trois questions concerne le partage de nouveaux outils en équipe.

Hormis la transférabilité directe des outils dans les pratiques du formateur, se pose ici la question du partage de nouveaux outils auprès des autres collègues du centre.



Lorsque les participants ont répondu que la formation leur avait permis de partager de nouveaux outils en équipe (55%, soit 38 répondants), ils étaient invités à nommer ces outils en commentaire. 9 répondants n'ont pas précisé de quels outils il s'agissait. Voici, par catégories d'outils, les outils le plus souvent cités parmi les 29 formateurs ayant répondu à la question (certains ayant cité plusieurs outils appartenant parfois à plusieurs catégories)³⁹ :

- **Outils de communication** : techniques de communication pour faire face aux résistances des stagiaires, reformuler les questions (cité 2 fois), proposer différents types de séances d'accueil et d'inscription des stagiaires (cité 2 fois), jeux et outils de communication y compris de communication non verbale (**9 répondants**)
- **Outils d'accompagnement psychosocial du stagiaire** : "penser pour agir" de Yann Le Bossé, approche du stagiaire et de sa motivation, carte des émotions, techniques d'entretiens DPA (cité 3 fois), gestion de la violence, grille d'évaluation (**8 répondants**)
- **Outils d'orientation** : les cartes métiers ou la molécule des métiers, différents tests en ligne, exercices sur les compétences, trèfle chanceux et OPTRA, jeux de valeurs, ateliers d'écriture type portraits chinois ou acrostiches... (**6 répondants**)
- **Outils pédagogiques** : théorie des Intelligences multiples (cité 3 fois), cours en format PowerPoint, fiche technique, outils pour la concentration des stagiaires (**5 répondants**)

- **Outils d'animation/ brises glace** : humeur du jour, constitution de groupes par bandelettes, étoile pour réactivation, le jeu des préjugés, le chapeau (**3 répondants**)
- **Outils de recherche active d'emploi** : jeux de simulation/ rôle, méthode STAR pour les entretiens d'embauche ou d'évaluation (**2 répondants**)
- **Outils administratifs** : politique de confidentialité (**1 répondant**)

Lorsque les participants ont indiqué ne pas avoir partagé d'outils en équipe (37,7%, soit 26 participants), ils étaient invités à en préciser la raison. Les 20 réponses reçues à la question peuvent être classées comme suit parmi les différentes catégories de raisons :

- Les collègues, ayant tous participé à la formation, avaient **déjà connaissance des outils (7 répondants)**
- Ils n'ont **pas encore eu le temps** ou l'occasion de le faire avec parfois l'intention de le faire dès que possible. Certains ont mis à disposition de leurs collègues les préparations de cours qui ont été faites sur base de la formation (**7 répondants**)
- **Ce n'était pas l'objet de la formation**, il n'y avait pas d'outils à partager (**4 répondants**)
- **L'outil est trop complexe** et ne peut être partagé sans participation à la formation : "La matière est trop conséquente pour que mes collègues puissent correctement l'intégrer sans différentes journées de formation." (**1 répondant**)
- Sur base de la formation, de **nouveaux outils ont été retravaillés** en équipe de manière à les rendre communs (**1 répondant**).

La deuxième question au sujet des suites de la formation concerne la forme qu'a pris l'éventuel suivi auprès des collègues.

| Quelles ont été les suites de la formation auprès de mes collègues ? | |
|--|-------|
| Information informelle entre collègues | 59,4% |
| Présentation de la formation en réunion d'équipe | 26,1% |
| Pas de suite auprès des collègues | 10,1% |
| Ne s'applique pas (toute l'équipe a suivi la formation) | 4,4% |

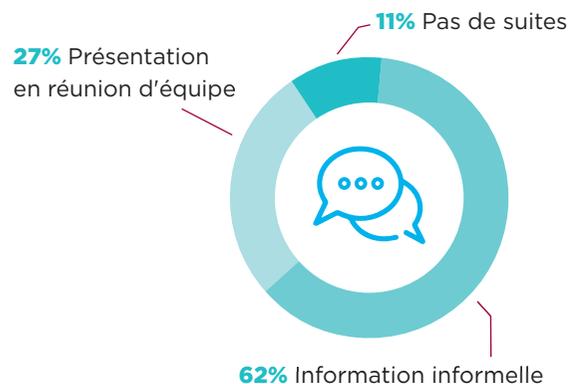
³⁹ Pour chaque catégorie d'outils, nous avons comptabilisé le nombre de répondants ayant cité au moins un outil de la catégorie.

PARTIE 3

Si l'on ne tient pas compte des répondants ayant indiqué que la question ne s'applique pas étant donné que toute l'équipe a suivi la formation, 62% des formateurs ont échangé des informations avec leurs collègues de manière informelle et 27% ont présenté le contenu de la formation en réunion d'équipe. Ainsi, 89% des participants ont donné une information et ont échangé, à tout le moins informellement, avec leurs collègues au sujet de la formation.



Suites de la formation auprès des collègues



89% des participants ont donné une information et ont échangé, à tout le moins informellement, avec leurs collègues au sujet de la formation.

La dernière question évalue plus précisément quelles ont été les retombées de la formation sur l'équipe.

| Retombées de la formation sur les aspects suivants : | Oui | Non | N/A* |
|--|-----|-----|------|
| Travail en équipe sur cette thématique (groupe de travail ou mise au vert) | 12% | 81% | 7% |
| Organisation d'une formation en équipe sur cette thématique | 4% | 88% | 7% |
| Identification d'autres thématiques/problématiques à traiter dans le centre | 14% | 78% | 7% |
| D'autres collègues sont venus se former à l'Interfédé suite à ma participation | 10% | 83% | 7% |
| Création de supports pédagogiques | 30% | 62% | 7% |
| Amélioration des grilles d'évaluation | 16% | 77% | 7% |
| Je suis considérée comme référente/personne ressource sur le sujet de la formation | 13% | 80% | 7% |
| J'ai envie de me former sur d'autres thématiques | 51% | 42% | 7% |

*Non applicable (N/A).

Le fait que plusieurs répondants aient indiqué que tous les formateurs du centre avaient déjà suivi la même formation peut expliquer, en partie, le fait que dans seulement 10% des cas d'autres collègues sont venus se former à l'Interfédé suite à leur participation ou que seuls 13% des participants sont considérés comme référent sur le sujet au sein du centre. Une autre raison explicative de ces pourcentages relativement faibles tient au fait

que l'étude a été menée au début de l'année 2019 pour des formations suivies en 2017 et 2018, ce qui ne laisse pas toujours l'occasion aux collègues de participer à la même formation par la suite étant donné que les formations ne sont souvent organisées qu'une fois par an. Enfin, comme nous l'avons déjà évoqué, il est, pour certains, difficile de dégager du temps dans leur emploi du temps pour participer à des formations.

Par ailleurs, on peut noter que 51% des participants à l'enquête affirment avoir envie de se former sur d'autres thématiques.

Les bénéfices positifs pour les équipes se traduisent principalement par la création de nouveaux supports pédagogiques (30% des répondants), par l'amélioration des grilles d'évaluation (16%) et par l'identification d'autres thématiques à aborder en équipe (14%).

Autant on a pu constater dans l'analyse des 17 premières questions que les formations ont un grand impact sur les connaissances et les pratiques professionnelles des formateurs, autant le transfert de ces acquis auprès des collègues est beaucoup moins marqué. Alors que 89% des participants ont donné une information au moins informelle à leurs collègues sur la formation et que 55% indiquent avoir partagé des outils en équipe, les retombées au sein de l'organisation varient seulement entre 4 et 30% en fonction des différents impacts.

C'est tout l'enjeu du transfert des apprentissages acquis par un travailleur lors d'une formation auprès de ses collègues et plus largement au sein de son organisation et comment une formation peut bénéficier au reste de l'équipe. L'étude Orchis de 2018 sur les besoins en formation du secteur précise "qu'il s'agit ici à la fois de formaliser des apprentissages de différentes natures (formels, non formels et informels) et de les rendre disponibles"⁴⁰. L'étude relevait également qu'un des besoins exprimé par les personnes du secteur était d'avoir accès à une ou plusieurs boîtes à outils sur les approches pédagogiques qui existent.

L'Interfédé a déjà créé sur son site internet des espaces pour centraliser et partager des outils et méthodes pédagogiques développés en formation et lors de divers Groupes d'échanges de pratiques (ci-après GEP) afin de rendre le savoir-construit de la formation accessible à tous. Par exemple, les GEP Orientation de 2016, 2017 et 2018 ont donné lieu à la création de fiches outils où chaque outil est repris sur une fiche pédagogique et sont disponibles en ligne sur le site de l'Interfédé⁴¹.

Une piste afin d'améliorer le transfert des acquis auprès des collègues est de développer ces espaces de mutualisation et de partage afin d'y permettre davantage d'échanges entre pairs.

Orchis avait déjà, dans son analyse de 2018, fait état de l'existence de ce "besoin d'échanges de pratiques ou de préoccupations communes au sein du secteur".

L'analyse des entretiens individuels menés à la suite de ce questionnaire montre que la quasi-totalité des participants mentionne l'importance des échanges dans les moments formels et informels avec les autres formateurs ainsi que les impacts positifs que ces échanges peuvent avoir sur les différentes dimensions de leur travail pendant la formation, mais aucun ne mentionne avoir gardé le contact avec les autres participants au-delà de la formation.

L'étude Orchis précédemment citée relève en outre que "certains [participants à l'enquête]⁴² estiment que, pour transférer les acquis, la formation d'un seul travailleur n'a que peu d'impact sur l'approche pédagogique générale de l'institution et

qu'une formation collective interne est nécessaire si l'on désire entamer des changements significatifs dans les pratiques"⁴³. Un des commentaires du questionnaire fait référence à cette problématique en expliquant que les outils découverts en formation étaient difficilement transférables aux collègues sans que ceux-ci ne suivent eux-mêmes la formation pour pouvoir les tester et se les approprier.

Outre son programme de formation, l'Interfédé offre également la possibilité d'apporter un soutien administratif et pédagogique pour la définition des besoins en formation de chaque centre, pour trouver des opérateurs de formation et soutenir financièrement la formation notamment à travers le Fonds 4S⁴⁴.

Une piste afin d'améliorer le transfert des acquis auprès des collègues est de développer les espaces de mutualisation et de partage afin d'y permettre davantage d'échanges entre pairs.

⁴⁰ J. CULTIAUX et M. LATIERS, ORCHIS, op. cit.

⁴¹ Les outils sont décrits, mais aussi analysés selon une grille de questions spécifique qui concerne leur usage en CISP. Les fiches outils sont disponibles en suivant le lien : <https://www.interfedeb.be/fiches-outils-orientation>

⁴² Focus group composés de différents professionnels du secteur et interrogés dans le cadre de l'étude Orchis de 2018.

⁴³ J. CULTIAUX et M. LATIERS, ORCHIS, op. cit.

⁴⁴ Le Fonds 4S est le Fonds de sécurité d'existence de la Commission paritaire 329 pour la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Communauté germanophone destiné à soutenir des initiatives de professionnalisation du secteur. Il a pour objet de stimuler toute initiative de formation, d'emploi et d'éducation dans le secteur socioculturel et sportif.

“L’impact est surtout dans la prise de conscience des différences de profils d’apprentissage possibles des stagiaires.”

> 4. Analyse des réponses à la question ouverte

Enfin, la dernière question du questionnaire est une question ouverte afin de laisser place à plus de liberté dans la réponse des formateurs. Il était demandé aux répondants de préciser sur quelle dimension de leur travail la formation suivie a finalement eu le plus d’impact selon eux.

Nous avons compilé et ensuite classé les réponses à cette question en 5 catégories (du plus cité vers le moins cité) :

- Impact sur les pratiques socio-pédagogiques
- Impact sur les relations avec les stagiaires
- Impact sur la connaissance du secteur et du public CISP
- Impact sur la vision du métier de formateur
- Impact sur le développement personnel et professionnel des formateurs

Par rapport à la classification que nous avons établie pour catégoriser les différentes questions, une nouvelle catégorie d’impacts est apparue dans les réponses à la question ouverte et concerne le développement personnel et professionnel des formateurs. Par ailleurs, contrairement à la classification des questions fermées du questionnaire ci-dessus (section 3) où nous avons catégorisé la question relative aux relations entre les stagiaires dans les pratiques socio-pédagogiques, les réponses ouvertes mêlent gestion du groupe et gestion des situations compliquées entre le formateur et les stagiaires et nous ont amenées à inclure les aspects de gestion de conflits dans la catégorie

relative aux relations avec les stagiaires et non plus dans les pratiques socio-pédagogiques.

Pour chaque catégorie de réponses, nous avons indiqué le nombre de répondants ayant cité spécifiquement ces impacts dans leur réponse et repris quelques citations particulièrement éclairantes des formateurs. Certains répondants n’ont rien indiqué comme réponse pour cette question (12 formateurs) et certains répondants ont pointé des impacts relevant de catégories différentes. Nous avons comptabilisé le nombre de “répondants” ayant pointé les différents impacts de sorte que si un répondant a pointé plusieurs dimensions de son métier dans une même catégorie d’impact, il n’est comptabilisé qu’une seule fois pour cette catégorie.

4.1. Impact sur les pratiques socio-pédagogiques : (30 répondants)

Nous avons repris dans cette catégorie les impacts qui concernent l’adaptation de leur pratique pédagogique et d’accompagnement des stagiaires par l’utilisation ou la création de nouveaux outils ou activités, l’utilisation de différentes méthodes d’apprentissage et de la théorie sur les intelligences multiples, ainsi que l’amélioration du suivi pédagogique des stagiaires.

“J’essaie toujours de m’adapter, d’adapter ma façon de donner cours, d’accompagner les stagiaires.”

“Sur la manière, la porte d’entrée utilisée pour entrer dans la matière avec les stagiaires et sur le type d’activités proposées.”

“Sur la création de nouveaux outils.”

“Sur notre façon d’accueillir les nouveaux inscrits et mieux cerner leurs demandes.”

“Sur la manière de considérer et de questionner les personnes. La formation m’a sensibilisée à la question de la participation des personnes concernées dans les interventions. Les principaux effets c’est de gérer le sentiment d’impuissance, contribuer à l’émergence d’objectifs qu’elles peuvent atteindre.”

4.2. Impact sur les relations avec les stagiaires : (25 répondants)

- Meilleure compréhension des stagiaires, de leur fonctionnement (y compris de leur dynamique motivationnelle), de leurs parcours et problématiques spécifiques, de leurs différents profils d’apprentissage (en lien avec les intelligences multiples), de leurs comportements (17 répondants).

“La formation m’a apporté un nouveau regard sur les stagiaires et m’a aidé à mieux les comprendre.”

“L’impact est surtout dans la prise de conscience des différences de profils d’apprentissage possibles des stagiaires.”

“La formation m’a aussi amenée à interpréter différemment certains comportements ou attitudes des stagiaires et à être plus attentive et sensible aux différentes intelligences présentes dans mon groupe.”

“Sur la vision que j’ai des stagiaires. Sur la compréhension de leur fonctionnement. Sur le fait que nous sommes tous intelligents, mais pas de la même manière. Mon regard a changé.”

“Sur la conception que l’on a souvent à propos de la motivation des stagiaires ou apprenants en formation. Sur la recherche d’une solution avec le stagiaire face à un problème. Il n’est pas opportun d’apporter notre solution, mais d’inciter le stagiaire à se mettre en recherche de “sa” solution. Impact sur mon travail concernant la dynamique motivationnelle.”

• **Meilleure gestion des conflits ou situations compliquées / gestion de groupe (4 répondants)**

“Sur ma vision et ma manière d’appréhender, de “dégoupiller” et de gérer les conflits. Cela m’a permis d’apprendre à me décentrer par rapport à la situation problème.”

• **Meilleure communication avec les stagiaires (4 répondants).**

4.3. Impact sur la connaissance du secteur et du public CISP : (12 répondants)

Meilleure connaissance du contexte, de l’histoire, des valeurs et de la philosophie du secteur.

“Intégration de la philosophie des CISP.”

“Sur ma compréhension des termes spécifiques au secteur.”

“Sur les valeurs du secteur CISP.”

“J’ai également pu mieux comprendre le contexte dans lequel je travaille.”

“Une meilleure compréhension du public CISP et de l’historique des CISP.”

4.4. Impact sur la vision du métier de formateur : (10 répondants)

Meilleure vision de son rôle, des différentes facettes du métier de formateur, de la bonne posture à adopter.

“La diversité du métier d’accompagnateur en orientation professionnelle.”

“La formation a eu un grand impact sur moi au niveau de ma vision du métier de formateur. Je parlais avec l’impression de connaître le métier de formateur et, grâce aux formateurs de l’Interfédé, j’ai eu l’occasion de détailler, d’approfondir et d’échanger avec les autres participants sur le métier.”

“Ma posture, mon approche et mon empathie.”

“Je délimite mieux ma place.”

4.5. Impact sur le développement personnel et professionnel des formateurs : (8 répondants)

Augmentation de la confiance en soi, remise en

question de ses pratiques professionnelles et acquisition de plus d’ouverture d’esprit.

“La formation m’a permis de prendre du recul par rapport à ma pratique professionnelle et mon quotidien, elle m’a donné de nouvelles grilles de lecture/ outils face aux difficultés rencontrées par les stagiaires dans leurs parcours d’insertion socio-professionnelle et face à mes propres difficultés et limites dans l’exercice de mon métier. Merci beaucoup !”

“La formation m’a confortée dans ma façon d’exercer mon métier.”

“Impact super positif et mes collègues ont remarqués que j’étais plus à l’aise en module avec nos stagiaires.”

> 5. Conclusion de l’analyse quantitative

Grâce à l’analyse des questions fermées et de la question ouverte du questionnaire, nous constatons que les formations de l’Interfédé impactent positivement les pratiques des formateurs que ce soit directement sur leur connaissance du secteur et leur vision de leur métier, mais également plus indirectement sur leurs pratiques socio-pédagogiques et leurs relations avec les stagiaires.

Pour résumer les différents impacts selon leur ordre d’importance :

- Les impacts les plus notables sont ceux qui concernent les **pratiques socio-pédagogiques**

“Je parlais avec l’impression de connaître le métier de formateur et, grâce aux formateurs de l’Interfédé, j’ai eu l’occasion de détailler, d’approfondir et d’échanger avec les autres participants sur le métier.”

Une grande majorité des répondants estiment que la formation a eu un impact positif sur leurs relations avec les stagiaires. La meilleure connaissance et compréhension du stagiaire, de ses difficultés et de ses différentes manières d'apprendre est mentionnée à de nombreuses reprises.

des formateurs avec l'acquisition de nouveaux outils ou méthodes d'apprentissage qui permettent aux formateurs d'adapter et d'améliorer leur manière de former, d'accompagner les stagiaires et d'assurer leur suivi psychosocial. En effet, c'est cette catégorie d'impact qui est la plus souvent citée dans les réponses à la question de savoir sur quoi la formation a eu le plus grand impact. C'est aussi une des catégories qui, en moyenne, récolte les appréciations les plus positives. Et enfin, trois des cinq questions appartenant à cette catégorie font partie des questions qui ont obtenu les résultats les plus positifs et plus particulièrement, la question sur l'amélioration de la manière de former et d'accompagner les stagiaires est la question qui a fait le plus l'unanimité auprès des répondants.

- Une grande majorité des répondants estiment également que la formation a eu un impact positif sur leurs **relations avec les stagiaires**. La meilleure connaissance et compréhension du stagiaire, de ses difficultés et de ses différentes manières d'apprendre est d'ailleurs mentionnée à de nombreuses reprises dans la question ouverte. C'est également la catégorie d'impacts qui a obtenu en moyenne les résultats les plus positifs parmi les questions fermées. Individuellement aussi certaines questions se sont particulièrement démarquées telles que la question sur la meilleure compréhension du parcours et de l'évolution des stagiaires ou encore celle relative à la communication avec les stagiaires.

- Ensuite viennent les deux catégories d'impact qui concernent davantage les connaissances

acquises pendant la formation avec d'une part la **connaissance du secteur et du public CISP** et, d'autre part, la **vision du rôle et du métier de formateur**. Même si les impacts dans ces catégories ont été moins souvent cités dans les réponses à la question sur l'impact le plus important de la formation, les questions fermées ont également obtenu des scores très positifs et les impacts sont donc indéniables également pour ces deux catégories. Plus particulièrement la question sur la vision plus claire du rôle du formateur dans l'accompagnement social des stagiaires a été mise en évidence lors de l'analyse statistique.

- Enfin, certains répondants mentionnent en outre des impacts de la formation sur leur **développement professionnel et personnel** comme l'amélioration de la confiance en soi dans son travail, la remise en question de ses pratiques ou encore une plus grande ouverture d'esprit et empathie.

Les **impacts sur les collègues** et les retombées au sein de l'organisation sont moins marqués que les impacts sur les formateurs ayant assisté à la formation. Les raisons peuvent être multiples (voir section 3.6. ci-dessus), mais on peut retenir que 89% des participants disent avoir, au moins informellement, informé leurs collègues des contenus de la formation. Les impacts sur l'équipe sont peut-être également moins perceptibles et plus difficilement évaluables étant donné que ces personnes n'ont pas participé directement à l'enquête.

Quant au partage d'outils, 55% des participants indiquent avoir pu partager des outils directement

transférables dans leurs pratiques sur le terrain. Ces outils sont principalement des outils de communication et d'accompagnement psychosocial, d'orientation et pédagogiques. Ces différents types d'outils recourent logiquement les deux catégories d'impact principales que sont les relations avec les stagiaires et les pratiques socio-pédagogiques.

Il est important de noter que les différentes catégories d'impact identifiées ne sont pas imperméables, mais au contraire sont souvent directement ou indirectement liées. Les entretiens qualitatifs vont notamment permettre de mettre en avant les liens et les influences entre les différents impacts. Par exemple, une meilleure compréhension du stagiaire impactera les relations du formateur avec ses stagiaires, mais également sa façon de donner formation et inversement, adapter ses méthodes d'apprentissage impactera bien souvent les relations avec les stagiaires. Il en est de même avec la confiance en soi qui impactera sans aucun doute les pratiques du formateur et sa communication avec les stagiaires.

Partie 4 :

Analyse qualitative des entretiens

PARTIE 4

L'analyse des réponses au questionnaire a montré que les formations organisées par l'Interfédé ont un impact positif sur différentes dimensions du travail de formateur.

Pour la grande majorité des formateurs interrogés, la/les formation(s) à laquelle/auxquelles ils ont participé à l'Interfédé a impacté leurs **pratiques socio-pédagogiques** : elles leur permettent d'acquérir de nouveaux outils pour améliorer la formation avec les stagiaires, d'adapter le contenu des formations en fonction du public, etc. Les formations de l'Interfédé ont également permis à la plupart des formateurs d'améliorer leurs **relations avec les stagiaires**, de mieux les comprendre et de mieux communiquer avec eux.

Finalement, de manière générale, les formateurs qui ont répondu au questionnaire estiment que les formations suivies à l'Interfédé ont également eu un impact positif sur leur **connaissance du secteur** et sur la **vision du métier de formateur**.

Le premier objectif de l'analyse des entretiens qualitatifs est de comprendre **comment et pourquoi** les formations de l'Interfédé ont un impact positif sur les différents aspects identifiés dans l'analyse quantitative. Le second objectif est de mettre en avant l'impact des formations sur

d'autres aspects qui n'auraient pas été identifiés avec l'analyse des questionnaires.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés pour mieux comprendre la perception et la vision des répondants par rapport à l'impact des formations qu'ils ont suivies à l'Interfédé sur leurs pratiques en tant que formateur dans un CISP et sur eux en tant que personne. Nous sommes partis de l'hypothèse que collecter différents types de données permet d'avoir une compréhension plus complète des impacts des formations sur les formateurs que des données quantitatives ou qualitatives uniquement.

Afin d'être le plus rigoureux et transparent possible dans l'analyse des entretiens, nous avons retranscrit les extraits d'entretiens des formateurs pour illustrer notre raisonnement.

> 1. Sélection des formateurs interviewés

Sur base des réponses au questionnaire, nous avons sélectionné 10 formateurs à interviewer soit parce que leurs réponses au questionnaire étaient représentatives et correspondaient typiquement à la majorité des réponses reçues, soit

parce qu'ils avaient indiqué des éléments particulièrement intéressants ou interpellant dans leurs réponses ouvertes.

Dans le cadre de cette sélection, nous avons également veillé, dans la mesure du possible et selon les disponibilités de chacun, à ce qu'il y ait une diversité au niveau de la répartition géographique des centres, du type de formation dispensée par le formateur, de leur niveau étude, des années d'expérience et des autres données sociodémographiques.

> 2. Profil des formateurs interviewés

Afin de garantir l'anonymat des formateurs interviewés, les informations dans cette analyse ont été reprises de sorte que ceux-ci ne puissent être identifiés. Nous reprenons toutefois ci-dessous quelques données sociodémographiques générales concernant les formateurs interviewés.

L'analyse des entretiens qualitatifs a pour objectifs de comprendre comment et pourquoi les formations de l'Interfédé ont un impact positif sur les différents aspects identifiés dans l'analyse quantitative et mettre en avant l'impact des formations sur d'autres aspects qui n'auraient pas été identifiés dans l'analyse des questionnaires.

Distribution par bassins

| | Formateurs ayant répondu au questionnaire | Total CISP 2017 (Heures réalisées) | Total CISP 2017 (Nombre de stagiaires) | Total CISP 2017 (Distribution des ETP) | Sélectionnés pour entretiens semi-directifs |
|------------------|---|------------------------------------|--|--|---|
| Brabant wallon | 10,3% | 8,5% | 9,5% | 9,2% | 2 |
| Hainaut Centre | 14,7% | 14,6% | 13,7% | 14,6% | 1 |
| Hainaut Sud | 16,1% | 20,9% | 20% | 22,1% | |
| Huy-Waremme | 1,6% | 4,1% | 4,2% | 4,3% | |
| Liège | 27,7% | 25,0% | 22,8% | 22,2% | 2 |
| Luxembourg | 8,8% | 6,7% | 7,1% | 7,7% | 1 |
| Namur | 14,7% | 11,4% | 12% | 12,7% | 3 |
| Verviers | 1,6% | 4,6% | 5,4% | 3,3% | 1 |
| Wallonie Picarde | 4,5% | 4,1% | 5,3% | 3,9% | |

Distribution par type de formation dispensée par le formateur

| | Pourcentage de formateurs ayant répondu au questionnaire | Pourcentage de stagiaires (2017) | Pourcentage des ETP (2017) | Sélectionnés pour entretiens semi-directifs |
|---|--|----------------------------------|----------------------------|---|
| Formation de base (FB) | 27,7% | 35,5% | 18,9% | 0% |
| Formation professionnalisante (FP) | 49,2% | 50,4% | 69,9% | 60% |
| Formation en orientation professionnelle (OP) | 23,1% | 14,1% | 11,2% | 40% |

Distribution selon le genre

| | Formateurs ayant répondu au questionnaire | Formateurs auxquels le questionnaire a été envoyé | Sélectionnés pour entretiens semi-directifs |
|-------|---|---|---|
| Femme | 75,4% | 63% | 70% |
| Homme | 24,6% | 37% | 30% |

PARTIE 4

Distribution selon l'âge

| Âge | Formateurs ayant répondu au questionnaire | Formateurs auxquels le questionnaire a été envoyé | Sélectionnés pour entretiens semi-directifs |
|-----------|---|---|---|
| <25 ans | 1,4% ⁴⁵ | 0% | 10% |
| 25-29 ans | 10,1% | 12,6% | 0% |
| 30-39 ans | 36,2% | 33,3% | 70% |
| 40-49 ans | 20,3% | 21,6% | 20% |
| >50 ans | 31,9% | 28% | 0% |
| Inconnu | | 4,5% | |

Distribution selon le dernier diplôme obtenu⁴⁶

| Dernier diplôme obtenu | Formateurs ayant répondu au questionnaire | Sélectionnés pour entretiens semi-directifs |
|------------------------|---|---|
| CEB | 4,3% | 0% |
| CESDD | 5,8% | 0% |
| CESS | 15,9% | 20% |
| Bachelier | 46,4% | 40% |
| Master | 17,4% | 40% |
| Autre | 10,1% | 0% |

⁴⁵ Le formateur de moins de 25 ans ayant répondu au questionnaire ne faisait pas partie de la liste de formateurs auxquels le questionnaire a été envoyé, mais remplissait bien les critères de la population visée dans le cadre de l'étude.

⁴⁶ CEB : Certificat d'études de base (fin de l'enseignement primaire). CESDD : Certificat d'enseignement secondaire du deuxième degré. CESS : Certificat d'enseignement secondaire supérieur (fin de l'enseignement secondaire). Bachelier (anciennement graduat) : enseignement supérieur de type court. Master (anciennement "licence") : enseignement supérieur de type long.

Les 10 formateurs interviewés ont participé à 15 formations à l'Interfédé, réparties comme suit :

| Formation suivie | Formateurs ayant répondu au questionnaire | Sélectionnés pour entretiens semi-directifs |
|---|---|---|
| Mon métier : formatrice, formateur en ISP | 14 | 3 |
| La théorie des Intelligences multiples | 14 | 2 |
| Accompagner les stagiaires à développer leur pouvoir d'agir | 9 | |
| Chouette, des stagiaires manifestent des résistances ! | 7 | 2 |
| Partages de pratiques en orientation socioprofessionnelle | 6 | 2 |
| Accompagner les stages en entreprise | 4 | 1 |
| Pratiques d'accompagnement des stagiaires en formation | 4 | 1 |
| Accueillir le stagiaire et favoriser l'accroche dans le parcours de formation | 3 | |
| Accompagner les stagiaires ayant connu la prison | 3 | |

| Formation suivie | Formateurs ayant répondu au questionnaire | Sélectionnés pour entretiens semi-directifs |
|--|---|---|
| Mener des entretiens de feedback constructifs ! | 2 | 1 |
| Comment préparer l'après-formation et le suivi post-formation ? | 1 | |
| GT Parcs et jardins | 1 | 1 |
| GT Validation des compétences | 1 | |
| CISP QUESAKO ? | 5 | 2 |
| Le statut du stagiaire en regard du droit du travail et de la sécurité sociale | 4 | |
| Formation RGPD | 2 | |
| Le secteur de l'ISP : contours, enjeux et perspectives | 1 | |
| Total général | 81 | 15 |

“Ce qui est confortable à l’Interfédé c’est, d’une part, que l’on peut échanger avec des professionnels du secteur qui sont confrontés aux mêmes réalités, mêmes difficultés et, d’autre part, que les intervenants sont conscients des publics avec lesquels on travaille.”

Enfin, une remarque générale qui peut être faite à propos des formateurs sélectionnés pour les entretiens est qu’ils sont généralement des personnes intéressées par la formation continue et désireuses d’apprendre tout au long de leur vie. 4 formateurs sur les 10 sélectionnés ont d’ailleurs participé à plusieurs formations à l’Interfédé⁴⁷. Un de ces interviewés à même suivi 3 formations différentes au sein de notre organisation.

> 3. Analyse des entretiens qualitatifs

3.1. Renforcement de la confiance en soi grâce aux échanges et au partage avec les travailleurs du secteur

Le premier constat qui est fait à l’analyse des entretiens est que le fait de participer à des formations à l’Interfédé a un impact très important sur le renforcement de la confiance en soi de tous formateurs interviewés. Cet aspect apparaissait déjà dans certaines réponses aux questions ouvertes du questionnaire. De plus, les entretiens nous permettent de comprendre que ce sont les échanges informels et le partage d’expériences avec les autres travailleurs du secteur qui rassurent, rassemblent et augmentent la confiance en soi des formateurs.

Par exemple, deux formateurs expliquent que :

“C’est important d’avoir une vue d’ensemble sur ce que tout le monde fait. Je me rends compte qu’on est confrontés aux mêmes stagiaires même si le secteur de formation est complètement différent. C’est rassurant de voir d’autres formateurs dans d’autres contextes, car on se

dit qu’on fait bien quand même.” (Interview 8)
“Ce qui m’a rassurée c’est de voir que dans tous les CISP, c’est un peu le même profil de stagiaire. C’est bien de pouvoir parler avec d’autres formateurs parce que ce n’est pas un métier facile, on doit jouer un rôle d’éducateur aussi et ça peut être lourd certains jours.” (Interview 5)

Même si ce n’est pas toujours exprimé par les formateurs interviewés, l’amélioration de la confiance en soi a un effet indirect sur les pratiques pédagogiques ainsi que sur les relations qu’ils entretiennent avec les stagiaires.

Un formateur indique par exemple clairement que :

“La formation a amélioré ma confiance en moi, ce qui a aussi un impact sur les relations avec les stagiaires.” (Interview 1)

Deux formatrices précisent que ces échanges et partages entre travailleurs du même secteur qui renforcent la confiance dans leurs pratiques est spécifique aux formations organisées à l’Interfédé. Elles disent que :

“(…) C’est surtout pouvoir rencontrer d’autres professionnels du secteur et partager avec eux. La rencontre avec d’autres travailleurs ne se fait quasi exclusivement qu’à l’Interfédé.” (Interview 9)

“Ce qui est confortable à l’Interfédé c’est, d’une part, que l’on peut échanger avec des professionnels du secteur qui sont confrontés aux mêmes réalités, mêmes difficultés et, d’autre part, que les intervenants sont conscients des publics avec lesquels on travaille.” (Interview 3)

L’option pédagogique de l’Interfédé est d’organiser des groupes de formation hétérogènes que ce soit sur le plan des fonctions ou des expériences des participants.

Deux autres formateurs précisent que ce qui contribue à la “richesse” de la formation ce sont les échanges avec différents profils de travailleurs CISP.

“La formation était très riche, car d’autres centres étaient présents et les participants étaient mélangés lors des sous-groupes. Les pratiques de chacun ont été détaillées. C’est ce qui m’avait plu : confronter des travailleurs qui débutent dans l’accompagnement de stagiaires à d’autres travailleurs expérimentés. C’est comme ça qu’on apprend le mieux : partage d’expérience et sur le tas.” (Interview 10)

“Les échanges avec les autres formateurs étaient particulièrement intéressants. (...) C’est rassurant de voir d’autres personnes du secteur qui vivent la même chose et enrichissant de voir les différentes réponses face à un même problème, voir comment les autres fonctionnent. C’est intéressant d’avoir un public varié dans les formations.” (Interview 6)

3.2. Développement de l’identité professionnelle grâce à la meilleure connaissance du secteur des CISP

Il ressort de l’analyse des entretiens que les formations de l’Interfédé permettent de développer l’identité professionnelle des formateurs

⁴⁷ Comparativement : 10 formateurs ont suivi 2 formations sur les 69 répondants au questionnaire et 2 formateurs seulement ont en suivi 3 (voir ci-dessus, Partie 3, section 2.4.).

grâce à la connaissance du secteur des CISP, du contexte sociopolitique, de son histoire, et de ses valeurs⁴⁸ ainsi qu'au développement de la réflexivité vis-à-vis de leur contexte de travail. Certains interviewés mettent également en avant le fait que la socialisation et les échanges avec les autres participants à la formation contribuent également au renforcement de leur identité professionnelle. Réfléchir avec les autres participants au contexte extérieur (contraintes réglementaires, économiques ou sociales...) qui pose question ou problème dans la conduite de leur travail quotidien renforce le sentiment d'appartenance au secteur CISP.

L'analyse quantitative a permis de montrer que les formations de l'Interfédé développent chez les participants la connaissance du secteur des CISP. Toutefois, nous n'avions que très peu d'information sur l'effet de cette connaissance sur le développement de l'identité professionnelle des formateurs et sur leur sentiment d'appartenance au secteur (quelques formateurs mentionnent dans les réponses ouvertes au questionnaire le renforcement de l'identité professionnelle). Ces nouveaux éléments apparaissent comme centraux lors de l'analyse des entretiens.

“Je ne savais pas qu'il y avait tout un réseau avec l'Interfédé, etc. Je pensais que mon centre était juste une petite asbl comme ça. Je me suis rendu compte que je fais partie d'un organisme qui est beaucoup plus grand que ce que je ne pensais. Ça a changé l'idée que j'avais des centres d'insertion.” (Interview 8)

“Découvrir l'histoire, les valeurs, l'importance du volet social du travail en CISP, etc. ça déculpabilise... J'ai pris conscience que j'avais plusieurs casquettes, que je n'étais pas là que pour le côté académique, mais aussi pour accompagner les stagiaires (les écouter, les rassurer, etc.) : c'est 50/50 avec le volet théorique. Pour moi, c'est le point clé de la formation !” (Interview 5)

Certains formateurs précisent également en quoi et comment le développement de l'identité professionnelle a un impact sur leur travail. En effet, le développement de l'identité professionnelle et de sentiment d'appartenance à un secteur leur a permis de leur donner un nouvel élan de motivation, de se recentrer sur l'essentiel, de (re)trouver du sens dans leur métier et de leur donner une énergie revendicatrice. Notons qu'une formatrice met également en avant que la motivation qu'elle a pu retirer de la formation a permis également de remotiver ses collègues.

“Reparler des valeurs, des enjeux, etc. ça recentre sur ce qui est important, on voit l'importance de voir et de traiter les stagiaires comme êtres humains et pas comme des dossiers et des statistiques. Ça donne du sens à notre métier. On se rappelle de ses valeurs et du pourquoi on fait ce travail, ça encourage à faire de la résistance au niveau institutionnel pour essayer de faire bouger les choses pour le secteur (...). On arrive en formation essouffés, découragés et on ressort plus boostés, prêt à aller à l'attaque. Ça permet de rebooster aussi les collègues !” (Interview 7)

“Faire partie d'un mouvement, d'une fédération, ça rassemble, ça unit. En tant que travailleurs

du non marchand, c'est important. Ça amène de la reconnaissance. C'est compliqué au début de sentir cette appartenance parce qu'il y a beaucoup de couches (asbl, fédération, Interfédé, etc.). (...) Lors de la formation, on a discuté entre nous de l'actualité politique, ça touche à notre motivation intrinsèque, au sens de notre métier.” (Interview 4)

Certains formateurs interrogés mettent davantage l'accent sur le fait que c'est le fait de mieux connaître le secteur des CISP et son historique qui leur a créé ou développé leur sentiment d'appartenance au secteur alors que d'autres insistent sur le fait que ce sont les échanges avec les autres travailleurs qui leur ont permis de développer cette identité professionnelle.

“J'ai surtout commencé à comprendre le contexte politico-institutionnel avec mon job, avec la formation de l'Interfédé et en discutant avec les autres qui avaient parfois 20 ans de bouteille derrière. Je m'en suis vraiment rendu compte en discutant avec les autres participants sur leur expérience et avec les stagiaires dans le centre.” (Interview 6)

Une formatrice indique également que la formation lui a permis de mieux connaître le secteur des CISP et lui a donné une image positive du travail réalisé par l'Interfédé et par les travailleurs des CISP de manière générale.

“J'étais mal à l'aise parce que je ne connaissais pas le secteur, la politique, etc. La formation m'a permis de mieux me situer par rapport à l'ensemble du secteur. Ça m'a aussi donné une image positive de la démarche et du rôle de l'Interfédé.”

“Faire partie d'un mouvement, d'une fédération, ça rassemble, ça unit. En tant que travailleurs du non marchand, c'est important. Ça amène de la reconnaissance.”

⁴⁸ Cet élément a également été mis en avant dans l'étude sur les besoins en compétences et en formation des travailleurs des CISP réalisée en 2018 par Orchis. J. CULTIAUX et M. LATIERS, ORCHIS, op. cit.

“La formation permet de sortir de notre contexte, de prendre du recul, de retrouver de la motivation et de revenir dans le centre avec de nouvelles idées.”

J’ai perçu le côté social du secteur, mais aussi une grande rigueur et de sérieux dans l’organisation de l’Interfédé, la vision très précise, les formateurs engagés.” (Interview 5)

3.3. Développement de la réflexivité par rapport aux pratiques professionnelles grâce à la pédagogie participative

Les entretiens menés avec les formateurs ont également mis en lumière un impact des formations de l’Interfédé qui n’a pas été relevé dans les réponses au questionnaire – ou de manière très marginale⁴⁹ – : le développement de la réflexivité par rapport à leurs pratiques professionnelles. Certains formateurs expriment clairement que cette réflexivité leur a permis d’améliorer leurs pratiques pédagogiques avec les stagiaires. De plus, on apprend que c’est la pédagogie des formations favorisant la participation et l’implication de chacun et un ancrage dans l’expérience professionnelle des participants qui permet le développement de cette réflexivité.

Il est intéressant de noter que l’étude sur les besoins en compétences et en formation des travailleurs du secteur des CISP⁵⁰ avait mis en avant que, lorsqu’ils participent à des formations de l’Interfédé, les travailleurs ont des attentes au niveau du développement de la réflexivité sur leurs pratiques et notamment du point de vue de la posture du formateur face au stagiaire. Les travailleurs du secteur qui ont participé à cette étude expriment 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”.

Une formatrice illustre l’impact de la formation sur sa posture de formatrice :

“La formation a eu un impact sur moi en tant que personne ; je suis plus “apte” avec ma posture de formatrice, avec le centre et les stagiaires.” (Interview 2)

Deux autres formateurs font le lien entre la réflexivité sur les pratiques, la posture du formateur et l’adaptation, l’amélioration de leurs pratiques avec les stagiaires :

“[Lors de la formation], nous avons développé beaucoup d’outils qu’on n’aurait jamais pu développer seuls. Ça amène une réflexion sur la manière d’être formateur et permet d’avoir des outils concrets en lien avec les espaces verts.” (Interview 1)

“La formation a structuré ma pratique, car je ne venais de rien. Toute idée était bonne à prendre. J’ai retiré des choses en terme de structure que j’ai mis à ma sauce. J’ai analysé ce que j’ai entendu et j’ai essayé de le remettre en pratique avec les autres formateurs du centre plus expérimentés. Ça m’a permis de mieux concilier les attentes des stagiaires et celles de l’entreprise.” (Interview 10)

Le développement de cette réflexivité par rapport aux pratiques professionnelles semble opérer principalement grâce à la pédagogie participative utilisée dans les formations de l’Interfédé. En effet, les formations de l’Interfédé s’appuient autant que

possible sur l’expérience et sur les attentes des participants. Elles permettent d’avoir des temps d’échanges importants entre les participants.

Un formateur métier explique que les échanges entre les participants lors de la formation l’ont rassuré, ont augmenté sa motivation et lui ont permis de prendre du recul, de la hauteur par rapport à ses pratiques professionnelles.

“La formation est aussi intéressante, car il y a différents travailleurs qui connaissent la réalité de terrain donc on ne parlait pas de manière théorique. C’est l’occasion de se rendre compte qu’on partage les mêmes réalités, le même public, les difficultés aussi sont souvent les mêmes. Ça permet aussi de prendre de la hauteur et d’avoir le point de vue de l’animateur et vécu des différents centres. Ça permet de sortir de notre contexte, de prendre du recul, de retrouver de la motivation et de revenir dans le centre avec de nouvelles idées malgré les obligations commerciales ou autres. Maintenant, on prend par exemple un jour toutes les 3 semaines pour créer les cours au niveau pédagogique. Ce sont des réflexions qui naissent.” (Interview 10)

Une formatrice en orientation abonde dans le même sens :

“La formation a complètement répondu à mes attentes : échanger, partager des outils, etc. L’organisation de la formation par le partage et le fait d’avoir un regard plus neutre, plus objectif des animateurs permet de ramener vers des aspects auxquels on n’aurait pas pensé. Il y a beaucoup d’empathie, de douceur, de bienveillance et pas de jugement !” (Interview 4)

⁴⁹ Deux formateurs ont précisé dans les réponses ouvertes au questionnaire que les formations de l’Interfédé les avaient aidés à “prendre du recul” et à “remettre en question leurs pratiques”.

⁵⁰ L’étude réalisée par Orchis en 2018 ouvre des pistes d’actions nouvelles qui ont fait évoluer l’offre de formation de l’Interfédé. J. CULTIAUX et M. LATIERS, ORCHIS, *op. cit.*

Une autre formatrice explique également que le fait que la formation ne soit pas “descendante”, mais participative lui a permis de questionner et d’adapter ses pratiques avec les stagiaires.

“On a appris que le savoir ne venait pas que du formateur, mais aussi de la personne qui est formée. Et c’était inconnu pour moi qui imaginais que le formateur était égal à un prof. L’échange avec les stagiaires était mis en avant pendant la formation et je l’ai mis en application toute l’année. (...) Il y avait du contenu, mais on pouvait en discuter et c’était ludique donc pas que du descendant. C’est comme ça qu’on fonctionne aussi avec les stagiaires donc c’est important. (...) C’est surtout des manières de réfléchir que j’ai appris à l’Interfédé, une remise en question de ce qu’on fait, etc. L’idée n’était pas de dire comment être un bon formateur, mais de réfléchir et d’avoir un esprit critique.” (Interview 6)

Si la plupart des répondants soulignent que la dimension participative de la formation est importante, stimulante intellectuellement et contribue à sa réussite ; d’autres pointent le fait que même s’ils ont apprécié les moments d’échanges avec les autres participants, il n’y avait pas assez de contenu théorique.

Les propos recueillis auprès d’une formatrice et d’un formateur illustrent le fait qu’ils ont particulièrement apprécié la dimension participative de la formation :

“J’ai beaucoup apprécié les exercices, les ateliers proactifs, etc. J’ai aimé la dynamique, comment les choses étaient présentées, organisées ; ça correspond à ma vision de la formation qui part du vécu et de la participation. C’est pertinent et ça

me donne envie de continuer à apprendre et d’aider plus avec des gens du secteur.” (Interview 5)

“Je n’apprécie pas les formations ex cathedra, mais je préfère avoir le vécu de chacun et analyser les pratiques ensemble : avoir le vécu de chacun et vérifier comment chacun aurait agi dans une situation particulière.” (Interview 10)

Une autre formatrice explique par contre que, selon elle, la formation manquait de contenu théorique :

“Il manque de théorie, c’est trop pratique. (...) Il y a beaucoup d’interactions entre les participants, ce qui est très intéressant. Quand il y a des ateliers, c’est aussi intéressant de partager. Il faut juste savoir doser entre pratique et théorie.” (Interview 2)

Certains participants ont en effet besoin de plus de cadres et de repères théoriques pour structurer leur réflexion, pour donner corps aux échanges et prendre de la hauteur. La formation devrait pouvoir répondre à ces attentes dans un juste équilibre entre pratique et théorie.

3.4. Amélioration des pratiques socio-pédagogiques

À travers l’analyse des réponses aux questionnaires, nous avons montré que participer à une formation à l’Interfédé permet d’améliorer les pratiques socio-pédagogiques des formateurs et notamment la manière de former et d’accompagner les stagiaires. Les questions relatives à l’impact sur les pratiques socio-pédagogiques

sont celles qui enregistrent les appréciations les plus positives des répondants au questionnaire. Sans surprise, l’impact positif des formations de l’Interfédé sur les pratiques socio-pédagogiques est mis en avant par la quasi-totalité des formateurs interviewés.

Alors que dans la section précédente était abordé l’impact sur la réflexivité par rapport aux pratiques du formateur, celle-ci aborde plus spécifiquement les compétences pédagogiques, l’art et les outils de transmission et/ou de construction des compétences et connaissances. En effet, la réflexivité amenée par la participation à une formation de l’Interfédé va permettre au formateur de prendre conscience de ses pratiques, de les questionner et parfois de les modifier et de les améliorer.

L’étude sur les besoins en compétences et en formation des travailleurs des CISP⁵¹ a mis en avant l’importance pour les travailleurs du secteur des CISP que les formations auxquelles ils participent leur apportent des « outils directement utilisables sur le terrain ». En effet, la pression de l’urgence et les contraintes de rentabilité suscitent auprès des travailleurs moins expérimentés ou issus de structures plus petites ou plus directement impactées par ces enjeux, des attentes à l’égard de formations plus habilitantes, délivrant des outils directement utilisables sur le terrain.

Les extraits des interviews de 4 formateurs illustrent que les formations pratiquées à l’Interfédé leurs ont permis d’intégrer les méthodes et outils pédagogiques dans les formations qu’ils dispensent, d’avoir un apprentissage directement transposable et utile dans leur travail au quotidien.

“J’ai aimé la dynamique, comment les choses étaient présentées, organisées ; ça correspond à ma vision de la formation qui part du vécu et de la participation.”

“Tout ce que j’ai appris à la formation, je pouvais l’appliquer directement dans mon travail avec les stagiaires.”

“J’ai découvert des outils intéressants que je ne m’attendais pas à utiliser. J’ai donc adapté mes pratiques en tant que formatrice.” (Interview 4)
 “Après les formations de l’Interfédé, j’adapte mes cours pour que ce soit plus dynamique, en variant les méthodes d’apprentissage pour que chaque stagiaire puisse acquérir la matière (visuel, auditif, touché et manipulations, etc.)” (Interview 7)

“Les productions concrètes ont eu un impact sur tous les aspects pédagogiques. Ce n’était pas un cours tout fait, mais tout est réfléchi en lien avec la formation de nos stagiaires. Ça permet de faire un lien entre pratique et théorie. Tous les supports produits sont utilisés énormément dans notre centre.” (Interview 1)

“Tout ce que j’ai appris à la formation, je pouvais l’appliquer directement dans mon travail avec les stagiaires.” (Interview 6)

3.5. Amélioration de la relation avec les stagiaires

Un dernier aspect mis en avant dans les interviews est l’impact de la participation à une formation à l’Interfédé sur leur relation avec les stagiaires. Notons que trois questions du questionnaire faisaient également référence à l’impact sur la relation avec les stagiaires et que 93% des répondants ont estimé que les formations de l’Interfédé ont amélioré leur communication et leur attitude avec les stagiaires. Les formateurs interviewés confirment que la formation modifie le regard qu’ils portent sur les stagiaires, car ils comprennent mieux leur mode de fonctionnement,

leurs parcours et leurs problématiques spécifiques. Dans les entretiens que nous avons menés, nous remarquons que c’est principalement le cas pour les formateurs métier.

“J’ai compris que le problème de certains stagiaires était leur manque de confiance en eux donc ça m’a fait réfléchir. (...) La formation m’a permis de mieux travailler avec les stagiaires et de voir les choses différemment. À la base, je n’étais pas du tout dans le social. J’étais plutôt autoritaire, mais ça ne fonctionne pas forcément avec les stagiaires. Maintenant, ça coule et c’est fluide. J’ai l’impression d’avoir une meilleure relation avec eux.” (Interview 8)

Une formatrice fait le lien entre l’impact de la formation sur l’amélioration de ses pratiques pédagogiques et l’amélioration de ses relations avec les stagiaires.

“La formation m’a permis de me sentir mieux et plus sereine en tant que formatrice et d’avoir des outils supplémentaires qui auront d’office un impact sur les stagiaires. Je suis la formation pour les stagiaires et pour moi, car ça va m’aider à enrichir ma pratique et mes connaissances qui auront un impact sur ma relation avec les stagiaires.” (Interview 2)

> 4. Conclusion de l’analyse qualitative

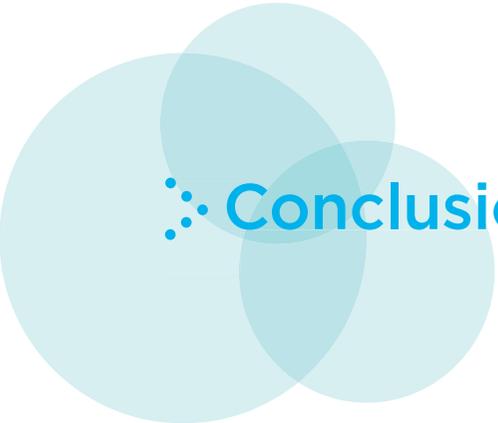
Premièrement, l’analyse des entretiens menés avec les formateurs a permis de mettre en évidence l’impact des formations de l’Interfédé sur des aspects qui n’apparaissent pas ou de manière très marginale dans le questionnaire : le renforcement de la confiance en soi, le développement de

l’identité professionnelle et du sentiment d’appartenance au secteur des CISP et le développement de la réflexivité par rapport aux pratiques.

Deuxièmement, les entretiens nous ont permis de comprendre par quels mécanismes et de quelle manière les formations organisées par l’Interfédé avaient un impact sur ces aspects. Les formateurs interviewés ont mis en avant le rôle essentiel des échanges, du partage d’expériences avec les autres participants à la formation et, de manière générale, de la pédagogie participative développée dans les formations à l’Interfédé dans l’amélioration de la confiance, de l’identité professionnelle et de la réflexivité.

Troisièmement, l’analyse des entretiens nous a permis de connaître les liens entre les différents impacts identifiés que soit dans les réponses au questionnaire ou dans les interviews. En effet, les effets des formations de l’Interfédé ne sont pas à considérer de manière isolée, mais en relation avec d’autres effets. Par exemple, nous avons montré que l’amélioration de la confiance en soi a un effet positif indéniable sur les pratiques pédagogiques et sur les relations avec les stagiaires ou encore que l’amélioration de la connaissance du secteur de CISP (identifié comme impact dans l’analyse quantitative) avait un effet positif sur l’identité professionnelle et le sentiment d’appartenance.

Finalement, les entretiens ont permis de confirmer et de préciser certains résultats de l’analyse quantitative qui concernent l’impact des formations sur les pratiques socio-pédagogiques et sur les relations avec les stagiaires.



Conclusion

Les objectifs poursuivis par l'Interfédé en procédant à une évaluation de son impact social sont multiples et variés. Un tel processus permet de se questionner et développer son utilité sociale ; de construire des marqueurs qualitatifs et quantitatifs sur le long terme ; de reconnaître, valoriser et motiver ses équipes ; et enfin d'améliorer son offre de services et sa stratégie de développement.

Outre le fait de pouvoir renforcer l'Interfédé dans ses stratégies et son organisation interne, l'évaluation d'impact social, à travers un processus co-construit avec les personnes concernées associées à la démarche, permet de développer des indicateurs alternatifs aux évaluations plus classiques, qui correspondent mieux aux réalités du terrain et qui sont en cohérence avec notre vision, nos valeurs et nos spécificités. Un tel processus permet de valoriser autrement nos actions auprès des pouvoirs publics, de nos partenaires et bénéficiaires.

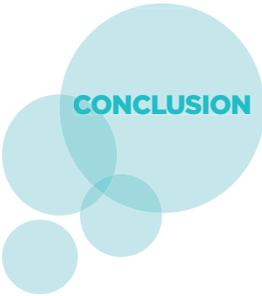
Le choix de l'Interfédé, en concertation avec tous les travailleurs, s'est porté sur l'évaluation et la

valorisation de **l'impact des actions de formation de l'Interfédé sur les pratiques professionnelles des formateurs**. Les formateurs, étant en contact direct et permanent avec les stagiaires, exercent un métier central dans le secteur des CISP. Une telle démarche d'analyse d'impact social est innovante et permet d'identifier les effets des formations de l'Interfédé sur différents aspects des pratiques des formateurs (pratiques socio-pédagogiques, relations avec les stagiaires, connaissance du secteur, vision de leur rôle de formateur...) ainsi que sur le travail de leurs collègues (partage d'informations, utilisation de nouveaux outils, mise en œuvre de nouvelles pratiques socio-pédagogiques...) et l'activité du CISP. Le travail d'évaluation des impacts va bien au-delà des critères quantitatifs repris dans les rapports d'activités (nombre d'actions de formation, nombre de participants...) ou d'une enquête de satisfaction menée auprès des participants aux formations qui ne reflètent pas entièrement les effets des actions réalisées.

Cette démarche s'inscrit également dans un objectif d'amélioration constante de nos actions de

formation à destination des travailleurs du secteur afin de soutenir leur professionnalité au service des publics avec lesquels nous travaillons. De cette manière, l'Interfédé poursuit et complète le travail mené sur l'évaluation des actions de formation, la révision de son offre de formation ainsi que la mise en place d'une reconnaissance de la fonction de formateur en CISP.

L'Interfédé a décidé d'évaluer l'impact de ses actions de formation sur les pratiques professionnelles des formateurs sur base de deux méthodes d'analyse : l'enquête par questionnaire et les entretiens qualitatifs. L'analyse des questionnaires montre que les formations organisées par l'Interfédé ont un impact positif important sur les différentes dimensions du travail de formateur. Ainsi, pour la grande majorité des formateurs interrogés, la/les formation(s) à laquelle/auxquelles ils ont participé à l'Interfédé, a impacté leurs **pratiques socio-pédagogiques** : elles leur permettent d'acquérir de nouveaux outils pour améliorer la formation avec les stagiaires, d'adapter le contenu des formations en fonction



CONCLUSION

L'analyse des questionnaires montre que les formations organisées par l'Interfédé ont un impact positif important sur les différentes dimensions du travail de formateur.

Les actions de formation de l'Interfédé contribuent ainsi certainement à créer plus largement une identité sectorielle forte.

du public, etc. Les formations de l'Interfédé ont également permis à la plupart des formateurs d'améliorer leurs **relations avec les stagiaires**, de mieux les comprendre et de mieux communiquer avec eux. Finalement, de manière générale, les formateurs qui ont répondu au questionnaire estiment que les formations suivies à l'Interfédé ont également eu un impact positif sur leur **connaissance du secteur** et sur **la vision du métier de formateur en CISP**.

La méthode par entretien a, quant à elle, permis de mettre en évidence des résultats complémentaires qui n'apparaissaient pas, ou très marginalement, dans l'enquête par questionnaire, à savoir : le **renforcement de la confiance en soi**, le **développement de l'identité professionnelle** et du **sentiment d'appartenance au secteur des CISP** ainsi que le développement de la **réflexivité par rapport aux pratiques**.

Les entretiens nous ont également permis de comprendre par quels mécanismes et de quelle manière les formations organisées par l'Interfédé avaient un impact sur ces différents aspects. Les formateurs interviewés ont mis en avant le **rôle essentiel des échanges, du partage d'expériences** avec les autres participants à la formation et, de manière générale, de la **pédagogie participative** développée dans les formations à l'Interfédé, dans l'amélioration de la confiance en soi, de l'identité professionnelle

et de la réflexivité. En effet, les formations proposées à l'Interfédé sont co-construites avec les participants et se basent sur leurs propres pratiques ; ces pratiques sont décrites, analysées et contextualisées afin de permettre aux formateurs d'alimenter leurs réflexions et construire leurs propres pistes d'actions.

L'analyse des questionnaires et des entretiens met en évidence qu'organiser des formations propres au secteur des CISP permet aux travailleurs de CISP de se rencontrer entre pairs, de participer activement aux savoirs partagés et d'acquérir une meilleure connaissance du secteur, de ses enjeux spécifiques et du public CISP. De plus, la grande majorité des participants aux formations (toutes formations confondues) soulignent l'impact positif qu'ont les formations sur leur vision du rôle et du métier de formateur. Les participants relèvent en effet une meilleure compréhension des trois dimensions du métier de formateur CISP que sont la pédagogie, l'expertise et l'accompagnement social ; de leur rôle dans ces différentes facettes du métier ; ainsi qu'une vision plus claire des objectifs à atteindre en termes d'acquisition de savoirs et savoir-faire mais également de savoir-être pour les stagiaires. Les formateurs CISP, outre le fait d'être des experts dans leur domaine, doivent également pouvoir entrer en relation et adopter une pédagogie adaptée au public spécifique des CISP, accompagner les stagiaires dans leurs parcours de formation voire même parfois

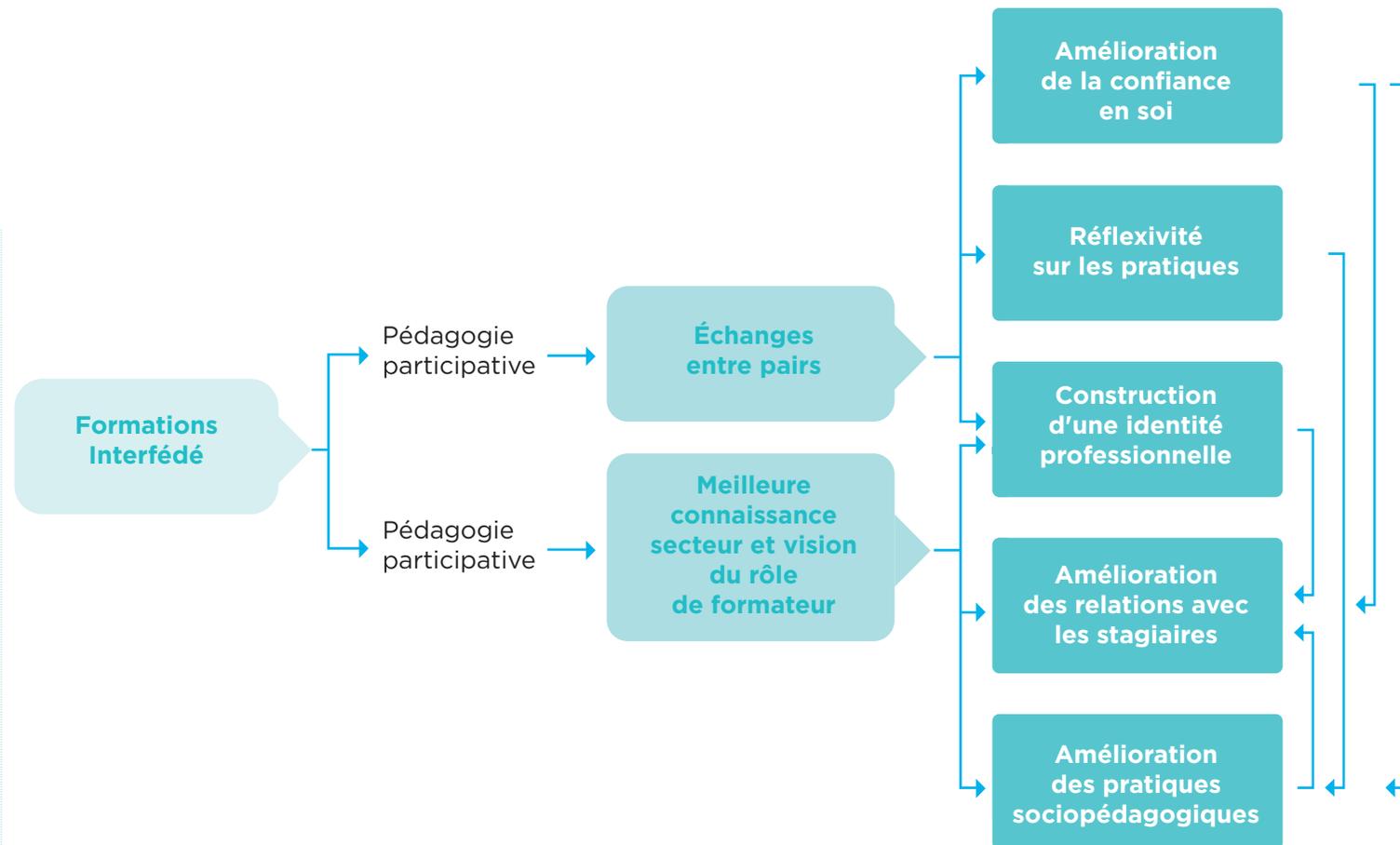
dans leur parcours personnel. Les formateurs en EFT doivent en plus assurer, en tant que chef de chantier, la production de biens ou services, gérer une équipe et les relations avec les clients. Ces différentes facettes du formateur nécessitent une connaissance approfondie des spécificités du public CISP, de ses difficultés liées à l'apprentissage et aux relations qu'ils entretiennent avec le monde de la formation, des administrations et de la société en général. Il requiert aussi une connaissance des valeurs du secteur et du cadre réglementaire global dans lequel s'inscrit leur rôle de formateur CISP. **Etre formateur en CISP ne s'improvise donc pas et demande une formation complémentaire à celle de "simple" formateur.**

Cette recherche nous éclaire également sur les liens entre les différents impacts identifiés. En effet, les effets des formations de l'Interfédé ne sont pas à considérer de manière isolée mais en lien avec d'autres effets. Par exemple, nous avons montré que l'amélioration de la confiance en soi a un effet positif indéniable sur les pratiques pédagogiques et sur les relations avec les stagiaires ou encore que l'amélioration de la connaissance du secteur des CISP avait un effet positif sur l'identité professionnelle et le sentiment d'appartenance. **Les actions de formation de l'Interfédé contribuent ainsi certainement à créer plus largement une identité sectorielle forte.**

Nous avons synthétisé les impacts et les relations les plus prégnants dans le cadre de cette étude dans le schéma ci-contre.

En ce qui concerne les impacts de la formation sur les collègues et les retombées au sein du CISP, près de 90% des formateurs ayant répondu à l'enquête indiquent avoir informé leurs collègues des contenus de la formation. Toutefois, les effets sur les collègues sont peu perceptibles dans cette étude. Afin de compléter la recherche menée, une évaluation directement auprès des collègues du formateur ayant suivi la formation pourrait apporter un éclairage supplémentaire sur les effets des formations de l'Interfédé sur leurs pratiques ainsi que sur l'approche pédagogique générale du CISP.

Une piste d'évaluation d'impact futur pourrait également être d'analyser dans quelle mesure les impacts positifs mis en avant par les formateurs ayant suivi une formation à l'Interfédé ont un effet sur la qualité de la formation des stagiaires et sur leur bien-être. On peut imaginer ou à tout le moins espérer que l'impact des formations proposées ensuite sur le même modèle par les formateurs aux stagiaires dans les centres d'insertion socio-professionnelle puissent avoir des effets et des impacts similaires sur la confiance en soi des stagiaires, l'acquisition de compétences techniques ou dans leurs relations sociales.



L'étude met ainsi très clairement en lumière la valeur ajoutée de formations propres au secteur alliant pédagogie participative, lieu de rencontre et d'échanges entre travailleurs CISP, et connaissance du secteur. Ces formations plus spécifiques viennent en complémentarité à des formations plus généralistes proposées par d'autres organismes

de formation pour adultes. La spécificité et la valeur ajoutée des formations continuées de l'Interfédé qui permettent d'induire les impacts positifs démontrés par l'étude sur les pratiques des formateurs, sont rendues possibles grâce au développement de la professionnalité du secteur et de ses travailleurs ainsi que par le soutien de modalités d'apprentissage alternatives.

Annexe 1 : Chaîne de valeurs

Chaîne de valeurs réalisée lors de la réunion d'équipe de l'Interfédé du 10 septembre 2018.

| Besoins sociétaux | Missions | Ressources | Activités | Résultats | Impacts nets |
|--|--|---|--|---|---|
| Besoin d'inclusion et d'émancipation de tous et toutes dans la société au niveau individuel et collectif | <ul style="list-style-type: none"> Travailleurs du secteur : Soutenir et développer la professionnalité du secteur et de ses acteurs - Soutenir des modalités d'apprentissages alternatives. Stagiaires : Prise en compte des publics peu qualifiés dans les politiques d'emploi et de formation. Soutien du parcours des stagiaires. Institutions : Représentation, valorisation et structuration/coordination du secteur (cohérence sectorielle). Société : défendre un projet de société inclusif et des valeurs. | <ul style="list-style-type: none"> Humaines : les travailleurs de l'Interfédé (expertise et expérience). Financières : subsides. Méthodologiques : expertise (des participants aux actions de l'Interfédé et des travailleurs du secteur), méthodologie d'action à partir de l'expérience/par les processus, prise en compte des aspects pédagogiques. Réseautage : Fédérations, centres, partenaires, etc. Documentaires : charte, histoire, base légale, positionnements sectoriels. | <ul style="list-style-type: none"> Les actions de formation, les GT thématiques, les productions (référentiels, Mijotés, Trans'formation), la coordination de l'offre de formation et le soutien pédagogique aux centres. Mémoire, plaidoyer, commission paritaire, tables rondes, assemblées sectorielles, défense des intérêts des stagiaires dans réunions d'instances, orientation et conseil des demandeurs d'emploi éloignés de l'emploi dans les CEFO, etc. Participation et représentation du secteur aux réunions d'instances compétentes en matière de formation, renforcer la cohésion des centres au niveau sous-régional avec les plateformes. | <ul style="list-style-type: none"> Nombre de travailleurs formés, etc. (cf. indicateurs du plan d'action) Nombre de notes de positionnements, nombre de réunions d'instances, nombre d'entretiens conseils, etc. (cf. indicateurs du plan d'action) Nombre de réunions des instances et GT, nombre de réunions plateformes, etc. (cf. indicateurs du plan d'action). | <ul style="list-style-type: none"> Outils des travailleurs, renforcer leurs compétences, redonner sens à leur travail, donner confiance en eux et en leurs pratiques pédagogiques. Les travailleurs se sentent mieux armés pour former les stagiaires. Reconnaissance des acquis. Remettre/maintenir les stagiaires dans le circuit (inclusion) avec une méthodologie adaptée. Émancipation des stagiaires (redonner sens, confiance en eux...). Prise en compte des revendications du secteur dans les politiques publiques. L'Interfédé est reconnue en tant qu'interlocuteur privilégié tant auprès des pouvoirs publics que de nos partenaires et de nos membres (Fédérations et centres), référence pour avis sur certaines questions. |

Annexe 2 : Questionnaire (LimeSurvey)

> Les formations de l'Interfédé et les pratiques professionnelles des formateurs CISP

Merci de participer à notre étude !

Répondre à ce questionnaire ne vous prendra pas plus de 5 à 10 minutes. Les informations recueillies seront utilisées uniquement dans le cadre de cette étude et ne seront en aucun cas divulguées à des tiers. Vous pouvez effectuer une sauvegarde de vos réponses si vous souhaitez y revenir plus tard.

Il y a 30 questions dans ce questionnaire.

Nom de votre centre *

Veillez sélectionner une réponse ci-dessous

Nom(s) de la (des) filières de formation où vous êtes formateur *

.....
.....

Occupez-vous une autre fonction que celle de formateur au sein du CISP ? *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Oui
 Non

Si oui, quelle(s) autres(s) fonction(s) exercez-vous ? *

Veillez choisir toutes les réponses qui conviennent :

- Personnel de direction
 Coordination pédagogique
 Coordination de chantier
 Personnel administratif
 Personnel d'entretien
 Accompagnateur pédagogique ou social (IPSP)
 Responsable de projets

Nombre d'années d'ancienneté *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Pas d'année d'ancienneté
 1 an
 Entre 2 et 5 ans
 Entre 6 et 10 ans
 Entre 11 et 15 ans
 Plus de 15 ans

Sexe *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Femme
 Homme
 Autre

Année de naissance *

.....

Dernier diplôme obtenu *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Aucun
 CEB (Certificat d'études de base)
 CESDD (Certificat d'enseignement secondaire supérieur du 2^{ème} degré)

- CESS (Certificat d'enseignement secondaire supérieur)
 Bachelier
 Master
 Autre

.....
.....
.....

La formation m'a permis d'améliorer la manière de former/accompagner les stagiaires *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord
 D'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord
 Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)

Faites le commentaire de votre choix ici :

.....
.....
.....
.....
.....



ANNEXE 2

La formation m'a aidé à préparer mes journées de formation *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)

Faites le commentaire de votre choix ici :

.....

.....

.....

La formation m'a permis d'améliorer les relations entre les stagiaires d'un même groupe *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)

Faites le commentaire de votre choix ici :

.....

.....

.....

La formation a contribué à modifier ma manière d'effectuer le suivi social des stagiaires au quotidien (nouveaux outils, nouvelles pratiques, etc.). *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord

- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)

Faites le commentaire de votre choix ici :

.....

.....

.....

La formation m'a permis de mieux organiser mon temps de travail *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)

Faites le commentaire de votre choix ici :

.....

.....

.....

La formation m'a permis d'améliorer la communication avec mes stagiaires *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)

Faites le commentaire de votre choix ici :

.....

.....

.....

La formation m'a permis de trouver une distance adéquate avec les stagiaires "ni trop copain, ni trop distant". *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)

Faites le commentaire de votre choix ici :

.....

.....

.....

La formation m'a permis d'adapter mon attitude en tenant compte de la réalité de chaque stagiaire. *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Pas d'accord
- Pas du tout d'accord
- Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)

Faites le commentaire de votre choix ici :

.....

.....

.....

La formation m'a permis d'affiner mon regard sur le parcours et sur l'évolution des stagiaires. *

Veillez sélectionner une seule des propositions suivantes :

- Tout à fait d'accord

D'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord
 Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)
 Faites le commentaire de votre choix ici :

La formation m'a permis de mieux comprendre les réalités sociales des stagiaires. *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :
 Tout à fait d'accord
 D'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord
 Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)
 Faites le commentaire de votre choix ici :

La formation m'a permis d'avoir une vision plus claire de ma place au sein du centre. *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :
 Tout à fait d'accord
 D'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord
 Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)
 Faites le commentaire de votre choix ici :

.....

La formation m'a permis d'avoir une vision plus claire de mon rôle dans l'accompagnement social des stagiaires (là où mon rôle s'arrête et où commence celui de mes collègues). *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :
 Tout à fait d'accord
 D'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord
 Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)
 Faites le commentaire de votre choix ici :

Le métier de formateur en CISP comprend 3 dimensions. Les formateurs sont à la fois pédagogues, experts dans un domaine et travailleurs sociaux. La formation m'a permis de mieux identifier la part de ces 3 dimensions. *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :
 Tout à fait d'accord
 D'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord
 Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)
 Faites le commentaire de votre choix ici :

La formation m'a fait évoluer sur la vision de mon travail et du résultat qu'il doit produire. *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :
 Tout à fait d'accord
 D'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord
 Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)
 Faites le commentaire de votre choix ici :

La formation m'a donné une meilleure connaissance du secteur des CISP. *

Veuillez sélectionner une seule des propositions suivantes :
 Tout à fait d'accord
 D'accord
 Pas d'accord
 Pas du tout d'accord
 Ne s'applique pas (pas de lien entre la question et la formation suivie)
 Faites le commentaire de votre choix ici :

Le secteur des CISP promeut des valeurs de solidarité, de non-discrimination et d'égalité des chances face à l'emploi et à la formation. La formation m'a permis de mieux comprendre les valeurs du secteur des CISP ? *

Annexe 3 : Guide d'entretien

La rédaction d'un guide d'entretien est importante pour garantir la traçabilité des questions posées lors de l'entretien. Ce travail d'écriture est nécessaire pour s'assurer de l'adéquation entre l'objet de l'étude et les questions posées. Autrement dit, cette rédaction permet d'affiner les questions de recherche avant d'aller rencontrer l'utilisateur et de vérifier que toutes les dimensions du problème ont été prises en compte dans le guide d'entretien. Étant donné que la passation des entretiens sera faite par des enquêteurs différents, le guide d'entretien est le garant d'une certaine 'reproductibilité' des entretiens.

Lors de l'entretien, l'utilisateur peut parfois aborder les différents éléments prévus par le guide sans forcément en respecter l'ordre. L'entretien étant semi-directif ce sera à l'enquêteur de conduire l'entretien sans pour autant être dirigiste. Il est important de laisser le sujet exprimer ses idées même si elles ne sont pas dans l'ordre du guide d'entretien. Cependant, l'enquêteur veillera à ce que tous les points du guide soient abordés.

De manière générale, un guide d'entretien commence par une introduction. Après, une question d'ordre général sur le sujet de l'étude sert de mise en situation pour mettre l'utilisateur à l'aise avec

le sujet. Il peut ainsi s'exprimer sans contrainte sur le sujet. Les questions liées au cœur de l'étude sont ensuite posées. Le guide d'entretien se termine avec une question d'ouverture pour recueillir de nouvelles idées.

> Introduction à l'entretien

Dans l'introduction, l'enquêteur se présente. Il explique rapidement le sujet de l'étude, pour qui et pourquoi cette étude est faite. Pour ne pas influencer l'utilisateur, il est nécessaire de ne pas dévoiler tous les points qui seront mesurés. Cette introduction contient également la demande d'autorisation pour enregistrer ou filmer l'entretien.

- Se présenter
- Rappeler le sujet, le contexte de la recherche et pourquoi on a décidé de la mener. Objectif : évaluer les effets des formations organisées à l'Interfédé sur les pratiques professionnelles des formateurs. Volonté de se lancer dans une démarche d'évaluation de l'impact social pour valoriser les activités du non marchand qui ne peuvent être valorisées avec les indicateurs chiffrés qui nous sont imposés... Ex : le nombre de formations qu'on organise ou le nombre de personnes qui viennent par an aux formations ne

dit rien sur la qualité de nos formations. Donner des exemples de questions de recherche qui sont investiguées par les centres à travers le projet VISES.

- Demander l'accord pour enregistrer l'entretien pour plus de facilité au niveau de l'analyse des entretiens

> Questions introductives

- Redemander quelles formations ils ont suivi entre 2017 et 2018. Vérifier par rapport à notre Base de données.
- Vérifier les informations sur les formations qu'ils donnent.

> Questions

- Dans quel objectif aviez-vous décidé de suivre une formation à l'Interfédé ?
- Est-ce que c'est vous qui avez décidé de vous inscrire ou est-ce une décision de directeur ou coordinateur ?
- Cette formation a-t-elle répondu à vos attentes ?



ANNEXE 3

- Cette formation vous a-t-elle apporté des choses que vous n'attendiez pas ? (Exemples à ne pas citer : rencontrer et échanger avec d'autres formateurs, se sentir appartenir à un secteur, avoir une identité et des valeurs communes, etc.)

- La formation a-t-elle eu des effets sur vos pratiques en tant que formateur ? Si oui, sur quels aspects ?

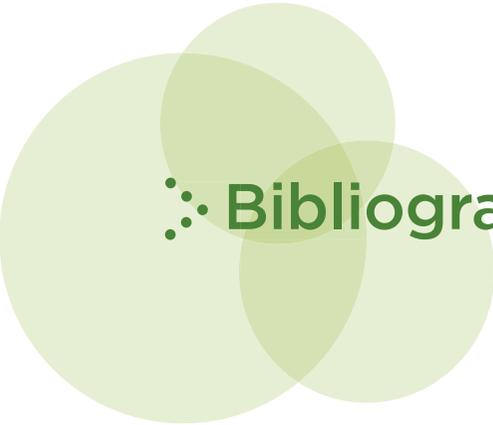
Rappel items du questionnaire à ne pas citer : la manière de former/accompagner les stagiaires, préparer mes journées de formation, améliorer les relations entre les stagiaires d'un même groupe, modifier ma manière d'effectuer le suivi social des stagiaires au quotidien (nouveaux outils, nouvelles pratiques, etc.), mieux organiser mon temps de travail, améliorer la communication avec mes stagiaires, trouver une distance adéquate avec les stagiaires "ni trop copain, ni trop distant", adapter mon attitude en tenant compte de la réalité de chaque stagiaire, affiner mon regard sur le parcours et sur l'évolution des stagiaires, mieux comprendre les réalités sociales des stagiaires,

- La formation a-t-elle eu des effets sur votre fonctionnement en équipe ? Si oui, sur quels aspects ?
- La formation a-t-elle eu des effets sur vous en tant que personne ? Si oui, sur quels aspects ?

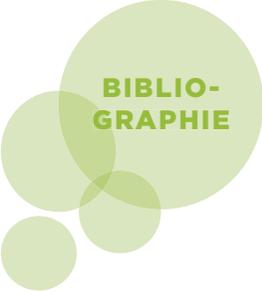
Rappel items du questionnaire à ne pas citer : avoir une vision plus claire de ma place au sein du centre, vision plus claire de mon rôle dans l'accompagnement social des stagiaires (là où mon rôle s'arrête et où commence celui de mes collègues), évoluer sur la vision de mon travail et du résultat qu'il doit

produire, meilleure connaissance du secteur des CISP, mieux comprendre les valeurs du secteur des CISP, positionner mes valeurs par rapport à celles du secteur.

- Avez-vous utilisé ce que vous avez vu en formation ?
- Les formations vous ont-elles donné envie de suivre d'autres formations. Si oui ou non, pourquoi ?
- Qu'avez-vous pensé de la manière dont la formation a été animée ?
- De manière générale, comment percevez-vous l'offre de formation de l'Interfédé ?



· Bibliographie



BIBLIOGRAPHIE

AMJAHADS, “Glissement vers le concept d'évaluation : d'où vient cette tendance à tout évaluer ?”, Essor 88, Avril-Juin 2019, p. 7-9.

CESE Wallonie, “Avis d'initiative relatif à l'évaluation et l'impact social des politiques publiques dans le domaine social”, Avis n°1440, 20 avril 2020.

CLOTUCHE J., “Evaluation : Emergence et évolution d'un concept ambivalent”, SAW-B, 2017, p. 6.

CULTIAUX J. et LATIERS M., “Former à l'accompagnement - Enjeux, attentes et perspectives en matière de formation pour les travailleurs des CISP”, Recherche commanditée par l'Interfédé des CISP, ORCHIS, 2018.

JASSOGNE P., “L'associatif, un “business model” comme un autre ?”, Alter Echos n°448/449, Juillet 2017.

JOSEPH M. et VALCKENAERS L., “Contexte sociopolitique de l'Etat social actif (ESA)”, Journal de l'alpha 189, Mai-Juin 2013, p.13.

MORO E. et FELTESSE P., “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'Interfédé, fondation Travail-Université, 2004.

MORTIER Q., “Faut-il tout mesurer ? Réflexions sur l'utilité de la mesure de l'impact social”, SAW-B, 2013, p.4.

PÉRILLEUX A., NYSENS M. et DAYEZ O., “Evaluer l'impact social : utopie, opportunité ou menace pour les entreprises sociales”, Chaire Les Petits Riens, 2016.

Petit précis de l'évaluation de l'impact social, AVISE/ESSEC/MOVES, Paris, 2013, p.8, www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201310_Avise_Essec_Moves_ImpactSocial.pdf

Référentiels du métier de Formateur/Formatrice classe 2 en CISP, Les Cahiers de l'Interfédé n°15, septembre 2015.

Rue Marie-Henriette, 19-21
5000 Namur
Tél.: 081/74 32 00
Fax : 081/74 81 24
secretariat@interfedere.be

Mise en page :
Olagil
www.olagil.be

Les données diffusées pourront
être reproduites par tout
utilisateur qui sera tenu
d'en indiquer la source.

Interfédération des CISP asbl
ACFI BY UNESSA • AID • ALEAP
• CAIPS • Lire et Ecrire Wallonie

Numéro d'entreprise :
BE 0439.244.011
N° de compte :
BE 60 0013 2078 8170

Ce Cahier de l'Interfédéré présente les résultats de l'étude menée en 2019 sur **l'impact des actions de formation de l'Interfédéré sur les pratiques professionnelles des formateurs.**

La recherche s'inscrit dans une démarche d'évaluation et de valorisation de l'impact social des actions de l'Interfédéré. Elle a été réalisée par l'Interfédéré dans le cadre d'une formation et d'un accompagnement collectif de la fédération d'entreprises d'économie sociale Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises (SAW-B) qui elle-même participe au projet Wallonie Innovation Sociale (WIS) financée par le Fonds social européen (FSE).

**Accompagnateurs
méthodologiques de la démarche
d'évaluation d'impact social :**

Joanne CLOTUCHE et Hugues
DE BOLSTER (SAW-B).

**Récolte des données
(questionnaire et interviews):**

Raphaël CLAUS
et Louise NIKOLIC.

**Analyse des données
et rédaction du rapport :**

Louise NIKOLIC et Inès WILMET.

Relectures :

Raphaël CLAUS,
Joanne CLOTUCHE (SAW-B),
Hugues DE BOLSTER (SAW-B),
Anne-Hélène LULLING,
Marina MIRKES.

Editrice responsable : Anne-Hélène Lulling Rue Marie-Henriette, 19-21 à 5000 Namur