

# Ma fonction de responsable de projets filières et passerelles

## Pourquoi, comment et avec quelles retombées ?

Avec l'arrivée des mesures d'activation des travailleurs sans emploi, beaucoup d'apprenants ont manifesté des sentiments d'insécurité, d'incertitude et d'échec. Le contexte institutionnel européen et wallon pousse par ailleurs les opérateurs de formation professionnelle à améliorer la transparence de leur offre et à fluidifier les partenariats. À Lire et Écrire Centre-Mons-Borinage, il nous est donc paru plus qu'urgent d'ajuster notre dispositif de formation pour que celui-ci réponde au mieux aux besoins des apprenants, en lien avec la réalité socioéconomique de la région.

Par Caterina MORABITO

## Pourquoi construire des filières et des passerelles à travers des partenariats ?

En partant de son expertise de terrain, Lire et Écrire Centre-Mons-Borinage a fait le constat suivant : les personnes en situation d'illettrisme ont peu ou pas accès aux formations pré-qualifiantes ou qualifiantes. Celles qui souhaitent se diriger vers l'emploi ou désireuses de se former professionnellement sont souvent renvoyées vers l'alpha dans une perspective de préformation. De leur côté, les CISP<sup>1</sup> témoignaient d'un chaînon manquant entre l'alpha et le pré-qualifiant ou qualifiant. C'est ainsi que la Régionale a développé une offre de formation « alpha orientation métiers » ainsi que des partenariats avec des CISP de la région. Ces partenariats permettent aux personnes déclarées « comme non immédiatement prêtes à l'emploi » de ne plus être considérées comme « un public difficile », tout en retrouvant le respect d'elles-mêmes et des autres.

L'alphabétisation n'est pas une fin en soi, elle est un levier pour mieux comprendre le monde et s'y situer, développer ses capacités d'analyse et de réflexion critique, communiquer, trouver un travail, se maintenir à l'emploi, accéder à d'autres formations, se déplacer... L'emploi restant l'élément structurant par essence aujourd'hui, il est essentiel d'accompagner l'apprenant dans son parcours d'insertion socioprofessionnelle pour que notre société soit inclusive. S'orienter professionnellement est possible pour le public en alphabétisation et/ou très éloigné de l'emploi si on met en place des partenariats qui vont fluidifier le parcours de l'apprenant qui, actuellement, est un parcours de combattant.

Il est fondamental que la personne se construise ou se reconstruise, se réinsère grâce à un travail dans lequel elle se reconnaît. Les personnes prennent conscience qu'elles peuvent agir sur leur destinée et sortir de l'engrenage, de l'assistantat et/ou de la sous-qualification.

---

<sup>1</sup> Centres d'Insertion Socioprofessionnelle.

Créer des filières et des passerelles, c'est avant tout développer et mener des actions de sensibilisation et de partenariat dans un objectif de prise en compte des personnes en situation d'illettrisme. Cela permet de répondre à des besoins en termes de transparence de l'offre de formation, d'ouverture, de possibilités nouvelles pour les stagiaires. Loin d'être une finalité, la mise en place et le développement de filières et passerelles doit être un outil privilégié pour permettre au demandeur d'emploi d'optimiser son parcours d'insertion sociale et professionnelle, en lui garantissant le meilleur et le plus rapide accès aux services proposés par tous les opérateurs, dans le cadre d'un libre choix et en toute connaissance de cause.

La situation socioéconomique de la région du Centre-Mons-Borinage a été déterminante dans la création de filières et passerelles. Dans le Bassin Enseignement qualifiant - Formation - Emploi Hainaut-Centre, les défis restent nombreux dans un contexte socioéconomique marqué par la crise. Néanmoins, un timide retour à la croissance laisse espérer une amélioration à moyen terme.

Sur le territoire, deux domaines industriels, l'agro-alimentaire et la logistique, se démarquent par leur croissance tant en nombre d'établissements qu'en nombre de postes de travail. Ces opportunités d'emploi sont accessibles aux publics peu ou pas qualifiés, les employeurs ayant peu d'exigences en termes de diplôme et d'expérience. Grâce à l'ouverture d'un magasin Primark à Mons en 2018, il y aura aussi des opportunités d'emploi dans le secteur de la vente, le gardiennage, la logistique et le nettoyage. Ce sont 230 emplois pour un public local peu qualifié qui sont prévus. Nous constatons également des signes de reprise économique dans la périphérie de Mons.

## Quelles modalités de travail avec les partenaires ?

La trajectoire de l'apprenant n'étant pas linéaire, chaque parcours étant différent, nous essayons de mettre en place une palette assez vaste d'offres de formation qui balayent différents secteurs et différents axes. Nous avons ainsi des partenariats avec les filières suivantes : maraichage biologique, entretien d'espaces verts, ouvriers polyvalents, techniques du spectacle, vente, filière animation, Horeca, construction, boulangerie et pâtisserie. Il n'y a pas un

partenariat plus pertinent qu'un autre. La formation que l'apprenant choisit a pour but principal de lui apporter ce dont il a besoin pour réaliser son projet professionnel.

Chaque partenariat tire sa pertinence de son adéquation avec le vécu des apprenants, leur profil et leur projet de vie.

Afin d'une part d'éviter de tomber dans la logique séquentielle, linéaire (alphabétisation, puis formation préprofessionnelle, puis formation professionnelle), et d'autre part de répondre au souhait des personnes de réaliser directement leur projet professionnel et à la logique d'urgence imposée par les politiques d'activation, Lire et Écrire, en partenariat avec des organismes de formation professionnelle, a mis en place des formations concomitantes où l'alphabétisation et la formation professionnelle se font en parallèle de manière intégrée<sup>2</sup>.

Pour que les partenariats fonctionnent, il est impératif qu'il y ait un engagement des deux structures afin de pouvoir organiser des moments de concertation qui permettent de mettre en place le projet du stagiaire, d'évaluer son avancement et de procéder à des ajustements si nécessaire.

Dans ce contexte, en tant que responsable de projets filières et passerelles, je suis chargée de nouer et d'entretenir les contacts, via un travail de sensibilisation, ainsi que de développer le travail partenarial avec les organismes partenaires des différents secteurs. Ceci afin de pouvoir orienter les personnes vers les organismes-relais, en fonction de leurs besoins, projets et difficultés spécifiques et d'optimiser la trajectoire de chaque stagiaire.

En amont, tout un travail est réalisé avec le stagiaire et le partenaire pour faciliter l'entrée en formation dans une des filières choisies, pour faciliter le « passage » dans le centre de formation pré-qualifiant ou qualifiant. Parce que nous ne perdons pas de vue que chaque apprenant apprend à son rythme, nous avons mis en chantier avec nos partenaires un travail pédagogique et méthodologique orienté vers le soutien aux apprenants<sup>3</sup>. Nous analysons également avec nos partenaires les freins et les facilitateurs de formation.

---

<sup>2</sup> Voir : Aurélie STORME, **Formations concomitantes : des partenariats pour une approche intégrée de l'alphabétisation et de la formation professionnalisante**, en ligne ([www.lire-et-ecrire.be/ja206](http://www.lire-et-ecrire.be/ja206)).

<sup>3</sup> Voir article précédent.

Pour ce faire, nous avons défini un langage et utilisons des outils communs : les compétences clés, la grille des savoirs de base<sup>4</sup> et les référentiels métiers produits par l'Interfédé<sup>5</sup>, le test de positionnement de Lire et Écrire...

Avant de proposer au stagiaire telle ou telle formation, plusieurs prérequis sont vérifiés en fonction de la formation choisie, et ce afin que le stagiaire ne subisse pas à nouveau l'échec. Les prérequis ne sont pas seulement liés à la lecture, à l'écriture et aux mathématiques, mais aussi à tout ce qui touche à l'autonomie sociale, cela dépend du type de formation. Chaque compétence et prérequis sont déterminés avec le partenaire en tenant compte du référentiel métier et de la motivation de l'apprenant qui sera le point le plus déterminant pour l'accès à la formation.

Si la motivation est absente, la question « pourquoi ce manque de motivation ? » mérite d'être posée. Il faut alors rechercher quels sont les facteurs qui empêchent la motivation, quels facteurs pourraient engendrer de la motivation, ce que nous pouvons mettre en place pour cet apprenant.

Après un chemin réussi en orientation, en pré-qualification ou en qualification, le stagiaire en recherche de post-formation peut toujours revenir vers Lire et Écrire, et ce pour aller plus loin encore dans son projet et dans la réponse à ses besoins. Ceci toujours en lien avec les collaborations partenariales. L'apprentissage est un processus tout au long de la vie.

## Quels sont les partenariats créés ?

Comme je l'ai dit précédemment, nous travaillons sur 3 axes : l'orientation, la formation pré-qualifiante/qualifiante et l'emploi. Ces axes ne sont pas linéaires, il n'y a pas de parcours type de formation mais une grande diversité puisque nous partons du vécu de l'apprenant, de ses événements biographiques, de son expérience, de ses compétences, de ses besoins, de ses désirs, de ses facilitateurs et de ses freins.

---

<sup>4</sup> Voir : Yolande BOULANGER, Pascale LEJEUNE et Marina MIRKES, *Grille générique des savoirs de base en situation professionnelle*, in *Journal de l'alpha*, n°202, 3<sup>e</sup> trimestre 2016, pp. 85-98 (numéro en ligne : [www.lire-et-ecrire.be/ja202](http://www.lire-et-ecrire.be/ja202)).

<sup>5</sup> Voir : Marina MIRKES, *De la création de référentiels pour le secteur wallon de l'insertion socio-professionnelle*, in *Journal de l'alpha*, n°202, pp. 69-84.

Voici quelques-uns des partenariats que nous avons développés.

### Partenariats d'orientation

Pour l'orientation, nous avons mis en place un partenariat avec Carrefour Emploi Formation Orientation (CEFO) du FOREm de La Louvière. Après plusieurs réunions avec les responsables de projets et animateurs du CEFO, des séances d'information sur les formations et métiers ont été organisées pour un public en difficulté de lecture et d'écriture, et ce à partir des besoins et des demandes des apprenants :

- Séance « Découverte » : C'est quoi Carrefour Formation, quelles sont ses missions ? ; Quelle dynamique peut-on tester (les différents services et que peuvent-ils nous apporter) ?
- Séance « Questionnement » : Quelles questions dois-je me poser pour entrer en formation ? ; Quel opérateur choisir ?
- Séance « Secteurs » : Quels métiers font partie d'un secteur bien défini ? ; Quelles formations et/ou compétences dois-je avoir pour exercer tel ou tel métier ?

Lorsque l'apprenant souhaite tester des métiers à travers des stages et aller plus loin dans son projet professionnel, nous lui proposons deux types de formation : soit la formation *Visa pour l'emploi* organisée par l'asbl Mode d'Emploi (secteur ISP de Vie Féminine), soit *Graine de vie* organisée par le CIEP.

Ces formations permettent aux personnes faiblement scolarisées et éloignées de l'emploi de faire le point sur leur projet professionnel, de tester des métiers grâce à des stages en entreprise, d'élargir le choix des orientations professionnelles, de repérer le métier ou la formation qui leur convient, d'améliorer leurs compétences en français et en mathématiques, de travailler la confiance en soi, d'identifier les obstacles et de développer une démarche d'autonomie dans la gestion des problèmes privés et professionnels.

### Partenariats de formations pré-qualifiantes et qualifiantes

Je voudrais ici m'attarder sur le partenariat réalisé avec le Centre de Compétence FormAlim du FOREm.

Le secteur de l'agro-alimentaire étant un secteur en plein développement dans la région du Centre et où il existe des possibilités d'emploi pour des personnes faiblement qualifiées, j'ai effectué des recherches sur les formations proposées en agro-alimentaire. Le FOREM de Mons organisant une formation théorique *Les bonnes pratiques d'hygiène*, j'ai contacté le responsable et lui ai présenté notre public. À son tour, il m'a expliqué en quoi consistait le module ainsi que les prérequis. Nous nous sommes rapidement rendu compte que, telle quelle, leur formation n'était pas accessible au public de Lire et Écrire. Toutefois, il m'a communiqué les coordonnées de la responsable du Centre de Compétence FormAlim afin de voir avec elle ce qu'il était possible de mettre en place en matière de formation pour un public en difficulté de lecture et d'écriture.

Suite à ma première rencontre avec la responsable de FormAlim, un partenariat a pu voir le jour. Nous avons mis en place un module théorique, *Les bonnes pratiques d'hygiène*, ainsi qu'un module pratique. À l'issue de ce module, les stagiaires reçoivent une attestation, document très important pour eux car la plupart ont rarement reçu un document attestant leurs compétences. Ce document permet aussi de renforcer leur CV et d'alimenter leur *Chemins d'apprentissages* qui est leur carte de visite. Nous organisons ces modules pendant les congés d'automne, de carnaval et de printemps, en fonction de la demande et des disponibilités.

Nous avons cependant souhaité aller plus loin dans le partenariat en mettant en place une formation qualifiante en ouvrier de production, et en particulier ouvrier de production dans le secteur de l'agro-alimentaire. Les stagiaires qui souhaitent se former à ce métier pourront bientôt suivre des modules de formation pour obtenir une qualification. En compagnie de FormAlim, il nous sera alors possible de rencontrer des employeurs de l'agro-alimentaire pour leur démontrer la plus-value d'engager une personne qui a été formée pour le métier par ce Centre de Compétence.

Actuellement FormAlim cherche des locaux adéquats dans la région du Centre ou de Mons afin de pouvoir organiser ces modules de formation pratique. Lire et Écrire pourra ensuite mettre en place pendant les vacances d'été des modules d'une semaine pour préparer les stagiaires ayant suivi la formation qualifiante à rencontrer un employeur et aller vers l'emploi pour lequel ils ont été préparés.

Un autre partenariat qui me semble pertinent de mettre en lumière est notre partenariat avec l'IFAPME de Mons. Les enjeux de ce partenariat sont les suivants :

- sensibiliser les formateurs de l'IFAPME aux personnes en situation d'illettrisme ;
- rendre accessibles certaines formations au public accueilli chez Lire et Écrire moyennant certaines adaptations (test d'entrée, examens oraux...) ;
- permettre aux stagiaires de suivre certains modules et non l'entièreté du cycle.

L'accompagnatrice pédagogique de l'IFAPME et moi avons analysé ensemble quelles sont leurs formations accessibles pour un public en difficulté de lecture et d'écriture et nous avons identifié celles de commis de cuisine, garçon/fille de salle, peintre en bâtiment, fleuriste, vendeur/vendeuse, masseur/masseuse, accueillant(e) d'enfants et pédicure. Nous avons également déterminé les prérequis en lecture, écriture et mathématiques indispensables pour accéder à chaque formation.

Pour tous les métiers cités, sauf celui d'accueillant(e) d'enfants, le stagiaire peut choisir de ne pas suivre le cours de gestion. Dans ce cas, il n'obtiendra pas le diplôme de chef d'entreprise mais pourra exercer le métier chez un patron.

Les formations de l'IFAPME se donnant en soirée, le stagiaire suit chez nous entre 6 et 9 heures de formation en journée pour travailler les compétences en français et en mathématiques dont il a besoin pour exercer son futur métier.

De plus, pour que le passage se fasse au mieux, nous organisons avec l'IFAPME :

- des journées « découverte métiers » et mise en situation ;
- des séances d'informations ;
- la possibilité pour les stagiaires d'assister à des présentations de travaux de fin d'études.



## Quels sont les freins et les facilitateurs rencontrés dans la mise en place des partenariats ?

**Les freins** communs à tout type de partenariat sont la concertation et la difficulté de tenir compte de l'agenda de chacun. Le manque de moyens pour la coordination de la mise en place des projets est également un des obstacles majeurs.

Par ailleurs, certains freins sont spécifiques aux partenariats que nous avons développés dans le but de faciliter l'insertion professionnelle des personnes qui s'adressent à Lire et Écrire. Ainsi, bien qu'elles aient démontré leur intérêt, les formations concomitantes sont rares et restent compliquées à mettre en place. Nous avons par exemple constaté qu'elles restent impossibles avec les EFT, étant donné que ces dernières ont un objectif de production, et donc travailler en concomitance est un réel problème pour leur organisation.

Différents obstacles freinent ou empêchent également la mise en place ou la continuité de dispositifs de formation concomitante. Les obstacles identifiés sont de type financier, administratif, personnel (suivant que le personnel des organismes que nous sollicitons pour travailler en partenariat se montre ou non ouvert à notre démarche, le partenariat aura ou non des chances d'aboutir), organisationnel et parfois pédagogique.

Chez les apprenants, le principal obstacle rencontré relève des tensions identitaires : quitter sa communauté, être proche de son milieu de vie peut freiner l'apprenant dans son parcours. Le changement peut engendrer culpabilité, angoisse et peur du regard des proches.

Concernant **les facilitateurs**, le levier principal des formations concomitantes est le langage commun adopté entre collaborateurs sur base d'outils communs comme le test de positionnement de Lire et Écrire, la grille des savoirs de base et les référentiels métiers de l'Interfédé...

## Et à propos des bénéfices observés ?

Les retombées sur les apprenants, les formateurs et le dispositif sont nombreuses et diverses. Les apprenants éprouvent plus de facilité à quitter Lire et

Écrire et à se projeter vers la formation pré-qualifiante ou qualifiante, ou vers l'emploi. Ils savent aussi qu'ils peuvent revenir à Lire et Écrire pour redéfinir leur projet et travailler ce qui leur manque pour le réaliser. Ils appréhendent moins le changement car tout un travail est fait pour que « le passage » se fasse au mieux. L'apprenant se rend compte qu'il y a une réelle collaboration entre le partenaire, Lire et Écrire et qu'il est au centre du processus. Dans les groupes, le fait de voir que certains partent en formation ailleurs et/ou qu'ils trouvent un emploi encourage les autres dans la mise en place de leur projet. C'est pourquoi nous organisons des moments où les stagiaires viennent témoigner de leur nouvelle expérience soit dans la formation, soit dans l'emploi : ils présentent au groupe leur parcours, la formation suivie, les freins et les facilitateurs rencontrés.

Par ailleurs, les expériences positives des apprenants dans un dispositif « filières et passerelles » permettent de faire changer le regard extérieur sur les personnes en situation d'illettrisme et par conséquent de nouveaux horizons s'ouvrent pour notre public.

Les formateurs quant à eux peuvent mieux déterminer avec l'apprenant ses objectifs, son projet, alimenter et cibler le contenu de la formation en fonction du parcours choisi.

Quand il s'agit de réorienter vers d'autres organismes des personnes qui ne font pas partie de notre public ou qui sont sur une liste d'attente, le dispositif mis en place permet à l'agent de guidance de disposer d'un panel d'offres de formation assez large pour répondre de manière la plus ciblée possible au profil de chacun.

Enfin, tout le travail mené avec les partenaires, les formateurs et les apprenants nous permet d'évaluer le dispositif et de l'ajuster pour répondre au mieux à la réalité de terrain et rendre plus praticable le chemin de l'insertion socioprofessionnelle.

**Caterina MORABITO**

formatrice et responsable de projets filières et passerelles  
Lire et Écrire Centre-Mons-Borinage