

NOTE DE SYNTHÈSE

REALISÉE PAR LE CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS
ET L'OBSERVATOIRE REGIONAL DES METIERS (PACA)

L'accueil et l'accompagnement de stagiaires en entreprise :

Le cas des futurs cadres intermédiaires/experts de l'intervention/action sociale

PROGRAMME D'ACTION « RECHERCHE ET INTERVENTION SOCIALE »

(Circulaire DGAS/PSTS/4A/2008/86)

AXE 4 : « DE L'ENTREPRISE APPRENANTE AUX SITES QUALIFIANTS » (ACTION 4.2)

Centre d'études
et de recherches
sur les qualifications

Céreq



Pierre LORENT (ORM)

Samira MAHLAOUI (Céreq-DTEP)

MEMBRES DE L'EQUIPE CEREQ/ORM

Centre d'études
et de recherches — Céreq
sur les qualifications

Samira Mahlaoui (coord.)

Chantal Labryere



Pierre Lorent (coord.)

Somodom Inthavong

Stéphanie Mailliot

AVANT-PROPOS

Le présent document est une note de synthèse faisant état des principaux résultats issus d'un travail réalisé par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications ainsi que l'Observatoire régional des métiers, à la demande du Collège coopératif Provence-Alpes-Méditerranée et de l'Institut régional du travail social PACA/Corse.

Ce travail s'inscrit dans le cadre d'un appel à projet des Pôles ressources régionaux, lancé à partir d'une circulaire ministérielle de la Direction général de l'action sociale.

Les résultats présentés ici le sont au titre d'éléments de cadrages. Ils permettent d'apporter aux commanditaires de l'intervention-recherche un éclairage quant à la thématique de l'accueil et de l'accompagnement de stagiaires en entreprise.

Plus précisément, il s'agit de s'intéresser ici à la « *capacité des terrains professionnels à identifier et à faire remonter les savoirs d'expérience dont ils sont dépositaires* », en particulier en matière d'accompagnement de stagiaires futurs cadres intermédiaires/cadres experts dans le champ de l'intervention/action sociale.

REMERCIEMENTS

L'intervention de l'équipe Céreq/ORM n'aurait pu aboutir sans la contribution active des professionnels du domaine de l'action sociale (responsables de structures et chefs de services au sein d'établissements) qui, dans le cadre d'un groupe de travail, ont bien voulu nous accorder de leur temps précieux pour nous livrer leurs expériences aussi riches et variées soient-elles.

Tout nos remerciements également à nos commanditaires, le CCPAM et l'IRTS PACA/Corse, porteurs du dispositif Pôle Ressources Régional, pour nous avoir facilité la prise de contact avec nos différents interlocuteurs et participants au projet.

Enfin, nous tenons à remercier Chantal Labruyère (Céreq), Stéphanie Mailliot et Somoudom Inthavong (ORM) qui ont accepté de collaborer au cadrage de l'étude et à la phase d'investigation (participation aux groupes de travail en tant qu'observateurs, chargés d'un retour-bilan à chaque fin de séance).

SOMMAIRE

Introduction.....	p.6
--------------------------	------------

Première séance

La culture des établissements du secteur social en matière d'accueil de stagiaires : éléments de cadrage	p.8
---	------------

Introduction.....	p.9
-------------------	-----

1. Une culture d'accueil des stagiaires très variable suivant les établissements ..	p.9
2. Des repères limités par rapport à la démarche « site qualifiant »	p.11
3. Un intérêt des sites qualifiants pour les activités du Pôle ressources régional .	p.13
Conclusion.....	p.15

Deuxième séance

La transmission des savoirs d'expérience en entreprise : analyse des activités tutorales au regard des compétences requises à l'exercice du métier	p.16
---	-------------

Introduction.....	p.17
-------------------	------

1. L'identification de compétences-clés issues de la pratique, et requises pour l'exercice de la fonction « cadre »	p.18
2. Des paramètres à prendre en compte dans l'exercice de la transmission.....	p.19
3. Les activités du tuteur : analyse des présentations de situations de travail.....	p.20
Conclusion.....	p.26

Troisième séance

Les étapes, les outils, la culture de la transmission des savoirs : éléments de bilan	p.27
--	-------------

Introduction.....	p.28
-------------------	------

1. Quelques étapes-clés de l'accompagnement du stagiaires.....	p.28
2. Deux outils au cœur de l'accompagnement : des entretiens pour faire le point avec le stagiaire	p.30
3. En bref : ce qu'accompagner un stagiaire signifie pour le groupe	p.32
Conclusion.....	p.33

Conclusion	p.35
-------------------------	-------------

Liste des abréviations	p.38
-------------------------------------	-------------

Bibliographie	p.39
----------------------------	-------------

Documents annexes.....	p.40
-------------------------------	-------------

INTRODUCTION

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) et l'Observatoire régional des métiers (ORM) se sont associés pour répondre à la sollicitation du Collège coopératif (CCPAM) et de l'Institut régional du travail social (IRTS) dans le cadre d'un appel à projet lancé par une circulaire de la Direction générale de l'action sociale (DGAS) du ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale. Ce projet national s'intéresse à la création et au développement de *pôles ressources régionaux* en recherche et intervention sociale, dans un contexte d'« *évolution des concepts de la formation vers la recherche d'une alternance pédagogique plus affirmée* »¹. C'est dans ce contexte de transformation des pratiques qu'émerge la notion de *site qualifiant*, règlementée et présente au sein de la circulaire de la DGAS datant du 6 mars 2008².

Dans ce cadre, le CCPAM et l'IRTS PACA/Corse³ (amenés à capitaliser et à mutualiser leurs compétences et ressources communes), se sont engagés à développer plusieurs initiatives inscrites au sein d'un programme d'action⁴ visant la valorisation de connaissances et de compétences produites par les professionnels du champ de l'intervention/action sociale. L'objectif final du programme est de mettre à disposition ces ressources à la fois auprès des communautés de professionnels et des équipes de recherche travaillant sur les thématiques relatives à ce champ.

La mise en œuvre de ce chantier s'ancre dans un contexte où l'identification, le partage, la mutualisation et la valorisation de ressources (pédagogiques, humaines,...) sur les champs de la recherche et de l'intervention sociale devient un enjeu au vu des transformations et mutations actuelles. Ces ressources sont le fruit de travaux réalisés par des professionnels de ce domaine ainsi que celui de la formation en action sociale.

L'intervention du Céreq et de l'ORM a concerné l'une des actions du programme intitulée « *De l'entreprise apprenante aux sites qualifiants* ». Elle a porté sur l'identification et la valorisation des compétences des encadrants d'organismes du secteur, et sur le développement de la transmission des savoirs dans ces établissements ainsi qu'en direction des apprenants du champ du travail social.

Plus précisément, il s'agissait ici de mettre en place un groupe de travail rassemblant des correspondants du réseau des sites qualifiants en PACA, avec l'objectif de « *travailler sur la capacité des terrains professionnels à identifier et à faire remonter les savoirs d'expérience dont ils sont dépositaires, notamment dans le cadre de l'accompagnement des stagiaires en formation qu'ils accueillent* ». Le public visé par l'action est constitué d'acteurs de terrains professionnels (responsables de

¹ Site du pôle : <http://www.poleressourcespaca.com> (pôle subventionné par la DRJSCS).

² Circulaire n°DGAS/PSTS/4A/2008/86 « *relative aux actions de qualification en travail social financée au titre des priorités définies par les orientations ministérielles* ». Elle « *place le renforcement de la qualité des formations en axe majeur* » (avec l'accent mis sur la mutualisation des ressources pédagogiques et l'alternance pédagogique) - Voir la circulaire en annexe n°1.

³ Le CCPAM et l'IRTS PACA/Corse sont porteurs du dispositif « Pôle ressource régional » PACA.

⁴ Le programme d'action 2008-2009 s'appuie sur « *la mise en place d'une plate-forme régionale de la recherche en action sociale* » (regroupant les productions écrites des étudiants et celles issues de recherches-actions du pôle), et sur le développement de « *la capacité des terrains professionnels à être des lieux de production de connaissance, de recherche, de recherche-action* ».

structures, chefs de services) chargés de l'accueil et de l'accompagnement des stagiaires futurs cadres intermédiaires/cadres experts inscrits en formation continue (CAFERUIS, DEIS)⁵.

Afin de mener à bien cette action, l'animation du groupe de travail s'est organisée en trois séances réparties entre septembre 2010 et janvier 2011. A partir de leur expérience de tuteurs/référents de stages, l'objectif visé a consisté à amener les professionnels à extraire ce qui, au-delà de la diversité des contextes d'exercice, les rapproche en termes de savoirs d'expérience incontournables. Pour ce faire, le fil conducteur du travail d'animation était de partir principalement de la description puis de l'analyse d'activités concrètes d'accueil et d'accompagnement de stagiaires qu'ils ont vécues dans les deux ans qui précèdent. Le principe de la démarche réside dans le fait que ces trois séances soient l'opportunité de capitaliser les savoirs d'expérience ainsi que les pratiques professionnelles de ces tuteurs.

Les caractéristiques et les exemples de pratiques tutorales recueillis au cours de ces trois séances concernent les cycles CAFERUIS et DEIS.

Pour cadrer au mieux la démarche d'animation et garantir la qualité de l'information recueillie, le dispositif s'est appuyé sur les étapes suivantes :

- En amont des séances d'animation : quatre entretiens de cadrage centrés sur la genèse et les enjeux de la démarche « site qualifiant ». Ces entretiens ont été réalisés auprès de représentants de deux organismes intervenant en formation de cadres intermédiaires/cadres experts du secteur social (Collège coopératif, IRTS) - et de deux institutions publiques compétentes dans le domaine de la formation du secteur social (Conseil régional, DRJSCS) ;
- Tout au long du dispositif d'animation : la production de comptes-rendus et de retranscriptions systématiques des séances, ainsi que la présence en réunion d'un chargé d'étude en posture d'observation. Son rôle était de réaliser une synthèse « à chaud » des échanges, soumise ensuite aux participants (reformulation et analyse).

Afin de répondre au mieux à nos objectifs, les séances se sont organisées de la manière suivante :

- la première séance s'est centrée sur des éléments de contexte relatifs à la culture en matière d'accueil de stagiaires ;
- la deuxième séance, étant le cœur de l'investigation, s'est intéressée au rôle et aux activités de travail des tuteurs en référence à l'accueil et à l'accompagnement de leurs stagiaires ;
- enfin, la troisième séance apporte des éléments de bilan concernant les étapes de l'accompagnement, les outils et la culture de la transmission des savoirs d'expérience.

C'est sur la base de l'organisation de ces séances que nous concevons le plan de cette note de synthèse.

⁵ Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale ; Diplôme d'état d'ingénierie sociale.

PREMIERE SEANCE

La culture des établissements du secteur social en matière d'accueil de stagiaires :

Éléments de cadrage

La première séance du groupe de travail s'est intéressée à l'expérience d'accueil de stagiaires des responsables de structures et de services participant à la démarche, ainsi qu'à leur perception des enjeux de l'alternance. Il ressort que la culture en matière d'accueil de stagiaires est très hétérogène au sein du groupe, et souvent développée de façon empirique : les structures et leurs responsables ont rarement eu l'opportunité de se pencher sur les textes législatifs de référence, ou de prendre du recul par rapport à leur pratique tutorale (peu de formations de tuteurs, peu de production d'outils de suivi de stagiaires, etc.). C'est principalement « sur le tas », en situations de travail, qu'ils ont pu développer leur expérience d'accueil et d'accompagnement.

Les connaissances sont en particulier limitées en ce qui concerne la notion de « site qualifiant ». Introduite par la circulaire du 6 mars 2008, cette notion met l'accent sur le rôle de l'entreprise en tant qu'organisation apprenante qu'elle place au cœur du processus d'accès à la qualification : chaque site qualifiant s'engage à développer les savoir-faire du stagiaire qu'il accueille en s'appuyant sur le référentiel de compétences du diplôme préparé. Pour favoriser l'accompagnement pédagogique, le législateur a prévu que chaque site qualifiant dispose d'un « référent professionnel » et d'un « formateur de site qualifiant ».

Dans l'ensemble les responsables d'établissements sociaux interrogés sont encore peu familiers avec cette notion (démarches de mise en place d'un site qualifiant, bénéfiques pour l'entreprise, etc.).

Introduction

Cette première séance a eu pour objectif d'identifier quels étaient au sein du groupe de travail, les « points de repère » en matière d'accueil de stagiaires :

- Quelles connaissances les participants ont des politiques publiques dans le champ de la formation des travailleurs sociaux (lois, rôle de la DRJSCS [voir encadré n°1], etc.), et plus spécifiquement concernant l'alternance (compréhension et représentations sur les notions de « site qualifiant », « Pôle ressources régional », « référents », etc.) ;
- quelle est leur expérience d'accueil de stagiaires, à titre individuel et au niveau de leur établissement ;
- comment appréhendent-ils cette mission (politique d'accueil de stagiaires, commentaires sur la démarche « site qualifiant », etc.).

1) Une culture d'accueil de stagiaires très variable suivant les établissements

Même si les structures participant aux trois séances d'animation appartiennent en majorité au médico-social (dominante de représentants des secteurs du handicap et de l'enfance inadaptée), on constate que les repères en matière d'accueil de stagiaires diffèrent fortement au sein du groupe. Cette forte segmentation s'explique par la variété d'une part des types d'organisations représentées, et d'autre part des profils de compétences des chefs d'établissements ou de service interrogés⁶. En particulier, on note des différences significatives en fonction des éléments suivant :

- la taille de l'établissement (au sein du groupe de participants, certains travaillaient dans un collectif de moins de vingt personnes, d'autres de plusieurs centaines) et son rattachement ou non à une entité plus vaste (groupement associatif ou réseau d'associations) ;
- le spectre de ses activités (public et mission spécifique / approche plus large de l'accompagnement social) ;
- la formation des encadrants de stagiaires et leurs connaissances dans le domaine pédagogique (certains ayant uniquement développé une expérience tutorale sur le tas ; d'autres, davantage sensibilisés à l'ingénierie pédagogique, intervenant comme formateurs ou comme jurys dans des cycles qualifiants de travailleurs sociaux).

Concrètement, deux cas de figure opposés apparaissent. Au sein du groupe de travail, une minorité d'établissements sont engagés dans une démarche régulière et structurée en matière d'accueil de stagiaires. Mais il s'agit, pour la majorité,

⁶ Voir le profil des participants en annexe n°2.

d'expériences d'accompagnement plus ponctuelles, et de profils de stagiaires moins variés :

- Les structures minoritaires ayant l'habitude de l'accueil de stagiaires sont de taille plus importante (plusieurs dizaines voire des centaines de salariés), recevant des publics et exerçant des activités variées. Elles disposent de « compétences RH » (service Ressources Humaines ou Formation) et semblent avoir un peu plus formalisé leur démarche d'intégration et d'accompagnement de stagiaires (nombre de stagiaires accueillis par an, procédure de recrutement, etc.).
- Pour la majorité, plutôt des toutes petites associations, le recours à des stagiaires est plus rare et aléatoire. Elles accueillent au maximum un stagiaire environ par an. Plusieurs ont seulement eu une expérience d'accueil de futurs cadres intermédiaires/cadres experts. En général, elles ont été sollicités par celui-ci, ou par l'école : à titre d'exemple, un participant explique qu'il a intégré récemment un CAFERUIS en mal de trouver un stage, dont la candidature avait été refusée par un autre participant au groupe, plus habitué à « l'embauche » de stagiaires. Les besoins de stagiaires de ces petites associations sont bien spécifiques : ne semblant pas avoir les moyens d'accueillir de façon régulière un large spectre de qualifications, ces établissements font plutôt appel ponctuellement à un futur cadre intermédiaire, soit pour conduire une étude (une participante a reçu plusieurs stagiaires DEIS dans cette perspective), soit pour enrichir la réflexion de la direction et l'aider à prendre du recul (plusieurs évoquent le besoin d'échanges et d'apports extérieurs d'idées), par exemple sur le développement stratégique de la structure, la gestion d'un projet, ou l'animation d'équipe.

Encadré n°1

Le rôle de la DRJSCS en matière de formations du travail social

La Loi du 13 août 2004 (1) a confié aux Régions le financement des formations initiales du travail social ainsi que l'élaboration du Schéma régional de ces mêmes formations.

Cependant, une circulaire interministérielle de 2006 (2) indique que l'Etat demeure compétent pour la définition des orientations des formations sociales, ainsi que pour la création, l'organisation et la délivrance des diplômes de travail social : la Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale réceptionne les déclarations préalables des organismes de formation, contrôle le respect de leurs programmes, et veille à la qualification des formateurs et directeurs d'organismes.

Il est important de souligner que la répartition de compétences prévue par le législateur s'accompagne d'un objectif de partage d'informations, de coopération et d'articulation entre les services de la Région et de l'Etat.

1) Loi n°2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales.

2) Circulaire interministérielle DGAS/4A/DGCL/CIL n°2006-390 du 1^{er} septembre 2006 relative à la mise en œuvre des articles 52 à 55 de la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales.

2) Des repères limités par rapport à la démarche « site qualifiant »

Il est important de rappeler qu'au sein du groupe, plusieurs personnes ont été sensibilisées à l'ingénierie de formation ou à l'ingénierie pédagogique de travailleurs sociaux (avec une expérience en tant que formateur, jury de soutenance de mémoire, ou chercheur en sciences sociales). Or, la notion de site qualifiant (voir encadré n°2) est déjà incertaine pour ces professionnels expérimentés en matière de pédagogie. On peut donc faire l'hypothèse que cette notion aurait été encore plus floue si l'on avait interrogé en majorité des responsables de structures ou de services éloignés de la sphère pédagogique.

Les participants ont quand même une idée générale des fondements sur lesquels repose la démarche de site qualifiant. Pour eux, l'entreprise d'accueil est actuellement plus impliquée qu'auparavant dans l'ingénierie de l'accès à la certification. Et la démarche repose sur le principe d'engagements réciproques entre l'organisme de formation, l'établissement et le stagiaire.

Participant n°1 : *« Ce que j'en ai compris, c'est qu'on est plus partie prenante dans l'évaluation de la personne qui passe son diplôme (...). C'est-à-dire qu'on dispose d'une voix plus importante alors qu'avant, les stagiaires faisaient leur stage, on leur mettait une note, et c'était pas plus important que ça ».*

Participant n°2 : *« Dans le concept de site qualifiant, il y a une idée de donnant-donnant ».*

La familiarité avec la notion de « site qualifiant » est cependant réduite, ceci à deux niveaux :

➤ D'une part en termes de repères théoriques, les participants ayant peu de connaissances sur la genèse et les caractéristiques de la démarche impulsée par les pouvoirs publics :

- personne au sein du groupe ne fait spontanément référence à des textes fondateurs (en particulier à la circulaire du 6 mars 2008 relative aux actions de formations en travail social) ;
- il semble également qu'on ait du mal à distinguer le terme de site qualifiant, correspondant à une procédure officielle (pouvoirs publics), de celui d'entreprise apprenante, renvoyant aux pratiques des employeurs. Dans son acception la plus complète, le terme d'entreprise apprenante fait référence à une démarche formalisée mise en place par l'employeur (quelle organisation interne développer - système de management, actions de professionnalisation - pour que les salariés montent en compétences ?). Mais d'après les participants, il est plutôt entendu de façon générale, comme un principe ou une « posture » (l'entreprise apprenante étant alors celle qui veille à favoriser l'apprentissage de ses salariés).

- Surtout, les participants semblent manquer d'informations concrètes sur l'ingénierie d'une démarche de site qualifiant. Des incertitudes existent :

- ◇ d'une part sur les modalités de conventionnement (on pressent juste que les engagements réciproques entre l'organisme de formation, l'entreprise et le stagiaire sont plus formalisés que dans les conventions de stage traditionnelles) ;
- ◇ d'autre part, sur le lien entre site qualifiant et référentiels de compétences ;
- ◇ enfin en ce qui concerne les outils (livret de stage) et les fonctions afférentes à la démarche.

Par exemple, on se perd entre les fonctions de « formateur de site qualifiant » et de « référent professionnel » prévues dans les textes (cette notion de référent étant perçue comme très banalisée – « utilisée à toutes les sauces » - dans le secteur social).

➤ D'autre part, en termes d'expérience concrète, un seul des représentants d'établissements sociaux conviés aux séances d'animation affirmait avec certitude s'être engagé dans une démarche « site qualifiant ». Les autres semblent ne pas savoir si leur structure est véritablement labellisée « site qualifiant ». En conséquence, ce sont les interrogations qui dominent, avec un certain nombre de freins à lever : on craint que le fait de s'engager dans une démarche de site qualifiant soit fortement consommateur de temps et de lourdeurs administratives. Ce sujet est relié plus globalement à une préoccupation financière, celle de la gratification des stages.

Enfin, des représentations négatives apparaissent en ce qui concerne un supposé écart entre ce qui relève du « prescrit » et la réalité des pratiques de mise en place de sites qualifiants : les participants ont l'impression que les pouvoirs publics mettent en avant des modalités de sélection des organismes en fonction de leurs caractéristiques (compétences internes) alors que dans les faits, leur accréditation se ferait plutôt sur une « logique de réseau » et de « cooptation » (par exemple, favorisant des entreprises ayant déjà des liens avec les organismes de formation). Et on suppose que la procédure d'accréditation est plus administrative (pièces justificatives à fournir) que fondée sur l'analyse et l'argumentation des savoirs d'expérience à transmettre aux stagiaires. De plus, on a l'impression qu'une fois l'établissement accrédité, il y a un manque de vérification de la tenue des engagements.

Participant n°3 : *« Je vois la démarche « site qualifiant » simplement comme une procédure administrative qui ne revêt rien derrière (...). Par exemple, notre établissement est devenu « site qualifiant » parce qu'on nous connaissait, il n'y a pas eu d'autres recherches pour savoir s'il devait être validé (...) » ;*

Participant n°1 : *« A mon sens, c'est une simple formalité (...). Je crois que personne ne vient vérifier si les engagements sont respectés ou pas*

(...). Et surtout, j'ai l'impression que c'est fait une fois pour toutes et que c'est jamais réinterrogé ».

Encadré n°2

« Site qualifiant » :

Une notion de plus en plus présente dans les textes officiels, mais encore évolutive...

Dans une circulaire officielle datant de 2008 (1), l'entreprise reconnue comme site qualifiant est présentée par les pouvoirs publics comme « *une organisation professionnalisante, tant de la pratique professionnelle que de l'acquisition de savoirs et de connaissances complémentaires* ».

Cependant, Fourdrignier (2009) ayant écrit récemment un article sur les sites qualifiants, laisse entrevoir que même si cette notion devient monnaie courante dans les textes règlementaires consacrés aux modalités de certification des diplômes du secteur social, sa définition même et les composantes de sa mise en place varient suivant les certifications. Tous les diplômes du secteur social ne font pas actuellement mention d'une démarche de site qualifiant (seuls 8 sur 13 y font nommément référence). En particulier, pour les certifications de cadre intermédiaire, les références sont plus explicites pour le CAFERUIS : la procédure d'accréditation des établissements est davantage cadrée et détaillée que pour le DEIS (objectifs, modalités de déroulement de stage, d'évaluation et d'organisation du tutorat). Dans le cas du DEIS, est seulement mentionnée l'obligation d'une convention de partenariat incluant les objectifs du « stage » (une étude de terrain rentrant dans le cadre du domaine de formation « conception et conduite d'action »).

Les composantes de la démarche de site qualifiant se déclinent différemment suivant les certifications et cette notion semble donc encore évolutive... Mais en tous cas, elle s'inscrit dans une tendance, très marquée depuis quelques années dans les politiques publiques de formation du secteur social, à favoriser l'« alternance intégrative » : Cette expression de plus en plus utilisée est associée à l'idée d'une « *interdépendance des centres de formations et des sites qualifiants dans la conduite coordonnée du projet de formation* » (AFORTS & GNI, 2010).

Marc Fourdrignier observe une montée en puissance, depuis le milieu des années 90, des références à la place des employeurs dans le processus de certification, notamment à travers trois textes fondateurs : le rapport Villain (1995) insistant sur l'articulation entre « mise en action des savoirs » sur le lieu de stage et « théorisation de la pratique » en organisme de formation ; la loi du 29 juillet 1998 fixant l'obligation d'un Schéma national des formations sociales et conférant au stage en entreprise une valeur d'acquisition de connaissances et non pas uniquement d'applications de celles acquises au centre de formation ; le rapport Lorthiois (2000) proposant un certain nombre de pistes pour le développement du tutorat.

(1) Circulaire DGAS/4A/2008/392 du 31 décembre 2008 relative à la formation et à la certification du diplôme d'Etat d'Assistant de service social

3) Un intérêt des sites qualifiants pour les activités du Pôle ressources régional

Nous disposons de moins de matière pour repérer si la notion de « Pôle ressources régional » (voir encadré n°3) a une résonance chez les personnes interrogées, mais

il semble que cela est plutôt le cas. En effet, d'après leurs témoignages, il en ressort que :

- La vocation générale de cette instance (recherche et professionnalisation) est perçue ;
- Si, dans les faits, les fonctions du « Pôle ressources » sont beaucoup plus larges qu'une mission centrée sur le développement de la démarche « site qualifiant », cette démarche semble spontanément associée aux activités du Pôle (plusieurs participants ont connaissance de projets portés par le CCPAM et ses partenaires sur ce volet) ;
- Les participants sont intéressés par la perspective que le Pôle ressources régional puisse leur apporter des outils pour remplir au mieux leur rôle de site qualifiant (ressources documentaires, actions de professionnalisation, etc.).

Encadré n°3

Le Pôle Ressources régional "Recherche & intervention sociale"

Le pôle ressources régional "Recherche et intervention sociale" de Provence Alpes Cote d'Azur a été créé suite à l'appel à projet lancé par la Direction générale des affaires sociales dans le cadre de sa circulaire du 6 mars 2008 adressée aux préfets de région et aux directions régionales des affaires sanitaires et sociales. Ce texte reconnaît aux établissements de formation non seulement leur légitimité à développer des activités de recherche mais aussi à être des têtes de pont pour mettre en synergie les moyens et les compétences mobilisables au niveau régional.

En Provence, Alpes, Cote d'Azur, ce pôle ressources est porté conjointement par deux centres de formation préparant aux diplômes de l'encadrement dans le champ du travail social : l'Institut Régional du Travail Social Paca et Corse et le Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée.

Ce dispositif repose sur une dynamique partenariale mobilisant des centres de formation, des laboratoires universitaires et des chercheurs, des praticiens de terrain et des structures employeurs. Ses objectifs stratégiques visent à :

- Produire de la connaissance sur le champ de l'intervention sociale.
- Valoriser et développer les travaux de recherche en intervention sociale.
- Consolider un appareil de formation régional.

Les programmes d'action mis en œuvre sur la période 2008 – 2011 se sont articulés autour de trois axes de travail principaux :

1. Valoriser les travaux de recherche réalisés par les stagiaires en formation : création d'un site internet et mise en ligne des mémoires, organisation de journées de valorisation de la recherche, préparation d'une biennale de la recherche (novembre 2011).

2. Produire de la connaissance et identifier des questionnements et des objets de recherche pertinents : mise en place d'ateliers thématiques de recherche action (territoire et intervention sociale, Précarité, ruralité et intervention sociale, Compétences interculturelles et travail social), réalisation d'une enquête auprès des établissements et services sociaux et médico-sociaux pour identifier leurs attentes en matière de recherche.

3. Développer la capacité des terrains professionnels à être des lieux de production de connaissance, de recherche et de recherche-action : constitution d'une base de données des sites qualifiants, réalisation d'une étude sur la capacité des terrains professionnels à identifier les savoirs expérimentiels dont ils sont détenteurs et à les transmettre aux stagiaires en formation qu'ils accueillent.

Conclusion

Si les connaissances et représentations sur la démarche « site qualifiant » sont très parcellaires, les participants sont demandeurs d'information... Ils semblent conscients que la thématique « site qualifiant » est un sujet d'actualité dans les formations du secteur social, et que la pédagogie de l'alternance est valorisée. En conséquence, ils sont intéressés par des éléments plus concrets, leur permettant en particulier d'estimer la pertinence d'engager leur entreprise dans une telle procédure - quel intérêt pour l'entreprise ? - et ses chances de succès. Ils ont d'ailleurs tendance à se tourner naturellement vers les animateurs, pour obtenir des réponses à leurs questions. A noter ici que l'expression de la satisfaction des participants à participer à une table ronde sur ce sujet laisse présager un intérêt de la part des participants à s'inscrire dans un dispositif plus pérenne (actions de formation, échanges de pratiques, etc.), notamment pour développer leurs connaissances et leurs pratiques en matière d'alternance.

Encadré n°4

L'expérimentation mise en place : un groupe de travail conjuguant investigation et échange de pratiques

L'intervention recherche conduite par le Céreq et l'ORM entre septembre 2010 et avril 2011 s'est appuyée sur l'animation d'un groupe de travail réuni sur trois séances successives, ces séances ayant pour objectifs généraux d'interroger des chefs d'établissements et de services du secteur social, d'une part sur leur expérience en matière d'accueil et d'accompagnement de stagiaires, d'autre part sur leur conception et leurs pratiques de la fonction tutorale, puis enfin sur leurs représentations par rapport au développement actuel de l'ingénierie des « sites qualifiants ».

Le recours à une démarche d'investigation basée sur l'entretien de groupe questionne régulièrement les professionnels de la recherche. Ainsi, dans le champ de la sociologie, la rigueur scientifique d'approches de type « focus group » fait débat : si ces méthodes de groupe ont souvent été utilisées dans le marketing pour interroger les phénomènes d'influence (tables rondes de consommateurs ou de leaders d'opinion), leur pertinence est en particulier mise en cause quand il s'agit pour le chercheur de faire décrire des pratiques, de restituer une expérience (parcours de vie, trajectoire professionnelle), l'entretien individuel semi ou non directif étant plutôt privilégié.

Dans le cas présent, alors que la qualité de l'alternance représente actuellement un enjeu majeur pour les pouvoirs publics et les acteurs de la formation, la mise en place d'un groupe de travail réunissant des encadrants de stagiaires participe au développement d'une culture pédagogique partagée : non seulement cette approche fournit un matériau pour le chercheur (les témoignages et les échanges au sein du groupe de travail sur les expériences de suivi de stagiaires ont ainsi donné lieu à des retranscriptions systématiques) mais également, elle permet aux participants de mutualiser les pratiques de chacun ou de s'entendre sur des valeurs et des principes d'action communs pour l'accompagnement de stagiaires. Dans ce sens, l'approche collective peut contribuer à une meilleure appropriation de *l'alternance intégrative* que les initiateurs de la logique « sites qualifiants » appellent de leurs vœux.

DEUXIEME SEANCE

La transmission des savoirs d'expérience en entreprise : Analyse des activités tutorales au regard des compétences requises à l'exercice du métier

Cette deuxième séance s'intéresse au rôle et aux activités de travail des tuteurs/référents chargés de l'accueil et de l'accompagnement des stagiaires (futurs cadres de l'intervention/action sociale).

L'objectif a été ici d'amener les professionnels à identifier les savoirs d'expérience qui leur paraissent incontournables, au-delà de la diversité des contextes d'exercice. Il ressort de ce travail d'analyse que les savoirs d'expérience identifiés par les participants au groupe de travail diffèrent sensiblement de la façon dont ils sont formulés dans les référentiels de compétences officiels.

L'exercice de la transmission de savoirs d'expérience est complexe car il doit prendre en compte des paramètres variés, liés aux caractéristiques de la formation, du stagiaire et de l'établissement d'accueil. Cependant, les participants identifient sept composantes de leur responsabilité de tuteur (donner du sens au stage, créer des situations d'apprentissage appropriées, etc.). Un certain nombre de facteurs ayant un impact sur l'exercice de la transmission de savoir d'expérience doivent donc être pris en compte par les tuteurs/référents porteurs d'une professionnalité en matière d'accueil et d'accompagnement de stagiaires, en cohérence avec l'évolution des métiers et des contextes actuels.

Introduction

La première séance ayant eu pour objet un état des lieux quant à l'accueil des stagiaires dans les établissements (politique d'accueil, difficultés, enjeux, manière dont la notion de site qualifiant est appréhendée dans la réalité...), la deuxième séance vise les activités concrètes d'accueil et d'accompagnement de ces stagiaires. En opérant un « zoom », il s'agit ici de nous intéresser aux situations de travail au cours desquelles les tuteurs/référents sont conduits à transmettre des savoirs d'expérience à leurs stagiaires, ainsi que la manière dont ils s'y prennent pour mener à bien cette mission (caractéristiques, critères à prendre en compte et modalités de transmission...).

Pour ce faire, cette séance a consisté dans un premier temps à revenir sur les éléments issus de la première réunion de travail et susceptibles de nous éclairer quant à la question de la transmission des savoirs. En effet, c'est à partir de ces éléments qu'ont été identifiées quelques compétences-clés à faire acquérir (et qui constituent le cœur de métier), ainsi que les modalités d'accueil et d'accompagnement des stagiaires au sein des établissements professionnels. Dans un deuxième temps, il s'agissait d'enrichir ces éléments et de les stabiliser en collaboration avec les professionnels participant au groupe de travail.

A partir des compétences-clés listées et validées par le collectif, cette étape a consisté à demander aux participants d'illustrer chacune d'entre elles en partant d'une situation de travail concrète. Cette étape vise à la fois à comprendre en quoi consiste concrètement l'activité d'accueil et d'accompagnement dans tous ses états, quelles sont les modalités de transmission à prendre en compte, et ce que cette activité implique en termes de pratique professionnelle dans quelques-unes des structures représentées au sein du groupe : dans le cas présent, il s'agit de quatre cadres tuteurs/référents (responsables et chefs de services de structures⁷ du type CSAPA, MECS, SAVS, structure d'accompagnement à l'insertion sociale...

Sachant que l'exercice proposé aux participants vise essentiellement à recueillir des éléments exploratoires, il est à noter que les conditions de mise en œuvre sont adaptées aux possibilités offertes en termes d'animation (séance de 3h30, incluant la validation de la séance précédente, l'ordre du jour, le retour-bilan de la séance). Ce sont les raisons pour lesquelles nous préférons parler ici d'analyse des descriptions de situations de travail présentées par les participants (coproduction en collectif), plutôt que d'analyse des situations de transmission (celles-ci faisant plutôt l'objet d'une phase d'observation sur le terrain).

⁷ Voir la liste des abréviations p.38

1) L'identification de compétences-clés issues de la pratique, et requises pour l'exercice de la fonction « cadre »

La liste des compétences-clés, ci-dessous, a été élaborée suite aux différents éléments apportés par les membres du groupe de travail. Elle réfère aux principales compétences à faire acquérir au stagiaire en milieu professionnel.

➤ *Les compétences jugées les plus importantes et ayant été retenues par les participants comme point d'entrée pour la présentation d'une situation de travail*⁸:

- Monter et gérer un projet / Elaborer des outils et des dispositifs d'intervention en lien avec la commande publique (Participants n°1 et n°5) ;
- Articuler positionnement professionnel et posture (Participant n°2) ;
- Comprendre et savoir situer l'action en amont de la structure dans son contexte politique, institutionnel et local (connaître un territoire ... [Participant n°5]).

➤ *Les compétences qui n'ont pu être abordées, ou qui ont été articulées avec d'autres compétences (incluses dans le référentiel) :*

- Se positionner en tant que cadre intermédiaire dans un environnement à la fois en intra et en extra : savoir se présenter, savoir s'intégrer et trouver sa place dans une équipe, savoir analyser des données, savoir analyser un positionnement...
- Organiser un système d'information (confidentialité, protection des données...);
- S'approprier le système de valeur, la déontologie... ;
- Animer une réunion, animer un temps de travail ;
- Aller chercher une information ;
- Savoir mobiliser les ressources locales ;
- Maîtriser l'outil informatique...

⁸ Le participant n°3 n'était pas présent à cette phase du travail.

2) Des paramètres à prendre en compte dans l'exercice de la transmission

Les compétences-clés et les modalités de transmission varient en fonction d'un certain nombre de paramètres que nous avons tenté d'identifier en fonction de leurs caractéristiques :

➤ *Caractéristiques relatives aux formations*

- Les diplômes (DEIS, CEFERUIS), les référentiels de formation et de compétences ;
- La durée, la nature et l'objectif du stage ;
- La temporalité : la durée de la formation et du stage.

➤ *Caractéristiques propres aux stagiaires*

- Le profil des stagiaires : leur âge et leur statut (stagiaires issus ou non de formations initiales) ; et, pour les adultes en formation continue, leur expérience antérieure, qu'ils viennent du même champ d'intervention sociale, d'un autre champ d'intervention du social, ou se soient reconvertis complètement (expérience hors champ social), demandeurs d'emploi dans ou hors champ)
- Plus généralement, le parcours antérieur du stagiaire ;
- Le projet professionnel du stagiaire ;
- Le projet de stage du stagiaire, confronté/en cohérence avec le projet de l'établissement (incluant les motivations du stagiaire, les acquis en termes de formation antérieure et d'objectifs visés).

➤ *Caractéristiques liées à l'établissement d'accueil*

- L'environnement de l'établissement : caractéristiques socio-économiques du territoire, besoins, demandes des partenaires ... ;
- Le nombre de stagiaires accueillis ;
- La place des stagiaires dans le collectif de travail (en lien avec leur accompagnement) ;
- L'environnement de travail : les besoins de l'établissement, le mode de fonctionnement interne, la politique de recrutement des stagiaires ... ;
- la disponibilité du stagiaire et de son référent/tuteur.

Encadré n°5

Le CAFERUIS, le DEIS et la réforme des diplômes du secteur social

Le Code de l'action sociale et des familles dénombre 14 diplômes d'Etat composant le paysage des certifications du secteur social. Parmi eux, on compte 3 formations de niveau I ou II : le Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social (CAFDES – niveau I), le Diplôme d'Etat d'ingénierie sociale (DEIS – niveau I) et le Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS – niveau II).

L'intervention recherche menée par le Céreq et l'ORM concerne les cycles CAFERUIS et DEIS.

Le CAFERUIS forme des cadres intermédiaires, « *professionnels, responsables d'une unité de travail, qui assurent l'encadrement d'une équipe et des actions directement engagées auprès des usagers. Ils pilotent l'action dans le cadre des projets de service* » (*).

Le DEIS (ex-DSTS) forme des cadres experts, pouvant exercer « *des fonctions d'expertise, de conseil, de conception, de développement et d'évaluation appliquées aux domaines des politiques sociales et de l'intervention sociale* » (**).

Depuis quelques années, l'ensemble des diplômes du secteur social a été réformé. Une des caractéristiques de ce vaste mouvement de réformes a été l'institution, pour chaque formation, d'un « référentiels de compétences » : ainsi, le CAFERUIS est constitué de 6 domaines de compétences, et le DEIS de 3. Ces domaines de compétences sont un des piliers de la démarche « site qualifiant » (voir encadré n°1), chaque site qualifiant ayant à identifier les compétences qu'il est susceptible d'apporter aux stagiaires qu'il accueille.

(*) (**) Extraits des fiches CAFERUIS et DEIS téléchargeables sur le site du Ministère de la Solidarité (<http://www.solidarite.gouv.fr/le-ministere,149/metiers-et-concours>).

3) Les activités du tuteur : analyse des présentations de situations de travail

Afin d'apporter un éclairage sur les activités tutorales au cours desquelles les référents de stages sont amenés à transmettre des savoirs d'expérience, il s'agissait ici de proposer à chaque membre du groupe de présenter, de manière détaillée, une situation de travail illustrant sa pratique.

Partant du choix d'une compétence-clé, chaque participant a décrit la manière dont il s'y prend concrètement, ce qu'il vise à transmettre en priorité, les supports - outils/dispositifs - utilisés, les thématiques sur lesquelles les stagiaires travaillent, ainsi que les points de vigilance dans l'accueil, l'accompagnement, la formation des stagiaires...

Voici quelques activités principales qui ressortent de l'analyse réalisée à l'issue des présentations de situations par les participants :

➤ Donner du sens au stage : il s'agit ici d'aider le stagiaire à formaliser un projet de stage pour aboutir à une contractualisation claire et concise au regard du diplôme visé et au regard de la structure dans laquelle s'effectue le stage, tout en prenant en compte la singularité des stagiaires et leur besoin.

Participant n°4 : « (...) *Ce qu'on a voulu faire (au début du stage) c'est avoir une commande claire et c'est important (...). Où on a passé du temps au premier entretien, c'est l'enjeu de ça (projet de stage), c'est-à-dire qu'il fallait que ça ait du sens pour eux. C'est-à-dire que ça ne soit pas qu'un exercice méthodo parce que c'est inscrit dans le diplôme et que pour l'avoir... donc c'est « en quoi il y avait un enjeu ? ». Parce qu'à un moment donné c'est vrai que ça peut aussi leur faire peur en disant « est-ce qu'il faut qu'on soit exhaustif » et tout ça. (...) Pour moi, il y a la question du sens (que cela prend) pour eux. Il faut que ce travail ait du sens. Après on est effectivement sur l'aspect méthodologique, donc de rigueur etc., d'expérience, de mettre en œuvre, de se coltiner à un processus méthodologique pour arriver à un rendu propre, clair. Mais pour moi ce qui est très important c'est ça, et qu'ils aient conscience de la plus-value de leur travail et en quoi ça peut être un outil de transformation sociale ».*

Participant n°5 : « *J'essaie de donner au stagiaire le maximum d'éléments pour qu'il puisse s'approprier un peu le contexte, qu'il puisse contextualiser l'existence du service et sa future implication. A partir de là qu'est-ce qu'il peut faire avec notre appui, quelles sont ses attentes ? Donc on fait des propositions. Moi j'ai fait des propositions autour de : qu'est-ce que ça veut dire « aller au domicile d'un schizophrène paranoïaque ? ». C'est compliqué. Ce n'est pas la même chose que si vous allez chez un ami (...)* ». *Enfin il y a ce contexte, contexte des services, d'un service d'accompagnement à la vie sociale.*

Participant n°1 : « *Le stagiaire s'est proposé de travailler autour des outils de la loi 2000 2.2. A chaque fois qu'il fait des propositions il m'en fait part, on y travaille ensemble et aussi avec le directeur au cours des réunions « cadres ». On évalue, il nous fait ses propositions, la pertinence, les orientations, ce vers quoi il faudrait plus tendre et ensuite, lui-même fait des propositions qui sont toutes toujours très pertinentes. C'est pour ça que la notion d'altérité est vraiment très forte. La question de l'apprenant... vraiment on apprend autant de lui que nous on peut lui apporter. Il y a vraiment des échanges ».*

➤ Informé, documenté à bon escient le stagiaire : il est question d'identifier les besoins du stagiaire en matière d'information (repérer la bonne documentation, les bons interlocuteurs de terrain), et de rassembler les documents pertinents (tri) qui correspondent à ses objectifs de stage, par exemple au projet sur lequel il travaille.

Participant n°4 : « (...) *permettre au stagiaire d'acquérir une connaissance de l'environnement à plusieurs niveaux : il y a la connaissance « qui sommes-nous ». Là on leur a donné le site de la documentation, on leur a dit « il faut que vous y alliez, on ne va pas tout vous expliquer, on va partir de vos questions ». Et au premier entretien moi (...) je dis « qu'est-ce que vous avez retenu, qu'est-*

ce que vous avez compris » et on part de là. Après je complète. Il y a la notion à la fois, observation, analyse et initiative et rigueur peut-être. (...) Moi (j'ai eu le souci là), je leur ai envoyé un mail parce qu'il y a un document qui vient de sortir, donc j'ai le réflexe de leur envoyer et c'est une façon aussi de leur dire « je ne vous oublie pas, je suis là, j'existe ». (...) Donc, il y a la connaissance de l'institution, ensuite il y a la connaissance des politiques sociales en matière d'hébergement. Là on leur a préparé toute une série de documents, sur notre site on en a un certain nombre. Mais on leur a quand même fait un pré-tri parce que c'est une forêt quand même. (...) Après, il y a échange de mails (parce qu'on ne va pas tout imprimer en papier), il y a des rapports... Donc, soit ils vont sur les sites, soit on leur envoie par mail. Et après c'est un petit décodage mais léger, il va falloir qu'ils le fassent, sur la mise en application des politiques sociales sur le département : « il y a la loi, mais par qui se met-elle en œuvre localement ? », et d'un département à un autre ça ne se met pas en œuvre de la même façon, etc. Et là ce qu'on leur a proposé, pour faciliter cette immersion et pas simplement être, entre guillemets, « à la botte » de ce qu'on penserait, on leur a proposé à la fois une exploration des textes, des rapports, (...) de la société civile, et en même temps une exploration terrain où on leur a donné quelques personnes clés du monde associatif - pas forcément notre seul réseau - et du monde institutionnel, en leur disant « allez prendre contact, prenez la température, quelle est l'appréciation des uns et des autres sur cette problématique (...) ».

Participant n°5 : « (...) ce que j'ai proposé à cette personne c'est de lui parler du contexte. Il y a une transformation sociale, il y a des lois, donc on va dire que dans notre secteur, la loi 2002.2 et la loi de 2005, la loi Handicap, sont un peu des incontournables. Il faut les lire, peut-être en faire ressortir des choses. Donc, là, accès à tout ce qui concerne les sites ou les lectures commentées, les documents commentés de ces lois (...). On n'est pas dans une logique institutionnelle fermée, on est sur des structures plutôt ouvertes. Donc, il s'agit de comprendre la logique qui prévaut. (...) Tous ces éléments-là, j'essaie de les fournir ».

➤ Créer des situations d'apprentissage appropriées : il s'agit de mettre les stagiaires en situation, en leur confiant des responsabilités à des fins d'apprentissage, tout en prenant en compte les contraintes éventuelles (durée du stage, etc.).

Participant n°5 : « En gros, ma proposition c'est de dire aux gens « votre temps de présence est très limité ». J'en parle presque de façon abstraite parce que la personne que j'ai accueillie étant très en méconnaissance du service, n'ayant pas de pratique antérieure dans le secteur social, voulait tout savoir. Donc j'essayais de dire « on va complètement restreindre, mais si vous arrivez à trouver un modèle d'implication, ne serait-ce que : rédiger un protocole pour..., qu'est-ce que pourrait être un protocole de présentation de personne entre une personne qui vient faire le ménage et la personne qui va en bénéficier par exemple, à la lumière des recommandations diverses et variées ? ». Donc, je propose de restreindre le sujet, mais qu'il soit l'occasion pour la personne de passer en revue l'état des politiques publiques, y compris sur le plan plus local,

et de repérer sur le territoire (...) quelles sont les ressources disponibles qui pourraient permettre à la personne bénéficiaire du service d'étendre sa vision d'un territoire, de la rendre un peu plus riche en termes d'étayage de sa problématique ».

➤ Impliquer le stagiaire dans son travail au sein de la structure : il est question d'inciter le stagiaire à concevoir et à mettre en œuvre des outils, requérant notamment le recours à l'écrit.

Participant n°2 : « Moi je suis parfois un peu incisif, quand un stagiaire venait avec un écrit « Oui mais je l'ai commencé, je l'ai fait mais je n'ai pas terminé » ou autre : « vous êtes en posture de cadre, je vous ai passé une commande, je veux votre commande. Sinon vous prenez la porte et c'est terminé ». Ça n'empêche pas, pour parler sur le fond, d'avoir une posture d'analyse clinique ou d'être bienveillant, mais en attendant un cadre il se doit aussi de répondre aux commandes qu'on lui passe ».

Participant n°5 : « Actuellement, dans le contexte où je suis, j'ai tendance personnellement à partir de mon système de valeurs, à susciter et à stimuler pour le passage à l'écrit à certains moments en complément à d'autres moyens d'échange ou de travail. Je ne sais pas si c'est dominant. Dans mes valeurs et dans le service où je suis, je trouve que ça commence à prendre tournure. Un document de travail c'est un objet qui engage un peu la personne plus que dans une approximation de concepts ou dans des échanges un peu verbaux comme ça. On se dit « je voudrais qu'on travaille là-dessus, je n'arrive pas bien à clarifier telle notion ou autre mais en tout cas je propose quelque chose ». Donc ça peut être une proposition, ça peut être un compte-rendu... Cela fait partie des objets professionnels. (...) Mais de fait, c'est presque devenu, entre guillemets, « une injection » du fait de la création de ces formations à l'encadrement ».

Dialogue entre les participants (extrait) :

Participant n°5 : « (...) les métiers du social, c'est plus une tradition orale j'ai l'impression. Donc le fait d'écrire un peu les choses, de s'y astreindre, de structurer un peu un document, de mettre une date dans le pied de page (parce que des fois vous lisez des trucs on ne sait pas si ça date de 1960), etc.. J'embête tout le monde dans mon service là-dessus, mais j'approuve et je trouve que c'est important cette trace, et surtout la pensée s'élabore différemment quand on écrit : par exemple, la notion, d'apprendre à travailler sur un document de travail. J'ai découvert que les gens avaient une tendance générale à dire qu'une fois qu'ils avaient écrit des choses on ne pouvait plus y toucher. C'est comme la rédaction qu'on a remis et puis il y a une note derrière. Alors que le vrai intérêt c'est un document qui est en élaboration, j'allais dire, presque en permanence, jusqu'à arriver à une étape qui semblera assez satisfaisante pour pouvoir nous y appuyer pendant un moment. Après on remet ça en jeu. Ça, je pense que c'est une culture dans les métiers qui est à promouvoir et je trouve

que c'est un enjeu actuel. (...) Moi je pense que ne pas écrire c'est être bancal. Je pense qu'on a plus d'équilibre quand on écrit ».

Participant n°2 : « C'est la question du « je ne sais pas si c'est bon ». (...) Je parlais tout à l'heure de la crainte que tu évoquais de ces stagiaires qui arrivent en te disant « Je vous ai fait un écrit mais je ne sais pas s'il est bon » ».

Participant n°4 : « Ou « je ne vous le rends pas encore parce que je ne l'ai pas fini ». C'est pareil, dans l'accompagnement des recherches c'est ça aussi ».

Participant n°5 : « Ça dépend des personnalités mais on veut tellement remettre l'écrit parfait que du coup on ne va jamais le commencer parce que dès qu'on le commence on sait que c'est des compromis, que de toute façon on ne va pas faire aussi bien que ce qu'on pensait et qu'on ne sera jamais Proust, donc... ».

Participant n°2 : « Pour moi, c'est un élément essentiel et de formation et d'apprentissage, mais pas forcément que pour les stagiaires. Parce que nous on se forme et on apprend tous les jours, j'espère continuer à apprendre toujours ».

➤ Accompagner le stagiaire sans se substituer à lui : au vu des témoignages, il paraît essentiel pour le tuteur de veiller à doser son attitude vis-à-vis du stagiaire (« jusqu'où je l'aide, jusqu'où je le laisse autonome ? »...), sans pour autant « materner » le stagiaire ou le laisser seul.

Participant n°1 : « Le projet s'est élaboré en co-construction. (...) En plus, il avait plutôt tendance à me dire « je ne sais pas trop sur quoi je vais partir, je réfléchis ». On a réfléchi ensemble, parce qu'il y a plein de choses, on pouvait partir sur beaucoup de choses. (...) Ce que j'ai trouvé intéressant et aussi qui avait de l'intérêt pour moi, c'est qu'il puisse travailler sur ces questions-là (la mise en place des outils de la loi 2002.2). Ce que je trouvais intéressant aussi à travailler autour de ce projet, la mise en place des outils, c'est que je lui permets grâce à ça, ou à travers ça, de faire de l'animation d'équipe puisqu'il présente le projet en réunion d'équipe, il associe les salariés, les travailleurs sociaux. Ça me permettait aussi de voir un peu la posture qu'il pouvait avoir au sein de l'équipe, puisque jusqu'à présent il participait aux réunions d'équipes mais avec moi et il n'était pas forcément animateur ni intervenant. Maintenant en réunion d'équipe (on fait un ordre du jour à chaque fois pour faire une réunion d'équipe avec un compte-rendu) il y a un temps, qui lui est consacré, et qui lui permet de mettre en place ce projet ».

Participant n°2 : « Il ne s'agit pas de dire qu'on décide de tout conjointement, ce n'est pas vrai, ça serait complètement faux. En attendant ils participent à toutes les réunions liées à leur statut de stagiaires cadres. Il n'y a pas de lieu où se réuniraient les cadres sans eux. (...) Moi je fonctionne plus à la demande. C'est-à-dire que je laisse au stagiaire la possibilité de saisir qui il veut, et l'opportunité est laissée à toute l'équipe de la saisir aussi quand ils le veulent. Donc il n'a pas forcément un référent attitré. Il a quelqu'un qui l'accompagne mais tout le monde est en mesure de le saisir, de l'interpeller, et ça se passe plutôt pas mal. Parce

que du coup ça enlève cette idée que le référent est le tout puissant et que les autres sont à côté, et ça fait des interactions qui permettent de... Et je pense que c'est parce que l'équipe est là-dedans aussi que ça permet ça. Ce n'est pas que ma seule volonté ».

Participant n°4 : « Ils sont limités dans le temps aussi, au total ils ont 25 jours tout compris. Sur 6 mois, un peu plus même, c'est beaucoup mais pas beaucoup non plus. (...) C'est vrai qu'après se pose le problème de la disponibilité. Ça c'est un vrai problème que j'ai vu qui était dans le compte-rendu, c'est quand même une vraie question. Mais en même temps ils savent que mon collègue et moi-même on peut être disponibles. Enfin il faut qu'ils nous interpellent. On ne va pas les mater ».

➤ Sensibiliser le stagiaire aux exigences de la fonction de cadre et à son contexte d'exercice : il s'agit de lui faire prendre conscience d'exigences comme l'auto-questionnement, l'autocritique, l'écrit...

Participant n°2 : « (...) Moi j'ai une démarche qui est très clinique, (...) et qui est très orientée sur la personne. Parce que pour moi il est essentiel à un moment donné que la personne arrive à se questionner avant de questionner l'institution. (...) Moi, ça passe beaucoup par la communication, par l'entretien, par l'écriture. (...) Je crois que pour un cadre c'est quand même essentiel de pouvoir se questionner là-dessus. (...) Moi, ce qui m'intéresse c'est le « pour quoi » mais pas le « pourquoi » en un mot, c'est le « pour quoi » en deux mots, c'est l'intention avec une dimension étroitement liée à l'autoévaluation, à l'autocritique, à l'auto-questionnement. C'est là-dessus que moi je demande systématiquement au stagiaire qui rentre en stage sur l'établissement de travailler. (...) Il faut savoir où on va, il faut savoir qui on est et connaître ses limites. Donc c'est des gens, d'après moi, qui sont enclins à ce questionnement. Ça s'est super bien passé. Et c'est quelqu'un avec qui il y a eu un échange, que j'ai trouvé formidable, qui m'a apporté énormément sur des questionnements liés à des gamins d'origine étrangère avec des problématiques de langage et autres. Donc on s'est trouvé. C'est pour ça que je dis, pour moi l'étape principale avant d'accueillir le stagiaire c'est que magie se fasse. Sinon ça ne sert à rien ».

Participant n°4 : « (...) En fait, il faut qu'ils aient conscience de la plus-value que leur travail pourrait apporter dans cette équipe, il y a déjà des boulots à droite à gauche, il y a un travail - avec un regard distancié - d'analyse qui à un moment puisse faire pointer de façon saillante un certain nombre de choses. C'est un peu ça qu'on attend d'eux. On sait que c'est difficile parce qu'il faut qu'ils s'immergent dans quelque chose qu'ils ne connaissent pas bien. Mais en même temps on peut se dire aussi que c'est bien aussi ».

Participant n°5 : « En tout cas, par rapport à cet objectif de produire une expertise technique, parce que l'objectif initial est de dire : « il faut un peu roder une petite mécanique qui va consister à dire quel est l'état des politiques publiques ». Donc il faut rechercher, susciter, et à partir de là voir comment je peux alimenter dans un cadre donné, celui d'un service, (...) mais demain ça

peut être autre chose. Comment je peux structurer, contribuer à la vie d'un service en tenant compte de tous ces contextes-là pour que ça constitue un appui technique aux équipes. Parce que c'est ça aussi le positionnement du cadre, c'est qu'il va dire : « d'après les différents éléments il faut qu'on soit vigilants à tel aspect et du coup on peut » ».

➤ Faire un retour critique au stagiaire et impliquer le stagiaire dans une démarche de bilan d'activité : il s'agit de faire participer le stagiaire à une analyse critique de son travail.

Participant n°2 : « Pour moi il est essentiel à un moment donné que la personne arrive à se questionner avant de questionner l'institution ... (...). Donc ça se passe de façon très concrète lors de l'entretien et sur la régulation des cadres, puisqu'on a un temps de régulation sur l'équipe d'encadrement auquel participent les stagiaires et qui sont soumis, au même titre que l'ensemble des cadres, à se questionner sur leur posture (...) ».

(...) Le stagiaire intervient avec nous. C'est-à-dire qu'on a un groupe de travail (...) où on pose à un moment donné nos objectifs de travail, notre réflexion, nos difficultés aussi (quand on y arrive), auxquels ils sont invités à participer et sur lesquels ils peuvent être aussi interrogés. Ils participent à l'équipe de direction (...) et ils ont un espace d'expression et de décision avec nous dans la concertation tant que faire ce peut ».

Conclusion

On s'aperçoit que pour être réalisée, l'activité tutorale doit tenir compte d'un certain nombre de facteurs impactant l'exercice de la transmission de savoirs d'expérience en direction des stagiaires.

C'est également tout une « professionnalité » en matière de tutorat qui se dévoile en cohérence avec l'évolution des métiers et des contextes auxquels les encadrants doivent faire face.

Après avoir examiné les situations d'accueil et d'accompagnement du point de vue de l'organisation du travail du tuteur/référent de stage (compétences-clés requise à l'exercice du métier, paramètres à prendre en compte dans l'exercice de la transmission, activité du tuteur...), dans la partie suivante, nous nous intéressons plus particulièrement aux modalités de l'organisation du stage.

TROISIEME SEANCE

Les étapes, les outils, la culture de la transmission des savoirs d'expérience :

Eléments de bilan

Cette dernière séance a interrogé les responsables de structures, ou de services, sur l'approche pédagogique appropriée pour former des stagiaires futurs cadres.

Les participants ont tendance ici à privilégier une démarche maïeutique où le rôle du tuteur est d'accompagner le questionnement indispensable au positionnement du futur cadre : questionnement sur sa posture d'encadrant, sur l'environnement à prendre en compte pour l'exercice de son activité tutorale, sur son projet professionnel, etc.

En amont du stage, l'accompagnement part d'une démarche de co-construction des objectifs et de contractualisation. Il se poursuit ensuite par des temps de régulation, d'analyse des acquis, et de formulation d'objectifs de poursuite du stage.

Ces séquences, destinées à faire le point, s'appuient essentiellement sur deux outils : des temps d'entretien (entre le stagiaire, son référent et/ou d'autres membres de l'équipe) ainsi que des bilans écrits, réalisés par le stagiaire et mis en discussion.

Introduction

La question des modalités d'accompagnement de stagiaires a été abordée en deuxième séance en partant des compétences-clés nécessaires à l'exercice du métier de cadre (*questionnement à partir du « quoi »*).

Pour compléter ce travail, la troisième séance traite de l'accompagnement du stagiaire en se centrant davantage sur le process (*questionnement à partir du « comment »*). Ainsi, ont été abordés :

- La progression du stage : les participants identifient-ils des étapes d'accompagnement ? ;
- Les outils de l'accompagnement : y a-t-il des ressources internes ou externes qu'ils utilisent (supports, grilles de réflexion, etc.) ? Sont-elles préexistantes ou les participants conçoivent-ils des outils ad hoc ? ;
- Les autres composantes de l'accompagnement que l'activité proprement dite de transmission de savoirs d'expérience : il ne s'agit pas uniquement de voir comment les encadrants « font passer le message », mais aussi de repérer s'ils s'attachent aux questions d'appropriation et d'évaluation de l'accompagnement ; et si c'est le cas, d'identifier comment ils abordent concrètement ces objectifs.

1) Quelques étapes-clés de l'accompagnement du stagiaire

Quatre étapes principales ont été mises en évidence. Pour chacune d'entre-elles, des conditions/modalités de transmissions (en italiques lorsqu'elles sont communes à plusieurs étapes) ont été associées⁹ :

a) En amont du stage (co-construction du stage, contractualisation ...)

- Selon les cas, rencontrer le stagiaire ; s'entretenir avec lui au préalable sur son projet, sur sa posture en tant que futur cadre intermédiaire, sur les informations propres à la déontologie et à l'éthique (confidentialité vis-à-vis de l'équipe, notions du « devoir », du « pouvoir » et du « vouloir » du stagiaire, question du sens du projet de stage...)
- Identifier le positionnement du stagiaire (comment il se projette par rapport par rapport à une expérience qu'il n'a pas encore...)
- Fournir au stagiaire des outils de réflexion : lui permettre de s'interroger sur ses propres connaissances, sur son positionnement dans l'environnement,...

⁹ Ces éléments sont repris dans un tableau de synthèse en annexe n°3.

- *Transmettre au stagiaire des informations nécessaires et incontournables (données, pistes, indication de certains textes, outils...) pour favoriser la prise de connaissance (textes de lois...) [a, b et c] ;*

b) Accueil du stagiaire/Immersion (découverte de l'établissement et de son environnement, mobilisation des ressources du stage, élaboration du stage...)

- Permettre au stagiaire l'accès à une connaissance de l'environnement, du contexte d'intervention (connaissance des politiques sociales ...)
- Faciliter l'immersion du stagiaire par une mise en application, après exploration/exploitation de ressources ; l'inciter à partir à la recherche des ressources (documents, internet...)
- *Transmettre au stagiaire des informations nécessaires et incontournables (données, pistes, indication de certains textes, outils...) pour favoriser la prise de connaissance (textes de lois...) [a, b et c] ;*
- Créer un cadre qui fixe les objectifs et aide le stagiaire à mieux « prendre sa place » dans la structure, dans le collectif.

c) Pendant le stage (réalisation, régulation constante...)

- Faire participer le stagiaire à des réunions de travail, voire lui faire présenter les résultats de son travail, l'amener à faire des propositions, le mettre en position de manager un projet... ;
- Travailler en équipe quand cela est possible (intégrer le point de vue des autres), favoriser l'échange ;
- Orienter le stagiaire de manière à ce qu'il soit en capacité d'observer, d'analyser... ;
- *Transmettre au stagiaire des informations nécessaires et incontournables (données, pistes, indication de certains textes, outils...) pour favoriser la prise de connaissance (textes de lois...) [a, b et c] ;*
- S'assurer que le stagiaire est autonome, qu'il a de l'initiative ; lui confier des responsabilités, des missions... ;
- Entraîner le stagiaire à interpeler le manager (dans un cadre approprié) ;
- *Conduire les stagiaires à entrer dans un exercice d'écriture [a, b, c et d].*

d) En fin de stage (production finale, restitution, rituel de départ, clôture du stage...)

- Prévoir pour le stagiaire des temps de régulation, de concertation sur les outils (communication, écriture) ; interroger/questionner/réfléchir sur ce qu'on est en

train de vivre, sur les postures ; prévoir un temps d'évaluation : conduire le stagiaire à s'interroger sur le « pour quoi » (autoévaluation, auto questionnement, autocritique sur ses propres connaissances, sur sa méthodologie ... et non pas seulement sur sa posture et son positionnement) ;

- *Conduire les stagiaires à entrer dans un exercice d'écriture [a, b, c, et d].*

2) Deux outils au cœur de l'accompagnement : des entretiens pour faire le point avec le stagiaire, et le recours à l'écriture

En préambule, il est important de noter que le regard porté par les participants sur les outils de l'accompagnement est lié à leur conception générale de l'accompagnement des stagiaires futurs cadres intermédiaires/cadres experts. On peut en effet rappeler qu'ils privilégient une démarche pédagogique souple et « ad hoc » : il s'agit d'adapter l'accompagnement des stagiaires au cas par cas, en particulier en fonction de leur parcours antérieur, de leurs besoins et objectifs d'apprentissage, de la durée de leur stage, etc. En conséquence, l'option qui consisterait à concevoir des outils d'accompagnement préétablis (par exemple, des fiches de suivi du stagiaire, ou supports d'évaluation...) n'est pas forcément appropriée, car les grilles utilisées risqueraient de ne pas coïncider avec chaque situation de stage.

Les participants sont donc sur une approche pragmatique de l'outillage de l'accompagnement (« *ne pas faire de l'accompagnement des stagiaires une usine à gaz* »), approche qui repose sur deux piliers :

- quelques entretiens entre le stagiaire et la ou les personnes qui l'encadrent pour faire le point sur l'avancée du stage. Suivant l'objectif de l'entretien, ou la temporalité du stage, il peut s'agir d'entretiens avec le directeur de la structure, et/ou le tuteur, et/ou le chef de projet sur lequel travaille le stagiaire).
- d'autre part, la production d'écrits rédigés par le stagiaire, au fur et à mesure de l'avancée de son stage.

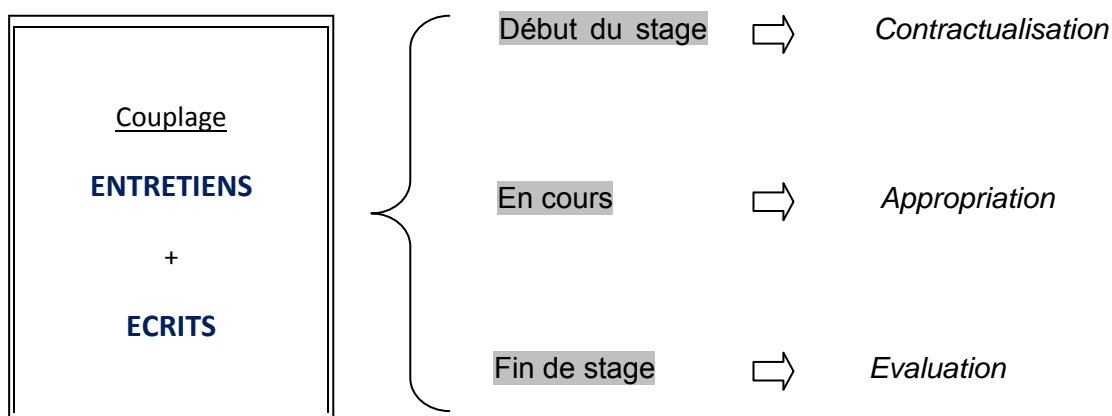
Plusieurs vertus sont attribuées à l'écriture. L'écrit est d'une part un support de communication entre le stagiaire et l'entreprise (on propose au stagiaire de reformuler les termes de l'échange avec lui pour vérifier qu'on est bien « sur la même longueur d'onde ») ; d'autre part, il possède une fonction maïeutique (il s'agit de permettre au stagiaire de s'exprimer à tête reposée, « avec ses mots à lui » ce qu'il ressent, retient, comprend de l'expérience de stage qu'il traverse) ; enfin, c'est un instrument de capitalisation (l'écrit laisse une trace sur laquelle le stagiaire et ses encadrants pourront toujours revenir plus tard). Par ailleurs, considérant qu'il s'agit de former de futurs cadres, le groupe juge essentiel de développer leurs capacités de prise de recul en mobilisant l'écrit.

Participant n°5 : « *Ce qui est important, c'est de les mettre en situation d'auto-évaluation, de réflexion, d'analyse. Et, en tant que cadres, il ne faut pas simplement qu'ils sachent analyser un contexte, il faut aussi qu'ils sachent analyser leur propre parcours, leur positionnement en tant que cadre (...). L'écrit contribue à ça* ».

En termes de temporalité, le couplage entretiens / production d'écrits peut intervenir de façon opportune au début, en cours, et à la fin du stage :

Schéma n°1

La démarche pédagogique des entretiens (avec le stagiaire) et des écrits (produits par le stagiaire) : quand et pour quoi faire



- Au début, ils correspondent à un enjeu de contractualisation (l'entretien, puis le passage du stagiaire par une étape d'écriture ont pour but de fixer les objectifs et les modalités du stage).

Participant n°5 : « *On insiste sur le fait qu'il rédige un projet de stage en glissant ses propres souhaits, questionnements, et qu'il mette en balance ses propres attentes et celles de l'établissement* ».

- En cours, l'enjeu est de favoriser l'appropriation (faire le point sur les acquis, les satisfactions, les questions engendrées par le stage) et d'effectuer un (ou des) bilan(s) intermédiaire(s) du stage.

Participant n°4 : « *En lisant leurs écrits, ce que j'apprécie, c'est quand un étudiant repère ses limites, mais qu'il est quand même dans l'idée de progresser* »

- Pour clôturer le stage, l'entretien et la production d'un écrit sont mobilisés dans une perspective d'évaluation finale.

Participant n°4 : « *L'écrit à la fin du stage, ça permet que le stagiaire s'auto-évalue (...). Ça peut être très gratifiant et nourrissant pour le*

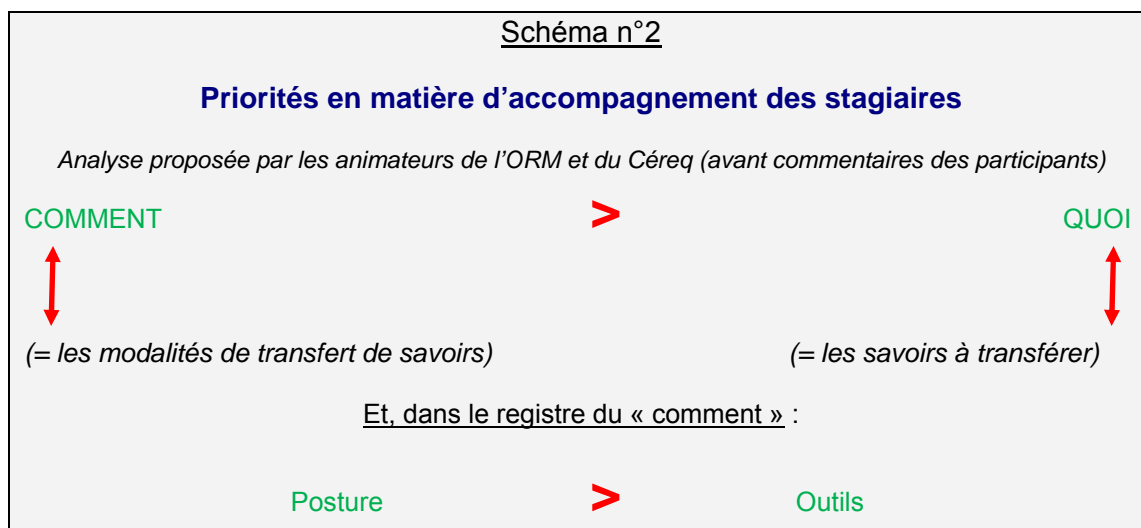
stagiaire qu'on le félicite, d'accord (...). Mais quand il arrive à être dans l'« auto-compliment » à partir de faits précis et concrets, c'est important aussi ! ».

Mis à part le recours au couplage entretiens/écrits, il est à noter que le groupe n'évoque pas spontanément l'existence d'outils qui seraient fournis à l'établissement « par l'extérieur » (par exemple par les organismes de formation, ou dans le cadre de la démarche « site qualifiant »). Les participants ne semblent pas très au clair sur ce qui peut être mis à leur disposition. Tout au mieux, ils supposent qu'ils peuvent disposer de grilles d'évaluation.

3) En bref : ce qu'accompagner un stagiaire signifie pour le groupe

En fin de 3^{ème} séance, les animateurs ont présenté un schéma à propos duquel ils souhaitaient recueillir l'opinion du groupe. Ce schéma est un essai d'analyse des priorités évoquées par le groupe en matière d'accompagnement (qu'est-ce qui leur semble fondamental dans l'accompagnement de stagiaires). Il s'agissait de mettre en évidence ce qui suit :

- d'un côté les aspects de l'activité d'accompagnement sur lesquels les participants insistent (aspects qu'ils ont beaucoup abordé au cours des réunions, et qu'ils décrivent comme étant au cœur de l'activité d'accompagnement (à gauche du schéma ci-dessous) ;
- de l'autre les aspects qu'ils valorisent moins ou qu'ils mentionnent peu (à droite du schéma ci-dessous).



Explications du schéma proposé au groupe :

Au cours des trois séances d'animation, le groupe aurait davantage mis l'accent sur le « comment » de l'accompagnement (c'est-à-dire les modalités de transmission de

savoir d'expérience qui leur semble importantes à mettre en place) que sur le « quoi » (c'est-à-dire les contenus d'activités à transmettre à de futurs cadres intermédiaires/cadres experts).

Et, dans le registre du « comment », le groupe insisterait plus sur le fait d'adopter une « posture » propice à l'apprentissage des futurs cadres intermédiaires (posture axée sur le fait de contractualiser des objectifs de stage avec les stagiaires, et de les interroger régulièrement sur le pourquoi de leur engagement, des actions qu'ils mettent en place, etc.) que sur l'outillage de l'accompagnement des stagiaires (mis à part le recours à l'écrit qui semble central dans le discours des participants).

Réactions du groupe au schéma : le « Pour quoi » avant le « comment »

Les participants se retrouvent plutôt dans le schéma présenté.

Une nuance est cependant apportée : plus que la question du « comment », c'est la question du « pour quoi » qui est à la base de leur pratique d'accompagnement.

Participant n°4 : « A la base, on a bien cette idée que ce qui domine dans notre démarche d'accompagnement c'est qui on forme, et pour quoi faire, quel peut être le sens de la démarche de stage, à la fois pour l'entreprise, et pour le stagiaire (...). De là découle les modalités d'accompagnement et les contenus à transmettre ».

Le groupe souscrit à l'hypothèse, faite par les animateurs, que l'accent serait davantage mis sur le « comment » que sur le « quoi » dans les pratiques d'accompagnement. Un participant justifie cette hypothèse en estimant que les contenus de formation sont déjà bien cadrés dans les référentiels et que l'essentiel est de veiller au rythme des apprentissages et au sens qu'ils prennent pour le stagiaire.

Participant n°5 : « Le quoi est déjà largement fourni par les programmes de formation (...). On sait, et le stagiaire sait, sur quoi il va être évalué... Notre rôle c'est plutôt de le questionner ou de le guider à trouver ce qui peut lui être utile pour avancer dans ce sens (...). Et le risque de se focaliser trop sur le quoi, c'est que les apports de contenu n'arrivent pas au bon moment ».

Conclusion

La troisième séance d'animation a été l'occasion pour le groupe de s'entendre sur des « incontournables » en termes de modalités d'accompagnement, que ceux-ci concernent les étapes d'accompagnement du stagiaire, les outils, ou les principes pédagogiques... Pour autant, on serait en droit de s'interroger sur un éventuel effet de « rationalisation » dans ce qui a été exprimé du groupe. Par exemple, lorsque les participants décrivent quatre étapes d'accompagnement du début à la fin du stage,

cela correspond-il à la réalité de leur pratique ou à un discours d'intention... ? Certes, mais si l'on considère les trois séances d'animation comme un espace de professionnalisation, on peut voir cette modélisation comme une opportunité d'optimiser et de capitaliser des pratiques. En ce sens, même s'il est possible qu'il y ait un décalage entre la réalité de l'accompagnement des stagiaires dans les établissements et la façon dont ils en parlent, on peut voir la réflexion partagée des participants comme un ressort pour valoriser leur pratique...

CONCLUSION

Trois résultats saillants ressortent du groupe de travail engagé dans la réflexion. Ces résultats apportent des éléments (et suscitent des questions) par rapport à l'éventuelle perspective de développer un dispositif d'échange (et d'enrichissement) de pratiques entre encadrants accueillant des stagiaires dans leur établissement.

1/ Au cours de la première séance d'animation, est ressorti un premier constat : l'idée que l'intégration de la notion de « site qualifiant » est encore réduite dans les structures d'accueil de stagiaires. On peut sans doute avancer deux hypothèses explicatives : d'une part, la logique de développement de sites qualifiants est encore récente, correspondant à un « changement de modèle » en matière d'ingénierie de la qualification¹⁰. Ce changement de modèle suppose une acculturation progressive. D'autre part, il semble que ces managers s'engagent encore avec réserve dans la démarche « site qualifiant ». Ils font état de moyens (temps disponible, moyens financiers, outils d'accompagnement) souvent limités et attendent clairement un soutien des partenaires du Pôle ressources régional pour donner pleine mesure à cet engagement.

Réflexions pour l'action : Les trois séances d'animation réalisées attestent d'un fort intérêt des chefs d'établissements ou de services à participer à une réflexion sur l'accompagnement de stagiaires. Cette démarche d'animation leur permet de s'interroger sur l'évolution des métiers du social et de se connecter à des enjeux plus larges de politique de management et de formation de leurs équipes.

Il appartient au Pôle ressources régional d'envisager quels peuvent être les moyens réalistes (en termes de temps, de budget, etc.) qui permettraient aux établissements de développer leurs compétences d'accompagnement, en particulier en relation avec la dynamique des « sites qualifiants ». Par exemple, il serait opportun de préciser :

- le(s) type(s) de démarche d'accompagnement qui serai(en)t le(s) plus pertinent(s) à mettre en place (formation ? échange de pratiques ? soutien tutoral individualisé ?...);
- les outils de mise en œuvre de l'accompagnement (formation en salle ? formation à distance ? espace collaboratif ? publication d'un périodique ? hotline ?...).

2/ Un autre résultat saillant fait ressortir que les responsables d'équipes structurent la « carte » des compétences à développer chez leurs stagiaires de façon sensiblement différente des référentiels CAFERUIS et DEIS. Par exemple, ils ne consacrent pas un temps spécifique aux compétences techniques (administratives et financières) du domaine n°4 du référentiel CAFERUIS, mais les incluent dans une logique d'accompagnement à la conduite de projet (domaine n°1). Ils privilégient le fait de

¹⁰ Voir la page 6 du « Projet pour l'alternance dans les formations sociales » (AFORTS & GNI) évoqué dans l'encadré n°2 (p.13) du présent document.

questionner le stagiaire sur son « positionnement en tant que cadre » (qui intègre par exemple sa conception du management, ses valeurs professionnelles, etc.), cet enjeu pédagogique n'apparaissant pas en tant que tel dans les référentiels. Enfin, les établissements considèrent les compétences à développer chez leurs stagiaires de façon très pragmatique. Les modalités de professionnalisation du futur cadre doivent s'adapter à l'organisation interne. S'il n'est, par exemple, pas question pour les professionnels interrogés, de mettre un étudiant en situation proprement dite de management d'équipe (domaine n°3 du référentiel CAFERUIS), c'est dans le contexte du projet confié au stagiaire que celui-ci pourra aborder certaines activités afférentes au management (par exemple l'animation d'un groupe de travail).

Réflexions pour l'action : La démarche de confrontation entre les référentiels de compétences et la pratique de terrain, initiée à l'occasion des trois séances d'animation, mériterait sans doute d'être approfondie. Nous préconisons de poursuivre la démarche d'animation de groupe :

- en distinguant plus spécifiquement les apprentissages en jeu dans le cas du CAFERUIS et du DEIS ;
- en pointant les complémentarités entre formation en salle et sur site.

3/ Dernier résultat à noter, le fait que les professionnels accueillant des stagiaires privilégient une approche maïeutique de l'accompagnement (questionnement du stagiaire), surtout quand il s'agit de former des futurs cadres qui doivent apprendre à s'interroger sur leurs objectifs, leur conception de l'encadrement, etc.

Réflexions pour l'action : Dans sa fonction de soutien pédagogique, le Pôle ressources régional aurait tout intérêt à prendre en compte cette approche maïeutique privilégiée par les encadrants de stagiaires. Il semble en particulier que cette pratique d'accompagnement peut s'appuyer sur deux outils :

- la production d'écrits par le stagiaire (pour formaliser son engagement, identifier ses apprentissages ou pointer ses interrogations) ;
- l'organisation d'entretiens réguliers avec son tuteur pour faire le point sur la progression du stage (les travaux écrits réalisés par le stagiaire pouvant servir de base à ces entretiens).

Dans l'hypothèse d'une poursuite d'échanges de pratiques et de professionnalisation des encadrants de stagiaires, un travail spécifique sur ces outils (ou plus largement sur les indicateurs de suivi de stage) est sans doute susceptible de mobiliser leur intérêt.

Si les trois séances d'animation ont permis de commencer à identifier comment les établissements accueillant des stagiaires cadres intermédiaires / cadres experts se projettent dans leur fonction d'accompagnement, il est important de rappeler que l'action réalisée par le Céreq et l'ORM était essentiellement centrée sur un état des lieux des pratiques d'accueil et de suivi de stagiaires. En revanche, l'identification des attentes des encadrants de stagiaires (dirigeants d'établissements, tuteurs), notamment en direction du Pôle ressources régional, pour remplir au mieux leur rôle

d'accompagnement, a seulement été amorcée et pourrait constituer une perspective de poursuite d'investigation.

Trois axes peuvent servir de base à une poursuite d'enquêtes :

➤ *Elargissement de l'échantillon d'établissements interrogé : les structures représentées dans la première phase d'enquête appartenaient à des secteurs traditionnels et emblématiques de l'accompagnement social (enfance inadaptée, handicap), essentiellement dans le champ associatif. Afin de compléter le panorama des pratiques d'accompagnement et de rentrer dans l'analyse des attentes en matière de professionnalisation, il serait intéressant d'intégrer le discours d'encadrants de stagiaires CAFERUIS et DEIS professionnels d'autres métiers (aide aux personnes âgées, insertion professionnelle) ou dans d'autres types de structures (fonction publique territoriale).*

➤ *Investigation au plus près des pratiques : nous recommandons que la seconde phase d'enquête se déroule dans les établissements (enquête de terrain) et soit l'occasion d'observer plus finement les pratiques et attentes des établissements. Un autre argument justifiant le fait de réaliser des entretiens individuels sur site est la difficulté que nous avons pu constater à réunir un nombre suffisant de professionnels sur une démarche de type « table ronde ».*

➤ *Croisement des points de vue sur les situations et les attentes d'accompagnement : il s'agirait de solliciter les avis de trois types d'acteurs dans chaque établissement, directeur, tuteur, et stagiaire (CAFERUIS ou DEIS).*

LISTE DES ABREVIATIONS

ADIS : Association pour le développement d'innovations sociales

CCPAM : Collège coopératif Provence-Alpes-Méditerranée

CAFERUIS : Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale

CSAPA : Centre de soins, d'accompagnement et de prévention en addictologie

DEIS : Diplôme d'état d'ingénierie sociale

DGAS : Direction générale de l'action sociale

DRJSCS : Direction régionale de la jeunesse, des sports, et de la cohésion sociale

IME : Institut médico-éducatif

IRTS : Institut régional du travail social

MECS : Maison d'enfants à caractère social

ORM : Observatoire régional des métiers

SAVS : Services d'accompagnement à la vie sociale

BIBLIOGRAPHIE

AFORTS & GNI (2010), *Projet pour l'alternance dans les formations sociales – Contribution pour un livre blanc.*

Conseil économique et social, Lorthiois, D. (2000), « Mutations de la société et travail social. Rapport et avis du Conseil économique et social », Travail Social Actualités, n°786.

Conseil supérieur du travail social (2009), *Le travail social aujourd'hui et demain*, Presses de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique.

DREES (2010) « Les débuts de carrière des diplômés des formations sociales », coll. Etudes et résultats, n°734, juillet.

Fourdrignier M. (2009), *L'accueil des stagiaires en secteur social*, Paris, Editions Actualités sociales hebdomadaires.

Fourdrignier, M. (2009) – *Les sites qualifiants : un nouvel outil de la professionnalisation des travailleurs sociaux* – 3^{ème} congrès international de l'Association internationale pour la formation, la recherche et l'intervention sociale (AIFRIS), Hammamet, 21-24 avril 2009.

Jaeger M. (2009), « La formation des travailleurs sociaux : nouvelles configurations, nouveaux questionnements ». Informations sociales, 2009/2, n°152, 74-8.

ORM (2007), *Sanitaire et social : quelles qualifications pour demain en Provence – Alpes – Côte d'Azur ?*, ORM, Hors collection, juin.

Petrovitch A. (2010), *Tableau de bord sanitaire et social en Provence – Alpes – Côte d'Azur*, ORM, coll. En Ligne, Bulletin du sanitaire et social en PACA n° 3, novembre.

Villain, D. (1995), « Rapport sur l'évaluation du dispositif de formation des travailleurs sociaux : propositions formulées par la mission », Cahier du travail social, n°29, décembre.

Documents annexes

Annexe n°1 : Circulaire DGAS/PSTS/4A/2008/86



Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité

Direction générale de l'action sociale
Sous-direction de l'animation territoriale
et du travail social
Bureau des professions sociales
et du travail social (4A)
Personnes chargées du dossier
Eliane Verrier / Isabelle Kittel
tél. : 01 40 56 86 92 / 86 86
eliane.verrier@sante.gouv.fr
isabelle.kittel@sante.gouv.fr

Le ministre du travail, des relations sociales et
de la solidarité
à

Mesdames et Messieurs les préfets de région,
Directions régionales des affaires sanitaires et
sociales

CIRCULAIRE N°DGAS/PSTS/4A/2008/86 du 6 mars 2008 relative aux actions de qualification en travail social financées au titre des priorités définies par les orientations ministérielles pour les formations sociales 2007-2009, et notamment, au lancement d'un appel à projets pour la création, le soutien et le développement de pôles ressources "recherche-travail social-intervention sociale-action sociale-formations".

Date d'application : immédiate

NOR : MTSA0830159C (texte non paru au journal officiel)

Classement thématique : professions sociales

Résumé : actions de qualification en travail social financées au titre des priorités définies par les orientations pour les formations sociales 2007-2009. Appel à projets pour la création, le soutien et le développement de pôles ressources "recherche-travail social-intervention sociale-action sociale-formations".

Mots-clés : travail social - formations sociales - professionnalisation - animation – recherche – pôles ressources - financement.

Textes de référence : néant

Textes abrogés ou modifiés : circulaire CF/DAS/TS1 n° 98-655 du 4 novembre 1998 modifiée relative au cadre administratif et financier des conventions de formation professionnelles passées entre l'État et certains organismes ou centres de formation en travail social.

Annexes : [Annexe 1: cahier des charges](#)

Les actions de "qualification en travail social" éligibles à un cofinancement sur le programme 177 "prévention de l'exclusion et insertion des personnes vulnérables" – action 3 s'inscrivent dans le champ des compétences de certificateur de l'Etat en matière de diplômes de travail social (création, organisation et délivrance des diplômes) et plus précisément dans le cadre des axes prioritaires définis par les orientations pour les formations sociales 2007-2009.

Deux thématiques principales se dégagent ainsi des orientations : le développement des partenariats et le renforcement de la qualité des formations.

Première thématique : développer les partenariats

- Les actions "**d'animation et partenariats locaux**" éligibles doivent être pilotées par les DRASS afin de faciliter ou accompagner la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés (conseil régional, employeurs, etc.) et dynamiser les partenariats locaux (actions mises en œuvre dans le cadre de protocoles régionaux de coordination entre les actions des services de l'Etat et ceux de la région, journées thématiques (alternance, sites qualifiants, journées de sensibilisation/formation des jurys professionnels et employeurs aux nouvelles modalités des épreuves de certification, etc.).

Vous nous transmettez, avant fin mars, les projets détaillés des actions que vous prévoyez de mettre en place en 2008 ainsi que les résultats et bilans détaillés des projets cofinancés en 2007 (fiches synthétiques chiffrées, complétées si nécessaire par un dossier complémentaire).

Les crédits attribués aux projets retenus pour 2008 n'ont pas été notifiés ; ils seront mis à disposition dès la prochaine délégation.

Deuxième thématique : renforcer la qualité des formations

Deux axes sont tracés par les orientations :

- La mise en œuvre de l'alternance intégrative qui s'appuie désormais sur une dynamique induite par la notion de « site qualifiant » ; dans ce contexte le rôle du référent professionnel (de stage ou de site qualifiant) est fondamental.
- La mutualisation des ressources pédagogiques (humaines, matérielles et de réseaux) et l'articulation formation/recherche par le soutien et l'encouragement au développement de pôles ressources régionaux.

Sont ainsi éligibles à un cofinancement :

- Les "**actions de professionnalisation**" au rôle de référent de stage ou de site qualifiant. Dans ce cadre, sera poursuivi et développé l'appui financier de l'Etat, au niveau déconcentré, pour les formations de formateur de terrain ; cette formation sera adaptée en tenant compte notamment des formations de tuteur référent ou de maître d'apprentissage impulsées par les branches professionnelles, sa dénomination pourrait changer. Désormais les cofinancements seront limités à ces formations.

Toutefois, à titre transitoire, les autres cycles de formations ayant fait l'objet d'une prise en charge financière en 2007 sont susceptibles d'être cofinancés jusqu'à leur terme final afin de permettre aux personnes inscrites dans ces formations déjà démarrées de terminer leur cursus dans les meilleures conditions.

Vous communiquerez à la DGAS un état de programmation pluriannuel détaillé (qualitatif, quantitatif et financier) de l'extinction de ces formations.

Les crédits affectés en 2008 aux actions de professionnalisation, calculés sur la base des subventions régionales versées en 2006 en tenant compte de la décroissance amorcée des actions, sont intégrés **dans la notification et délégation globale initiale 2008**.

Un complément de crédits pourra être délégué, au vu d'une transmission avant fin mars, d'une prévision détaillée des cycles de formations restant éligibles à une prise en charge (intitulé de l'établissement, type de formation, promotion et année en cours, nombre de personnes concernées, coût par année de formation, montant total de la subvention prévue).

Vous nous transmettez de même, avant fin mars, un compte-rendu des actions de professionnalisation cofinancées en 2007 (intitulé de l'établissement, type de formation, promotion et année en cours, nombre de personnes concernées, coût par année de formation, montant total de la subvention versée).

• Les "actions de structuration et de recherche"

Le soutien et le développement de pôles ressources qui articulent les activités de recherche et de formation dans les domaines du travail social, de l'intervention sociale, et de l'action sociale avec notamment le lancement en 2008 d'un appel à projets de l'Etat à l'échelon régional.

*

**

La présente circulaire vise à développer spécifiquement les modalités de cet appel à projet visant à encourager et développer les pôles ressources qui se situe dans le cadre d'un des axes (Pour favoriser la mutualisation des ressources pédagogiques (humaines, matérielles et de réseaux), permettre une meilleure articulation formation/recherche, accroître les activités de recherche des établissements de formation, le développement de plates formes régionales et de pôles ressources sera encouragé et soutenu) prévus par les "orientations pour les formations sociales 2007-2009".

Le développement des activités de recherche, la formation à la recherche et par la recherche, les articulations entre recherche et milieux professionnels, entre recherche fondamentale et recherche appliquée, entre établissements de formation et universités constituent dans le champ social une préoccupation ancienne jalonnée par quelques points forts : création du diplôme supérieur en travail social (DSTS) en 1978, des instituts régionaux du travail social (IRTS) en 1986, de la chaire de travail social au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) en 2001....

Domaine très souvent observé et interrogé, mais aussi objet de débats tant sur les plans épistémologiques qu'organisationnels ou financiers, le constat mis en évidence dans le rapport sur l'évaluation du dispositif de formation des travailleurs sociaux demeure d'actualité : la recherche dans le domaine social est « riche, diversifiée et, somme toute assez peu structurée (...), assez mal connue, et de ce fait très insuffisamment utilisée ».

Cet appel à projet trouve sa place dans le prolongement des initiatives nationales ponctuelles (colloque « formations supérieures et travail social en Europe » en 1999) ou pérennes (dispositif de valorisation des mémoires DSTS/ DEIS et CAFDES).

Il tient compte également des initiatives qui se sont développées au niveau régional au cours des dernières années, notamment dans le cadre des schémas régionaux des formations sociales de première génération. Il s'inscrit enfin pleinement dans le nouveau contexte issu de la décentralisation qui a confié aux conseils régionaux des responsabilités importantes dans le domaine des formations sociales.

Il ne vise pas à formater ou à imposer un modèle de développement ou de structuration, mais il suggère de prendre appui sur les ressources existantes et leur diversité pour donner une nouvelle impulsion aux activités de recherche.

Enfin, cet appel à projet est l'occasion de rappeler quelques principes ou objectifs qui doivent guider les actions :

- l'importance des liens à maintenir, à renforcer ou à créer entre la formation et la recherche (formation par la recherche, formation à la recherche, irrigation des formations par les résultats de recherches...),
- les établissements de formation préparant aux diplômes de travail social ont donc, de ce fait, une légitimité et un intérêt à développer des activités de recherche,
- pour autant, compte tenu des caractéristiques de la recherche qui intéresse le champ social (diversité des champs disciplinaires de référence, des objets et des méthodes de recherche, implication des professionnels dans les démarches de recherche, impact potentiel des résultats de recherche sur les politiques sociales...), il est nécessaire de construire des articulations institutionnelles entre établissements de formation, universités, laboratoires de recherche et de structurer des échanges entre chercheurs, formateurs, professionnels, experts, associations, élus, usagers...

Ces pôles ressources, ont donc vocation à être des points de référence à partir desquels pourront se construire des modes de collaboration entre acteurs, pour organiser la diffusion des connaissances émanant des recherches, la valorisation de l'utilité de leurs résultats et pour stimuler le développement d'activités de recherche.

Vous voudrez bien diffuser l'appel à projets joint en annexe aux acteurs potentiellement intéressés et transmettre les projets ou déclarations d'intentions à la DGAS – sous direction de l'animation territoriale et du travail social – bureau des professions sociales et du travail social pour le 30 avril 2008.

*

* *

• Calendrier des remontées d'informations à la DGAS. Rappel des dates limites de transmission des documents

Mars 2008

- Compte-rendu détaillé des actions cofinancées en 2007
- États prévisionnels détaillés des actions à poursuivre ou à mettre en place en 2008.

Avril 2008

- Appel à projet pôles ressources.

Septembre 2008

- États prévisionnels détaillés des actions à poursuivre ou projets à mettre en place en 2009.

Janvier / mi février 2009

- Compte-rendu détaillé des actions cofinancées en 2008.

• Application GLB :

La base informatique GLB doit être dûment renseignée.

Pour le Ministre et par délégation
Directeur général de l'action sociale

Jean Jacques TREGOAT

Annexe n°2 : Profil des participants au groupe de travail

	<i>Participant n°1</i>	<i>Participant n°2</i>	<i>Participant n°3</i>	<i>Participant n°4</i>	<i>Participant n°5</i>
<p>Fonction et structure employeuse</p> <p>Nombre de salariés (suivant les cas, établissement ou groupement associatif)</p>	<p>Chef de service éducatif dans un centre de soin, d'accompagnement et de prévention des addictions</p> <p>20 salariés</p>	<p>Directeur d'une Maison d'enfants à caractère social (MECS) et d'un établissement scolaire</p> <p>Ces 2 structures appartiennent à un groupement associatif (590 salariés)</p>	<p>Directeur d'une MECS</p> <p>60 salariés</p>	<p>Chef de service Observation sociale pour une association de lutte contre l'exclusion</p> <p>Cette association appartient à un réseau associatif (300 salariés, environ 700 bénévoles)</p>	<p>Chef de service au sein d'un établissement spécialisé dans le handicap psychique</p> <p>5 salariés dans son unité</p>
<p>Diplômes</p> <p>Expériences dans le champ pédagogique</p>	<p>DSTS/DEIS</p> <p>Jury de CAFERUIS et accompagnateur VAE</p>	<p>Diplôme d'ASS, sociologue de l'éducation, DESS Sciences sanitaires et sociales</p> <p>Formateur consultant vacataire pour plusieurs organismes de formation ou cycles du secteur social</p>	<p>Diplôme d'Edicateur spécialisé, Diplôme Universitaire Management des services sanitaires et sociaux</p> <p>Formateur occasionnel sur le CAFERUIS</p>	<p>DEIS</p>	<p>CAFERUIS</p>
<p>Pratique d'accueil de stagiaires</p>	<p>1 stagiaire CAFERUIS actuellement (1^{ère} expérience d'accueil de stagiaire)</p>	<p>Accueil régulier de stagiaires tous horizons : par an, environ 2 CAFDES, 1 CAFERUIS (+ futurs éducateurs spécialisés, AMP, ASS, infirmiers)</p>	<p>1 stagiaire CAFERUIS actuellement (3^{ème} expérience d'accueil de futur cadre intermédiaire)</p>	<p>Actuellement accueil de 4 DEIS (étude en groupe) Précédemment accueil d'1 CAFERUIS</p>	<p>1 stagiaire CAFERUIS actuellement (+ accueil régulier de futurs éducateurs spécialisés)</p>

Annexe n°3 : Synthèse des étapes-clés de l'accompagnement du stagiaire

		Les conditions/modalités de transmission						
Les étapes de l'accompagnement	a) En amont du stage (co-construction du stage, contractualisation)	Selon les cas, rencontrer le stagiaire, s'entretenir avec lui au préalable sur son projet, sa posture en tant que futur cadre intermédiaire, les informations propres à la déontologie et à l'éthique (confidentialité vis-à-vis de l'équipe, questions du devoir, du pouvoir et du vouloir du stagiaire, question du sens du projet de stage...)	Identifier le positionnement du stagiaire (par rapport à une expérience qu'il n'a pas encore...).	Fournir au stagiaire des outils de réflexion : lui permettre de s'interroger sur ses propres connaissances, sur son positionnement dans l'environnement,...			Conduire les stagiaires à entrer dans un exercice d'écriture	
	b) Accueil du stagiaire/Immersion (découverte de l'établissement et de son environnement, mobilisation des ressources du stage, élaboration du stage...)	Permettre au stagiaire l'accès à une connaissance de l'environnement, du contexte d'intervention (connaissance des politiques sociales...).	Faciliter l'immersion du stagiaire par une mise en application, après exploration/exploitation de ressources ; l'inciter à partir à la recherche des ressources (documents, internet...).		Transmettre au stagiaire des informations nécessaires et incontournables (données, pistes, indication de certains textes, outils...) pour favoriser la prise de connaissance (textes de lois...)	Créer un cadre qui fixe les objectifs et aide le stagiaire à mieux « prendre sa place » dans la structure, dans le collectif.		
	c) Pendant le stage (réalisation, régulation constante...)	Faire participer le stagiaire à des réunions de travail, voire lui faire présenter les résultats de son travail, l'amener à faire des propositions, le mettre en position de manager un projet...	Travailler en équipe quand cela est possible (notion d'altérité), favoriser l'échange.	Orienter le stagiaire de manière à ce qu'il soit en capacité d'observer, d'analyser...		S'assurer que le stagiaire est autonome, qu'il a de l'initiative ; lui confier des responsabilités, des missions...		Entraîner le stagiaire à interpeler le manager (dans un cadre approprié).
	d) En fin de stage (production finale, restitution, rituel de départ, clôture du stage...)	Prévoir pour le stagiaire des temps de régulation, de concertation sur les outils (communication, écriture) ; interroger/questionner/réfléchir sur ce qu'on est en train de vivre, sur les postures ; et prévoir un temps d'évaluation : conduire stagiaire à s'interroger sur le pour quoi (autoévaluation, auto questionnement, autocritique sur ses propres connaissances, sur sa méthodologie ... et non pas seulement sur sa posture et son positionnement).						

Annexe n°4 : Liste des encadrés et schémas

Les encadrés/tableaux

Encadré n°1 : Le rôle de la DRJSCS en matière de formations du travail social..p.10

Encadré n°2 : « Site qualifiant » - Une notion de plus en plus présente dans les textes officiels, mais encore évolutive.....p.13

Encadré n°3 : Le Pôle ressources régional PACAp.14

Encadré n°4 : L'expérimentation mise en place : un groupe de travail conjuguant investigation et échange de pratiques Le CAFERUIS, le DEIS et la réforme des diplômes du secteur socialp.15

Encadré n°5 : Le CAFERUIS, le DEIS et la réforme des diplômes du secteur social .p.20

Les schémas

Schéma n°1 : La démarche pédagogique des entretiens (avec le stagiaire) et des écrits (produits par le stagiaire) : quand et pour quoi faire.....p.31

Schéma n°2 : Priorités en matière d'accompagnement des stagiaires.....p.32