

Redonner aux apprenants leur place au cœur des processus d'accueil et d'orientation



Nationalité, statut administratif, type de contrat de travail, nombre de mois au chômage, copie du diplôme... C'est un bref échantillon des données que les opérateurs d'alphabétisation sont tenus de récolter auprès de leurs apprenants, à la demande des pouvoirs subsidiants. Et la tendance est à la croissance des exigences en la matière. Face à cela, comment éviter de limiter les processus d'accueil à des entretiens purement centrés sur des formalités administratives, pouvant s'apparenter à du contrôle ? Comment ne pas réduire les personnes à un statut ? Comment développer ou repenser nos pratiques en les centrant sur les personnes elles-mêmes, qui sont au cœur du projet de Lire et Écrire, plutôt que sur des données administratives abstraites qui déshumanisent la relation et ne permettent pas de mettre en place un accueil adéquat et de qualité ?

Par Aurélie STORME

Sur base d'une réflexion menée avec l'ensemble de l'équipe de Lire et Écrire Centre-Mons-Borinage

DEPUIS QUELQUES ANNÉES SE FONT RESSENTIR, au sein de l'ensemble des Régionales wallonnes de Lire et Écrire, les exigences croissantes des pouvoirs subsidiaires en termes de recueil d'informations administratives sur les personnes en formation, dans le cadre des demandes de financement, des contrôles et processus d'évaluation. En 2014, la Régionale Centre-Mons-Borinage a fait le constat que cette tendance avait influencé ses pratiques d'accueil dans le sens où celles-ci s'étaient de plus en plus focalisées au fil des dernières années sur des « formalités » administratives, au risque de prendre le pas sur les dimensions d'écoute, d'ouverture, de bienveillance et de confiance que Lire et Écrire souhaite privilégier dans le temps d'accueil.

Ces dimensions apparaissent en effet cruciales pour soutenir les personnes dans leur démarche pour s'inscrire en formation, et elles passent notamment par la pleine prise en compte de leurs motivations à entrer en formation, de leurs souhaits et des besoins qui forment leur projet.

De ces constats ont émergé au sein de l'équipe plusieurs questions en lien avec ces pratiques d'accueil : comment les recentrer sur les personnes elles-mêmes, sur leurs désirs et besoins ? Comment redonner la priorité à la nécessaire relation de confiance à nouer avec elles, pour encourager et soutenir leur démarche d'inscription dans un processus d'alphabétisation ? Comment redéfinir les pratiques de manière à ce qu'elles fassent sens par rapport au projet de Lire et Écrire ? Cet article revient sur le cheminement de l'équipe de la Régionale dans cette réflexion, l'évolution des pratiques vers lesquelles il a mené, et les enjeux posés par la nouvelle orientation prise.

Contexte de la réflexion : recherche-action sur la dynamique motivationnelle

La convergence entre ce questionnement interne et une réflexion globale traversant l'ensemble des entités wallonnes de Lire et Écrire a été le déclencheur d'une évolution des pratiques d'accueil de la Régionale.

Lire et Écrire Centre-Mons-Borinage participe en effet à un groupe de travail (GT) rassemblant des représentants des huit Régionales wallonnes de Lire et Écrire, qui aborde les questions et problématiques liées à l'accueil et

l'orientation des publics, et à l'émergence de la demande. Depuis 2014, ce GT a principalement travaillé, dans le cadre d'une recherche-action, sur la question de la dynamique motivationnelle qui pousse les personnes à vouloir entrer en formation et à poursuivre leur engagement dans cette formation¹. Dans le cadre de ce travail, le GT a sollicité les équipes des Régionales pour approfondir l'analyse des motifs d'entrée en formation des personnes selon des profils bien identifiés.

La Régionale a donc analysé, en juillet 2014, la dynamique motivationnelle de deux types de profils d'apprenants, construits à partir d'entretiens semi-directifs. L'analyse a été menée sur base de la grille de lecture proposée par Étienne Bourgeois, spécialiste des processus d'apprentissage des adultes. L'objectif était d'identifier :

- les **buts opératoires** des personnes entrant en formation – pourquoi elles veulent entrer en formation ;
- les **événements biographiques** ayant une influence sur leur entrée en formation – pourquoi elles viennent à ce moment-là ;
- leurs **tensions identitaires** – qui renvoient à l'image de soi : comment les personnes se perçoivent-elles, et que souhaitent-elles être, ou encore que pensent-elles devoir être ;
- leur **sentiment de compétence**.

Il s'agissait également de réfléchir aux impacts de l'entrée en formation, aux facilitateurs et obstacles, ainsi qu'aux aspects liés au maintien et à la sortie de formation.

L'analyse des profils a soulevé une série de questionnements et de constats, qui ont servi de base pour la modification des pratiques d'accueil à Lire et Écrire Centre-Mons-Borinage, dans le sens d'une prise en compte accrue des motivations et besoins des personnes exprimant leur souhait d'entrer en formation.

¹ Pour plus d'informations sur cette recherche-action, voir : Sabine DENGHIEN et Benoît LEMAIRE, *De ce qui motive à entrer en formation à ce que cela nous apprend sur nos pratiques*, en ligne : www.lire-et-ecrire.be/ja203

Les motivations et besoins au cœur des nouvelles pratiques d'accueil

Les évolutions concrètes

Les nouvelles pratiques mises en place dès le mois d'août 2014, pour l'accueil individuel des nouveaux apprenants, consistent à mener avec les personnes un entretien visant d'une part à leur présenter Lire et Écrire, ses valeurs et sa manière de fonctionner, et d'autre part à mieux cerner leurs besoins et motivations, à travers une discussion portant principalement sur des éléments biographiques tels que la situation familiale, le parcours de vie, le parcours professionnel et de formation ; et ce dans une optique explicitement présentée comme visant à mieux connaître les personnes pour mieux les orienter.

Le fait de clarifier les missions et le fonctionnement de Lire et Écrire dès l'accueil permet aux personnes d'identifier clairement l'association dans laquelle elles s'inscrivent, plutôt qu'uniquement leur(s) formateur(s) référent(s), comme cela avait pu être observé précédemment. Ce changement implique que les personnes prennent mieux conscience, lors de leur inscription, du projet global de Lire et Écrire. Cela permet par ailleurs au formateur de ne pas se sentir isolé et seul responsable des apprenants qu'il accompagne, puisque la responsabilité collective est bien mise en avant à travers le nouveau processus d'accueil.

Le fait d'aborder d'emblée et en profondeur les motivations des personnes s'avère également crucial. Les motivations ne sont en effet pas toujours facilement explicitées directement, et la discussion permet donc de les faire émerger à travers la création d'une relation de confiance.

Le test de positionnement² et les éléments d'ordre administratif ne sont abordés qu'en fin d'entretien, suite auquel une fiche est complétée par la personne ayant mené l'accueil, afin de garder une trace des différentes informations recueillies.

2 En vue d'évaluer le niveau de la personne et de l'orienter vers le groupe adéquat.

L'accueil des personnes est principalement pris en charge par l'agent de guidance, dont le rôle se concrétise au moment de l'accueil mais pas seulement ; il consiste aussi à accompagner les personnes dans leur parcours, en les rencontrant régulièrement, et en prenant en compte les difficultés et questionnements qui peuvent émerger à tout moment en fonction des aléas de la vie, et qui sont susceptibles d'engendrer le décrochage des personnes. L'agent de guidance coordonne son travail avec celui des formateurs, qui sont en première ligne dans le contact avec les apprenants, et il les soutient lorsque se posent des questions d'ordre psychosocial. Dans le contexte du changement de pratiques, les formateurs ont par ailleurs également été impliqués dans la mission d'accueil et d'orientation, afin qu'ils puissent donner leur avis sur les apports des nouvelles pratiques mises en œuvre. Les travailleurs assurent désormais cette mission une fois par an (à la rentrée)³, seuls ou en binôme.

L'accueil dit « de première minute » (premier contact avec une personne souhaitant s'inscrire, par téléphone ou lorsque celle-ci se présente spontanément dans les locaux de Lire et Écrire) a aussi été modifié, principalement au niveau organisationnel, et ce également dans le but de favoriser la mise en confiance des personnes, et une meilleure prise en compte de leurs difficultés et besoins dès le départ. Ainsi, les travailleurs qui assument cette fonction de premier accueil sont mieux informés pour orienter adéquatement les personnes vers l'un ou l'autre de leurs collègues, en fonction de la demande et de la situation de chaque personne. Les locaux ont par ailleurs été réaménagés pour favoriser l'accueil des personnes et rendre les lieux à la fois plus chaleureux et plus confidentiels. Enfin, une liste de partenaires (associations, organismes sociaux ou d'accompagnement professionnel...) – vers lesquels orienter les personnes en fonction de leurs besoins spécifiques (par exemple en lien avec le logement, la recherche d'emploi), mais aussi pour leur réorientation au cas où elles sont trop scolarisées pour la formation alpha – a été établie.

³ L'accueil en binôme ne peut en effet être organisé que pendant ce temps particulier de l'accueil de fin août-début septembre, parce qu'il mobilise une grande partie de l'équipe. Durant le reste de l'année, les formateurs n'ont pas la possibilité de dégager le temps nécessaire pour cette mission.

L'apprenant au centre du processus : apports pour l'apprenant et les formateurs

De manière générale, l'accueil est donc désormais organisé dans une optique privilégiant résolument l'écoute et la relation, ce qui correspond davantage aux valeurs et principes qui constituent le fondement de Lire et Écrire. L'apprenant ou le futur apprenant est considéré et pris en compte dans sa globalité, avec ses souhaits, ses besoins, ses difficultés et sa situation particulière. D'emblée, les valeurs et principes sous-tendant le projet de Lire et Écrire lui sont présentés, et notamment le fait que l'espace de formation constitue un lieu d'échanges, donc ouvert à l'expression et à la prise de position des uns et des autres. Les personnes ont le sentiment d'être écoutées et de pouvoir s'exprimer librement, ce qui les met en confiance et facilite leur entrée en formation. Ce sentiment d'écoute et le climat bienveillant apparaissent d'autant plus importants dans un contexte socioéconomique global où l'on ne prend plus que très rarement le temps de créer de tels liens, de prendre en compte les difficultés et besoins spécifiques des personnes, de leur donner la parole. Le simple fait d'avoir un espace d'expression devient rare et est donc vu comme une opportunité.

Le sentiment de confiance a aussi un impact sur l'engagement en formation. Le temps d'adaptation est moins long, parce que le temps d'accueil permet de déjà établir un vrai climat de confiance en posant une série de « jalons de sécurité », qui devaient auparavant être mis en place lors des premières séances de formation. Le travail sur la définition des objectifs individuels de formation en est également facilité.

Une meilleure connaissance de la situation des personnes dans toute sa complexité permet par ailleurs aux travailleurs de mieux comprendre certains comportements de l'apprenant, tels que des absences ou une attitude de retrait par rapport au groupe. Les différentes dimensions abordées dans le cadre de l'entretien permettent de donner du sens à ces comportements et dès lors de dépasser les idées toutes faites – « il n'est pas motivé », « il ne s'investit pas »,... Dans certains cas, cette meilleure connaissance de la situation des personnes permet de déculpabiliser les formateurs, qui ont tendance à remettre en question leur propre travail lorsqu'ils ne parviennent

pas à maintenir l'engagement en formation, alors que les causes se situent la plupart du temps ailleurs.

Enfin, le fait de mieux et plus rapidement cerner les motivations permet d'orienter les personnes de manière plus adéquate à la fois au sein même de Lire et Écrire, vers les différents groupes qui correspondent à différents types de projet, mais également vers des partenaires extérieurs en fonction des besoins et difficultés spécifiques de chacun.

Au-delà, l'attention accrue pour les motivations des personnes est une manière de leur redonner des opportunités de choix, parce qu'on peut les orienter vers des possibles qu'elles n'envisagent pas forcément *a priori*, et parce qu'en leur donnant la parole, on les reconnaît responsables d'envisager par elles-mêmes les chemins qu'elles souhaitent suivre, plutôt que de leur imposer une voie toute tracée qu'elles n'ont pas choisie. Les apprenants sont considérés comme les principaux acteurs de leurs apprentissages et porteurs de projets propres, et non comme les objets d'un système qu'ils subissent et sont contraints d'intégrer.

Questions éthiques : quelles sont les limites à ne pas dépasser ?

La mise en œuvre des nouvelles pratiques d'accueil a suscité certains questionnements auprès des travailleurs, en lien avec les contenus parfois très personnels que les (futurs) apprenants livrent lors des entretiens, et les espoirs qu'ils confient aux agents de guidance et formateurs qui les accueillent.

Étant donné le caractère fondamentalement humain du projet de Lire et Écrire, l'importance attribuée à la dimension relationnelle dans l'ensemble des missions de l'association est jugée indispensable par les travailleurs de l'équipe. Les personnes qui se présentent à Lire et Écrire se trouvent, pour la majorité, dans des situations d'isolement, de précarité et/ou d'incertitude telles, qu'il apparaît nécessaire de prendre en compte l'ensemble des difficultés auxquelles elles sont confrontées pour leur permettre de s'investir en confiance dans le processus de formation.

Cependant, le fait de recueillir des témoignages très personnels peut parfois s'avérer difficile à gérer pour les travailleurs. C'est d'autant plus vrai lorsque les personnes ne peuvent, au terme de l'entretien, être inscrites en formation

à Lire et Écrire, en raison du manque de place, ou du fait que la formation ne correspond pas à leur projet ou à leur niveau de compétences. Elles peuvent alors avoir le sentiment de s'être livrées « pour rien », de ne pas trouver le soutien recherché.

Par ailleurs, les agents de guidance ou les formateurs qui reçoivent les témoignages ressentent parfois un sentiment de frustration dû à leur incapacité à pouvoir proposer des solutions pour l'ensemble des difficultés qui leur sont confiées. Certains ressentent également un sentiment d'intrusion lorsque les informations qui leur sont communiquées sont très personnelles. Si la relation est importante à nouer, il y a une volonté de ne pas s'immiscer dans la vie privée des personnes. Se pose alors la question : où est la limite et comment ne pas la dépasser ?

L'équilibre semble être la meilleure réponse : il s'agit d'assumer un rôle de lien social et de ressource pour les personnes, à travers l'empathie et le tissage de liens, tout en leur précisant bien les raisons pour lesquelles on vise à mieux connaître leur situation et leurs projets, et les limites de ce que Lire et Écrire peut proposer comme soutien. L'expérience d'accueil en binôme, lors de la rentrée 2014, s'est par ailleurs révélée être un mode de fonctionnement permettant, au contraire du face-à-face, de ne pas donner aux personnes l'impression de se trouver en situation de confiance. Un travailleur n'a en effet de cette manière pas à porter, seul, l'ensemble des informations qui lui sont données.

Une autre difficulté liée à cette question de l'éthique provient du fait que les entretiens ne sont pas consignés mot pour mot – ils font l'objet d'une fiche rédigée *a posteriori*, sur base de notes concises et des éléments dont le travailleur se souvient, l'idée étant de ne pas donner un caractère administratif à l'entretien par une prise de notes systématique, et de renforcer la garantie de confidentialité des échanges en évitant d'enregistrer les propos. Cette manière de procéder implique inévitablement un certain degré de tri des informations et d'interprétation. Là encore, le travail en binôme semble intéressant, dans le sens où il permet d'avoir un compte-rendu plus complet de ce qui a été rapporté dans l'entretien, et plus objectif de par le croisement des points de vue.

La question de la sortie de formation

La réflexion sur les motifs d'entrée en formation et les pratiques d'accueil des personnes s'est élargie à la question de la sortie de formation. Il est en effet apparu que, si le maintien en formation est un défi important pour de nombreux apprenants, d'autres, qui ont parfois énormément de mal à oser « franchir la porte » de l'association, ont par la suite aussi beaucoup de mal à envisager de la quitter.

Une telle situation est liée au fait que de nombreuses personnes trouvent à Lire et Écrire un climat de confiance, une reconnaissance de leurs compétences, un mode de fonctionnement coopératif, non compétitif qu'elles ne trouvent pas ailleurs. Ces éléments sont pour elles des moteurs et des sources de valorisation et de soutien importants.

Parallèlement aux efforts pour assurer le maintien des personnes en formation, il apparaît donc important de travailler également la sortie, et ce dès l'entrée en formation et tout au long de celle-ci, en définissant avec les personnes des objectifs de formation clairs et inscrits dans une certaine temporalité – même si cette dernière ne peut bien sûr être fixée de manière tout à fait précise, étant donné la multiplicité des facteurs qui peuvent l'influencer. Pour la Régionale, la formation doit clairement s'inscrire dans un projet de vie, dont le passage à Lire et Écrire ne constitue qu'un élément, et viser l'autonomie et l'émancipation des personnes.

La préparation de la sortie de formation apparaît d'autant plus importante dans le contexte des politiques d'insertion socioprofessionnelle, dont les subsides permettent de financer les heures de formation d'un grand nombre d'apprenants, et qui imposent des limitations strictes en termes de nombre d'heures de formation financées pour un apprenant. Il s'agit d'anticiper le moment où cette limite d'heures sera atteinte, afin que l'apprenant ne se retrouve pas démuné du jour au lendemain, parce qu'il n'était pas prêt à quitter la formation⁴.

⁴ Voir l'article d'Adèle Fourneau et de Pierre Mercier dans le *Journal de l'alpha* n°198 (3^e trimestre 2015), en particulier les pages 64 à 66 (www.lire-et-ecrire.be/ja198).

En lien avec cette question, le travail de développement partenarial et de réseau est une mission cruciale à assurer, en vue de pouvoir orienter les personnes vers des organismes-relais, en fonction de leurs besoins et projets, et des difficultés spécifiques auxquelles elles font face. Lire et Écrire ne peut en effet assurer toute forme de soutien qui soit en dehors de ses compétences. Il est important que les apprenants en soient conscients et qu'ils soient informés des soutiens extérieurs vers lesquels ils peuvent se tourner. C'est pourquoi un travailleur de la Régionale assume la mission spécifique de nouer et d'entretenir des contacts avec des organismes partenaires de différents secteurs, par un travail de sensibilisation et de développement partenarial. Cela permet d'avoir une mise à jour régulière des informations qui peuvent être transmises aux formateurs, à l'agent de guidance et aux apprenants, concernant les ressources et soutiens existants. Le fait qu'il y ait un véritable lien entre Lire et Écrire et ces partenaires s'avère par ailleurs rassurant pour les apprenants, qui se sentent alors en confiance lorsqu'ils s'adressent à ces relais. Ils sont plus enclins à envisager leur sortie de formation, parce qu'ils savent qu'ils ne se retrouveront pas sans soutien, une fois partis. À ce moment, le formateur de Lire et Écrire garde en effet un contact avec le partenaire vers lequel l'apprenant a été orienté, afin de voir si une collaboration plus poussée est éventuellement requise, pour faciliter au maximum le parcours de la personne.

Conclusions et perspectives

Pour Lire et Écrire Centre-Mons-Borinage, les nouvelles pratiques d'accueil ne sont pas figées, elles évolueront certainement encore, en fonction des failles qui sont et pourront être constatées dans leur mise en œuvre concrète, notamment en lien avec les questions éthiques que nous avons abordées. Mais cette évolution se maintiendra selon l'orientation qui est résolument privilégiée dans le nouveau processus, c'est-à-dire une priorité mise sur les personnes, leurs besoins et projets propres ; et parallèlement, une poursuite des efforts pour éviter autant que possible de tomber dans des travers bureaucratiques, sous l'influence de la tendance croissante à la formalisation qu'imposent les pouvoirs publics. Cette dimension bureaucratique est en

effet ressentie d'autant plus difficilement par les personnes en difficultés de lecture et d'écriture, et cela renforce leur sentiment d'exclusion, du fait de ces difficultés.

La réflexion sur ces pratiques et leur mise en œuvre a par ailleurs confirmé l'importance de consacrer du temps aux missions d'accueil et d'accompagnement, ces dernières étant cruciales pour assurer l'engagement mais aussi le maintien des personnes en formation, malgré les multiples difficultés auxquelles la grande majorité des publics de Lire et Écrire doit faire face, notamment en termes de précarité. Il s'agit également d'offrir l'accompagnement nécessaire à la sortie de formation, permettant aux apprenants d'envisager celle-ci comme une étape de leur parcours de vie, un tremplin vers autre chose, plutôt que comme un refuge.

Aurélié STORME, responsable de projets
Lire et Écrire en Wallonie
Sur base d'une réflexion menée avec l'ensemble de l'équipe
de Lire et Écrire Centre-Mons-Borinage