centre d'expertise et de ressources pour l'enfance

La formation continue en enfance : réflexions pour construire un cadre qualitatif

Introduction

Depuis la stratégie de Lisbonne, la formation continue tout au long de la vie fait l'objet de diverses mesures organisées par les différents niveaux de pouvoirs de l'Etat fédéral belge. La Communauté française n'a pas attendu ces nouvelles directives pour proposer une formation continue aux professionnels des milieux d'accueil. L'arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 1er janvier 2004 fixant le code de qualité de l'accueil, prévoit en son article 14 *« que le milieu d'accueil encourage les accueillant(e)s, quel que soit la qualification de base de ceux(celles)-ci, à suivre une formation continue relative au caractère professionnel de la fonction d'encadrement et aux connaissances en matière de développement de l'enfant ».*

Plusieurs recommandations de l'Office de la Naissance et de l'Enfance proposent des repères aux responsables des milieux d'accueil en vue de soutenir un processus de formation continue. Ils sont invités à inscrire cette démarche dans une véritable politique de développement des compétences professionnelles de tout leur personnel en vue de contribuer à la qualité de l'accueil.

Au même titre que d'autres secteurs non-marchands, les professionnels de l'accueil de l'enfance disposent aujourd'hui d'un large éventail de formations continues. L'offre de formation sectorielle s'étale en effet par brochures qui offrent ou vendent des approches thématiques très diversifiées. Il est devenu possible d'acquérir de nouvelles compétences générales ou spécifiques et/ou de les faire évoluer tout au long de sa vie professionnelle. Mais cette nouvelle opportunité de développement et d'épanouissement professionnel semble se heurter immédiatement à certains écueils.

De notre point de vue d'organisme de recherche, de formation et d'accompagnement de projets dans le champ de l'accueil de l'enfance, certains faits observés questionnent le cadre de mise en œuvre de ces mesures et la nécessité de faire évoluer leurs pratiques vers un cadre plus qualitatif.

Nos interrogations à ce sujet concernent à la fois :

1) La capacité des employeurs à poser un diagnostic des besoins de formation et à développer un plan de formation continue en concertation avec les parties prenantes ;
2) La capacité de l'ensemble des acteurs à intégrer la formation continue dans leur stratégie de management des ressources (principalement humaines mais pas uniquement) ;
3) La reconnaissance et la valorisation des nouvelles compétences acquises par les travailleurs.

Qu'il s'agisse d'une démarche individuelle volontaire, accompagnée ou contrainte, l'engagement dans un processus de formation en cours de carrière nécessite un cadre d'orientation et d'évaluation sous peine de très vite devenir inopérant, voire de glisser vers certaines dérives occupationnelles.

A travers la présentation de trois anecdotes recueillies dans le cadre d'échanges professionnels, décryptées et mises en perspective, cet article propose de faire le point sur les conditions minimales qui devraient présider à une démarche « qualité » de l'organisation de la formation continue. Notre intention n'est pas de tirer des conclusions hâtives au départ de ces micros événements mais bien de les considérer comme autant de faits symptomatiques permettant une mise en abîme de la réalité du « système » organisé de la formation continue et de certains de ces dysfonctionnements. Le développement des constats et des questions soulevées par ces trois anecdotes nous permet de tisser des liens logiques. Existe-t-il un cadre d'évaluation dynamique de la formation continue au niveau des milieux d'accueil et des organismes pourvoyeurs de formations ? Quelles balises qualitatives faut-il poser pour assurer un parcours de formation continue cohérent et pertinent pour le travailleur dans son milieu d'accueil ? Que faire des résultats de ce processus pour qu'ils agissent comme autant de plus-values dans la vie de l'organisation ?

a) La formation continue, une plus-value à ne pas dilapider :

Premier cas entendu au secrétariat de notre association :

« Monsieur, je compte m'inscrire à votre formation « xxx », pouvez-vous me dire si vous disposez d'un parking, car je sélectionne mes lieux de formations sur base de la possibilité de garer ma voiture ? »
Bien que prêtant à rire tout en relevant fort heureusement d'un cas isolé, cette interpellation vécue lors d'une demande d'inscription d'un stagiaire en formation traduit assez bien les inquiétudes décrites plus haut.

Cet exemple certes caricatural traduit le clientélisme auquel se trouve livrée notre offre de formation en l'occurrence mais aussi, plus largement sans doute, celle du secteur de la formation continue et, dans le même temps, l'isolement de la démarche du stagiaire qui a formulé cette question. Le problème réside moins dans le fait que nous disposions ou non effectivement d'un parking susceptible d'accueillir ce stagiaire, mais bien plutôt dans celui de savoir ce qu'il va bien pouvoir venir chercher en formation. L'anecdote renvoie pour nous à deux questions plus générales :

1) La démarche d'un candidat stagiaire présuppose-t-elle un cadre de réflexion partagé avec l'employeur ou bien relève-t-elle de sa propre initiative ? Ce dernier cas laisse en toute légitimité le candidat libre d'établir les critères de sélection du stage qui lui paraissent les plus pertinents.
2) L'organisme de formation a-t-il prévu une procédure d'inscription permettant de vérifier l'adéquation entre les besoins du stagiaire, sa recherche de développement en formation et l'offre de formation ?

Il nous semble utile de partager ces questions car l'absence de procédures susceptibles d'assurer un minimum de rigueur à la démarche d'inscription en formation continue induit immanquablement le risque de déviance du système des objectifs fondamentaux qu'il est censé rencontrer.

Pour ajuster leurs pratiques de gestion des ressources humaines, les responsables des milieux d'accueil doivent idéalement élaborer un cadre de développement des compétences en intégrant la description de profils de fonction dans les procédures de recrutement et prévoir l'accompagnement des travailleurs en cours de « carrière » en se donnant les moyens d'établir un plan d'évolution des compétences pour rencontrer les exigences liées au profil de fonction ainsi qu'à l'évolution des pratiques d'accueil. Les recommandations formulées par l'ONE à cet égard prévoient que *« le milieu d'accueil met en place des conditions qui permettent à son personnel d'actualiser et d'approfondir ses connaissances… et prend des mesures qui incitent chaque membre du personnel à participer à des formations continues »*[1] .

Si la réalisation d'un profil de fonction relève de l'évidence, l'ajustement des compétences acquises par la personne recrutée et la définition d'un plan d'évolution sont des pratiques nettement moins répandues. Il est fréquent que l'employeur se limite à recruter le candidat le plus proche du profil recherché et ne fasse ensuite plus aucune démarche concertée d'ajustement autour de l'évolution du profil du travailleur. La pratique des entretiens d'évaluation de fonction qui pourrait soutenir cette démarche n'est pas une pratique courante. Employeurs et travailleurs se trouvent trop souvent dans des attentes et des perceptions de rôles non explicites qui se solderont la plupart du temps par un climat d'insatisfaction persistant, voire en définitive, par une rupture de contrat et un retour à la case départ.

Le plan de formation continue devrait être le résultat d'un diagnostic partagé en interne et le reflet des perspectives de développement organisationnels et stratégiques du ou des service(s)[2]. Il devrait se traduire par une grande cohérence entre le développement de compétences collectives et individuelles orientées vers le renforcement de la qualité des services. L'exercice du principe individuel de l'accès à la formation continue, dès lors qu'il s'exprime dans le contexte des liens d'un contrat de travail ne peut faire l'économie d'une réflexion d'orientation stratégique concertée avec l'employeur.

[1] Voir Brochure ONE intitulée « Soutien à l'activité des professionnel(le)s. repères pour des pratiques d'accueil de qualité (0-3 ans) ». Repère 14 pp. 29-32 ; téléchargeable sur le site de l'ONE, www.one.be.

[2] Nous renvoyons le lecteur aux travaux méthodologiques réalisés par Alain Meignant et Guy Le Boterf utiles pour établir une analyse des besoins de formations et définir le plan de formation

b) La formation continue comme véritable potentiel de progrès individuel et collectif

Deuxième cas vécu auprès d'autres organismes de formation continue :

« Faut-il ou non tolérer et autoriser le fait que des stagiaires qui participent à une formation continue puissent être rappelés en service et doivent dès lors écourter ou interrompre leur formation ?».
Cette question posée lors d'une concertation réunissant des organismes de formations et un pouvoir organisateur souligne toute la difficulté d'arbitrer le plus justement possible les enjeux des différentes parties prenantes. Elle interpelle le niveau éthique de l'organisation de la formation continue. Sait-on ce que l'on veut en matière de formation continue et assume-t-on les conséquences de sa politique sur les questions éthiques et sur les logiques de gestion induites par ces choix ?

La tension est évidemment grande et difficilement conciliable entre le jeu des acteurs situés aux différents pôles du système. Relevons essentiellement certains points d'ancrages positifs à la base de ces tensions :
- l'employeur tend à maintenir l'encadrement effectif nécessaire au maintien - de la qualité ? - du service quitte à mettre le personnel sous pression ;
- les travailleurs exercent leur tendance à participer à des formations qui correspondent le plus à leurs envies de développement ;
- les organismes prestataires exigent une présence maximale des stagiaires en formation afin de respecter les normes de subventionnement et pour des raisons qualitatives évidentes.

1) Il n'est pas acceptable que le travailleur ayant reçu l'autorisation de participer à une formation continue reçoive parallèlement une injonction de son employeur pour reprendre son poste au plus vite. L'accès à la formation continue doit pouvoir s'exercer en toute plénitude. Ni la gestion des ressources ni l'envoi en formation ne peuvent être improvisés. La capacité de l'employeur à élaborer un plan d'évolution des compétences et à le rendre effectif est fondamentale.
2) Il n'est toutefois pas acceptable non plus que l'accès à la formation continue du travailleur puisse être activée sur une base à peine concertée en interne, en l'occurrence au sein du milieu d'accueil. La liberté du choix individuel est bien entendu un principe fondamental, mais le contexte professionnel doit donner le sens de la démarche.
   Que faut-il en penser si l'effort de formation ne repose que sur une envie de développement personnel ou une stratégie d'évitement du cadre de travail quotidien ? Cet écueil peut être évité si un diagnostic des besoins de formations est établi et partagé préalablement à la définition d'un plan de formation continue. Ce plan doit conjuguer les envies de formation exprimées par les travailleurs et les besoins de développement de compétences réellement identifiés.
3) L'attitude de complaisance que certains organismes de formation ont par rapport aux faits énoncés à titre d'exemple est antinomique avec l'accès à la formation continue des travailleurs. Il appartient aux pouvoirs subsidiants et aux opérateurs de formation de maintenir et de faire respecter ces nouvelles mesures parfois difficiles à accepter pour l'employeur. En ce sens, les conditions d'accès aux stages devraient être renforcées et mieux contrôlées en concertation entre les différents niveaux d'acteurs.

Le principe de la formation continue entraine de nouvelles exigences en matière de gestion des ressources humaines et implique pour l'employeur la capacité de combiner simultanément le développement des activités de services avec la disponibilité réelle des travailleurs. Les besoins de développement des compétences étant à priori identifiables pour chaque fonction, il devrait dès lors être possible d'établir un plan opérationnel qui permette de réguler le maintien du service tout en permettant au travailleur de participer à la formation continue en toute plénitude.

Une difficulté majeure observable au niveau des organismes non-marchands est celle d'entretenir un potentiel de savoir-faire et de capitaliser les compétences dans le temps. Le turn-over, les ruptures de contrats souvent dues aux conditions précaires de financement ont des conséquences inévitables sur la capacité pour les associations et les organismes à maintenir, à entretenir et à faire progresser leur capital de compétences. On assiste trop souvent à des redémarrages au point zéro comme si aucune expérience n'avait pu être thésaurisée.

Plusieurs conditions de réussite sont nécessaires pour faire progresser l'association comme une « organisation apprenante ». A-t-on pensé à enregistrer les expériences acquises que celles-ci proviennent de réussites comme d'échecs ? Existe-t-il un profil de fonction pour chaque poste ainsi qu'un inventaire des compétences requises ? A-t-on défini un cadre logique par objectif d'activité et organise-t-on régulièrement des entretiens d'évaluation ? Dispose-t-on, par exemple, d'un plan de formation interne adapté aux réels besoins des travailleurs et au développement des services ? Le compagnonnage des nouveaux par les plus anciens fait-il partie des pratiques ? Les offres de formation font-elles l'objet d'une analyse concertée et d'un diagnostic de pertinence avec les besoins constatés ? On peut bien entendu faire l'économie de ces principes de management consommateurs de ressources et fonctionner au plus urgent mais il n'est pas rare de voir partir des travailleurs fraîchement formés vers d'autres horizons professionnels. La plus-value recherchée par l'effort de formation se traduit alors par une perte de capital humain, culturel et économique.

Troisième cas vécu auprès d'un pouvoir subsidiant :

« Votre projet de formation est très pertinent et mériterait d'être soutenu mais nous ne pouvons pas l'envisager de la sorte dès lors qu'il serait nécessaire de financer les nouvelles compétences acquises par les travailleurs et que nous n'en avons pas les moyens ».

Il n'y a rien d'étonnant à recevoir ce commentaire d'une instance officielle puisque que l'année 2009 était dédicacée au « surréalisme » dans un contexte de crise économique qui a largement réduit les ambitions budgétaires des opérateurs publics…

Cette dernière anecdote, qui interpelle le niveau des politiques sectorielles, nous renvoie, elle aussi, aux tensions qui traversent la construction d'une politique de formation continue cohérente, concertée et négociée entre les niveaux d'acteurs. Les pouvoirs organisateurs qui se focalisent sur une politique d'économie des coûts centrée sur le court terme, mettent automatiquement en tension la recherche d'une augmentation de la qualité des services. Il est quasi impossible de satisfaire simultanément à ces multiples ambitions antagonistes par nature. La démarche qualité dans la formation – aussi - nécessite des investissements et d'assumer le choix d'une politique. Ceci nous renvoie bien entendu au large débat portant sur les revendications sectorielles et l'amélioration

des statuts dans le secteur non-marchand en général. Comment motiver l'adhésion à une recherche de professionnalisation des travailleurs si aucune valorisation ne peut être mise en perspective de leur démarche ? Plusieurs études réalisées en matière de psychologie du travail ont toutefois démontré que l'augmentation salariale n'est pas la principale source de motivation des travailleurs. La compréhension du projet pédagogique dans sa globalité, l'implication et la reconnaissance du travailleur sont donc à susciter.

La « non qualité » a un coût dont la prise en compte peut éveiller les consciences. Les absences, les stratégies d'évitement, la fuite des compétences coûtent cher aux milieux d'accueil et par voie de conséquence constituent une moins-value pour l'ensemble des acteurs qu'ils soient organisateurs, producteurs des services ou bénéficiaires.

Conclusions provisoires

Au-delà de l'application d'une série de mesures incitant les travailleurs à s'engager dans un parcours de formation continue en cours de carrière et la formulation de recommandations sur les principes et procédures susceptibles d'augmenter la professionnalisation des équipes, il nous semble important de renforcer la capacité des acteurs du secteur à mieux poser les balises du cadre méthodologique dans lequel doivent s'inscrire les efforts de formation continue.
Le marché de l'offre de formation actuelle, nonobstant sa richesse et sa diversité, manque de structuration et n'offre pas suffisamment de repères organisationnels. Les pouvoirs organisateurs dont l'ONE ne jouent pas suffisamment un rôle d'acteur régulateur et ont tendance à rester assez flous sur les conditions opérationnelles dans lesquelles doit s'inscrire la démarche de formation continue. Les acteurs gagneraient à mieux cadrer leurs efforts de formation en les inscrivant dans la définition d'un véritable plan de développement des compétences qui reposerait davantage sur un diagnostic partagé des besoins de formation avec l'ensemble des parties prenantes.

S'il est un fait certain que l'amélioration de la qualité de l'accueil passe par la professionnalisation des acteurs, il est alors logique que cette professionnalisation des compétences repose, elle aussi, sur un processus de formation dont on a réfléchi et organisé les dimensions qualitatives. Faire évoluer la situation passe notamment par l'évaluation dynamique des voies et moyens des processus de formation ainsi que de leurs tenants et aboutissants. On peut donc à la fois se réjouir de l'existence du levier de changement que constitue l'opportunité de formation en cours de carrière et regretter la faiblesse de son évaluation qualitative. Comme tend à le démontrer notre analyse, les responsabilités sont largement partagées entre les acteurs :

- √ En amont, il s'agirait que les pouvoirs publics reconnaissent et valorisent les compétences acquises en cours de carrière et organisent mieux le cadre d'évaluation des formations continues ;

- √ En aval, des conditions de mise en œuvre méthodologiques doivent être préconisées vers les promoteurs de formation et les milieux d'accueil sous peine de voir s'enliser dans la perte de sens un processus porteur d'amélioration et de changement sectoriel.

Notre association entend contribuer à faire progresser cette réflexion par ses activités de conseil et de formation vers les acteurs politiques, les pouvoirs organisateurs, les responsables et les équipes de terrain des milieux d'accueil.

Eric Luna, décembre 2009

Avec le soutien du Service de l'Education permanente du Ministère de la Communauté française