



2008-2010

PRÉVENTION - INSERTION DES JEUNES
ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Région Lorraine

Domaine « Evolution professionnelle », pratique choisie sur ce thème en région :

**MISE EN ŒUVRE, PAR ETAPES REUSSIES,
D'UN PARCOURS DE FORMATION
AUX SAVOIRS DE BASE EN ENTREPRISE**

Kit du praticien

Version du 02/10/2009

Agence Nationale de Lutte contre l'Illettrisme

Groupement d'Intérêt Public - www.anlci.gouv.fr

FORUM PERMANENT DES PRATIQUES – 3^{ème} PHASE 2008-2010



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen



Faire connaître et partager les pratiques de prévention et de lutte contre l'illettrisme qui réussissent, développer des modes d'actions efficaces, mutualiser les expériences, c'est ce que propose le Forum Permanent des Pratiques de l'ANLCI.

L'illettrisme touche aujourd'hui 9% des adultes, soit plus de trois millions de personnes qui, bien qu'ayant été scolarisées en langue française, rencontrent des difficultés face à l'écrit.

Pour éviter que l'illettrisme ne prenne racine dès l'enfance et proposer à celles et à ceux qui y sont confrontés des solutions adaptées, l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme a mis en place dès 2004, avec le soutien du Fonds Social Européen, le Forum Permanent des Pratiques qui connaît aujourd'hui sa troisième phase de travail.

Ce Forum Permanent des Pratiques a pour objectif de **mettre en commun les pratiques de prévention et de lutte contre l'illettrisme qui réussissent**, partout sur le territoire, en métropole et outremer.

Pour identifier, analyser ces bonnes pratiques, c'est avec les décideurs et les acteurs de terrain (de l'éducation, de la formation, de l'entreprise, de l'insertion, de l'emploi, monde associatif, institutionnel, ...) que l'ANLCI a choisi de s'associer pour les valoriser, mieux les faire partager et connaître. C'est la première fois qu'une démarche d'une telle ampleur est mise en œuvre dans notre pays dans le domaine de la prévention et de la lutte contre l'illettrisme.

Pour cette 3^{ème} phase de travail (2008-2010), et pour poursuivre cette opération qui permet de prendre comme **source des recommandations pour agir ce qui fonctionne sur le terrain**, auprès des personnes, **trois domaines prioritaires ont été retenus : Insertion des jeunes, Prévention, Evolution professionnelle.**

Au cœur de cette 3^{ème} phase, pour donner à voir ces solutions identifiées, destinées à être transférables : **le Kit du Praticien**

Des ateliers de travail regroupant des praticiens, des journées portes ouvertes dans les structures impliquées et des rencontres départementales ont été organisés dans chaque région tout au long de l'année 2009. A l'issue des phases de travail au plus près des territoires, un kit du praticien, conçu comme un mode d'emploi pour agir, est proposé par l'expert régional pour le Forum, mandaté par l'ANLCI.

Ce sont ainsi 28 kits « du praticien » mis à disposition des acteurs qui seront présentés lors des rencontres régionales entre octobre et décembre 2009. Tous ces outils, au fil des publications, seront accessibles, à disposition de tous sur le site de partage des pratiques du Forum : www.fpp.anlci.fr

La rencontre nationale des 5, 6 et 7 mai 2010 à Lyon permettra de mettre en commun tous les travaux capitalisés et valorisera les pratiques présentées.

Cette démarche du Forum 3, qui allie plan de développement et de progrès à la volonté de partage des pratiques réussies, introduit aujourd'hui pour aller plus loin encore dans la reconnaissance des pratiques exemplaires la création d'une signature, d'un visa Forum Permanent des Pratiques, facilement identifiable.



Quelques chiffres

Grâce à l'enquête conduite par l'INSEE en partenariat avec l'ANLCI, on sait qu'en France, 3 100 000 personnes, soit 9 % des personnes âgées de 18 à 65, sont en situation d'illettrisme. Il faut savoir aussi que 57 % des personnes en situation d'illettrisme sont en situation d'emploi, 11 % sont au chômage, 10 % sont en formation ou en inactivité.

En région

La région Lorraine est fortement touchée, car ce sont 128 000 adultes qui sont concernés par l'illettrisme.

Brève présentation



Le présent document s'inscrit dans le cadre de l'atelier du Forum Permanent des Pratiques de l'ANLCI en région Lorraine portant sur la pratique :

« Mise en œuvre, par étapes réussies, d'un parcours de formation aux savoirs de base en entreprise »

Les actions de formation aux savoirs et compétences de base en entreprise sont souvent isolées et concernent très peu de salariés en Lorraine. Elles sont menées par des organismes qui n'ont pas toujours le temps de former leurs formateurs afin qu'ils possèdent une connaissance très précise du monde de l'entreprise.

Cette période de très forts licenciements et/ou chômage partiel en Lorraine est un moment opportun pour développer ces actions. La région Lorraine et l'Etat viennent de signer un accord pour favoriser la formation des salariés subissant des périodes de chômage partiel : les envoyer en formation et les rémunérer pour compléter leurs salaires.

Plusieurs partenaires (OPCA ou branches) souhaitent s'investir sur ce champ (AGEFOS-PME, UNIFORMATION, OPCA Déchetterie...) mais ne savent pas toujours quels organismes contacter et n'ont pas de réponse pour des demandes isolées.

La pratique proposée représente une mise en lumière des actions de formation existantes afin de changer d'échelle et offrir des réponses de qualité aux salariés et aux entreprises. L'atelier de travail du Forum permanent des pratiques en Lorraine a réuni des praticiens d'organismes de formation choisis pour l'exemplarité de certaines de leurs actions de formation conduites pour lutter contre l'illettrisme.

Cinq actions portées par 3 organismes lorrains ont été retenues :

INFA

Action 1 : « Apprentissage aux savoirs de base », HELICE SAULNOISE (Entreprise d'insertion), DIEUZE

Action 2 : « Formation aux savoirs de base pour les riveurs », COMMUNAUTE DE COMMUNES DU CENTRE MOSELLAN (CCCM), Morhange

AEFTI

Action 1 : « Maîtrise des savoirs fondamentaux », Nestlé Waters Supply Est Vosges (NWSE) – Ligne de contrôle de production « Tri Japon », Site de Vittel

Action 2 : « Ecrits professionnels de la propreté », AEIM AEIM APPS (Entreprise adaptée), Vandoeuvre-lès-Nancy

AFIL

Action : Dispositif Pro'Formance, « Communication professionnelle », VEOLIA, agences de Bitche, Longwy et Yutz

Le présent kit du praticien compile les travaux conduits dans le cadre de l'atelier dont certaines séances ont été ouvertes aux partenaires locaux et aux autres collaborateurs des organismes.

Il présente 3 niveaux d'analyse illustrant la thématique :

- 1 L'identification des conditions de réussite** points de vigilance, facteurs clés succès et leviers d'actions transversales à toutes les actions, et transférables pour faciliter la mise en œuvre de futures actions de formation.
- 2 L'illustration** des conditions identifiées à travers la présentation **de chaque action de formation**, précisant le contexte, les spécificités propres à chaque situation, les limites, et incluant, en annexes, quelques-uns des supports et outils utilisés.
- 3 La présentation des plans de développement et de progrès** identifiant des axes d'amélioration des pratiques de chaque organisme de formation.

Principales dates du Forum en région Lorraine

- Atelier de travail régional : de mars à octobre 2009
- Rencontres départementales :
 - 26 juin 2009 à Morhange
 - 7 juillet 2009 à Vandœuvre-lès-Nancy
 - 2 octobre 2009 à Metz
- Rencontre régionale : 15 octobre à Longeville-lès-Metz

Les acteurs du Forum en région Lorraine :

- **Chargée de mission régionale ANLCI** : Anne POISNEUF, apoisneuf@inffolor.org
- **Expert de l'atelier régional** : Laurence HERPIN, INEGRATION – IKESOL, laurence.herpin@ikesol.com
- **Référent national ANLCI** : Hervé Fernandez, Secrétaire général, herve.fernandez@anlci.fr
- **Animatrices du Centre Ressources illettrisme régional, C2Ri** :
 - Marianne GROSJEAN, responsable, mgrosjean@inffolor.org
 - Alice WYPYSZYNSKI, assistante chef de projet, awypyszynski@inffolor.org
- **Praticiennes de l'atelier régional du Forum** :
 - Julienne ANGELINI, directrice, AFIL
 - Isabelle LAVELLE, formatrice, AFIL
 - Joanne COLLIN, responsable formation linguistique, AEFTI Metz Lorraine Alsace, icollin@aefi.org
 - Béatrice HASSELWANDER, formatrice, INFA Lorraine, bhasselwander@infa-formation.com
 - Isabelle FREGONA, formatrice, isabelle.fregona@voila.fr

Sommaire

REMERCIEMENTS	6
PREMIERE PARTIE - IDENTIFICATION DES CONDITIONS DE REUSSITE A CHAQUE ETAPE D'UN PARCOURS DE FORMATION AUX SAVOIRS DE BASE EN ENTREPRISE	8
DE LA DEMANDE DU CLIENT A LA COMMANDE OU DE L'ENJEU DE L'ENTREPRISE A LA PROPOSITION DE L'ORGANISME DE FORMATION.....	8
1.1 PREMIERE IDENTIFICATION DES ATTENTES DE L'ENTREPRISE.....	8
1.2 PREPARER LA REPONSE DE L'ORGANISME	9
POSITIONNER LES SALARIES	10
2.1 PREPARER LE POSITIONNEMENT EN LIEN AVEC LE METIER DE L'ENTREPRISE	10
2.2 PENDANT LE POSITIONNEMENT	10
2.3 ANALYSER LES BESOINS	11
2.4 RESTITUER LES RESULTATS	11
ORGANISER LA FORMATION	12
3.1 LA CONCEPTION PEDAGOGIQUE.....	12
3.2 LA PREPARATION LOGISTIQUE.....	12
DISPENSER ET SUIVRE LA FORMATION	13
4.1 LE DEROULEMENT PEDAGOGIQUE	13
4.2 LE SUIVI PENDANT LA FORMATION	13
EVALUER.....	14
ETAPE 1 : PROPOSER UNE OFFRE DE FORMATION	15
ETAPE 2 : PROCEDER AU POSITIONNEMENT DES SALARIES	16
ETAPE 3 : ORGANISER LA FORMATION	16
ETAPE 4 : DISPENSER LA FORMATION	17
ETAPE 5 : REALISER UN BILAN	17
DEUXIEME PARTIE - PRESENTATION DES ACTIONS DE FORMATION DU FORUM	18
ACTION « APPRENTISSAGE DES SAVOIRS DE BASE » INFA / HELICE SAULNOISE (ENTREPRISE D'INSERTION) 20	
ACTION «FORMATION AUX SAVOIRS DE BASE POUR LES RIPEURS » INFA / COMMUNAUTE DE COMMUNES DU CENTRE MOSELLAN A MORHANGE.....	28
PLAN DE DEVELOPPEMENT ET DE PROGRES : INFA.....	34
ACTION «MAITRISE DES SAVOIRS FONDAMENTAUX » AEFTI / NESTLE WATERS SUPPLY EST VOSGES (NWSE), SITE VITTEL.....	35
ACTION «ECRITS PROFESSIONNELS DE LA PROPLETE » AEFTI / AEIM APPS (ENTREPRISE ADAPTEE).....	42
PLAN DE DEVELOPPEMENT ET DE PROGRES : AEFTI	49
ACTION «DISPOSITIF PRO'FORMANCE COMMUNICATION PROFESSIONNELLE» AFIL / VEOLIA	50
PLAN DE DEVELOPPEMENT ET DE PROGRES : AFIL.....	57
CONCLUSION	59
ANNEXES	66

Par Laurence HERPIN, expert en charge de l'animation de l'atelier

L'atelier conduit dans le cadre du troisième Forum Permanent des Pratiques en région Lorraine s'est réuni pendant 7 mois, de mars à septembre 2009. Constitué de professionnels spécialistes de la problématique « Illettrisme », ces praticiens expérimentés ont montré une implication et une rigueur très importantes pendant toute la durée de l'atelier, cherchant avec application à prendre du recul par rapport à leurs pratiques.

Je tiens tout d'abord à remercier :

- Anne POISNEUF, Chargée de mission, SGAR Lorraine, pour son précieux travail de préparation et de suivi.
- les praticiens des organismes de formation qui ont maintenu leur implication malgré leur charge de travail très importante pendant cette période :
 - Julienne ANGELINI, Directrice et Isabelle LAVELLE, Formatrice, AFIL
 - Joanne COLLIN, Responsable formation linguistique, AEFTI Metz Lorraine Alsace, dont je tiens à souligner particulièrement la qualité de la préparation de la journée départementale organisée dans les locaux de l'organisme.
 - Béatrice HASSELWANDER et Isabelle FREGONA, Formatrices, INFA Lorraine.
- les deux chargées de mission du Centre Régional de Ressources Illettrisme (C2Ri), Alice WYPYSZYNSKI et Marianne GROSJEAN, pour leur soutien constant et leur regard vigilant sur l'analyse des pratiques.
- Nadia AGOSTINI, en formation de Master « Psychologie du travail et ergonomie », stagiaire au sein de AFIL, pour la recherche des informations, et le suivi des travaux. Elle est l'auteur d'un mémoire sur « Evaluation de dispositifs de formation contre l'illettrisme – indicateurs possibles et facteurs d'amélioration ».
- Corinne BORNET, titulaire d'un Master Recherche en Psychologie et stagiaire auprès d'Anne Poisneuf, pour son apport conceptuel. Corinne a largement contribué à l'élaboration de ces travaux, en veillant à l'amélioration constante de cet écrit. Elle est à présent consultante et réalise un doctorat.

Par ailleurs, les journées départementales organisées dans le cadre de ce Forum, ainsi que les journées « portes ouvertes » réalisées au sein des organismes de formation, ont permis d'associer d'autres personnes qui, chacune, à permis d'enrichir nos travaux :

Représentants institutionnels :

- Philippe DIDELOT, Directeur adjoint, DRTEFP Lorraine
- Catherine SAGAZES, Conseillère en formation, AGEFAFORIA

Praticiens et responsables des organismes de formation associés au Forum :

- Fabrice ADAMI, Directeur, AEFTI
- Lorène BARBIER, Formatrice, AEFTI
- Catherine FONTAINE-LEMOINE, Déléguée départementale, INFA Lorraine
- Julie FRIDRICK, Formatrice, AEFTI
- Emmanuelle GLUCHY, Formatrice, AEFTI
- Valérie LANGBACH, Chargée de projet, AEFTI
- Béatrice ROSALIE, INFA Lorraine
- Isabelle THOLLAS, Formatrice, AEFTI

Personnels d'encadrement des salariés dans les entreprises :

- Claude BITTE, Président, Communauté de Communes du Centre Mosellan à Morhange
- Christine LAURENT, Chargée de suivi professionnel du personnel, AIEM APPS
- Sarah GERARD, Salariée administrative, Communauté de Communes du Centre Mosellan à Morhange
- Patrick PERNET, Responsable collecte tri déchets, Communauté de Communes du Centre Mosellan à Morhange

Salariés ayant suivi une formation, et ayant témoigné :

- Claude BOUCHE, Ripeur, Communauté de Communes du Centre Mosellan à Morhange
- Sandrine COLIN et Ayse SAGER, agents de propreté à l'AEIM APPS

La diversité des personnes associées de près ou de loin à cet atelier est à l'image des nombreux acteurs agissant pour développer les formations aux savoirs de base. Puisse ce « kit des praticiens » aider chacun dans cette mission délicate, mais pourtant essentielle.

Première partie

Identification des conditions de réussite à chaque étape d'un parcours de formation aux savoirs de base en entreprise

Etape 1

De la demande du client à la commande ou de l'enjeu de l'entreprise à la proposition de l'organisme de formation

1.1 Première identification des attentes de l'entreprise

Un **premier échange** entre le client, le responsable de l'organisme de formation et, dans la mesure du possible, son formateur permet de :

- cerner la demande de l'entreprise :
 - **Comprendre les enjeux fixés à tous les niveaux** (stratégiques fixés par la Direction, et opérationnels pour les cadres de proximité et pour les salariés concernés) et comment le besoin de former les salariés aux savoirs de base a été détecté localement.
 - **Faire préciser à l'interlocuteur les objectifs** de la formation fixés par les personnes décisionnaires en charge du projet au sein de l'entreprise.
 - La formation repose-t-elle sur le **volontariat des salariés ou est-elle obligatoire** ? Induira-t-elle des **conséquences pour les salariés** ?
 - **Identifier les difficultés des salariés liées à l'illettrisme dans leurs situations de travail** : en quoi ces difficultés sont-elles un problème pour l'entreprise (actuel ou à venir) ? Qu'est-ce que l'entreprise attend en termes d'amélioration ?
- Indiquer à l'entreprise :
 - **l'expérience et les domaines de compétences** de l'organisme.
 - ce qu'est l'illettrisme et comment l'entreprise peut **effectuer un pré-repérage** des salariés susceptibles d'être concernés. Lui proposer de l'accompagner éventuellement dans cette phase.
 - les **différentes possibilités de formation** (dispositifs existants et/ou formation sur mesure).
 - les **règles déontologiques** de l'organisme.
 - les **lignes directrices de la proposition** que l'organisme peut établir, avec tous les éléments pouvant répondre aux enjeux identifiés et au contexte de l'entreprise.
 - la nécessité de mettre à disposition tous les documents déjà formalisés au sein de l'entreprise.

Il s'agit de s'inscrire dans une démarche de co-construction de la formation avec l'entreprise. En cas d'absence du formateur lors de cet échange, lui transmettre toutes les informations recueillies, et l'objet des débats.

1.2 Préparer la réponse de l'organisme

L'organisme doit alors **traduire les informations** données par l'entreprise en objectifs de formation et résultats attendus en étant vigilant à bien délimiter ce à quoi la formation peut répondre (ou pas) dans le temps alloué.

- **Formaliser les objectifs généraux** et définir le cadre de l'évolution éventuelle de la demande pour tenir compte des aléas pouvant apparaître pendant la formation (l'entreprise a besoin de voir que l'organisme peut s'adapter).
- **Indiquer les conditions de réussite de la formation pour les collaborateurs de l'entreprise :**
 - Il faut que les différents responsables, à tous les niveaux hiérarchiques, soient impliqués, soutiennent l'action et la relaient auprès de leurs collaborateurs.
 - S'assurer des actions de communication interne mises en œuvre pour préparer la formation et éventuellement faire des propositions (identifier ce que la formation peut viser comme résultats à atteindre pour répondre aux enjeux des différents niveaux hiérarchiques).
- **Tenir compte des contraintes spécifiques** à l'entreprise pour le déroulement de la formation.
- **Identifier un référent de l'entreprise pour l'action.**
- **Prendre les rendez-vous** au sein de l'entreprise concernant les éléments suivants :
 - organiser le pré-repérage des personnes,
 - connaître l'activité de l'entreprise, prendre connaissance des situations de travail, des postes,
 - récupérer les documents utiles à la formation.

Etape 2

Positionner les salariés

2.1 Préparer le positionnement en lien avec le métier de l'entreprise

Le temps de positionnement permet de :

- faire connaissance entre le formateur et les futurs stagiaires,
- connaître les besoins professionnels et personnels,
- expliquer les objectifs de la formation,
- donner envie de suivre la formation en faisant comprendre aux stagiaires ce qu'ils peuvent en tirer comme bénéfices.

Concevoir des outils de positionnement adaptés au contexte de l'entreprise permet :

- aux salariés, futurs stagiaires, de se rendre compte des supports qui seront utilisés pendant la formation,
- au formateur d'avoir une première appréciation du mode d'apprentissage des salariés concernés (exemples : compréhension des consignes, temps de réalisation, rapport à l'écrit...).

📄 CF ANNEXES 1 - Exemples de livret et fiches de positionnement

S'assurer que l'entreprise mobilise les salariés pressentis et garantit les conditions de réalisation des positionnements :

- disponibilité des salariés par rapport à leur charge de travail,
- déroulement pendant le temps de travail,
- repérer si les personnes sont volontaires ou non.

Identifier avec le référent de l'entreprise ce qui devra être restitué, à qui, de quelle manière, et dans quels délais.

2.2 Pendant le positionnement

- Le positionnement fait partie de la formation et instaure le début de la relation avec le formateur.
- Le positionnement doit être effectué par le formateur.
- Présenter l'action en présence du référent de l'entreprise : rappeler les grands objectifs fixés, le déroulement de la formation et comment elle peut répondre à leurs difficultés (professionnelles et/ou personnelles).
- Bien expliquer les règles du positionnement et de restitution.
- Mettre en confiance les salariés pendant le positionnement :

- Accompagner les salariés, ne pas les mettre en situation d'échec ni de test (éviter l'esprit de compétition, de sélection), les guider pour les aider tout au long des exercices proposés.
- Expliquer aux salariés ce qui est prévu s'ils ne souhaitent pas suivre la formation.
- Identifier avec chaque salarié ses erreurs et leurs causes.
- Prévoir si possible une première restitution immédiate aux salariés en s'entendant sur les objectifs globaux à atteindre. Si une restitution individuelle peut être réalisée à la fin du positionnement, identifier les éléments constitutifs du contrat d'objectif individuel.

2.3 Analyser les besoins

- Analyser les résultats des positionnements en corrélant les besoins des salariés et la demande de l'entreprise.
- Présenter les résultats au référent de l'entreprise (synthèse écrite) : transmettre les éléments principaux, utilisables comme base de suivi des progressions des salariés par rapport aux objectifs à atteindre.
- Fixer, avec le référent, l'engagement des participants à la formation.

2.4 Restituer les résultats

- Veiller à ce que les résultats soient restitués rapidement après les positionnements.
- Mettre en confiance les salariés au moment de la restitution des résultats.
- Présenter collectivement l'action aux salariés (faire intervenir le formateur), en présence du référent de l'entreprise permet de :
 - réexpliquer les objectifs de la formation,
 - expliquer le déroulement de la formation, les outils qui vont être utilisés,
 - recueillir les attentes complémentaires éventuelles des salariés.
- Rechercher l'adhésion des participants, si possible en séance individuelle, pour permettre plus facilement l'expression des craintes et interrogations de chaque personne, et lever les freins exprimés.
- Transmettre éventuellement les résultats aux financeurs, notamment dans le cas des dispositifs formatés portés par l'OPCA.

 *CF ANNEXE 5 - Exemples de présentation de l'action en ligne*

Etape 3

Organiser la formation

3.1 La conception pédagogique

- **Analyser les données recueillies** (documents et entretiens éventuels avec les managers) concernant l'environnement professionnel, la description des postes, le vocabulaire professionnel et spécifique à l'entreprise, les procédures de travail.
- **Traduire** les données analysées **en outils pédagogiques**.
- **Elaborer les programmes et les contrats d'objectifs individuels** (veiller à disposer du temps nécessaire pour les réaliser), à faire valider à l'entreprise.

 *CF ANNEXE 2 - Exemple de programme de formation aux savoirs de base*

- **Préparer le contenu de la formation et les outils** en fonction des résultats des positionnements.
- **Constituer des groupes d'environ 10 personnes** en fonction des résultats des positionnements pour composer des groupes de niveaux homogènes.

3.2 La préparation logistique

En lien avec le référent de l'entreprise :

- **Planifier la formation en tenant compte des contraintes liées à l'activité de l'entreprise** (jours et horaires de formation) : négocier les plages horaires et les rythmes (souvent séances de 3 heures consécutives), en s'assurant que les conditions sont correctes pour les personnes (disponibilité des salariés par rapport à leur charge de travail et au volume d'activité du service).
- **Vérifier :**
 - **les conditions d'accès** au lieu de formation pour le formateur et pour les salariés,
 - **la disponibilité du matériel** (salle, tableau, clé, code d'accès, matériel de sécurité éventuel...).
 - **les conditions d'utilisation des documents** de l'entreprise en tant que supports pédagogiques.
 - Intégrer éventuellement les **logos du financeur** sur les supports utilisés, si le cahier des charges le prévoit.

Etape 4

Dispenser et suivre la formation

4.1 Le déroulement pédagogique

- S'assurer qu'une **relation de confiance** s'est instaurée et se maintient entre le formateur et les participants.
- Formaliser les objectifs par rapport aux compétences à développer pendant la formation à travers la formalisation des **contrats d'objectifs** établis entre le formateur et chaque salarié-stagiaire.
- Instaurer un **climat convivial** au sein du groupe. Veiller à ne pas laisser s'installer de conflits inter-personnels.
- Prendre en compte les **événements de l'entreprise** survenant entre les séances de formation et intégrer ce qui peut l'être à la formation (nouvelles situations de travail, autres formations suivies, problèmes particuliers sur certains postes...).
- Utiliser les **documents apportés** éventuellement par les salariés.
- Permettre aux salariés **d'exprimer leurs difficultés** pendant les séances.
- Mobiliser les participants sur une production écrite commune (par exemple : guide, fiche de procédures, diaporama...).

Ceci peut permettre de :

- entretenir l'esprit d'équipe, une solidarité, une entraide,
 - valoriser leurs postes, leurs compétences, le savoir de chacun,
 - faciliter leur expression sur leur situation de travail,
 - développer les stratégies d'apprentissage en s'appuyant sur l'entraide entre stagiaires et les amener à trouver eux-mêmes des solutions.
- Veiller à rappeler régulièrement le fil conducteur de la progression, montrer le lien et la cohérence globale avec leur travail.

4.2 Le suivi pendant la formation

- Etablir une relation de proximité entre le formateur et les managers de proximité tout au long de la formation. Leur rôle (et éventuellement celui du référent) est important pour encourager les stagiaires et identifier les comportements qui changent.
- Organiser des réunions de suivi avec le référent et les encadrants intermédiaires (si possible sans les stagiaires) pour :
 - établir un bilan intermédiaire,
 - éventuellement adapter les objectifs des séances suivantes en fonction de la progression observée.

Etape 5

Evaluer

Pour conduire une évaluation de formation, il est nécessaire que les objectifs visés par la formation soient clarifiés avant le démarrage, en lien avec les besoins de l'entreprise.

L'évaluation doit être pensée en amont de la formation. Elle servira de base au positionnement de départ et aux évaluations intermédiaires et finales afin de montrer, à partir des mêmes référentiels, l'évolution des apprentissages.

Plusieurs niveaux d'évaluation peuvent être envisagés :

- L'évaluation minimale : réactions des stagiaires, de l'encadrement, niveaux de satisfaction...
- L'évaluation souhaitable : mesure des acquis par rapport aux objectifs fixés
- L'évaluation efficace : celle donnant lieu à des transferts et applications dans les situations de travail
- L'évaluation idéale : celle qui montre un retour sur investissement positif (diminution des erreurs, de l'absentéisme, amélioration de la productivité...).

En fonction du/des niveaux d'évaluation visés, seront identifiés les indicateurs internes (liés aux connaissances/compétences acquises par rapport aux objectifs pédagogiques fixés) et/ou externes (impacts sur les situations professionnelles) servant à mesurer l'atteinte des résultats.

Parmi les indicateurs les plus utilisés, nous pouvons noter :

- Le taux d'assiduité
- La ponctualité
- Les impacts éventuels sur les indicateurs de productivité, sur l'organisation du travail, les accidents du travail...
- Les indicateurs montrant les effets indirects observés (prise de confiance, aisance à prendre la parole, modification du comportement...)
- Les besoins complémentaires à couvrir

Plusieurs méthodes sont utilisées pour conduire l'évaluation (elles peuvent être complémentaires) :

- Pour conduire une évaluation minimale : expression libre des stagiaires sur leur perception des apports de la formation...
- Pour conduire une évaluation souhaitable : tests de connaissances/compétences linguistiques et autres savoirs de base...
- Pour conduire une évaluation efficace : observations/commentaires/questionnaires des collègues, des supérieurs hiérarchiques, des clients – évaluation du rendement individuel...
- Pour conduire une évaluation idéale : analyse de la performance, de la qualité du travail, du produit, du nombre d'incidents...
- Pour mesurer les effets indirects : observation de la prise de confiance en soi, d'une meilleure aisance au travail, dans les relations professionnelles, personnelles...

La restitution des résultats d'évaluation doit être également réfléchie et claire avant le démarrage de la formation : à qui et quand seront transmis les résultats ?

L'organisme de formation devra s'exprimer sur les résultats non atteints, en précisant éventuellement si des problèmes extérieurs à la formation sont venus entraver la progression pédagogique.

Compte tenu des peurs fréquentes des personnes en situation d'illettrisme, il est indispensable de créer un climat de confiance pour que l'évaluation se déroule dans des conditions favorables.

📖 CF ANNEXES 3 - Exemples de fiches d'évaluation

📖 CF ANNEXE 4 - Exemple de fiche de mesure des effets de la formation

En synthèse ... Et pour l'action

CE QU'IL FAUT RETENIR DE LA MISE EN ŒUVRE, PAR ETAPES REUSSIES, D'UN PARCOURS DE FORMATION AUX SAVOIRS DE BASE EN ENTREPRISE

Etape 1 : Proposer une offre de formation	
OBJECTIFS	ACTIONS
<p>Engager une démarche de co-construction de la formation</p>	<p>Analyser précisément le besoin de l'entreprise. Faire expliciter:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les modalités d'émergence de la demande : Comment sont identifiés les salariés en difficulté avec les savoirs de base ? Pourquoi l'entreprise s'intéresse-t-elle à la problématique ? Des actions de sensibilisation ont-elles été engagées ?... ▪ Objectifs généraux de la formation pour la Direction : adaptation à de nouvelles exigences, anticipation d'une situation future... ▪ Enjeux pour les différents niveaux hiérarchiques ▪ Enjeux pour les salariés et impacts de la formation pour eux (conséquences professionnelles, personnelles...) ▪ Freins liés à la non maîtrise des savoirs de base, en situation de travail <p>Valoriser l'expertise de l'organisme en matière de formation aux savoirs de base. Expliciter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les notions d'illettrisme et de compétences de base ▪ L'apport de la formation de base dans les entreprises ▪ Les modalités envisageables, quant à l'identification des salariés concernés ▪ Le rôle clé de l'engagement de l'encadrement ▪ L'expertise de l'organisme et ses règles déontologiques ▪ L'accent porté sur le lien entre situation professionnelle et supports de formation ▪ Les modalités envisageables de la formation <p><i>Si possible, associer le(s) formateur(s) dès les premiers rendez-vous.</i></p>
<p>Elaborer une proposition de formation</p>	<p>Formaliser une offre intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les objectifs généraux / opérationnels de la formation ▪ Les possibilités d'adaptation de la formation, suivant l'évolution éventuelle des besoins ▪ Les conditions de suivi de la formation envers les personnels d'encadrement et la Direction ▪ La mesure de l'efficacité de la formation : critères opérationnels et modalités d'évaluation (les finalités de l'évaluation doivent être conçus dès cette étape) ▪ Procéder aux ajustements éventuels avec l'entreprise ▪ Contractualiser par une convention de formation avec l'entreprise <p>Préparer le lancement de la formation avec l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier un référent, au sein de l'entreprise ▪ Envisager une rencontre avec les encadrants ▪ Organiser le pré-repérage des personnes ▪ Recueillir les documents internes relatifs aux situations de travail : domaines d'activité, écrits professionnels, fiches de poste, procédures, documents utilisés par les salariés... ▪ Planifier la formation en tenant compte du rythme nécessaires aux apprentissages, de la disponibilité des salariés (hors ou pendant le temps de travail), de l'activité de l'entreprise et de ses contraintes.

Etape 2 : Procéder au positionnement des salariés

OBJECTIFS	ACTIONS
Préparer les positionnements	<ul style="list-style-type: none">▪ Concevoir des outils de positionnement en lien avec le(s) métier(s) de l'entreprise▪ Organiser les conditions de réalisation des positionnements, à confier, dans la mesure du possible, au formateur prévu▪ Concevoir avec l'entreprise les modalités de restitution (réunion/entretiens individuels, présence des encadrants, de la direction...)▪ Présenter l'action de formation à l'ensemble des salariés participant au positionnement, sur une base collective
Réaliser les positionnements	<ul style="list-style-type: none">▪ Instaurer une relation de confiance▪ Présenter une nouvelle fois l'action de formation▪ Conduire un entretien sur les besoins professionnels et personnels du salarié▪ Proposer des exercices, en veillant à ne pas mettre le salarié en situation d'échec
Restituer les résultats	<ul style="list-style-type: none">▪ Au salarié, si possible, immédiatement après le positionnement (modalités décidées en amont)▪ A l'entreprise, sous la forme des principaux éléments utilisables comme base de suivi de la progression

Etape 3 : Organiser la formation

OBJECTIFS	ACTIONS
Elaborer le projet pédagogique	<ul style="list-style-type: none">▪ Etudier l'environnement professionnel sur base des données recueillies▪ Traduire les données analysées en outils pédagogiques▪ Rédiger les contrats d'objectifs individuels▪ Proposer un projet pédagogique à l'entreprise présentant le programme
Clarifier les modalités de déroulement de la formation	<ul style="list-style-type: none">▪ Régler les aspects logistiques, tenant compte des contraintes de l'entreprise▪ Prévoir les modalités de communication entre le formateur et les encadrants des salariés futurs stagiaires▪ Préparer le matériel pédagogique

Etape 4 : Dispenser la formation

OBJECTIFS	ACTIONS
Orienter la pédagogie en fonction des objectifs fixés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer et maintenir un climat de confiance ▪ Proposer aux salariés de signer les contrats d'objectifs individuels rédigés suite au positionnement ▪ Prendre en compte les événements intervenant dans la vie de l'entreprise et des salariés en cours de formation ▪ Encourager les participants à soumettre de nouveaux écrits professionnels ▪ Favoriser les stratégies d'apprentissage basées sur l'entraide ▪ Envisager les supports qui permettraient aux salariés d'avoir envie de travailler entre les séances
Assurer un suivi régulier de la formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser des réunions de suivi régulières, en présence du référent et des responsables directs ▪ Entretenir tout au long de la formation une relation de proximité avec les encadrants directs ▪ Encourager les salariés à s'exprimer sur toute difficulté éventuelle

Etape 5 : Réaliser un bilan

OBJECTIFS	ACTIONS
Evaluer	<p>Procéder à l'évaluation en fonction de ce qui doit être mesuré par rapport à la commande initiale :</p> <p>Mesurer la satisfaction</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A l'issue de la formation, faire remplir un questionnaire de satisfaction (adapté au public) et/ou faire le point sous la forme d'entretiens individuels <p>Evaluer les acquisitions pédagogiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En cours de formation, procéder à une évaluation intermédiaire ▪ En fin de formation, évaluer les apprentissages <p>Déterminer les transferts de compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concevoir des tests d'évaluation directement liés à l'activité professionnelle ▪ Interroger les supérieurs hiérarchiques, voire les collègues et les personnes en contact avec les stagiaires, sur les éventuels changements de comportements professionnels observés <p>Analyser les résultats en termes de coûts / impacts organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendre compte des effets de la formation sur base d'indicateurs internes <p>Identifier les effets indirects induits par la formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demander aux supérieurs hiérarchiques de s'exprimer librement sur les effets de la formation et formaliser les propos recueilli

Deuxième partie

Présentation des actions de formation du Forum

Les structures ayant participé au forum de l'ANLCI en région Lorraine ont toutes satisfait aux critères d'éligibilité du Forum Permanent des Pratiques, à savoir qu'il s'agit d'organismes de formation :

- ayant au moins deux ans d'expérience dans la prévention et la lutte contre l'illettrisme,
- ayant porté un intérêt au développement et à la reconnaissance des compétences de ses praticiens,
- étant impliqué dans un réseau ou un partenariat au sein du territoire,
- acceptant de présenter toutes les informations relatives à une action de prévention et de lutte contre l'illettrisme en cours de réalisation en 2008-2009 en vue d'analyser sa mise en œuvre et de formaliser le plan de développement et de progrès correspondant pour réunir les conditions de réussite,
- autorisant un praticien dans l'action proposée à participer à l'atelier régional,
- acceptant d'organiser une journée « portes-ouvertes » pour accueillir l'atelier régional ainsi que d'autres acteurs locaux afin d'échanger sur la mise en œuvre de l'action en question.

Les 5 actions présentées par les 3 organismes présentent toute la pluralité de situation que l'on peut rencontrer en matière de formation de lutte contre l'illettrisme :

- l'une se trouve en milieu rural, concerne 2 salariés riveurs (agents de collecte des déchets) ayant la chance d'avoir un encadrement professionnel très attentif à la situation de chaque salarié. L'équipe a tout fait pour mettre en œuvre cette action, en visant autant des objectifs personnels que professionnels.
- deux actions sont au contraire portées par de grandes entreprises concevant des dispositifs de professionnalisation visant le développement des compétences des salariés pour répondre à leurs enjeux stratégiques. Dans ces deux cas, l'organisme a dû fortement adapter la formation à l'environnement de l'entreprise, en ayant un souci permanent d'utiliser les supports de l'entreprise comme outils pédagogiques.
- une autre s'adresse à des salariés rencontrant des déficiences intellectuelles, et exerçant leur activité professionnelle au sein d'une entreprise adaptée.
- la dernière s'adresse à des salariés en contrats aidés employés dans une entreprise d'insertion, et dont la formation a pour objectifs d'aider la réalisation du projet professionnel de chaque salarié.

Illustrant les conditions précisées dans la première partie, chaque action est présentée avec toutes ses spécificités, en précisant les éléments suivants :

- Le contexte expliquant l'émergence de l'action
- Les étapes de l'action :
 - Le repérage des salariés par l'entreprise
 - Le positionnement effectué par l'organisme de formation (évaluation de départ)
 - Le déroulement de la formation
 - Les modalités d'évaluation intermédiaire et/ou finale, précisant éventuellement les résultats obtenus et impacts exprimés par l'employeur

Et, pour chaque étape :

- Le déroulement
 - Les facteurs ayant favorisé la réussite de l'action, éventuellement les limites observées et les points de vigilance,
 - Les méthodes et outils utilisés si nécessaire.
- Les plans de progrès et de développement pour l'organisme.

Rappel des cinq actions présentées :

INFA

Action 1 : « Apprentissage aux savoirs de base », HELICE SAULNOISE (Entreprise d'insertion), DIEUZE

Action 2 : « Formation aux savoirs de base pour les ripeurs », COMMUNAUTE DE COMMUNES DU CENTRE MOSELLAN (CCCM), Morhange

AEFTI

Action 1 : « Maîtrise des savoirs fondamentaux », Nestlé Waters Supply Est Vosges (NWSE) - Ligne de contrôle de production « Tri Japon », Site de Vittel

Action 2 : « Ecrits professionnels de la propreté », AEIM AEIM APPS (Entreprise adaptée), Vandoeuvre-lès-Nancy

AFIL

Action : Dispositif Pro'Formance, « Communication professionnelle », VEOLIA, agences de Bitche, Longwy et Yutz

**ACTION « APPRENTISSAGE DES SAVOIRS DE BASE »
INFA / HELICE SAULNOISE (entreprise d'insertion)**

■ **L'action en résumé**

Organisme de formation	INFA
Nombre de bénéficiaires de l'action	8 salariés en contrats aidés
Entreprise concernée	Entreprise d'insertion HELICE SAULNOISE, Dieuze
Cadre de l'action	Action portée par l'AGEFOS PME pour les entreprises d'insertion
Période de déroulement de l'action	Octobre 2008 à juin 2009
Volume horaire de formation	Entre 40 heures et 120 heures

Cette action s'est inscrite dans le cadre d'un programme d'actions destiné aux salariés des entreprises d'insertion, initié et financé par AGEFOS PME. L'action initiale proposée par l'OPCA comptait 30 heures de formation.

Hélice Saulnoise, entreprise d'insertion dont la Direction porte une attention très forte au devenir professionnel des salariés en contrats aidés qu'elle accueille, a encouragé 8 salariés travaillant sur des chantiers d'entretien à s'inscrire.

L'objectif fixé portait essentiellement sur les écrits professionnels nécessaires à la réalisation des projets de chaque salarié, de manière à augmenter leur chance d'évolution.

L'implication et la motivation des salariés, couplés aux premiers résultats obtenus, ont permis de convaincre l'AGEFOS PME à renouveler son soutien. L'action a donc été poursuivie en tenant compte des prescriptions de l'organisme allant jusqu'à quadrupler, pour certains salariés, la durée de la formation. Les principaux résultats observés portent notamment sur l'évolution des objectifs professionnels, et sur l'augmentation de la confiance en soi.

CONTEXTE D'EMERGENCE DE L'ACTION

En 2008, AGEFOS PME, OPCA interprofessionnel, a décidé de mettre en place une action de formation intitulée « Formation aux savoirs de base pour salarié(e)s en situation d'illettrisme », destinée aux salariés de ses adhérents ayant le statut d'entreprise d'insertion.

En juillet, une action de phoning a été réalisée, avec l'appui du Centre Régional de Ressources illettrisme (C2Ri Lorraine) et de la chargée de mission régionale de l'ANLCI, pour identifier les structures qui rencontraient ce type de problématique. Les résultats ont montré un besoin important de formation des salariés des chantiers et entreprises d'insertion, tant dans le domaine de l'illettrisme que de celui du français langue étrangère.

Le financeur avait comme objectif, au démarrage du projet, de soutenir 30 heures de formation en intra-entreprise, par groupe pour 2 à 3 groupes de formation (correspondant à environ 30 personnes en tout), portant exclusivement sur la problématique illettrisme.

L'INFA, organisme de formation (O.F.) désigné par l'OPCA, a été chargé d'analyser les besoins des salariés pressentis de deux entreprises d'insertion (E.I.), d'organiser et de réaliser les formations.

PRE-REPERAGE DES SALARIES PAR L'EMPLOYEUR

Sur les 2 E.I. mobilisées, une a été en mesure d'effectuer un premier repérage des salariés pouvant rencontrer des difficultés de maîtrise de la langue française.

HELICE SAULNOISE, E.I. implantée à Dieuze, a effectué un premier repérage par l'intermédiaire de la Directrice et de la Conseillère en insertion, très sensibilisées à la lutte contre l'illettrisme. De plus, toutes deux ont réalisé un entretien individuel avec chaque salarié pour expliquer et motiver les salariés à participer à l'action.

Leur implication et leur engagement ont été déterminants pour la réussite de l'action, en particulier pour la mobilisation et la motivation des salariés pendant toute la durée du parcours.

Il est à noter que le responsable de la 2^{ème} E.I. n'ayant pas eu le temps de réaliser ce pré-repérage, l'action n'a pu être réalisée dans cette seconde entreprise.

⇒ Conditions de réussite du premier repérage :

- Temps octroyé par la responsable pour mobiliser les salariés sur l'action
- Relation de confiance forte préexistante entre la responsable, la conseillère en insertion et les salariés
- Politique Ressources Humaines portée sur l'accompagnement des salariés
- Contexte particulier lié au statut de l'Entreprise d'Insertion (E.I.) : La formation fait partie de la mission première de l'E.I.

EVALUATION DES BESOINS PAR L'ORGANISME DE FORMATION

A partir du repérage des personnes effectué par l'entreprise, l'INFA a réalisé un positionnement de chaque salarié à travers une séance individuelle animée par le futur formateur pendant environ 1 heure en dehors du temps de travail, et portant sur :

- un **entretien** axé sur :
 - le travail au sein de la structure
 - les difficultés ressenties pendant l'exercice de l'activité professionnelle
 - le projet professionnel
 - la motivationCe moment d'échanges avait pour objectif de montrer au salarié tout l'intérêt de la formation.
- des **tests de positionnement** (du type de ceux proposés par le CUEEP) portant sur :
 - la capacité à lire, comprendre, écrire
 - le repérage de ce que la personne utilise comme écrit au quotidien.Ces tests ont été repris en fin de formation pour pouvoir mesurer les acquis à partir du même référentiel.

Un retour a été fait à chaque salarié pour lui faire part des résultats du positionnement et fixer ses objectifs concernant les connaissances linguistiques à acquérir.

Parmi les 8 personnes rencontrées en entretien, toutes ont suivi la formation.

Le groupe a été composé des profils suivants :

- 5 hommes – 3 femmes
- Moyenne d'âge : 29 ans
- 6 personnes travaillent sur les chantiers d'espaces verts, 2 sur l'entretien de locaux.

Les personnes accueillies avaient des besoins en termes d'apprentissage de base en lien avec leur projet professionnel (agent d'entretien, aide de cuisine en restauration classique ou collective, conducteur d'engins, ouvrier agricole, soudeur, gardien de prison, ouvrier d'entretien d'espaces verts).

Toutes ont réalisé l'évaluation de positionnement permettant de révéler leurs compétences et de cerner leurs besoins et difficultés rencontrées pour atteindre la maîtrise des savoirs nécessaires à la réalisation de leur projet professionnel.

L'objectif fixé à la formation était de **remédier aux difficultés et renforcer les acquis** en proposant **des parcours individualisés** (entre 40h et 120h) tenant compte des projets professionnels respectifs et des niveaux de chacun, sans rapport avec les besoins de l'employeur.

Sur les 8 personnes :

- 3 personnes bénéficiaient d'une préconisation à 120h
- 4 personnes bénéficiaient d'une préconisation de 50h à 80h
- 1 personne bénéficiait d'une préconisation à 40h.

Une neuvième personne a suivi cette étape sans suite du fait de son départ de l'entreprise avant le démarrage de la formation.

⇒ Conditions de réussite de la mobilisation des salariés à partir en formation :

- Contexte très favorable à l'organisme de formation avant son intervention : la Direction était convaincue de l'intérêt de la démarche et avait déjà très fortement encouragé et motivé les salariés.
- Le fait que ce soit le formateur qui fasse passer l'entretien a participé à créer une première relation de confiance donnant envie aux salariés de s'inscrire.

ORGANISATION DE LA FORMATION

La formation visait le développement de l'autonomie dans la maîtrise des écrits professionnels nécessaires à l'exercice de leur futur métier. Un contrat d'objectif a été établi pour chaque salarié précisant les objectifs visés en termes de savoirs de base.

La formation était organisée en entrées et sorties permanentes. Les contraintes du financeur imposaient d'organiser rapidement la formation.

La formatrice mobilisée par l'INFA est spécialisée sur les savoirs de base, sur les ateliers de pédagogie personnalisée et formée aux ateliers de raisonnement logique.

Déroulement :

- 1^{ère} étape : d'octobre à décembre 2008 : 1 demi-journée/semaine/salarié
- 2^{ème} étape : de janvier à juin 2009 : 1 jour/semaine/salarié

Toutes les séances se sont déroulées au sein de l'entreprise qui dispose d'une salle équipée pour la formation (tableau, marqueurs...).

Toutes les heures se sont déroulées pendant le temps de travail.

REALISATION DES PARCOURS DE FORMATION

PREMIERE ETAPE : UNE PERIODE TEST

La formation a d'abord démarré en octobre 2008 pour une durée de 30 heures financées intégralement par l'AGEFOS PME, à raison d'une séance de 3 heures par semaine.

Pendant cette première étape, les travaux d'apprentissage ont été individualisés en lecture/écriture, et réalisés collectivement pour les activités portant sur l'oral.

En janvier 2009, cette première étape terminée, un bilan en présence du financeur, de la Chargée de mission illettrisme, de la Responsable de l'E.I., de la Conseillère en insertion et des salariés a permis de reconnaître l'intérêt et l'efficacité de la formation, et la nécessité de la poursuivre pour l'intégralité des durées évaluées.

L'AGEFOS PME s'est alors engagé à reconduire son soutien financier permettant de poursuivre la formation à hauteur des préconisations établies lors de l'étape de positionnement par l'INFA.

SECONDE ETAPE : L'ENGAGEMENT DANS LE PARCOURS

La poursuite de l'action s'est déroulée sans délais, avec une journée de formation par semaine. Compte tenu des niveaux très hétérogènes, le contenu pédagogique a été totalement individualisé, en privilégiant les supports d'écrits professionnels correspondant au métier visé par la personne (sans lien nécessaire avec leur activité au sein de l'E.I.). Cette approche a pu être réalisée grâce à un travail de concertation régulier et important entre la formatrice et la Conseillère en insertion de l'E.I.

Pendant toute la durée de la formation, des informations et échanges réguliers ont eu lieu avec la Directrice et la Conseillère en insertion.

⇒ Conditions de réussite de la mise en place de la formation :

La Direction a joué un rôle incontestable pour permettre la réalisation de la formation en investissant en temps de suivi. Financièrement, l'action a été prise en charge totalement par l'AGEFOS PME.

EVALUATION

EVALUATION APRES LA PREMIERE ETAPE

Au terme de la première étape, le bilan réalisé avec l'ensemble des parties prenantes a permis de valider les parcours préconisés par l'INFA lors de la phase de positionnement.

EVALUATION INTERMEDIAIRE

Chaque personne a été invitée à se tester pendant 1 heure environ, évaluation conçue individuellement en fonction du contrat d'objectif et du parcours de chaque salarié.

Compte tenu des résultats, la formatrice a dû réajuster certains objectifs à atteindre. En effet, il s'est avéré que pour 3 personnes, et compte tenu de leur processus d'apprentissage, il était nécessaire de prévoir plus de temps.

EVALUATION FINALE

Cette formation a été suivie avec une très forte assiduité (absences uniquement pour des raisons justifiées).

Une réunion en présence des salariés, de l'INFA, de l'OPCA, de la Directrice d'Hélène Saulnoise, de la Conseillère en insertion et de la Chargée de mission illettrisme a été organisée permettant :

- l'expression des salariés sur leur perception des progrès réalisés,
- de faire un lien entre la formation et la réalisation de leur projet professionnel, en l'adaptant le cas échéant.

⇒ Conditions de réussite de la réunion de bilan:

La présence de la Conseillère en insertion que connaissaient très bien les stagiaires a facilité leur mise en confiance pour s'exprimer.

A ce jour, 3 personnes ont pu réaliser l'évaluation finale, conçue à partir des mêmes supports que les tests de positionnement. Les objectifs fixés au départ ont été globalement atteints pour les 3 personnes.

Il faut par ailleurs noter que l'AGEFOS PME a poursuivi en 2009 son soutien financier pour développer ces actions, et organise au niveau national en septembre 2009 un séminaire sur le thème des formations pour lutter contre l'illettrisme.

Outre les acquis certains concernant les savoirs de base, il est intéressant de noter les résultats observés par l'employeur, notamment par la Conseillère en insertion :

- Concernant la réalisation du projet professionnel :
 - les projets professionnels n'ont pas été modifiés
 - une personne a réussi les tests de l'AFPA
 - 3 se sont inscrites au permis de conduire B
 - une personne a accepté de suivre un bilan de compétences alors qu'elle était réticente avant la formation.

- Concernant le comportement au sein de l'E.I. :
 - les salariés montrent plus de confiance par rapport aux collègues.
 - ils se sentent plus à l'aise à l'oral et à l'écrit.
 - ils parlent plus facilement avec la formatrice qui note des changements dans leur façon d'être.
 - ils sont plus autonomes pour se déplacer avec les transports en commun, que ce soit pour des raisons professionnelles (acceptation d'aller sur de nouveaux chantiers) ou personnelles.

BILAN DE L'ACTION

Le transfert de compétences dans les situations professionnelles est ici délicat à évaluer, car les salariés n'avaient pas besoin d'utiliser l'écrit dans le cadre de leurs activités d'entretien au sein de HELICE SAULNOISE. L'action avait d'abord et avant tout une visée de progression individuelle pour permettre à chacun la réalisation de son projet professionnel en dehors de l'entreprise d'insertion.

La progression des salariés a été notée notamment par les démarches entreprises pour mettre en œuvre de **nouveaux projets professionnels**, même si cette évolution est également un effet de l'accompagnement fourni par la conseillère en insertion. Un apprenant a ainsi accepté de réaliser un bilan de compétences, proposition qu'il avait toujours déclinée. De même, trois apprenants se sont inscrits au permis B.

La formatrice a également noté **davantage de confiance** de la part des salariés, qui s'est traduite par une **meilleure aisance à l'oral**, une gestuelle différente : « Leur façon d'être a évolué ».

L'évaluation de la progression aurait pu être complétée par les témoignages des apprenants, de leurs pairs, ainsi que le personnel de l'entreprise d'insertion.

**FICHE SYNTHETIQUE D'ANALYSE DE L'ACTION
A PARTIR DES CRITERES DE L'ANLCI
« FORMATION AUX SAVOIRS DE BASE » - INFA / HELICE SAULNOISE**

INDICATEURS GLOBAUX	INDICATEURS SPECIFIQUES	PREUVES DE CONCRETISATION
1. IDENTIFICATION DES BESOINS DES PERSONNES CONCERNEES A SATISFAIRE PAR L'ACTION		
Analyse des besoins des salariés	Entretiens individuels d'explication de la démarche de formation et de motivation des salariés à participer	Contrats d'objectifs individuels axés sur le projet professionnel et les savoirs généraux
2. MISE EN RESEAU, PARTENARIAT ET VOLONTE POLITIQUE FAVORISANT LE MAILLAGE TERRITORIAL		
Mobilisation de moyens par AGEFOS PME pour favoriser la mise en place d'actions de formation aux savoirs de base	Budget disponible Partenariat avec le C2Ri pour la mobilisation de chantiers d'insertion	Soutien à la mise en place de plusieurs actions par l'OPCA, dont celle de Hélice Saulnoise à Dieuze
Implication du personnel d'encadrement	Temps conséquent de la Direction et de la Conseillère en insertion pour encourager les salariés à s'inscrire à la formation (relation direction-salariés basée sur une forte relation de confiance)	Organisation de réunions et d'entretiens avec les salariés
3. COMPETENCES CONFIRMES DES ACTEURS		
Expérience/ formation de la formatrice	Spécialisation sur les ateliers de savoirs de base et sur les APP (Ateliers Pédagogiques Personnalisés)	Formation aux « Ateliers de Raisonnement Logique »
4. OUTILS ET DISPOSITIFS ADAPTES ET LES PARCOURS PERSONNALISES		
Adaptation de la formation aux attentes des participants	Selon une approche individualisée, formation élaborée en fonction des projets professionnels de chacun et des différents centres d'intérêt	- Travail individuel pour des activités de lecture et écriture établi à partir du contrat d'objectifs - Supports d'écrits professionnels correspondant aux métiers visés - Activités collectives à l'oral
5. COMMUNICATION AUTOUR DE L'ACTION ET DE SES OBJECTIFS		
Mobilisation des salariés en situation d'illettrisme	A l'initiative de la Directrice de la structure, entretien individuel avec chaque salarié pour présenter l'action	- Présence de tous les salariés à l'entretien de positionnement proposé par la suite par la future formatrice - Participation de toutes les personnes rencontrées à la formation
Réalisation d'un bilan de fin de formation, en présence de tous les acteurs	Décision de prolonger l'action, compte tenu de son intérêt et de son efficacité	- Mise en place d'une seconde phase faisant directement suite à la première, avec doublement du nombre d'heures

6. IMPACTS MESURES AU TERME DE L'ACTION		
Poursuite de la première phase	Résultats et implication des stagiaires satisfaisant au terme de la première phase	L'Agefos Pme a renouvelé son soutien financier permettant de poursuivre les parcours préconisés.
Evaluation des acquis pédagogiques	En cours et en fin de formation : évaluation des acquis pédagogiques, avec les mêmes outils qu'en début de formation	Objectifs fixés au départ globalement atteints
Evaluation des effets de l'action au niveau du projet professionnel	Réajustement de certains projets professionnels par les salariés	- Bilan de compétences pour un salarié - Inscriptions au Code de la route
Evaluation des effets de l'action au niveau personnel	Selon la formatrice : augmentation de la confiance en soi	Meilleure aisance à l'oral

**ACTION «FORMATION AUX SAVOIRS DE BASE POUR LES RIPEURS »
INFA / Communauté de Communes du Centre Mosellan à Morhange**

■ **L'action en résumé**

Organisme de formation	INFA
Nombre de bénéficiaires de l'action	2 salariés municipaux
Entreprise concernée	Communauté de Communes du Centre Mosellan (CCCM), Morhange
Cadre de l'action	Action initiée par la CCCM
Période de déroulement de l'action	Juin 2006 à mars 2009
Volume horaire de formation	138 heures par salarié (hors temps de travail)

La formation est née d'un besoin repéré par une salariée administrative, bénévole dans une association de lutte contre l'illettrisme envers deux de ses collègues ripeurs (agents de collecte des déchets).

La relation de confiance entre les salariés concernés et leur hiérarchie et collègues, les encouragements constants de ces derniers ont permis aux deux bénéficiaires de cette action non seulement de suivre avec assiduité la formation, mais d'avoir envie de la poursuivre. La formatrice a également joué un rôle très important leur donnant envie d'apprendre en dehors des séances.

Visant des objectifs tant personnels (être plus autonomes dans les écrits du quotidien) que professionnels (accéder au permis véhicules légers et poids lourds), cette formation s'est déroulée en dehors du temps de travail.

S'il est notable que des progrès sont constatés non seulement par la formatrice mais aussi par les stagiaires et leur responsable, l'atteinte des objectifs professionnels visés nécessite de poursuivre l'action.

CONTEXTE D'EMERGENCE DE L'ACTION

En 2007, une salariée administrative de la Communauté de Communes (C.C.), par ailleurs bénévole formée pour intervenir dans le cadre du Centre de Ressources Illettrisme de Moselle (CRCI) et donc sensibilisée à la lutte contre l'illettrisme, pense que 3 ripeurs (agents de collecte des déchets), salariés de la C.C., pourraient rencontrer des difficultés liées à l'illettrisme. En effet, les salariés venaient souvent la voir quand ils avaient des difficultés à remplir certains papiers, ce qui l'a alertée sur le fait qu'ils pouvaient être en situation d'illettrisme.

Par ailleurs, un an auparavant, le Chef d'équipe avait pensé qu'une formation de ce type serait nécessaire pour les 3 salariés, en particulier concernant les aspects liés à leur vie personnelle. Il a eu des moments d'échanges avec les ripeurs à ce sujet pour essayer de les convaincre de partir en formation.

MOBILISATION DES SALARIES

Le Chef d'équipe et la salariée administrative ont pensé qu'une formation valoriserait les salariés.

Le Chef d'équipe a motivé les salariés en particulier par rapport à leur projet professionnel personnel (notamment celui de passer le permis benne pour l'un et le permis B pour l'autre). Les projets personnels correspondaient aussi aux besoins de la Communauté de Communes à terme.

Malgré cela, seuls 2 salariés ont accepté de suivre la formation. Le troisième n'a pas souhaité participer, « *il avait honte de ses difficultés* ».

Il s'agissait de 2 hommes (de 36 et 42 ans). Ils ressentaient un besoin de formation lié avant tout à leurs souhaits personnels et avaient conscience de leurs difficultés.

Un contact a été pris avec l'OPCA de rattachement pour envisager le financement d'une action de formation, ainsi qu'avec l'INFA, organisme de formation spécialisé dans l'apprentissage des savoirs de base.

⇒ Conditions de réussite de la mobilisation des salariés à partir en formation :

- **Conviction par le Chef d'équipe et la salariée administrative qu'une formation serait utile aux salariés sur le plan personnel.**
- **Très bon relationnel et relation de confiance instaurée entre le Chef d'équipe et ses collaborateurs, et entre eux et la salariée administrative.**

EVALUATION DES BESOINS PAR L'ORGANISME DE FORMATION

L'évaluation a été réalisée en deux temps par la future formatrice :

- Les 2 salariés concernés ont été reçus ensemble. Il était nécessaire de les rassurer sur les objectifs de l'évaluation. Ils avaient besoin de savoir précisément comment allaient se passer les séances. Ils demandaient à avoir des résultats rapidement.
- Puis, chaque salarié a été reçu individuellement. Ce moment d'échanges avec la formatrice a porté sur le parcours scolaire chaotique, l'histoire familiale, les difficultés personnelles rencontrées concernant le français, le projet professionnel. Chacun a été amené à effectuer un test à l'écrit, comprenant entre autre une lecture de documents authentiques (mode d'emploi, programme de télévision), le remplissage d'une fiche signalétique et la rédaction d'une petite production écrite. L'objectif était de mesurer le niveau de maîtrise linguistique, à partir de la grille d'évaluation du référentiel FAS du CUEEP.

Cette évaluation a été prise en charge par la plate-forme B.O.A. (Bilan d'Orientation et d'Accompagnement), mais la formation a été ensuite entièrement financée par l'OPCA.

ORGANISATION DE LA FORMATION

La formation a été évaluée à 130 heures par salarié, à raison de 3 heures par semaine réalisées hors temps de travail, en tenant compte des congés et des impératifs de service. Les heures de formation ont été prises sur les heures de D.I.F. (Droit Individuel à la Formation) de chaque salarié.

La formation devait permettre aux participants d'acquérir une meilleure maîtrise des savoirs de base favorisant l'autonomie dans la vie quotidienne et de favoriser l'accès au permis de conduire pour l'un, au permis poids lourds (benne) pour l'autre.

Le projet pédagogique a été conçu en précisant les étapes clés nécessaires à la réalisation du projet de chaque salarié (besoins dans la vie quotidienne, écrits professionnels à maîtriser...).

La planification de l'action a été discutée en amont avec le Chef d'équipe.

L'INFA a mobilisé une formatrice référente pédagogique spécialisée en illettrisme, diplômée d'un Master « Parcours illettrisme », intervenant sur les formations de bénévoles et de personnes-relais, et une formatrice qui l'a ensuite remplacée, intervenant sur les dispositifs d'insertion sociale et professionnelle, dont les ateliers de formation de base, formée aux apprentissages pour publics de bas niveaux et aux ateliers de raisonnement logique.

REALISATION DE LA FORMATION

La formation s'est déroulée au sein de la C.C.C.M. et pour les 2 salariés en même temps, entre juin 2006 et mars 2009.

Le démarrage a été réalisé en présence du Chef d'équipe de façon informelle (autour d'un café) pour dédramatiser le lancement de la formation.

Les séances se sont généralement déroulées en 2 temps :

- le premier consacré à la compréhension et l'expression écrites,
- le second aux mathématiques.

Les exercices s'appuyaient prioritairement sur des écrits professionnels (exemples : demandes de congés, feuilles de salaire...), sur des documents de la vie quotidienne et/ou en lien avec leurs centres d'intérêt.

Il faut noter que les stagiaires étaient motivés à titre personnel (passer le code de la route, savoir écrire un « SMS »...), ceci a favorisé leur motivation tout au long de la formation.

Par contre, ils ont montré une réticence à rapporter chez eux un exercice classique de français. En revanche, les exercices liés aux supports professionnels (type code de la route) étaient travaillés à domicile entre les séances.

Cas particulier : la formatrice a été remplacée en cours d'action.

La nouvelle formatrice a été présente lors d'une séance, avant de prendre le relais.

La première séance de remplacement a été très difficile. Les stagiaires trouvaient que c'était trop difficile pour eux. Ils ont tout de suite alerté l'ancienne formatrice avec laquelle ils étaient restés en contact. La remplaçante a immédiatement rectifié son intervention et la suite n'a pas posé de problème.

Pendant toute la formation, le Chef d'équipe et la formatrice ont maintenu un contact régulier. De plus, tout le personnel de la C.C. a encouragé les salariés et les a valorisés en saluant et en admirant les efforts qu'ils faisaient.

⇒ **Conditions de réussite de l'implication des salariés pendant la formation :**

- Rôle très fort de **l'environnement professionnel** (responsable et collaborateurs) pour encourager et soutenir les salariés tout au long de la formation.
- Contacts réguliers entre le responsable et la formatrice pour faire un lien **entre la situation de travail et la formation**.
- La formation s'est appuyée **sur les projets personnels** des salariés.

Compte tenu de la relation souvent affective des stagiaires avec le formateur, le remplacement éventuel de celui-ci doit s'effectuer avec précaution en portant attention :

- à l'introduction du remplaçant,
- en indiquant aux stagiaires auprès de qui ils peuvent s'adresser s'ils rencontrent un problème, en leur demandant de réagir sans délai.

EVALUATION DE LA FORMATION

La participation des 2 salariés a été constante jusqu'au terme de la formation. Ils montraient une réelle motivation à suivre la formation et ont exprimé le souhait de la poursuivre pour réaliser leurs projets (« *Quand est-ce qu'on reprend ?* »).

Une évaluation intermédiaire et finale a été réalisée avec les mêmes outils que l'évaluation de départ (supports du CUEEP). Le chef d'équipe a pu noter qu'il voyait les salariés contents de partir en formation, ce qui l'étonnait. « *Ils demandaient à y aller toutes les semaines. Ils étaient toujours en avance le matin. Ils me parlaient beaucoup de la formation. Au début, l'un venait beaucoup me voir pour ses papiers, maintenant il vient moins. Ils voudraient continuer la formation, même en payant de leur poche.* »

L'un des salariés indique : « *Un an, c'est trop court. Si j'avais pas fait les cours, j'aurais pas pu suivre les séances de code. [...] Avant, je me faisais toujours avoir avec les assurances, maintenant, je me fais plus avoir. Je sais dire non aux propositions.* » « *Maintenant, j'arrive à me débrouiller pour trouver une rue.* » « *C'est la volonté qui faut.* » « *Si j'avais pas envie de passer le permis, j'aurais pas fait la formation.* » « *Si on continue, je veux les mêmes profs. Maintenant, j'ai confiance, si on me change de profs, je serai pas bien.* »

Les résultats en fin de formation ont montré :

- des progrès sensibles dans la maîtrise de l'écrit, même si les objectifs sont loin d'être atteints,
- plus d'aisance dans le rapport à l'écrit.

BILAN DE L'ACTION

Cette formation s'est déroulée dans un contexte exceptionnellement favorable pour les salariés.

La Communauté de Communes de Morhange, située en milieu rural, semble fonctionner sur un mode **relationnel très fort**, avec un rapport de confiance important à tous les niveaux.

Parmi les facteurs ayant favorisé la **réussite et l'assiduité des salariés**, nous pouvons noter :

- Le soutien de la formation par le Président et le Directeur de la Communauté de Communes,
- La connaissance de la problématique de l'illettrisme par la salariée administrative qui a ainsi pu repérer les salariés et mobiliser le Centre Départemental de Ressources Illettrisme pour mettre en place l'action
- L'encouragement à poursuivre la formation porté continuellement par le Responsable d'équipe, et toutes les personnes de la collectivité aux salariés-stagiaires.

Au niveau professionnel, les salariés se sentent plus à l'aise (ils comprennent mieux la signification des panneaux, par exemple). De plus, la possibilité d'avoir le permis Poids Lourds peut se révéler être un atout professionnel, car un camion supplémentaire est prévu l'an prochain au sein de la CCCM, pour la collecte des déchets.

C'est au niveau des écrits du quotidien que les progrès sont les plus nets : les stagiaires témoignent d'une plus grande confiance en eux « Je me sens mieux en **confiance** » et sont en mesure d'assurer davantage le suivi de la scolarité de leurs enfants. La gestion des formalités administratives est également facilitée, même si les salariés sollicitent toujours leur entourage.

Compte tenu du niveau de départ des salariés, les résultats obtenus ne sont pas encore au niveau de ce qui leur est nécessaire pour atteindre leurs objectifs.

La démarche nécessiterait d'être poursuivie, ce qui est conforme à la volonté exprimée par les stagiaires.

**FICHE SYNTHETIQUE D'ANALYSE DE L'ACTION
A PARTIR DES CRITERES DE L'ANLCI
«FORMATION AUX SAVOIRS DE BASE POUR LES RIPEURS »
INFA / Communauté de Communes du Centre Mosellan à Morhange**

INDICATEURS GLOBAUX	INDICATEURS SPECIFIQUES	PREUVES DE CONCRETISATION
1. IDENTIFICATION DES BESOINS DES PERSONNES CONCERNEES A SATISFAIRE PAR L'ACTION		
Analyse des besoins des salariés	Entretiens individuels	Contrats d'objectifs individuels formalisant les projets professionnels et personnels
2. MISE EN RESEAU, PARTENARIAT ET VOLONTE POLITIQUE FAVORISANT LE MAILLAGE TERRITORIAL		
Sensibilisation d'une salariée de la CCCM à l'illettrisme	Formation de bénévole	Repérage des deux salariés en situation d'illettrisme
3. LES COMPETENCES CONFIRMES DES ACTEURS		
Formation diplômante de la première formatrice	Spécialisation illettrisme	DESS « Parcours Illettrisme »
Expérience/ formation de la seconde formatrice	Intervention sur différents dispositifs d'insertion sociale et professionnelle	Formation aux « Apprentissages pour publics de bas niveau » et aux « Ateliers de Raisonnement Logique »
4. LES OUTILS ET DISPOSITIFS ADAPTES ET LES PARCOURS PERSONNALISES		
Adaptation de la formation aux attentes des participants	Supports pédagogiques en lien avec les projets personnels / professionnels	Travail sur le Code de la route et toute la documentation ouverte au public de la CCCM
5. LA COMMUNICATION AUTOUR DE L'ACTION ET DE SES OBJECTIFS		
Valorisation de l'action	En journée départementale du Forum de l'ANLCI, témoignage d'un des deux participants	Expression de la volonté de s'engager dans une seconde action de formation
6. LES IMPACTS MESURES AU TERME DE L'ACTION		
Evaluation des acquis pédagogiques	En cours et en fin de formation : évaluation des acquis pédagogiques, avec les mêmes outils qu'en début de formation	Formalisation des progrès réalisés et du chemin restant à parcourir
Evaluation des effets de l'action au niveau professionnel	En journée départementale du Forum de l'ANLCI, témoignage d'un participant, du chef d'équipe et de l'employée de la CCCM en charge de l'emploi et du social	Retours sur la diminution des demandes d'aide auprès du personnel de la CCCM et de l'amélioration de la lecture des noms de rue
Evaluation des effets de l'action au niveau personnel	En journée départementale du Forum de l'ANLCI, témoignage d'un des deux participants	Expression d'une meilleure confiance en soi, mise en avant de la possibilité de suivre la scolarité de sa fille (en CP) et d'aider sa mère dans ses démarches.

ORGANISME DE FORMATION : INFA

Après avoir conduit ces deux expériences, l'INFA a identifié les axes de progression suivants qui lui permettraient de développer et améliorer ses prestations :

- **DEVELOPPER LES FORMATIONS AUX SAVOIRS DE BASE**
Développer ce secteur est un enjeu important pour l'organisme. Néanmoins, pour ce faire, il serait nécessaire de disposer d'une étude de marché indiquant le potentiel et les besoins des entreprises. Un groupe de travail interne ou inter-organismes pourrait être créé à cette fin. Il pourrait traiter également des points suivants :
 - Comment sensibiliser les entreprises ?
 - Comment financer les actions ?
 - Quelle offre développer ? Comment formuler des objectifs et un programme pédagogiques clairs pour le client ?
 - Comment commercialiser et s'organiser en interne en mobilisant les bonnes compétences ?
- **DISPOSER DES FORMATEURS COMPETENTS**
Les formateurs mobilisés sur ce type d'action doivent impérativement être formés pour être capables de s'adapter au public visé, en tenant compte de l'hétérogénéité des groupes, des adultes ayant souvent eu des difficultés en milieu scolaire et réticents à aller en formation, pour lesquels une relation de confiance est indispensable. Une formation spécifique doit être proposée aux formateurs débutants sur la thématique de l'illettrisme.
- **TRADUIRE LES SUPPORTS PROFESSIONNELS EN SUPPORTS PEDAGOGIQUES**
L'exigence de l'entreprise à utiliser les supports professionnels comme supports de formation doit être évaluée en temps nécessaire pour les réaliser avant la formation (notamment pour les positionnements de départ) et tout au long du parcours. Une formation pour aider les formateurs à réaliser ce travail avec méthode et efficacité serait nécessaire.
- **VEILLER A MOBILISER LES ENCADRANTS DIRECTS**
Il est nécessaire d'insister auprès de l'entreprise pour réfléchir à la communication et à la mobilisation spécifique des encadrants, voire des collègues des salariés. Dans les propositions de formation, intégrer leur mobilisation pendant le parcours.
- **ENCOURAGER LES SALARIES**
Les formateurs doivent essayer de trouver des supports encourageant les stagiaires à s'investir en dehors des heures de formation, à partir des thèmes qui les intéressent.
- **DISPOSER D'UNE BASE DE DONNEES ACCESSIBLES**
Il serait intéressant de disposer en interne et/ou au niveau régional d'une base de données de supports pédagogiques constitués à partir des compétences clés et des métiers les plus courants, pour faire gagner du temps de préparation aux formateurs.
- **INGENIERIE DE FORMATION**
Organiser si possible la formation en 2 séances d'une ½ journée par semaine plutôt qu'une journée entière de formation pour faciliter les apprentissages.

**ACTION «MAITRISE DES SAVOIRS FONDAMENTAUX »
AEFTI / Nestlé Waters Supply Est Vosges (NWSE), Site Vittel**

■ **L'action en résumé**

Organisme de formation	AEFTI Lorraine Alsace
Nombre de bénéficiaires de l'action	10 opérateurs salariés
Entreprise concernée	Nestlé Waters Supply Est Vosges (NWSE) - Ligne de contrôle de production « Tri Japon », Site de Vittel
Cadre de l'action	Dispositif « Maîtrise des savoirs fondamentaux » mis en place par l'AGEFAFORIA (OPCA des Industries agro-alimentaires)
Période de déroulement de l'action	Février 2009 à juin 2009
Volume horaire de formation	202,5 heures par salarié

Cette action expérimentale s'est déroulée dans le cadre du programme de « Maîtrise des savoirs fondamentaux » développé par AGEFAFORIA (OPCA des industries agro-alimentaires).

Pour le site Vittel de Nestlé, cette formation étant une des conditions de mise en œuvre de la nouvelle ligne de contrôle de production ; la réussite était essentielle, non seulement pour les salariés mais aussi pour l'entreprise.

Les objectifs visaient :

- *la maîtrise des savoirs de base essentiels aux situations de travail de la nouvelle ligne de production,*
- *le développement de l'autonomie dans la vie professionnelle et personnelle,*
- *l'initiation à l'utilisation d'un outil informatique interne.*

Cette formation a nécessité un travail extrêmement important de la part des formateurs pour qu'elle s'inscrive parfaitement dans la préoccupation de l'entreprise. Tous les supports pédagogiques ont été élaborés à partir des documents de l'entreprise et de l'analyse des situations de travail.

Elle a été une véritable réussite pour les salariés qui, outre les acquis professionnels, ont montré plus de confiance en eux et de motivation à travailler sur cette ligne de contrôle production ; mais aussi pour l'entreprise dont les indicateurs de productivité se sont avérés très satisfaisants.

CONTEXTE D'EMERGENCE DE L'ACTION

En 2008, l'AGEFAFORIA, OPCA des industries agro-alimentaires, a initié un programme « Maîtrise des savoirs fondamentaux », prévoyant une phase d'expérimentation avec 3 actions pilotes, suivie d'une phase de démultiplication dans l'ensemble des régions.

L'action menée auprès de NWSE Vosges (groupe Nestlé) sur le site de Vittel, a fait partie de cette expérimentation. Elle coïncidait avec la mise en place d'une nouvelle ligne de production intitulée « Contrôle Tri Japon », sur laquelle les exigences et attentes étaient très fortes et stratégiques pour l'entreprise, notamment : réinternaliser le contrôle des marchandises expédiées au client « Japon », aux exigences de qualité très élevées.

Une première réunion avec l'OPCA, le Responsable de formation, le Responsable de la ligne « Tri Japon » et l'organisme de formation identifié (AEFTI) a porté sur l'analyse du contexte et de l'enjeu de la formation pour l'entreprise et pour les salariés : elle devait accompagner la mise en place de cette nouvelle ligne, dans la perspective d'une habilitation et d'une pérennisation internes. Dans un premier temps, la formation devait donc proposer des contenus immédiatement transférables aux situations de travail. A moyen terme, elle avait pour objectif de consolider les savoirs de base des salariés les plus en difficulté et de développer leur autonomie dans leur quotidien professionnel et dans leurs démarches personnelles.

En novembre 2008, l'entreprise a confirmé la mise en place d'une première action d'« accompagnement à la formation interne » de 9 jours répartis sur 2 groupes, confiée à l'AEFTI Lorraine Alsace, organisme de formation expérimenté dans les écrits professionnels.

L'élaboration du programme et des contenus pédagogiques s'est appuyée sur une journée de découverte de l'entreprise (connaissance du contexte, des postes et des situations de travail) et sur la collecte du vocabulaire et des documents professionnels (notamment : photothèque des défauts à contrôler sur les bouteilles, les « cols »).

EVALUATION DE POSITIONNEMENT

Cette première formation d'« accompagnement » avait pour objectifs de :

- 1 - faciliter l'appropriation de la formation technique interne aux postes de la nouvelle ligne « Tri Japon » ;
- 2 - réaliser une évaluation-diagnostic des savoirs de base des 22 salariés de la ligne pour repérer les personnes les plus en difficulté à travers :
 - Des activités d'évaluation conçues à partir des situations de travail prévues sur la ligne,
 - Des entretiens individuels pour repérer les besoins exprimés par les personnes.

Cette évaluation et le recueil des besoins individuels ont servi de base à un second projet de formation : « **Maîtrise des savoirs fondamentaux** et initiation à l'outil informatique ».

Le groupe, constitué de 10 personnes issues de la première formation (9 hommes et 1 femme, d'une moyenne d'âge de 45 ans), a été confirmé par l'encadrement.

Une nouvelle évaluation, plus approfondie et toujours en lien avec le contexte professionnel, révèle des niveaux de difficulté différents en production écrite (peu développée) et dans d'autres savoirs de base (mathématiques et raisonnement logique). Les personnes n'ont pas ou très peu de pratique des outils informatiques. Certaines sont demandeuses de formation (elles l'ont exprimé à la fin de la 1ère action); d'autres sont réticentes car elles s'inquiètent de la pérennité de leur poste.

Cette évaluation, réalisée en 2 temps et commentée ensuite, a permis d'établir un contrat d'objectifs individualisé, décliné sous forme d'objectifs opérationnels précis à atteindre, correspondant à des applications pratiques en entreprise et dans la vie quotidienne.

ORGANISATION DE LA FORMATION

La formation a été présentée par l'encadrement, et associée dès le départ à la mise en place et à l'expérimentation de la ligne.

Par une meilleure maîtrise des savoirs de base, la formation s'est donnée comme objectifs de :

- Développer l'autonomie des personnes sur leur poste et leur polyvalence sur les différents processus de cette nouvelle ligne,
- Développer leur autonomie et leur aisance dans des démarches personnelles,
- Initier l'utilisation de l'outil informatique pour des applications pratiques (rechercher une information, communiquer, organiser, calculer, etc.) et pour faciliter, à terme, l'utilisation d'un intranet, ce point étant source d'inquiétude de la part des salariés.

Il s'agissait donc d'une formation intra-entreprise, "sur mesure", exigeant une très forte adaptation de l'AEFTI au contexte de l'entreprise. Les coûts pédagogiques de la formation ont été pris en charge par l'AGEFAFORIA, le reste a été à la charge de l'entreprise.

DEROULEMENT DE LA FORMATION

La formation s'est déroulée de février à juin 2009, à raison de 202,50 heures par salarié, en journée complète (le matin consacré à la remise à niveau des savoirs de base, l'après-midi, à l'initiation à l'outil informatique).

Toutes les séances se sont déroulées dans les locaux de l'entreprise qui disposait du matériel adapté.

Lors du démarrage, les objectifs de la formation ont été présentés conjointement par le Responsable de la ligne et la formatrice.

L'AEFTI a proposé aux stagiaires l'élaboration et la formalisation d'un document de communication interne « tri Japon », ce qui a été un facteur de motivation pour les salariés.

⇒ Conditions de réussite de la formation :

- **Immersion des formateurs dans l'entreprise (observation des postes de travail)**
- **Création de supports pédagogiques à partir des supports utilisés dans l'entreprise**
- **Production collective d'un document publié en interne**
- **Implication constante des encadrants d'équipe.**

EVALUATION DE LA FORMATION

Un comité de suivi a été mis en place, composé de l'AGEFAFORIA, du Responsable du Développement des compétences NWSE Vosges, du Responsable de la Ligne, du Responsable d'équipe et de l'organisme de formation.

Les réunions de suivi ont eu lieu tous les deux mois pour faire un point sur le programme, les progressions individuelles et sur les impacts de la formation sur les salariés.

Pour des raisons de planning, les salariés n'ont pu assister qu'au comité de suivi final.

EVALUATIONS INTERMEDIAIRES

Les évaluations intermédiaires formatives, ont été effectuées sous forme de « contrôle continu » au cours des séances de formation.

Le comité de suivi s'est réuni après 80 heures de formation puis à mi-parcours pour prendre acte de l'atteinte des premiers résultats. Un compte rendu faisait état des progressions individuelles et des premiers effets observés par les encadrants de proximité), par exemple : « *Les personnes sont très fières de travailler sur la ligne* » (alors que les salariés la considéraient comme « voie de garage » avant la formation), « *Les personnes sont très curieuses, posent beaucoup de questions sur leur travail, leurs machines, sur les résultats* ». Ils observent également une amélioration des indicateurs qualité.

Après le premier comité de suivi, il a été décidé d'intensifier le rythme de la formation, en passant de 1 à 2 journées par semaine.

EVALUATION FINALE

L'évaluation finale a porté sur les objectifs opérationnels définis dans les contrats individuels, mesurant les compétences acquises ou celles restant « en progression ». Elle a donné lieu à la délivrance d'un livret de compétences.

Les stagiaires ont été invités à remplir le questionnaire de satisfaction portant sur :

- La qualité de la formation : contenus, déroulement, animation, supports et matériel
- Les effets perçus individuellement : appréciation des apports et de l'utilité de la formation
- Une partie d'expression libre
- Les souhaits de poursuite de la formation.

Par ailleurs, l'organisme de formation a proposé aux encadrants de l'équipe Tri Japon de renseigner une fiche (expérimentale) de mesure des effets de la formation observables en situation de travail (présentée en annexe n°5).

L'évaluation de la formation a donc pu être déclinée à 3 niveaux de résultats :

- L'évaluation minimale, celle portant sur les acquis,
- L'évaluation souhaitable, celle portant sur les résultats par rapport au contrat d'objectifs,
- Le transfert des acquis sur la situation de travail, à identifier avec l'encadrant,
- L'identification de l'amélioration des résultats sur la ligne (à partir des indicateurs qualité, du nombre d'accidents...).

Le comité de suivi final s'est déroulé en présence de tous les participants et acteurs de la formation et de l'encadrement NWSE. Les réalisations finales des participants ont été valorisées : remise d'un exemplaire édité du guide de la ligne tri Japon, projection du diaporama « Bienvenue sur la ligne Tri Japon » et du reportage filmé réalisé pour l'AGEFAFORIA par le cabinet d'ingénierie pédagogique RECIF. Des encadrants de l'équipe Tri Japon ont souhaité pouvoir utiliser ces supports (guide et diaporama) pour les nouveaux entrants sur la ligne.

BILAN DE L'ACTION

Cette formation mise en place à la demande de l'entreprise répondait à un enjeu stratégique très important pour le site de production : réussir la création d'une nouvelle ligne de tri.

Les formateurs ont dû s'appropriier les spécificités de l'environnement professionnel des salariés intégrant la nouvelle ligne de production, et concevoir tous les outils pédagogiques à partir des supports professionnels de l'entreprise.

La formation a eu des effets sur les salariés tant au niveau professionnel et personnel.

En comité de suivi, la hiérarchie a reporté, outre les acquis professionnels, une **augmentation de la confiance en soi** chez les stagiaires, ce qui s'est traduit par une **meilleure réactivité**, une dynamique de groupe sur la ligne et une plus grande aisance à l'oral.

La ligne "Tri Japon" est désormais valorisée dans l'entreprise : elle a reçu son habilitation interne au cours de la formation, ce qui a contribué à favoriser l'implication des opérateurs qui se disent maintenant fiers d'y travailler.

**FICHE SYNTHETIQUE D'ANALYSE DE L'ACTION A PARTIR DES
CRITERES DE L'ANLCI**
ACTION «MAITRISE DES SAVOIRS FONDAMENTAUX »
AEFTI / Nestlé Waters Supply Est Vosges (NWSE), Site de Vittel

INDICATEURS GLOBAUX	INDICATEURS SPECIFIQUES	PREUVES DE CONCRETISATION
1. IDENTIFICATION DES BESOINS DES PERSONNES CONCERNEES A SATISFAIRE PAR L'ACTION		
Analyse des besoins de l'entreprise	Journée de découverte de l'entreprise (contexte, postes et situations de travail) Recueil des documents internes Mobilisation des ressources temporelles nécessaires	- Supports pédagogiques élaborés à partir des documents professionnels - 1 journée dans l'entreprise pour 3 jours de formation, consacrée à l'ingénierie pédagogique
Analyse des besoins des salariés	En étape préliminaire, diagnostic des difficultés / savoirs de base Entretiens individuels	Retour sur les niveaux / savoirs de base Contrats d'objectifs individuels
2. MISE EN RESEAU, PARTENARIAT ET VOLONTE POLITIQUE FAVORISANT LE MAILLAGE TERRITORIAL		
Partenariat avec AGEFAFORIA	Participation à la phase d'expérimentation du programme « <i>Maîtrise des savoirs fondamentaux</i> »	- Retour d'expérience à AGEFAFORIA - Participation de AGEFAFORIA à la Journée Départementale de l'ANLCI
Partenariat avec RECIF	Adoption de l'ingénierie pédagogique préconisée par RECIF	- Formalisation des scénarios et supports pédagogiques pour mutualisation dans une banque de données
3. LES COMPETENCES CONFIRMÉES DES ACTEURS		
Implication de la responsable des formations linguistiques de l'AEFTI et d'un binôme pédagogique	- Analyse de l'environnement et des postes de travail - Supports pédagogiques élaborés à partir des documents professionnels et de l'analyse des situations de travail	- Elaboration d'un questionnaire de satisfaction / stagiaires - Identification, avec l'entreprise, des critères à utiliser pour évaluer le transfert des compétences en milieu professionnel
4. LES OUTILS ET DISPOSITIFS ADAPTES ET LES PARCOURS PERSONNALISES		
Adaptation de la formation aux attentes des participants	Entretiens individuels	Contrats d'objectifs individuels
Productions collectives	Sur base de la verbalisation des participants, rédaction de procédures	Document de communication interne : le « <i>Guide Tri Japon</i> »

5. LA COMMUNICATION AUTOUR DE L'ACTION ET SES OBJECTIFS		
Valorisation de l'action	Mise en avant des témoignages des participants	Vidéo réalisée par la société RECIF
6. LES IMPACTS MESURES AU TERME DE L'ACTION		
Evaluation des effets de l'action au niveau personnel	Diffusion auprès des stagiaires d'un questionnaire de satisfaction	Analyse des résultats du questionnaire de satisfaction
Evaluation des acquis pédagogiques	Contrôle continu Test basé sur un document interne	Formalisation des résultats individuels au contrôle continu et au test final
Evaluation des effets de l'action au niveau professionnel	Organisation de comités de suivi	<ul style="list-style-type: none"> - Retours sur les observations des encadrants à propos des changements de comportements observés - Recensement des indicateurs internes exploitables

**ACTION « ECRITS PROFESSIONNELS DE LA PROPRETÉ »
AEFTI / AEIM APPS (entreprise adaptée)**

■ **L'action en résumé**

Organisme de formation	AEFTI
Nombre de bénéficiaires de l'action	9 agents de service et 1 opératrice de blanchisserie
Entreprise concernée	Entreprise adaptée AEIM APPS Vandoeuvre-lès-Nancy
Cadre de l'action	Action dans le cadre du dispositif « Ecrits professionnels de la propreté » porté par le FAF Propreté (OPCA)
Période de déroulement de l'action	Entre novembre 2006 et décembre 2007
Volume horaire de formation	250 heures par salarié

Cette action s'inscrit dans le cadre du dispositif « Ecrits professionnels de la propreté » initié et développé par le FAF Propreté, visant une meilleure maîtrise des savoirs de base liés à ce secteur d'activité.

Elle a nécessité, pour l'organisme en charge de sa réalisation, un travail conséquent de compréhension du fonctionnement de l'entreprise et des exigences du métier pour concevoir tous les supports pédagogiques à partir des outils utilisés par les salariés.

Outre cette préoccupation pédagogique, la formatrice a également dû tenir compte des problèmes d'apprentissage des stagiaires liés notamment à leurs déficiences. Pour valoriser les travaux, un diaporama a été élaboré, et la formation a donné lieu à la délivrance à chaque stagiaire d'une attestation mentionnant les acquis (livret de compétences).

Cette formation a donné des résultats remarquables tant au niveau de l'amélioration de la maîtrise des écrits professionnels, qu'à celui de l'évolution des comportements des stagiaires. Particulièrement assidus malgré l'effort à fournir sur une aussi longue durée, les salariés sont fiers de ce qu'ils ont produit pendant la formation, et expriment, pour la plupart d'entre eux, une envie très forte de la poursuivre.

CONTEXTE D'EMERGENCE DE L'ACTION

En 2000, le FAF Propreté a expérimenté, dans le cadre de la lutte contre l'illettrisme en milieu professionnel, un dispositif de "Formation aux écrits professionnels de la propreté". En 2001, l'AEFTI Lorraine Alsace est habilitée à mener une première action de ce type en Lorraine dans le cadre d'une démultiplication régionale de ce dispositif.

En 2006, le FAF Propreté propose une rencontre entre l'entreprise AEIM APPS et l'organisme de formation (AEFTI Lorraine Alsace) pour envisager une action auprès des agents d'entretien de l'entreprise, personnes handicapées (déficients intellectuels), en difficulté avec les savoirs de base.

L'objectif de l'entreprise, qui suit attentivement le projet et l'évolution professionnels de chaque salarié, est de consolider les savoirs de base des agents pour développer leur autonomie sur leur poste de travail, et notamment : développer une compétence de lecture - écriture efficace pour comprendre et utiliser les écrits de base du chantier et de l'entreprise.

L'enjeu pour l'entreprise est de conserver ses marchés en ayant des agents de propreté et des opérateurs de blanchisserie performants et à l'aise dans leur travail. Une démarche qualité est en cours à l'APPS blanchisserie.

La Directrice avait repéré des difficultés chez certains salariés : *« On s'est rendu compte que les informations ne passaient pas, qu'elles n'étaient pas comprises. Or, on a de plus en plus besoin que les documents soient bien compris en interne pour garantir la satisfaction de nos clients. Ces problèmes touchent près de 40% de nos salariés. »*

REPERAGE DES SALARIES

Les agents de maîtrise de l'AEIM et la chargée de mission Ressources humaines ont effectué un premier repérage de salariés rencontrant des difficultés de maîtrise de l'écrit.

Deux rencontres avec les agents de service, les opérateurs de blanchisserie et leur encadrement ont permis de préciser les objectifs et le déroulement de la formation aux salariés, et de connaître leur volonté de suivre ou non la formation. Sur les 35 personnes, 17 ont été candidates à la formation. La Directrice tenait à ce que les personnes soient volontaires, et voient un intérêt à la formation.

⇒ Conditions de réussite de la formation :

- **Forte implication de la directrice convaincue du bien fondé de la formation**
- **Relation de confiance très forte entre la DRH et les salariés**
- **Politique R.H. visant l'accompagnement des salariés**

POSITIONNEMENT PAR L'ORGANISME DE FORMATION

Information collective

Lors d'une réunion mobilisant les agents d'entretien et de blanchisserie, la D.R.H. et l'OPCA ont présenté la proposition de formation aux salariés La formatrice AEFTI s'est présentée et a indiqué comment elle allait mettre en place et animer la formation.

Les salariés étaient invités à s'exprimer sur leur intérêt par rapport à la formation. L'entreprise a recueilli les candidatures quelques jours plus tard.

Entretiens individuels de positionnement

Les positionnements ont été effectués en deux journées par petits groupes de 3 à 4 personnes. Ils portaient sur :

- des activités progressives de compréhension et de production écrite en lien avec l'activité professionnelle des agents,
- le recueil des souhaits par rapport à la formation concernant les aspects liés au travail et à la vie personnelle.

L'objectif était d'évaluer les acquis de départ en vue d'établir un contrat d'objectif individuel.

L'entretien individuel avait pour objectifs de :

- mettre en confiance les salariés
- recueillir les besoins individuels professionnels et personnels
- répondre à toutes les questions concernant la formation (rassurer sur le fait qu'elle n'était pas de type scolaire)
- donner envie de suivre la formation en expliquant comment la formation pouvait correspondre aux besoins.

Il a permis d'identifier pour chacun les niveaux et types de difficultés liées à l'illettrisme notamment dans le rapport à l'écrit.

Le positionnement effectué par l'AEFTI a révélé des acquis de départ très hétérogènes et des niveaux de maîtrise des écrits très différents entre les salariés. Deux personnes ne lisaient et n'écrivaient pas du tout, toutes montraient de grandes difficultés de concentration et d'organisation.

Les points forts de ce positionnement et de ces entretiens ont été transmis à la chargée de mission Ressources Humaines qui a revu les salariés et a constitué un groupe de 10 personnes, dont 6 femmes, avec une moyenne d'âge de 35 ans.

ORGANISATION DE LA FORMATION

L'AEFTI a dû faire un travail important pour comprendre l'environnement professionnel et la technicité du métier, et notamment de :

- collecte et appropriation des documents professionnels pour les didactiser en supports pédagogiques,
- observation des situations de travail (enquête sur les postes)
- analyse des procédures de travail avec la D.R.H., l'Assistante qualité, le Responsable d'exploitation,
- recueil régulier de l'expression des personnes sur leur activité.

Ceci a amené le formateur à concevoir la formation sous forme de livrets thématiques directement liés à l'activité professionnelle. Ceci a été le support de l'évaluation.

Un projet pédagogique sur mesure a été établi par l'AEFTI précisant :

- les objectifs généraux
- les étapes de la formation
- l'organisation de la formation (planning, lieu...).

Point de vigilance :

- **Problème rencontré : difficulté de planification de la formation par rapport aux contraintes de l'activité de l'entreprise.**

Il a été nécessaire de tenir compte des contraintes de l'entreprise en termes de plannings d'activités et de congés. Pour permettre l'entrée en formation, l'entreprise a eu recours à des intérimaires en contrat à durée déterminée.

La formation a été inscrite dans le plan de formation de l'entreprise. Le FAF Propreté a pris en charge tous les frais pédagogiques et un coût forfaitaire des salaires.

DEROULEMENT DE LA FORMATION

La formation s'est déroulée 3 heures, 2 fois par semaine, pendant le temps de travail, à hauteur de 250 heures par salarié entre novembre 2006 et décembre 2007.

Les premières séances ont été consacrées à une évaluation créée sur mesure en lien avec les situations de travail identifiées (avec une attention particulière sur la compréhension des consignes énoncées oralement et clarifiées au besoin par la formatrice). L'objectif était de repérer les difficultés précises dans chaque type d'activité professionnelle. La formatrice a veillé à choisir le moment opportun pour que les salariés ne se sentent pas en phase d'évaluation.

Ceci a permis de contractualiser, au cours d'un entretien individuel, les objectifs avec chaque personne : établissement d'un contrat d'objectif individuel, discuté et échangé en veillant à ce qu'il corresponde à la situation de travail de chacun.

EVALUATION

Un comité de suivi, composé de la Directrice, de la chargée de mission Ressources Humaines et de AEFTI et du le FAF Propreté, a été constitué pour effectuer un bilan intermédiaire et final de la formation.

Il s'est réuni également au démarrage de l'action après la contractualisation des contrats d'objectifs.

EVALUATION INTERMEDIAIRE

L'évaluation intermédiaire a été conduite en continu et effectuée à l'issue de chaque module ou sous-module de formation. Les stagiaires étaient informés préalablement du moment d'évaluation.

Le comité de suivi s'est réuni, à mi-parcours, en présence des participants, et a permis de :

- évoquer globalement les résultats de l'évaluation intermédiaire,
- faire le point sur les progrès observables par rapport aux contrats d'objectifs,
- mesurer les premiers impacts de la formation à titre individuel et professionnel,
- faire le point sur le programme, en apportant éventuellement des modifications.

Les salariés se sont exprimés avec de plus en plus d'aisance sur ce qu'ils ressentaient de la formation et de leurs progrès.

EVALUATION FINALE

Tous les salariés ont suivi la formation avec une assiduité et une ponctualité remarquables.

L'évaluation a pu être effectuée à plusieurs niveaux :

- **L'évaluation « minimale » :**
Elle portait sur la satisfaction des stagiaires à travers un questionnaire. Tous ont exprimé le souhait de poursuivre la formation. Certains étaient très objectifs et conscients des progrès réalisés
Il faut noter qu'une des participantes, avec beaucoup d'aisance et d'aplomb, a pris en charge une visite de la blanchisserie pour les autres personnes du groupe.
La Directrice note que la formation a donné envie à d'autres salariés de la suivre.
- **L'évaluation « souhaitable » :**

Elle s'est faite à partir d'une fiche de compétences mentionnant les compétences acquises et en cours d'acquisition pour chaque stagiaire.
Les personnes voulaient recevoir un diplôme à la fin de la formation, elles se sont senties valorisées par cette grille.

▪ **L'évaluation « efficace » :**

Elle portait sur le transfert en situation de travail, observable par exemple dans des changements de comportement.

Ont pu être notés des changements très nets pour les personnes qui, avant la formation, étaient plutôt inhibées. Elles ont pris confiance en elles en s'affirmant et en s'exprimant mieux.

Toutefois, la mesure des effets de la formation sur le travail par les chefs d'équipe n'a pas été possible compte tenu des handicaps des stagiaires

▪ **Effets indirects :**

La Directrice indique : *« On a l'impression qu'ils ont grandi ! On voit que les salariés du groupe ont partagé quelque chose que les autres n'ont pas vécu, ça a créé une réelle cohésion entre eux. Ils ont trouvé un réel plaisir à participer à cette formation, alors que, pour d'autres thèmes de formation, ils n'adhèrent pas du tout. »*

« Ça a donné envie à d'autres de participer. On est en mesure de reconstituer un groupe, sans même avoir besoin de faire une communication en interne. »

« Si c'était à refaire, je ferais tout hors temps de travail pour ne pas gêner l'activité. Il faudrait s'assurer que ça ne les empêcherait pas de venir. »

Un diaporama conçu avec le groupe a été présenté lors de la réunion de bilan qui s'est tenue en présence du FAF Propreté. Le comité de suivi a pris connaissance d'une très nette progression générale pour chaque salarié.

Le D.R.H. a fait part, lors de l'évaluation finale, de changements de comportements et de contacts relationnels.

Toutefois, malgré une recherche commune de solutions (planning aménagé, rythmes hebdomadaires modulables), il n'a pas été possible de mettre en place une nouvelle session de formation intra- ou inter - entreprises.

BILAN DE L'ACTION

Cette formation a nécessité un travail de conception pédagogique très important pour la formatrice. En effet, l'action visait non seulement une meilleure maîtrise des savoirs liés aux écrits professionnels de la propreté, mais devait aussi contribuer à l'évolution professionnelle de chaque stagiaire.

*La formation a été suivie avec **assiduité et enthousiasme** par des apprenants qui formulent actuellement le souhait de suivre une seconde formation de ce type. Or, les contraintes liées à l'activité de l'entreprise bloquent pour l'instant le renouvellement de l'action, et invitent à réfléchir à de nouvelles modalités de formation (formules individualisées, inter-entreprises...).*

*La Direction a noté des **changements de comportements** chez les apprenants, traduisant une meilleure confiance en eux : « Ils ont grandi ».*

Des demandes de stages ont ainsi été formulées, un apprenant a résolu des problèmes de mobilité dans les transports en commun, l'implication dans la vie de l'entreprise est plus forte...

Au niveau des relations interpersonnelles, des modifications ont également eu lieu, avec une amélioration de la communication avec la hiérarchie, les collègues et les usagers.

**FICHE SYNTHETIQUE D'ANALYSE DE L'ACTION A PARTIR DES
CRITERES DE L'ANLCI
ACTION « ECRITS PROFESSIONNELS DE LA PROPRETE »
AEFTI / AEIM (entreprise adaptée)**

INDICATEURS GLOBAUX	INDICATEURS SPECIFIQUES	PREUVES DE CONCRETISATION
1. IDENTIFICATION DES BESOINS DES PERSONNES CONCERNEES A SATISFAIRE PAR L'ACTION		
Analyse des besoins des salariés	Entretiens individuels	Contrats d'objectifs individuels en lien avec les situations de travail et l'exercice du métier
Analyse des besoins de l'entreprise	- Analyse des procédures - Observation de situations de travail	Supports professionnels didactisés en supports pédagogiques
2. MISE EN RESEAU, PARTENARIAT ET VOLONTE POLITIQUE FAVORISANT LE MAILLAGE TERRITORIAL		
Partenariat avec le FAF Propreté	Participation à la phase d'expérimentation du programme, avant une démultiplication dans toutes les régions	- Retour d'expérience au FAF Propreté - Participation du FAF Propreté à la Journée Départementale de l'ANLCI
Partenariat avec RECIF	Adoption de l'ingénierie pédagogique préconisée par RECIF	Formalisation de scénarios et de supports dans le cadre de la mutualisation des productions
3. COMPETENCES CONFIRMES DES ACTEURS		
Implication de la responsable linguistique et d'une équipe pédagogique professionnalisée	- Analyse de l'environnement de travail - Prise en compte de la spécificité du public (déficiences intellectuelles)	- Outils de positionnement spécifiques au métier - Supports pédagogiques adaptés
4. OUTILS ET DISPOSITIFS ADAPTES ET LES PARCOURS PERSONNALISES		
Production collective	- Analyse de postes de travail - Réalisation d'une enquête et de photos sur le lieu de travail	Modules de formation sous forme de livret thématiques liés à l'activité de la blanchisserie
5. COMMUNICATION AUTOUR DE L'ACTION ET SES OBJECTIFS		
Mobilisation des salariés en situation d'illettrisme	Réunions d'informations collectives	Suite aux réunions, participation de 17 salariés au positionnement
Valorisation des salariés ayant suivi la formation	Formalisation des progrès accomplis	Délivrance d'un portefeuille des compétences acquises Diaporama conçu avec le groupe, édité et remis à chacun
Réalisation d'un bilan intermédiaire et de fin de formation, en présence de tous les acteurs	Evaluation globale des impacts au niveau professionnel et personnel	Enquête sur les effets observables et observés

6. IMPACTS MESURES AU TERME DE L'ACTION		
Evaluation des acquis pédagogiques	Identification des compétences acquises et restant à acquérir	Portefeuille des compétences acquises
Evaluation des effets de l'action au niveau du projet professionnel	- Evolution envisageable vers des formations techniques - Diversification des lieux d'intervention	- Demandes de stage - Diminution des problèmes de mobilité
Evaluation des effets de l'action au niveau personnel	Expression de la DRH sur l'amélioration de l'estime de soi	Meilleure communication/ collègues, personnel administratif, usagers

ORGANISME DE FORMATION : AEFTI

Après avoir conduit ces deux expériences, l'AEFTI a identifié les axes de progression suivants qui lui permettraient de développer et améliorer ses prestations :

▪ AMELIORER L'ANALYSE DES BESOINS DE L'ENTREPRISE ET DES SALARIES

Il serait nécessaire de

- Disposer d'une méthode et d'outils d'analyse pour :
 - mieux comprendre l'environnement de l'entreprise (métiers, activités, besoins professionnels), et ses objectifs pour pouvoir les traduire pédagogiquement (en complément du référentiel clés),
 - cerner les besoins des salariés,
 - identifier les documents à demander à l'entreprise pouvant être utiles pour la formation.
- Optimiser le rendez-vous d'observation sur le terrain avec une personne de l'entreprise pour :
 - savoir ce qu'il faut observer et être plus pertinent dans les observations
 - identifier le vocabulaire professionnel et le jargon d'entreprise,
 - identifier ce qui pose problème dans l'écrit, et les autres savoirs de base nécessaires aux situations de travail par exemple : transmission orale de consignes, contrôle de données chiffrées..
- Mobiliser l'encadrement de proximité dès le projet de formation pour lui en expliquer les objectifs, la démarche pédagogique et les modalités d'organisation et de suivi, et pour l'impliquer dès le départ dans une collaboration régulière avec les formateurs, dans la collecte des écrits professionnels et dans le suivi.

▪ OPTIMISER ET VALORISER LE TEMPS DE CONCEPTION PEDAGOGIQUE

Être très réactif dans la conception d'un projet et de supports pédagogiques à partir des éléments professionnels remis par l'entreprise (notamment de documents techniques, parfois difficiles à comprendre ou à exploiter), est un facteur important de réussite et de transfert de la formation.

Il est important d'évaluer la durée de ce travail d'ingénierie pédagogique - auquel le formateur doit être formé et exercé - et de le valoriser comme un moment indispensable pour une formation au plus près des besoins des salariés et des attentes de l'entreprise.

▪ AMELIORER L'EVALUATION DES RESULTATS DE LA FORMATION

Il est nécessaire de professionnaliser les démarches, méthodes et outils d'évaluation pour valoriser davantage les résultats de la formation.

L'organisme pourrait systématiquement faire valider par l'entreprise des critères d'évaluation finale observables en situation professionnelle. Voir *EN ANNEXE* la fiche validée par NWSE et expérimentée en juin 2009 "Mesure des effets de la formation observables en entreprise".

L'amélioration de l'approche de l'évaluation est utile pour l'entreprise, les salariés stagiaires et l'organisme de formation pour communiquer sur les résultats et les perspectives de poursuite de la formation.

▪ ELARGIR LES POSSIBILITES DE POURSUITE DE LA FORMATION

S'ils sont relevés au cours du bilan final, les souhaits de poursuite des apprentissages ou d'entretien des acquis ne trouvent pas toujours de réponse ou de concrétisation immédiate. Il serait souhaitable de renforcer le suivi post-formation de ces souhaits et préconisations, et surtout d'élargir les perspectives de réponse en développant par exemple les formules inter-entreprises.

**ACTION «DISPOSITIF PRO'FORMANCE
COMMUNICATION PROFESSIONNELLE»
AFIL / VEOLIA**

■ **L'action en résumé**

Organisme de formation	AFIL
Nombre de bénéficiaires de l'action	21 salariés, ripeurs ou ripeurs chauffeurs
Entreprise concernée	VEOLIA Agences de Bitche, Longwy et Yutz
Cadre de l'action	Action initiée par l'entreprise
Période de déroulement de l'action	Entre novembre 2007 et juin 2009
Volume horaire de formation	Entre 83 et 210 heures par salarié

Tenant compte de l'évolution de ses marchés, VEOLIA a conçu un dispositif d'envergure pour accompagner la professionnalisation des ripeurs (agents de collecte des déchets) dans l'évolution de l'exercice de leur métier. C'est dans ce cadre que cette inscrite cette formation destinée à une vingtaine de salariés de 3 sites de production.

L'objectif visait avant tout l'amélioration des savoirs de base des ripeurs pour les préparer aux nouvelles attentes de l'entreprise. Pour ce faire, l'organisme de formation en charge de l'action a du adapter les outils utilisés par les salariés pour s'en servir comme supports pédagogiques.

Dispensée dans les locaux de l'entreprise, la formation a permis d'impliquer les personnels d'encadrement pendant toute l'action, ce qui a largement favorisé la réussite.

Outre une meilleure maîtrise des savoirs de base, la formation a également permis l'évolution professionnelle de certains salariés vers d'autres postes, ou ont pu se présenter au permis poids lourds.

CONTEXTE D'EMERGENCE DE L'ACTION

En 2007, la Responsable de la Gestion des compétences, très sensible à la problématique de l'illettrisme pour avoir suivi un Master spécialisé sur la question, a souhaité mettre en place une action de maîtrise des savoirs de base pour des ripeurs (agents de collecte des déchets) dans le cadre d'un dispositif de professionnalisation porté par l'entreprise.

La Direction, et notamment, le Directeur des Ressources Humaines, ont été persuadés de l'importance de professionnaliser les personnes en augmentant leur niveau de formation, ceci dans un contexte concurrentiel très dense.

Préalablement, des actions expérimentales avaient été réalisées, évaluées comme insatisfaisantes.

Le programme « Pro'Formance » porté par l'entreprise prétend que « *la performance de l'entreprise passe par la performance de ses salariés* ».

L'entreprise a contacté le Centre de Ressources Contre l'Illettrisme (CRCI Moselle) pour identifier des organismes de formation spécialisés. C'est à ce titre qu'AFIL a été chargé de l'animation de la formation ; l'évaluation avait été préalablement effectuée par un autre organisme.

⇒ **Conditions de réussite de la formation :**

- **La sensibilité de la responsable à la problématique illettrisme a nettement contribué à convaincre la direction de l'intérêt d'une telle action.**
- **Les premières expériences insatisfaisantes ont amené l'entreprise à être exigeante et claire sur ce qu'elle attendait de la formation.**

DEMARCHE CO-CONSTRUITE AVEC L'ORGANISME DE FORMATION

Plusieurs réunions de travail ont eu lieu entre les responsables de Veolia (Dirigeants nationaux, Responsables d'agence sur site, Responsables d'exploitation, Responsables de la Gestion des compétences) et l'organisme de formation pour :

- comprendre les spécificités et contraintes de l'entreprise,
- construire et valider la démarche,
- planifier les sessions.

Les Dirigeants nationaux avaient besoin de vérifier si AFIL avait bien compris les objectifs et résultats à atteindre en terme d'évolution des compétences des salariés (exemples de questions posées à AFIL : « *Comment allez-vous vous intégrer nos exigences ? Comment travaillez-vous concrètement ? Quel est le nombre d'heures de formation nécessaire ?* »). Les dirigeants étaient sceptiques quant à l'opportunité de cet investissement.

Les questions posées par l'entreprise à AFIL étaient à chaque réunion très précises pour comprendre comment l'organisme de formation allait s'y prendre concrètement.

Ce travail a été très conséquent pour :

- comprendre l'environnement de Veolia,
- analyser les situations de travail,
- connaître le métier de ripeur.

AFIL a été amené à :

- présenter ses orientations stratégiques, l'importance des formations aux savoirs de base dans ses activités, son expérience sur ce type de formation
- rassurer sur ses compétences et capacités à conduire cette action, sur sa connaissance du public en en apportant la preuve

- prendre en compte l'enjeu pour l'entreprise et trouver des solutions pour impliquer la hiérarchie
- réagir précisément aux observations formulées par l'entreprise concernant leur problématique
- apporter des réponses concrètes.

La formation a été co-construite entre l'entreprise et AFIL.

Veolia avait fixé, pour l'ensemble de la démarche « Pro'Formance », les objectifs suivants :

- valoriser le métier,
- développer la polyvalence,
- pérenniser l'emploi,
- développer l'employabilité.

La formation était un des constituants de la démarche et visait les objectifs opérationnels suivants :

- acquérir les savoirs de base pour une meilleure adaptation au poste de travail actuel et à d'autres postes de travail,
- atteindre le niveau CAP,
- préparer la passation des tests AFPA pour accéder aux formations qualifiantes de chauffeur.

Plusieurs agences Veolia étaient concernées (Longwy, Yutz, Bitche), avec des objectifs spécifiques, notamment :

- pour l'une : supprimer des postes, avec un objectif de réussite sur le permis poids lourds
- pour 2 autres : professionnaliser et permettre l'évolution professionnelle de certains salariés.

Les besoins de l'entreprise évoluent, nécessitant à terme de moins en moins de ripeurs et davantage de conducteurs de camions robotisés, d'où l'importance donnée à la préparation des tests professionnels. Il s'agissait d'un véritable enjeu pour l'entreprise et pour les salariés.

Les réunions avec les responsables d'agence et l'appui de la Responsable Gestion des compétences ont permis de :

- présenter l'action faisant suite à la première étape réalisée par l'autre organisme de formation,
- comprendre le fonctionnement de l'agence grâce à une présentation par le Responsable, expliquant les tournées, les équipes, les contraintes
- travailler sur l'organisation de l'action :
 - nombre d'heures et contraintes : nécessité d'avoir des journées de formation de 5 heures (cela permettait la gestion des personnels intérimaires recrutés pour remplacer les personnes partis en formation).
 - planification globale de l'action en intégrant les contraintes d'exploitation
 - les effectifs par groupe (nécessairement faibles pour maintenir l'exploitation)
 - la constitution de groupes de niveau suite aux évaluations effectuées par le premier organisme de formation.
 - l'analyse du métier de ripeur, des postes, des documents utilisés dans l'entreprise.

Point de vigilance :

Il faut noter que le recrutement d'intérimaires pour remplacer les personnes en formation augmente les charges d'exploitation de l'agence. L'organisation de la formation doit donc veiller à optimiser le nombre d'heures consécutives.

Les échanges avec le responsable d'exploitation (ancien formateur AFPA), fortement sensibilisé à la problématique de l'illettrisme, a favorisé la mobilisation et l'argumentation pour convaincre du bien-fondé de l'action. Il s'est beaucoup impliqué, ce qui a été très facilitateur, permettant la mise à disposition des documents internes, l'explication des problèmes générés par les difficultés de maîtrise des savoirs de base.

Ses arguments étaient d'autant plus crédibles en interne qu'il gère la production. Il avait préalablement identifié les problèmes d'exploitation liés à l'illettrisme.

Un travail de collaboration important a été réalisé entre le Responsable d'exploitation et AFIL, ce qui a permis à l'organisme de bien cerner les objectifs et d'intégrer les contraintes de l'entreprise.

⇒ **Conditions de réussite du lancement de la formation :**

L'implication et la crédibilité du Responsable d'exploitation, en prise directe avec les salariés connaissant des difficultés de maîtrise de la langue, et mesurant les effets négatifs sur l'exploitation.

DE L'ÉVALUATION DES BESOINS A LA CONSTITUTION DES GROUPES

Il faut noter que les salariés avaient préalablement échoué aux tests AFPA, beaucoup étaient donc réticents et exprimaient une certaine amertume.

L'évaluation s'est déroulée en 3 temps :

1/ **L'évaluation concernant les savoirs de base** liés à l'exercice du métier a été réalisée par un autre organisme, à partir du référentiel métier. Il s'agissait d'une auto-évaluation sur les activités professionnelles (maintenance, sécurité, collecte...), chaque salarié étant invité à se positionner sur 4 niveaux (non-maîtrisés jusqu'à maîtrisés) pour recueillir leur perception du travail. L'auto-évaluation était complétée de tests sur la maîtrise des savoirs de base. Les résultats ont été transmis à l'organisme chargé du déroulement de la formation.

2/ Un temps de **restitution collective** a été animé par la Responsable de la Gestion des compétences de Veolia, pratiquement 6 mois après les évaluations, dans chaque agence, en présence du Responsable d'agence, du Responsable d'exploitation et de l'organisme de formation qui sera chargé de la formation (AFIL). L'objectif était de valoriser la formation en faisant comprendre que Veolia devait améliorer la performance de ses équipes pour rester compétitif. AFIL a été présenté comme étant l'organisme chargé des restitutions individuelles et de la formation. La formation a été présentée comme s'adressant uniquement aux salariés volontaires.

3/ Un temps de **restitution individuelle** réalisé par AFIL a permis au formateur d'avoir un entretien avec chaque salarié, cherchant à le motiver à partir en formation, à identifier les difficultés rencontrées sur les situations de travail. L'entreprise a exigé qu'AFIL présente une culture « Veolia » pendant l'entretien.

⇒ **Conditions de réussite de la formation :**

- **L'implication des chefs d'agence a joué un rôle mobilisateur.**
- **Le temps d'ingénierie important pour qu'AFIL s'imprègne parfaitement de la technicité des métiers et de l'environnement de l'entreprise.**

Point de vigilance :

- Trop de temps entre le moment de l'évaluation et le démarrage de la formation (environ 1 an), et entre la restitution collective et la restitution individuelle, ceci démotive les salariés qui ne comprennent pas pourquoi ils n'ont pas été informés plus tôt des résultats et ne savent plus à quoi ils correspondent.
- Le positionnement effectué par l'organisme qui n'allait pas être le dispensateur de la formation n'était pas le plus efficace : les résultats de la première évaluation ont donné parfois des résultats différents de ceux observés en situation de travail. Ceci a obligé l'AFIL à refaire des évaluations de maîtrise linguistique et mathématique pour constituer les groupes. L'outil de positionnement n'était pas adapté à la formation.

ORGANISATION DE LA FORMATION

La formation s'est déroulée dans les agences de l'entreprise, sur le temps de travail, en journée complète ou ½ journée, à hauteur de 100 heures par salarié sur un an, renouvelables une fois, par groupes de 2 à 3 personnes.

La formation se déroulant sur les sites, des contacts réguliers ont pu avoir lieu entre les formateurs et le Responsable d'exploitation.

L'entreprise a mobilisé des moyens matériels conséquents par la mise à disposition de:

- salles équipées,
- ordinateurs portables pour chaque stagiaire et pour le formateur.

DEROULEMENT DE LA FORMATION

Le premier jour de la formation, en présence de la Responsable de la Gestion des compétences, chaque salarié était invité à prendre connaissance et signer avec le formateur le contrat d'engagement, précisant notamment l'obligation d'assiduité.

Pendant toute la formation, des échanges réguliers ont eu lieu entre le Responsable d'exploitation et l'intervenant d'AFIL pour faire le lien entre la progression de l'apprentissage et les situations de travail.

La formatrice a dû suivre la formation sécurité de l'entreprise pour pouvoir intervenir dans les locaux.

⇒ Conditions de réussite de la formation :

- **moyens logistiques importants mobilisés par l'entreprise**
- **une personne référente au sein de l'entreprise, légitime en interne, et interlocutrice de l'organisme de formation pendant tout le parcours**

Point de vigilance :

- **Attention aux ruptures de session pendant la formation du fait des périodes de vacances scolaires : risque de démobilisation**

EVALUATION ET RESULTATS

Les stagiaires ont été très assidus pendant toute la durée de la formation.

Un comité de suivi a été constitué avec AFIL, le Directeur d'agence, le Responsable d'exploitation et la Responsable de la Gestion des compétences. Il s'est réuni 1 mois après le démarrage de la formation, puis tous les 3 mois. A aucun moment les salariés n'ont été présents.

EVALUATION INTERMEDIAIRE

L'évaluation intermédiaire a porté sur les tests AFPA puisque la formation devait préparer les salariés à les passer. Elle a été effectuée dans une logique de contrôle continu (toutes les semaines, les tests étaient utilisés).

Une réunion de bilan intermédiaire mobilisant la Direction des Ressources Humaines, les responsables d'agence (mais en l'absence des salariés) a fait état des résultats. AFIL a alerté sur les faibles niveaux pour atteindre les objectifs fixés dans les délais imposés. Les objectifs de l'entreprise ont dû être revus car le niveau de ces tests était trop élevé par rapport aux acquis des salariés.

EVALUATION FINALE

L'évaluation finale a été effectuée à travers un entretien individuel, reprenant la première évaluation de positionnement. Il s'agissait principalement d'évaluer la maîtrise des savoirs par rapport à la capacité de passer le permis, mais aussi de percevoir si les conducteurs étaient plus autonomes et capables de gérer leur évolution professionnelle.

Objectifs de l'évaluation:

- Pour une agence : mesurer les objectifs professionnels d'obtention du permis, à travers le code de la route, avec une évaluation théorique réalisée par une auto-école.
- Pour les autres agences qui avaient plus d'attentes sur le transfert en situation de travail, l'objectif était d'évaluer l'employabilité.

La formation a permis aux salariés de se remettre dans un processus d'apprentissage leur permettant de poursuivre le parcours de formation.

Un bilan « petit-déjeuner » a été réalisé avec VEOLIA, il a été l'occasion pour AFIL de remettre une attestation plastifiée à chaque salarié. Un article a été publié sur la formation dans le bulletin interne.

Plusieurs salariés ont demandé une suite à la formation.

BILAN DE L'ACTION

Cette formation s'est inscrite dans le dispositif de professionnalisation des salariés porté par l'entreprise. Un **soutien et une implication importante de la hiérarchie** ont permis de créer les conditions favorables à la formation.

Pour chaque agence, un bilan final a été réalisé montrant la progression des salariés, en particulier, au niveau professionnel.

Certains d'entre eux ont en effet réussi l'évaluation théorique au code de la route et se préparent pour l'évaluation pratique. D'autres salariés ont intégré un nouveau poste de gardien de déchetterie.

**FICHE SYNTHETIQUE D'ANALYSE DE L'ACTION
A PARTIR DES CRITERES DE L'ANLCI**

**« DISPOSITIF PRO'FORMANCE - COMMUNICATION PROFESSIONNELLE »
AFIL / VEOLIA**

INDICATEURS GLOBAUX	INDICATEURS SPECIFIQUES	PREUVES DE CONCRETISATION
1. IDENTIFICATION DES BESOINS DES PERSONNES CONCERNEES A SATISFAIRE PAR L'ACTION		
Analyse des besoins de l'entreprise	- Prise de connaissances sur le métier de ripeur, le fonctionnement d'une agence - Recueil des documents internes	- Documents pédagogiques élaborés à partir des écrits professionnels - Suivi de collecte par une formatrice - Suivi d'une formation à la sécurité par une formatrice
Analyse des besoins des salariés	En entretiens individuels, identification des difficultés rencontrées en situation de travail	Supports pédagogiques en lien avec les problèmes rencontrés
2. MISE EN RESEAU, PARTENARIAT ET VOLONTE POLITIQUE FAVORISANT LE MAILLAGE TERRITORIAL		
Partenariat avec Veolia	Participation au dispositif national « <i>Pro'formance</i> »	
3. COMPETENCES CONFIRMEES DES ACTEURS		
Implication des formatrices par rapport aux projets professionnels	Activités centrées sur le Code de la route	Accompagnement par la formatrice aux épreuves pratiques de conduite
4. OUTILS ET DISPOSITIFS ADAPTES ET LES PARCOURS PERSONNALISES		
Adaptation de la formation à l'environnement professionnel	Recours aux outils internes	Supports pédagogiques en lien avec le métier de ripeur chez Veolia
5. COMMUNICATION AUTOUR DE L'ACTION ET SES OBJECTIFS		
Valorisation des participants	Mise en avant des progrès réalisés	- Lors du bilan final, remise d'une attestation - Article sur la formation dans le bulletin interne
Communication externe	Mise en ligne sur le site de l'entreprise de la présentation de la formation	Page web de Veolia
6. IMPACTS MESURES AU TERME DE L'ACTION		
Evaluation des acquis	Tests AFPA	Réorientation des objectifs initiaux : de l'accès à une formation qualifiante au permis Poids Lourds
Evaluation des effets de l'action au niveau des projets professionnels	Evolution professionnelle	Changements de poste, permis PL en cours d'obtention

ORGANISME DE FORMATION : AFIL

Préambule : Il est à noter qu'AFIL s'est rapproché en septembre 2009 de l'organisme ALAJI. A l'automne, toutes les activités initialement portées par AFIL le seront sous l'enseigne de ALAJI.

▪ FORMALISER PLUS EXPLICITEMENT LES IMPACTS ATTENDUS PAR L'ENTREPRISE A PARTIR DE L'ANALYSE DE LA DEMANDE

Pour mieux cerner les impacts organisationnels attendus par l'entreprise et rendre explicites les objectifs sous-jacents dans le cadre d'une formation aux savoirs de base, les informations recueillies lors des rencontres avec la direction ou figurant dans les documents d'entreprises feront l'objet d'une catégorisation et d'une formalisation plus poussée. Les enjeux comme la motivation des salariés, la capacité d'évolution et d'adaptation aux changements, l'intégration dans la culture d'entreprise, les effets attendus sur la productivité, sur la collaboration dans l'équipe, etc ... doivent être posés par écrit pour :

- clarifier avec l'entreprise ce qui est important pour elle, ce qu'elle n'exprime pas forcément explicitement. Par exemple, quels comportements veut-elle modifier par la formation ?
- leur apporter notre expertise par rapport au public concerné : sur quoi pouvons-nous et pensons-nous agir dans une formation aux savoirs de base ? Quels effets indirects sont attendus sur la personne ?
- envisager les limites de la formation dès le départ : où s'arrête l'action possible dans le nombre d'heures imparties ? La formation devra t'elle être suivie par d'autres étapes ? Faudra-t-il envisager des modifications de la situation de travail ?

Le fait de poser ces objectifs par écrit permet d'identifier des plus-values qui ne seront pas mises en valeur si elles restent sous-jacentes et qui ne seront donc pas mesurées.

▪ PREVOIR L'EVALUATION DES LA CONCEPTION DE LA FORMATION

Les objectifs généraux définis doivent permettre de prévoir comment on va mesurer les résultats. Dès la première étape de conception de la formation, il faudrait échanger avec l'entreprise sur les indicateurs qui permettront d'évaluer les impacts organisationnels et les transferts des acquis en situation de travail. L'entreprise a peut-être déjà des indicateurs de production. Il s'agit de voir avec eux quels moyens complémentaires utiliser (observation des transferts par les responsables hiérarchiques directs, questionnaire ou entretien en fin de formation sur les thèmes prédéfinis par les enjeux, niveau de progrès estimé par l'apprenant sur ses compétences, etc...). Le fait de définir ces moyens d'évaluation avec l'entreprise participe à la clarification des enjeux et concrétise le retour sur investissement pour l'organisation. C'est aussi une manière d'impliquer les responsables qui peuvent ainsi prendre conscience de l'intérêt de la formation dans leur gestion quotidienne du personnel.

- **PARTICIPER OU CONCEVOIR L'ÉVALUATION DE DÉPART DES SALAIRES**

Une des contraintes à laquelle a été confrontée Afil dans la formation chez Veolia est que le positionnement des salariés a été réalisé par un autre organisme, ce qui ne laissait pas la possibilité de disposer de cette même évaluation pour estimer les progrès en fin de formation, à partir du même outil. Dans la mesure du possible, la conception de l'outil à partir duquel on va mesurer les acquis pédagogiques devrait être envisagée avec la participation de l'organisme qui réalise la formation. Cette condition est d'autant plus importante que ce temps de positionnement a été identifié lors du Forum Permanent des Pratiques comme la première étape de la formation. Cette étape participe aussi à l'instauration d'une motivation à apprendre.

Pour fabriquer ces outils de positionnement, Afil doit cependant se professionnaliser sur l'analyse du travail pour déterminer quelles compétences et quels comportements vont faire l'objet de la formation. Les formateurs pour arriver à ce résultat peuvent être formés sur le référentiel CCSP de l'ANLCI (Référentiel des compétences clés en situation professionnelle) et/ou du référentiel « Le français en situation professionnelle » du CLP. Le soutien de formateurs en insertion professionnelle peut aussi être organisé pour identifier les compétences requises sur le métier envisagé.

- **AIDER LES FORMATEURS A DEVELOPPER LEURS COMPETENCES**

Pour des formateurs venant d'une formation linguistique, travailler avec une approche par compétences demande un changement de pédagogie car les objectifs ne se situent pas seulement en termes de savoirs mais sur un ensemble de ressources pour faire face à une situation. Un objectif important des formations est aussi d'utiliser les savoirs déjà acquis par les personnes en situation d'illettrisme. Acquérir de nouveaux outils et avoir des exercices adaptés est donc nécessaire. Dans un objectif de formation continue, il serait pertinent de réfléchir à la création d'une banque de données concernant des séquences pédagogiques. Cette banque de données pourrait être protégée par une charte de qualité et de fonctionnement. Ce temps de mise en commun pourrait faire gagner en efficacité et donnerait aux formateurs une capacité de réflexion sur ses propres pratiques et une capacité de création.

Conclusion



Les travaux conduits dans le cadre du troisième Forum Permanent des Pratiques de l'ANLCI en région Lorraine sur le thème « **MISE EN ŒUVRE, PAR ETAPES REUSSIES, D'UN PARCOURS DE FORMATION AUX SAVOIRS DE BASE EN ENTREPRISE** » amènent à porter une attention particulière sur les points suivants comme garants des conditions de réussites des actions :

■ CONDITIONS FACILITANT L'ÉMERGENCE DES ACTIONS :

L'attention portée à la problématique de l'illettrisme montrée par certains OPCA (Organismes Paritaires Collecteurs Agréés), qu'ils soient de branche ou inter-professionnels, favorise très largement l'initiation d'actions de formation aux savoirs de base dans les entreprises. Outre leur rôle de financeurs, ils conduisent des actions de sensibilisation importantes auprès de leurs adhérents, mobilisent les co-financements publics, préparent des dispositifs d'ingénierie de formation adaptés à chaque secteur professionnel, sélectionnent les organismes de formation les plus compétents qu'ils associent dès les phases d'expérimentation afin de proposer les actions les plus pertinentes pour les salariés comme pour les employeurs.

Leur intervention en tant que financeurs est sans aucun doute une des clés majeures pour que puissent être mises en place des actions de formation aux savoirs de base, notamment auprès des entreprises les plus fragiles (associations et entreprises d'insertion, petites entreprises,...).

Cependant, l'octroi de conditions financières ne suffit pas. Plusieurs actions analysées lors du Forum ont permis de mettre en avant le rôle clé d'une ou plusieurs personnes qui, au sein de l'entreprise, ont eu un effet moteur et d'entraînement pour que puisse s'imaginer une formation aux savoirs de base. Sensibilisées à la problématique de l'illettrisme, elles sont persuadées des impacts de cet investissement sur les salariés et sur l'entreprise. De ce fait, elles argumentent et motivent direction et encadrement pour que des formations puissent avoir lieu, cherchant tous les moyens pour qu'elles se réalisent. A ce niveau, l'appui d'un Centre Ressources Illettrisme et de leur OPCA leur est précieux.

La qualité de l'intervention de l'organisme de formation pressenti pour animer l'action doit rassurer les instances dirigeantes notamment sur la méthodologie préconisée pour atteindre les résultats visés, son expertise va alors asseoir la crédibilité de l'action. Outre l'approche pédagogique, l'organisme joue un rôle de conseil clé dès l'amont pour que les conditions de réussite évoquées dans la première partie de ce kit puissent être réunies au sein de l'entreprise.

■ CONDITIONS FACILITANT L'ADAPTATION AU BESOIN DE L'ENTREPRISE

Comprendre parfaitement le besoin de l'entreprise et son attente concernant les formations aux savoirs de base n'est pas un exercice facile pour les organismes de formation, dont le cœur de métier est avant tout la pédagogie. Cela exige de comprendre chaque secteur professionnel, d'identifier les enjeux particuliers de l'entreprise (comment leur stratégie amène l'entreprise à envisager l'évolution des compétences des salariés), de maîtriser l'environnement professionnel immédiat des salariés qui vont suivre la formation (service, poste), de comprendre le langage de l'entreprise, de repérer les procédures, outils, ... spécifiques au métier. Cette condition indispensable de maîtrise du contexte ne peut se faire que grâce à un investissement très important des formateurs. Leur implication à ce titre, souvent personnelle, doit être prise en compte en anticipant, dès la phase de négociation de l'action, le temps absolument nécessaire d'ingénierie qu'il représente. Ce temps de travail masqué est un des facteurs clés qui permet de bannir la formation standard. Il correspond à un investissement tant en amont de l'action pour préparer notamment des évaluations adaptées, que tout au long de la formation afin que les supports pédagogiques proposés soient issus des supports utilisés par les salariés dans leur milieu de travail.

Cependant, il est probable qu'une formation permettant aux formateurs de savoir analyser un contexte et didactiser des supports professionnels leur serait fort utile.

■ CONDITIONS DONNANT ENVIE AUX SALARIES DE SUIVRE LA FORMATION

Les actions analysées dans le cadre du Forum montrent au combien la relation de confiance avec les encadrants, les formateurs, les collègues,... les encouragements dénués de jugements, facilitent l'implication des salariés rencontrant des difficultés à suivre une formation sur les savoirs de base. Installer une relation de proximité entre le formateur et les stagiaires, en respectant les difficultés de chacun, tenant compte des changements vécus pendant la formation est un paramètre essentiel. Pour cela, l'expérience et la formation du formateur font la différence dans sa capacité à s'adapter au public, à proposer les méthodes pédagogiques adaptées à chacun et à les faire évoluer. Veiller au maintien du niveau de compétences des formateurs doit être une préoccupation constante des organismes.

Cependant, pour que la formation ne soit pas déconnectée de l'entreprise, il est essentiel de définir avec l'entreprise, en amont de l'action, les conditions permettant aux encadrants, au service des Ressources Humaines, à la personne référente de l'action au sein de l'entreprise d'établir un lien constant pendant toute la durée de l'action comprenant :

- des échanges réguliers formels et/ou informels portant notamment sur les progrès des stagiaires, leurs difficultés, les observations particulières en situation de travail pouvant être traités pendant la formation,
- des réunions de suivi avec les stagiaires pour montrer le programme suivi, valoriser les progrès constatés, indiquer le chemin restant à parcourir, procéder éventuellement à des ajustements.

La formalisation d'un contrat d'apprentissage avant le démarrage de la formation facilite le suivi de l'action, et engage le salarié dans son parcours.

■ CONDITIONS FAVORISANT LES RESULTATS

La qualité pédagogique des formateurs, leur maîtrise de l'approche spécifique d'animation de formation aux savoirs de base, leur capacité d'adaptation à la diversité des publics sont évidemment le cœur de la réussite des actions de formation. Il est indispensable de souligner leur investissement, qui, bien souvent, les amènent à ne compter ni toutes les heures de préparation indispensables, ni les temps de déplacement nécessaires à l'exercice de leur métier. Exprimant parfois un sentiment de solitude face à l'ensemble des situations qu'ils ont à gérer, les formateurs sont souvent amenés à créer eux-mêmes des supports pouvant convenir à chaque situation. Or, il est probable qu'une capitalisation de toutes ces pratiques pédagogiques pourraient être envisagées (à une échelle à définir : locale, régionale, nationale...) pour éviter de refaire ce qui a déjà été éprouvé par ailleurs. Le rôle des Centre Ressources Illettrisme peut à ce titre exercer un rôle de mutualisation et de centralisation essentiel.

■ CONDITIONS DE POURSUITE DES ACTIONS

Toutes les actions observées mettent en évidence l'envie des stagiaires de poursuivre leur formation pour continuer à progresser. Or, pour ne pas perdre les acquis, il est essentiel que les poursuites de formation se fassent dans la continuité de la première action. Argumenter pour prolonger l'action ne peut se faire qu'avec l'appui d'une évaluation bien conçue mettant en évidence les différents niveaux de résultats observables : de la satisfaction des stagiaires à l'amélioration de leur niveau, des changements de comportements aux impacts sur leurs postes de travail. Il serait très efficace de formaliser une approche d'évaluation des formations aux savoirs de base structurée pour fournir des méthodes et outils facilitant le travail des formateurs et valorisant correctement les actions.

De plus, d'autres difficultés se posent quand apparaît le besoin de renouveler l'action, en particulier, d'une part la préoccupation du commanditaire de mobiliser des ressources financières nécessaires, et, d'autre part, de trouver les modalités de formation perturbant le moins possible l'activité de l'entreprise. Dès lors, il est désormais essentiel de réfléchir à de nouvelles modalités pédagogiques facilitant la mise en œuvre de nouvelles actions, intégrant par exemple la formation à distance avec des outils adaptés à ce public, des approches très individualisées...

Ainsi, si réussir une formation aux savoirs de base dépend bien de la maîtrise de conditions particulières à chaque étape de l'action, réunir tous ces paramètres nécessite la mobilisation des tous les acteurs, et, en particulier, des OPCA, des Organismes de formation et des Centres de Ressources Illettrisme. Cela implique également une préoccupation constante pour maintenir le professionnalisme des praticiens, et une volonté de tous pour soutenir cette cause tant au niveau politique que technique.

Synthèse à partir de la grille d'indicateurs thématiques établie par l'ANLCI pour soutenir la démarche qualité du Forum en région

Le tableau proposé ci-après présente l'ensemble des indicateurs globaux et spécifiques significatifs issus des travaux conduits dans le cadre du Forum de l'ANLCI en région Lorraine. Leur application est illustrée par les actions citées en exemple.

- Action 1** : « Formation aux savoirs de base pour les ripeurs », INFA, Communauté de Communes, à Morhange (cf. page 26)
- Action 2** : « Apprentissage aux savoirs de base », INFA, Hélice Saulnoise (entreprise d'insertion), à Dieuze (cf. page 18)
- Action 3** : « Maîtrise des savoirs fondamentaux », Nestlé Waters Supply Est Vosges (NWSE) - Ligne de contrôle de production « Tri Japon », Site de Vittel (cf. page 33)
- Action 4** : « Ecrits professionnels de la propreté », AEFTI, AEIM APPS (entreprise adaptée), à Vandœuvre-lès-Nancy (cf. page 40)
- Action 5** : Dispositif Pro'Formance, « Communication professionnelle », AFIL, VEOLIA, Agences de Bitche, Longwy et Yutz (cf. page 49)

INDICATEURS GLOBAUX	INDICATEURS SPECIFIQUES	ACTIONS CONCERNEES
1. IDENTIFICATION DES BESOINS DES PERSONNES CONCERNEES A SATISFAIRE PAR L'ACTION		
Analyse des besoins de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens pour clarifier la demande de l'entreprise, les objectifs et résultats attendus - Journée de découverte de l'entreprise (contexte, postes et situations de travail) - Recueil des documents internes - Mobilisation des ressources nécessaires - Recueil d'informations sur le métier exercé par les salariés-stagiaires, sur le fonctionnement de l'entreprise et ses particularités - Analyse des procédures - Observation de situations de travail 	<p>Actions 3 et 5</p> <p>Action 3</p> <p>Actions 3, 4 et 5</p> <p>Action 3</p> <p>Action 5</p> <p>Action 4</p> <p>Action 4</p>
Analyse des besoins des salariés	<ul style="list-style-type: none"> - En étape préliminaire à l'action, diagnostic des difficultés / savoirs de base - Entretiens individuels, identification des difficultés rencontrées en situation de travail et tests de positionnement 	<p>Action 3</p> <p>Actions 1, 2, 3, 4 et 5</p>

2. MISE EN RESEAU, PARTENARIAT ET VOLONTE POLITIQUE FAVORISANT LE MAILLAGE TERRITORIAL		
Partenariat avec les acteurs locaux (en particulier avec les OPCA)	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à la phase d'expérimentation du programme « Maîtrise des savoirs fondamentaux » porté par l'AGEFAFORIA - Participation à la phase d'expérimentation du programme porté par le FAF Propreté, avant une démultiplication dans toutes les régions - Mobilisation de moyens par l'AGEFOS PME pour favoriser la mise en place d'actions de formation aux savoirs de base (Budget disponible) - Partenariat avec le C2Ri pour la mobilisation de structures pouvant bénéficier de l'action (chantiers d'insertion) 	<p>Action 3</p> <p>Action 4</p> <p>Action 2</p> <p>Action 2</p>
Partenariat avec RECIF	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de l'ingénierie pédagogique préconisée par RECIF 	Actions 3 et 4
Partenariat avec l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration de la formation au dispositif national de professionnalisation conduit par l'entreprise 	Action 5
Sensibilisation d'une personne de l'encadrement à l'illettrisme	<ul style="list-style-type: none"> - Formation à l'illettrisme en tant que bénévole (cette encadrante, sensibilisée à la problématique de l'illettrisme a joué un rôle important pour mobiliser les salariés) 	Action 1

3. COMPETENCES CONFIRMEES DES ACTEURS		
Implication du responsable de l'organisme de formation	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre d'une démarche de professionnalisation en interne 	Action 3
Implication de la responsable linguistique	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de l'environnement de travail - Prise en compte de la spécificité du public (personnes rencontrant un handicap) 	Action 4
Expérience et spécialisation du formateur	<ul style="list-style-type: none"> - Expérience probante d'animation de formations aux savoirs de base (formateurs non débutants) - Spécialisation sur les ateliers de savoirs de base et sur les APP - Formation diplômante « Spécialisation illettrisme » - Expérience du formateur sur différents dispositifs d'insertion sociale et professionnelle 	<p>Actions 1, 2, 3, 4 et 5</p> <p>Action 2</p> <p>Action 1</p> <p>Actions 1, 2, 3, 4 et 5</p>
Implication des formateurs par rapport aux projets professionnels des salariés	<ul style="list-style-type: none"> - Conception d'activités pédagogiques centrées sur les projets des stagiaires (code de la route en vue du permis de conduire) 	Action 5

4. OUTILS ET DISPOSITIFS ADAPTES ET PARCOURS PERSONNALISES		
Adaptation de la formation aux attentes des participants	<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens individuels pour adapter la formation - Selon une approche individualisée, formation élaborée en fonction des projets professionnels de chacun et des différents centres d'intérêt - Supports pédagogiques en lien avec les projets personnels / professionnels 	Action 3 Action 2 Action 1
Adaptation de la formation à l'environnement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation et adaptation des outils internes comme supports pédagogiques 	Action 5
Productions collectives	<ul style="list-style-type: none"> - Sur base de la verbalisation des participants, rédaction de procédures - Analyse de postes de travail - Réalisation de photos et d'un diaporama 	Action 3 Action 4 Action 4

5. COMMUNICATION AUTOUR DE L'ACTION ET DE SES OBJECTIFS		
Mobilisation des salariés en situation d'illettrisme	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition de témoignages des participants - Entretien individuel avec chaque salarié pour présenter l'action - Réunions d'informations collectives 	Action 5
Valorisation de l'action	<ul style="list-style-type: none"> - Valorisation des progrès réalisés - Pendant la journée départementale du Forum de l'ANLCI, témoignage de participants 	Action 3 Actions 1 et 4
Valorisation des salariés ayant suivi la formation	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation des progrès accomplis 	Action 4
Réalisation d'un bilan intermédiaire et de fin de formation, en présence de tous les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation globale des impacts au niveau professionnel et personnel 	Action 4
Réalisation d'un bilan de fin de formation, en présence de tous les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Décision de prolonger l'action, compte tenu de son intérêt et de son efficacité 	Action 2

6. IMPACTS MESURES AU TERME DE L'ACTION		
Evaluation des effets de l'action au niveau personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Diffusion auprès des stagiaires d'un questionnaire de satisfaction - Selon la formatrice : augmentation de la confiance en soi - Expression de la DRH sur l'amélioration de l'estime de soi - Pendant la journée départementale du Forum de l'ANLCI, témoignage d'un des deux participants 	<p>Action 3</p> <p>Action 2</p> <p>Action 4</p> <p>Actions 1 et 4</p>
Evaluation des acquis pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation continue : Identification des compétences acquises et restant à acquérir - Test basé sur un document interne - Tests AFPA - En cours et en fin de formation : évaluation des acquis pédagogiques, avec les mêmes outils qu'en début de formation 	<p>Action 3</p> <p>Action 3</p> <p>Action 5</p> <p>Actions 1 et 4</p>
Evaluation des effets de l'action au niveau professionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation de comités de suivi - Evolution des projets professionnels : - Réajustement de certains projets professionnels par les salariés - Evolution envisageable vers des formations techniques - Diversification des lieux d'intervention - Pendant la journée départementale du Forum de l'ANLCI, témoignage d'un participant, du chef d'équipe et de l'employée de la CCCM en charge de l'emploi et du social 	<p>Action 3</p> <p>Actions 2 et 5</p> <p>Action 4</p> <p>Action 4</p> <p>Action 1</p>

ANNEXES

Exemples d'outils

Annexe 1 : Exemples de fiches de positionnement

📄 A1.1 - Livret précisant le déroulement du positionnement pour « L'accès aux compétences clés en milieu professionnel » (utilisée pour l'action INFA/Hélice Saulnoise)

📄 A1.2 - Nouvelles fiches utilisées dans le cadre du dispositif d'Accès aux Compétences Clés pour les savoirs généraux et les savoirs appliqués

Annexe 2 : Exemple de programme de formation

📄 Programme de la formation « Accès aux compétences clés en milieu professionnel » (utilisée pour l'action INFA/Hélice Saulnoise)

Annexe 3 : Exemple de fiches d'évaluation

📄 Grilles d'évaluation FAS/CUEEP (utilisée pour les actions INFA/Hélice Saulnoise et INFA/Communauté de Communes de Morhange)

Annexe 4 : Exemple de fiches de mesure des effets de la formation

📄 Fiche d'observation des effets de la formation (utilisée pour l'action AEFTI/Nestlé NWSE)

Annexe 5 : Exemples de présentation de l'action en ligne

📄 A 5.1 - Extrait de la page web de VEOLIA (action AFIL/VEOLIA)

📄 A 5.2 - Extrait de la page web de AGEFAFORIA (action AEFTI/ Nestlé NWSE)



ACCES AUX COMPETENCES CLES EN MILIEU PROFESSIONNEL

Evaluation-positionnement

SEPTEMBRE- DECEMBRE 2008

Sommaire

- **Préambule**
- **Présentation de l'INFA**
- **Evaluation-Positionnement**

Préambule :

L'INFA a été sollicitée par **l'AGEFOS PME** pour mettre en œuvre une action de formation intitulée « **ACCES AUX COMPETENCES CLES** » à destination des salariés d'entreprise d'insertion. Le repérage des entreprises d'insertion a été effectué par le **C2RI (Centre Régional de Ressources Illettrisme)**.

Les entreprises d'insertion concernées par le projet sont « **Entreprise HELICE SAULNOISE** » à Dieuze (57) et l'entreprise « **CAP EMPLOI** » à Sarreguemines (57).

Le public en difficulté par rapport aux compétences clés, a été repéré en amont par la directrice **Madame WINCKLER** et la conseillère professionnelle **Madame STADLER** à « **HELICE SAULNOISE** ».

Le repérage du public a été effectué par le **Chargé de Mission Monsieur BRAHIM** à l'entreprise « **CAP EMPLOI** ».

L'objectif de l'action est de permettre aux salariés d'acquérir les compétences clés : lire, écrire, compter, raisonner en milieu professionnel.

Le développement de ces compétences se fera sur des supports variés, le support des « **Ecrits professionnels** » sera constant dans la démarche pédagogique sachant que « **être compétent** », c'est « **savoir agir en situation** ». Cependant, la compétence doit pouvoir s'adapter aux évolutions et aux exigences d'une situation nouvelle. Pour exemple, le développement d'une compétence langagière concernant la compréhension d'un écrit professionnel peut être mobilisée pour la lecture d'un autre type d'écrit ou la lecture d'un écrit professionnel modifié par l'entreprise. **La transférabilité de la compétence fait donc partie intégrante de l'apprentissage.** Elle nécessite de pouvoir mobiliser d'une façon interactive les différentes capacités qui la constituent pour répondre aux différentes situations.

Les différentes capacités en termes « est capable de » de la personne en formation seront évaluées en amont de la formation pour permettre l'élaboration d'un parcours individualisé répondant aux besoins réels de développement des compétences clés.

Pour exemple, une personne peut « être capable de déchiffrer des mots » mais ne « pas être capable de comprendre un énoncé court ». Dans ce cas, la personne utilise une seule stratégie de lecture » qui bloque le développement de sa compétence langagière.

Un programme individualisé d'Accès aux Compétences Clés sera proposé.

Le programme commun présenté ci-dessous regroupe les différents points abordés dans l'individualisation des apprentissages.

PRESENTATION DE L'INFA DANS LE DOMAINE SPECIFIQUE DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES CLES

L'INFA (Institut de Formation et d'Application) œuvre depuis plus de vingt d'années dans la lutte contre l'illettrisme. C'est en 1973 que l'Association IRFA (devenue INFA au 1^{er} juin 2006) a été créée pour répondre aux besoins d'insertion sociale et professionnelle en Lorraine.

A cette époque, on parlait très peu d'illettrisme. Pourtant les stages de formation et d'insertion faisaient apparaître chez les stagiaires, des difficultés de lecture et d'écriture.

Les formateurs de l'INFA ont toujours pris en compte ces difficultés et ont mené des activités d'apprentissage et/ou de ré apprentissage des savoirs de base vers une insertion professionnelle.

Depuis 1980, des actions de formation spécifiques s'adressant à un public « en situations d'illettrisme » sont mises en place. Leur objectif est l'acquisition des savoirs de base vers une autonomie dans la vie quotidienne et professionnelle. L'INFA anime ce type d'actions appelées habituellement « ateliers »¹ sur les quatre départements lorrains.

Notre investissement dans la lutte contre l'illettrisme s'est enrichi par notre expérience sur le terrain et une professionnalisation de nos intervenants. Depuis 2000, une référente pédagogique assure la coordination entre les différents ateliers qui se traduit par des réunions pédagogiques régulières aux thèmes variés en fonction des besoins repérés :

- ✓ Travail particulier sur le Référentiel FAS CUEEP (langage commun aux acteurs de la lutte contre l'illettrisme en Lorraine)
- ✓ Réflexions communes sur des solutions aux problèmes soulevés : hétérogénéité des groupes, motivation des apprenants, démarche pédagogique adaptée (travail collectif en alternance avec les temps d'individualisation), parcours individualisés
- ✓ Proposition d'outils didactiques et outils multimédias pour les apprenants et découverte d'ouvrages sur la pédagogie pour adultes.

La professionnalisation des acteurs dans la lutte contre l'illettrisme s'est concrétisée par la mise en place d'un diplôme universitaire intitulé Master 2 « Parcours Illettrisme ». La formation a été suivie par un personnel de l'INFA.

L'INFA a également eu le privilège d'être retenu par l'ANLCI pour participer à des groupes de travail nationaux sur la problématique de l'« Illettrisme », **notamment en milieu professionnel (parution d'un article de l'INFA dans « Contributions écrites Lyon 5-6-7 avril 2005 de L'ANLCI).**

Notre connaissance à la fois théorique et pratique nous permet aujourd'hui d'animer des formations sur la problématique de "l'illettrisme" auprès de personnes bénévoles² et d'étudiants de l'université.³

¹ Le terme « atelier » indique que l'enseignement dispensé est de type appropriatif : l'apprenant joue un rôle actif dans le cadre des situations d'apprentissage à la fois personnalisées et coopératives.

² Formations pour bénévoles organisées par les centres de ressources illettrisme de Meuse et de Meurthe et Moselle.

³ Formations dispensées à l'université de Metz.

EVALUATION-POSITIONNEMENT

Présentation du Référentiel utilisé :

Le Référentiel FAS CUEEP (Fonds d'Action Sociale, Centre Université-Economie d'Education Permanente). Le Référentiel FAS CUEEP a été réalisé à la demande du Fonds d'Action Sociale et du Conseil Régional Nord/Pas-de-Calais. Il a fait l'objet d'un travail commun entre organismes de formation de la région Nord/Pas-de-Calais, intervenant sur la formation linguistique de base.

Il est utilisé pour évaluer la maîtrise des compétences en termes d'objectifs atteints et à atteindre en communication écrite et en communication orale. Les compétences sont déclinées en capacités, indispensables, et qu'il faut mobiliser et, le plus souvent combiner pour réaliser avec succès une tâche.

Les niveaux de compétences atteints ou à atteindre sont lisibles du niveau 1 au niveau 4 suivis d'un commentaire sur les capacités de la personne et les propositions de remédiation. L'évaluation met en évidence les nombreux objectifs d'ordre cognitif qui sont en jeu dans l'apprentissage de la lecture et de l'écriture.

Les tests proposés en communication orale et écrite permettront d'évaluer l'appréhension spatio-temporelle.

Des tests seront proposés en calcul permettant d'évaluer la capacité à compter (numération), à calculer (technique opératoire) et la capacité à résoudre des problèmes si la personne en formation en fait la demande, parce qu'effectivement elle rencontre des difficultés dans ce domaine.

Objectifs de l'évaluation positionnement :

➤ **Mettre en lumière les compétences des personnes en formation.**

La valorisation des compétences a un double objectif :

- Elle rassure le salarié qui peut appréhender sa formation d'une manière positive en découvrant ses capacités
- Elle permet au formateur de construire un programme de formation individualisé à partir des acquis du salarié et des points de remédiation

➤ **Cerner les points défailants et évaluer les difficultés rencontrées, notamment au niveau des interrelations entre les catégories.**

Les difficultés linguistiques rencontrées peuvent se situer à une ou plusieurs catégories de la compétence linguistique :

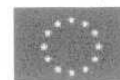
- Difficultés en orthographe d'usage, en orthographe grammaticale, en vocabulaire, en sémantique, en syntaxe, dans le développement d'une compétence textuelles
- Difficultés liées à des représentations sur l'écrit, à des échecs scolaires...

En résumé, l'objectif est de remédier les difficultés et renforcer les acquis : proposition d'un parcours de formation individualisé qui prend en compte non seulement les difficultés mais également les acquis.

Annexe 1.2



DISPOSITIF D'ACCES AUX COMPETENCES CLES



RESULTATS DE L'EVALUATION ET PRECONISATIONS DE LA PLATE FORME SAVOIRS GENERAUX

NOM : _____ Prénom : _____

Activités – Savoirs Généraux	DEGRES			
	ORAL	ECRIT	CALCUL	ESPACE /TEMPS
Exécuter une tâche				
Comprendre et justifier				
Communiquer				
Participer à une décision				
Faire face à un aléa				
Apprendre, tirer parti de l'expérience				
Faire preuve d'initiative				

Point sur les capacités testées

SAVOIRS	PRECONISATIONS
ORAL	<input type="checkbox"/> Se présenter <input type="checkbox"/> Informer sur sa vie professionnelle exercée dans le passé et le présent : donner des indications sur les noms des métiers, les lieux de travail, l'outillage, la nature du travail. Informer sur le futur envisagé. <input type="checkbox"/> Donner des indications très précises sur des gestes professionnels, des actions réalisées, une situation observée. A partir d'un support visuel : transmettre des informations très précises, comparer, indiquer des préférences, porter un jugement simple... <input type="checkbox"/> Reconnaître des éléments essentiels d'un message oral <input type="checkbox"/> Rendre compte du sens global d'un message reçu oralement <input type="checkbox"/> Produire un message simple et efficace en fonction d'objectifs fixés <input type="checkbox"/> Exprimer une impression <input type="checkbox"/> Emettre une opinion immédiate <input type="checkbox"/> Justifier un choix, un avis, une opinion personnelle <input type="checkbox"/> Utiliser les moyens de l'expression orale (vocaux – verbaux – gestuels)
ECRIT	<p>Compréhension écrite :</p> <input type="checkbox"/> Reconnaître les principaux écrits de la vie professionnelle et de la vie quotidienne : contrat, bulletin de salaire, consignes de sécurité, carte d'identité, factures... <input type="checkbox"/> Apprendre à lire à partir de documents authentiques et de textes simples liés au projet professionnel : déchiffrer et reconnaître globalement des mots, reconnaître des graphies différentes, prendre des indices syntaxiques (genre, nombre...) entraînement à l'anticipation, entraînement à la lecture sélective sur des documents authentiques, enrichissement du lexique, <input type="checkbox"/> Apprendre à utiliser différents écrits de la vie professionnelle et vie quotidienne : repérer et connaître le sens de sigles, de symboles, d'abréviations, de notes en bas de page...utiliser un tableau à double entrée, utiliser un schéma, un plan, utiliser un classement alphabétique... <input type="checkbox"/> Lire et comprendre un texte plus long : reconnaître l'enchaînement logique des phrases en s'appuyant sur la ponctuation, le temps, le sens, identifier des régularités linguistiques propres aux écrits (ex : infinitif et impératif pour les consignes), travailler sur la situation de communication (qui écrit ? à qui ?...), travailler sur le lexique (synonymes, mots de la même famille), utilisation du dictionnaire. <p>Expression écrite :</p> <input type="checkbox"/> Maîtriser le tracé des lettres en vue de reproduire des mots. Utiliser l'espace graphique. Recopier un énoncé écrit en respectant les contraintes de communication (segmentation des mots et ponctuation). <input type="checkbox"/> Transcrire des énoncés oraux courts et produire des écrits courts : respecter l'orthographe des mots connus, travailler sur le fonctionnement du code écrit grapho-phonétique et morphosyntaxique à partir des productions écrites réalisées, respecter les signes conventionnels de l'écrit (segmenter les mots, mettre les points et les majuscules). <input type="checkbox"/> Produire des écrits plus longs dans sa vie professionnelle et dans sa vie quotidienne : travailler sur les phrases complexes, sur la cohérence textuelle : les modes et les temps qui conviennent, utilisation des connecteurs, des mots de liaison..., travailler sur le lexique, révision du code de fonctionnement morphosyntaxique en fonction des productions réalisées.

<i>SAVOIRS</i>	<i>PRECONISATIONS</i>
<i>CALCUL</i>	<p><u>Capacités :</u></p> <p><u>Calculs numériques :</u></p> <p><input type="checkbox"/> Ecriture en lettres ou en chiffres d'un nombre entier et décimal positif</p> <p><input type="checkbox"/> Comparer des nombres entiers et décimaux</p> <p><u>Opérations sur les nombres décimaux :</u></p> <p><input type="checkbox"/> Addition <input type="checkbox"/> Soustraction</p> <p><input type="checkbox"/> Multiplication <input type="checkbox"/> Division</p> <p><u>Tableaux :</u></p> <p><input type="checkbox"/> Repérage sur un axe <input type="checkbox"/> Repérage dans un plan</p> <p><input type="checkbox"/> Représentations graphiques</p> <p><u>Géométrie :</u></p> <p><input type="checkbox"/> Unités de longueur <input type="checkbox"/> Unités d'aire</p> <p><input type="checkbox"/> Calcul du périmètre d'un carré <input type="checkbox"/> Calcul du périmètre d'un rectangle</p> <p><input type="checkbox"/> Calcul de l'aire d'un carré <input type="checkbox"/> Calcul de l'aire d'un rectangle</p> <p><input type="checkbox"/> Conversion des longueurs en utilisant les unités du système métrique</p> <p><u>Proportionnalité :</u></p> <p><input type="checkbox"/> Pourcentage <input type="checkbox"/> Vitesse</p> <p><input type="checkbox"/> Echelle <input type="checkbox"/> Autre (à préciser) :</p> <p><input type="checkbox"/> <u>Gestion de son budget</u></p>
<i>ESPACE/ TEMPS</i>	<p><u>Capacités :</u></p> <p><input type="checkbox"/> Repère sur une carte (orientation de la carte, relation carte/terrain)</p> <p><input type="checkbox"/> Réalisation d'un choix d'itinéraire</p> <p><input type="checkbox"/> Réalisation de déplacements finalisés (je viens de, je suis à, je vais à pour atteindre un objectif défini préalablement) en terrain peu connu à l'aide d'un document de référence (plan, carte, itinéraire de tram ou bus, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> Compte-rendu de ses déplacements</p> <p><input type="checkbox"/> Maîtrise de l'heure</p>

Commentaires :

ACCES AUX COMPETENCES CLES EN MILIEU PROFESSIONNEL

Programme

SEPTEMBRE- DECEMBRE 2008

PROGRAMME DE FORMATION A L'ACCES AUX COMPETENCES

CLES :

Support d'apprentissage :

Les différents écrits dans le milieu professionnel, les informations en milieu professionnel, les échanges pour s'informer et informer sur les tâches à réaliser.

En communication orale

- Enrichir son lexique par des activités de débat, de résumés d'informations entendues en milieu professionnel concernant le travail à réaliser, savoir s'informer sur les tâches à réaliser et savoir informer sur les tâches réalisées
- Travailler sur le développement d'un argumentaire dans l'objectif d'acquérir de l'assurance à l'oral pour se présenter à un entretien d'embauche

En communication écrite :

➤ **Sur l'orthographe d'usage :**

- Rapport phonie/graphie et discrimination des graphies proches.
- Prise d'indices pour différencier les mots (lettre, accent, cédille...)
- Entraînement à la reconnaissance rapide de mots
- Identification et transcription des graphèmes composant les mots
- Retour à la combinatoire de manière ponctuelle si nécessaire

(Utilisation d'un répertoire pour construire ou consolider la mémoire graphique)

➤ **Sur la syntaxe :**

- Les différents types de phrases : affirmative, négative, interrogative...
- La structure d'une phrase simple, d'une phrase complexe et s'entraîner à construire des phrases simples et complexes
- L'utilisation des pronoms sujets et compléments, la différence entre déterminants et pronoms

➤ **Sur l'orthographe grammaticale :**

- Prise d'indices syntaxiques : marques du genre et du nombre des noms, des adjectifs qualificatifs et des participes passés
- Les temps et les verbes des trois groupes aux temps les plus utilisés du mode indicatif, à l'impératif, au conditionnel présent et au subjonctif présent.
- La conjugaison des verbes pronominaux
- Les accords du nom, de l'adjectif, du verbe, des participes passés ...
- Les homophones grammaticaux et lexicaux dans le cadre de production d'écrits

En expression écrite :

Des activités de copie, de transcription et de production d'énoncés seront proposées en fonction du niveau de chacun.

En compréhension écrite :

➤ **Compréhension de textes variés sur le milieu professionnel mais aussi l'environnement quotidien :**

- Par un entraînement à la prise d'indices syntaxiques (à réutiliser en expression écrite), la formulation d'hypothèses sur le sens d'un écrit en ayant recours au contexte, l'identification des régularités linguistiques.
- Enrichissement lexical
- Travail sur la sémantique : sens des mots et des phrases en fonction du contexte

Durée et rythme :

**A l'entreprise « HELICE SAULNOISE » :
30 heures de formation à raison de 3 heures par semaine.**

Date de démarrage : le 23 octobre 2008

Date de fin : le 19 décembre 2008

Nombre de participants à la formation : 9

Nombre de positionnements réalisés : 11

EVALUATION LINGUISTIQUE

Nom - Prénom :

Date :

GRILLE D'EVALUATION - RFLB FAS/CUEEP

COMPREHENSION ORALE				
ETAPE 1		A	VA	NA
Reconnaître le sens d'énoncés simples et courts <i>Ex de performance - étalon : Faire correspondre un énoncé à une représentation imagée</i>				
ETAPE 2		A	VA	NA
Reconnaître le sens d'énoncés se complexifiant sur le plan formel. <i>Ex de performance étalon : Remplir une page d'agenda à l'écoute d'une série d'activités en plaçant des étiquettes dans des cases</i>				
ETAPE 3		A	VA	NA
Reconnaître le sens d'énoncés se complexifiant sur le plan formel <i>Ex de performance étalon : écouter des informations à la radio et répondre oralement aux questions</i>				
ETAPE 4		A	VA	NA
Reconnaître le sens d'énoncés se complexifiant sur le plan formel <i>Ex de performances étalon : écouter des informations à la radio et répondre aux questions en cochant « vrai » ou « faux »</i>				

EXPRESSION ORALE				
O.G.	ETAPE 1	A	VA	NA
I	Reproduire des énoncés entendus			
II	Produire des énoncés en situation de Q/R, liés à des informations courtes et simples			
III	Produire des énoncés simples en situation d'expression d'un besoin, état, ordre, sentiment, choix.			
IV	Produire des énoncés en situation de description, liés à des actes de paroles simples			
O.G.	ETAPE 2	A	VA	NA
I	Produire des énoncés en situation de Q/R, liés à des situations de communication courantes			
II	Produire des énoncés en situation de récits d'évènements passés liés au vécu quotidien			
III	Produire des énoncés en situation de description, liés à des actes de paroles simples mais diversifiés.			
IV	Produire des énoncés en situation d'expression d'un sentiment, d'une excuse, d'un souhait, d'un avis, d'un conseil, d'une exigence, d'une consigne			
O.G.	ETAPE 3	A	VA	NA
I	Produire des énoncés se complexifiant en situation Q/R, transmis par des canaux différents			
II	Produire des énoncés qui se complexifient en situation de récits perlocutoire			
III	Produire des énoncés qui se complexifient en situation de description avec ou sans support imagé.			
IV	Produire des énoncés en situation d'expression d'une objection, hypothèse, supposition, hésitation, doute, ... dans le cadre d'une conversation			
V	Produire des énoncés en situation de résumé d'énoncés entendus			
O.G.	ETAPE 4	A	VA	NA
I	Produire des énoncés complexes en situation de débat			
II	Produire des énoncés complexes en situation de récit d'évènements passés ou futurs			
III	Produire des énoncés en situation de restitution d'énoncés complexes entendus			
IV	Produire des énoncés en situation de communication différée (transmission d'informations par un répondeur)			

A : acquis - VA : en cours d'acquisition - NA : non acquis

COMPREHENSION ECRITE				
O.G.	ETAPE 1	A	VA	NA
I	Reconnaître des pictogrammes, des logos, des sigles, des mots signaux liés à l'environnement quotidien			
II	Se repérer dans l'espace graphique			
III	Reconnaître les principaux écrits de la vie quotidienne			
IV	Repérer les liens entre la chaîne parlée et la chaîne écrite			
V	Identifier le système de codage des mots			
O.G.	ETAPE 2	A	VA	NA
I	Se repérer dans l'espace graphique (<i>id. II + élargissement à des écrits plus variés, et plus complexes quant à la disposition graphique</i>)			
II	Identifier la nature et la fonction des différents écrits de la vie quotidienne			
III	Reconnaître le sens d'énoncés : très courts (1 à 2 phrases), utilisant un vocabulaire usuel, syntaxiquement simples, liés à la vie quotidienne et/ou à la sphère socio-professionnelle			
O.G.	ETAPE 3	A	VA	NA
I	Reconnaître le sens d'énoncés : articulés logiquement constitués de plusieurs phrases, syntaxiquement simples, comprenant un vocabulaire usuel, liés à la vie quotidienne et/ou à la sphère socio-professionnelle			
II	Repérer le contexte des principaux écrits			
III	Utiliser différents écrits fonctionnels (annuaires, plans, tableaux, modes d'emploi, journaux...)			
O.G.	ETAPE 4	A	VA	NA
I	Reconnaître le sens d'énoncés articulés logiquement constitués de phrases simples et complexes avec un vocabulaire usuel			
II	Repérer et utiliser le fonctionnement textuel d'un écrit courant			
III	Utiliser différents écrits fonctionnels (programme de télé, pages jaunes de l'annuaire...)			

EXPRESSION ECRITE				
O.G.	ETAPE 1	A	VA	NA
I	Maîtriser le tracé des lettres en vue de reproduire des mots			
II	Utiliser l'espace graphique			
O.G.	ETAPE 2	A	VA	NA
I	Reproduire un énoncé (<i>1 à 2 phrases courtes et simples au vocabulaire usuel</i>) en respectant les contraintes de l'écrit de communication			
II	Transcrire des énoncés oraux courts (<i>une phrase simple utilisant un vocabulaire usuel</i>)			
III	Produire des écrits parcellaires (<i>remplir des imprimés ne demandant que des réponses sous forme de mots ou groupes de mots déjà abordés</i>) fiche signalétique			
IV	Produire un énoncé court et simple de 1 à, 2 phrases (<i>utilisant un vocabulaire usuel déjà abordé, avec un support visuel donné</i>)			
O.G.	ETAPE 3	A	VA	NA
I	Produire des énoncés courts à partir de matériaux linguistiques donnés (énoncés syntaxiquement simples comportant un vocabulaire usuel, avec ou sans support visuel)			
II	Produire des énoncés courts avec ou sans support visuel en vue de communiquer dans un cadre fonctionnel			
O.G.	ETAPE 4	A	VA	NA
I	Produire des énoncés à dominante fonctionnelle (ex : télégramme)			
II	Produire des énoncés à dominante fonctionnelle (ex : lettre de réclamation)			
III	Produire des énoncés à dominante fictionnelle (ex : histoire de vie)			

COMMENTAIRES

EVALUATION EN CALCUL

Nom - Prénom :

Date :

GRILLE D'EVALUATION

		A	VA	NA
NUMERATION				
	Énonciation et écriture de la dizaine (dans des situations de la vie courante)			
	Énonciation et écriture de la centaine (dans des situations de la vie courante)			
	Énonciation et écriture jusqu'au million (dans des situations de la vie courante)			
MECANISMES ET TECHNIQUES OPERATOIRES				
	Situations-problèmes limitées à la vie courante et application de leurs mécanismes opératoires (les situations problèmes peuvent être énoncées par le formateur) L'application du mécanisme opératoire est énoncée par le stagiaire			
	Écriture du résultat obtenu : utilisation des signes mathématiques liés aux techniques opératoires			
	Écriture du résultat avec transcription de la technique opératoire			
	Situations-problèmes de la vie courante, mais plus complexes (elles peuvent être énoncées par le formateur) - nombres entiers et nombres décimaux			
	Écriture du résultat avec transcription de la technique opératoire			
	Situations-problèmes de la vie courante liées à des notions de proportionnalité			
	Énonciation et transcription de la technique opératoire de la proportionnalité			
SPATIOLATERALISATION				
	Repérage et énonciation précise des notions de spatilatéralisation			
	Repérage et énonciation précise des notions de spatilatéralisation sur un plan (plan, tableau à double entrée)			
GEOMETRIE				
	Repérage de figures simples (cercle, carré, rectangle, triangle)			
	Notions de périmètre, surface, volume			
SYSTEME DE MESURE				
	Énonciation des formulations spécifiques simples au système de mesure liées à la vie courante			
	Écriture des formulations spécifiques au système de mesure			
	Écriture des formulations spécifiques au système de mesure avec transcription des tableaux de conversion			

A : acquis

VA : en cours d'acquisition

NA : non acquis

Annexe 4



Mesure des effets de la formation observables en entreprise

Nom :

Légende :

Appréciations à cocher : ≈ Egal, pas d'évolution observable
 ↗ En progrès
 + En net progrès, amélioration remarquée

Observations : À renseigner s'il y a lieu : indiquer comment les effets se traduisent :

Critères	≈	↗	+	Observations
Intérêt pour le poste				
Mise en œuvre des procédures de travail				
Autonomie				
Polyvalence				
Sens de l'initiative				
Esprit d'équipe				
Esprit d'entreprise				
Communication interne				
Valorisation de la personne				
Prise de confiance en soi				
Intérêt exprimé pour la formation				
Autres :				

Document expérimental - Juin 2009

PRESENTATION DE LA FORMATION

EXTRAIT DU SITE DE VEOLIA – www.veolia.com

L'opération **Pro'Formance** a débuté avec deux **sites** pilotes de Veolia Propreté région Est par des populations de ripeurs. ... Une formation dédiée a été **mise en oeuvre** deux jours hors de l'agence, et un suivi organisé entre le consultant et l'exploitant pour s'assurer de la réalité du changement sur les **sites** ; un déficit de maîtrise des savoirs de base pour certains ripeurs avec la **mise en oeuvre** de formations adaptées aux lacunes et à l'organisation du travail sur les **sites**. ... La **mise en oeuvre** de **Pro'Formance** sur les deux **sites** pilotes de Veolia Propreté a permis un recensement exhaustif des compétences cibles du métier de ripeur.

www.developpement-durable.veolia.com

Enjeux / Attractivité sociale

Pro'Formance : professionnalisation des salariés et performance de l'entreprise

Initiative sociale nominée 2007

L'accès au premier niveau de qualification et la maîtrise des savoirs de base sont requis pour assurer l'employabilité de nos collaborateurs les moins qualifiés. Pro'Formance est une opération nationale de professionnalisation qui vise la réalisation de cet objectif.

Qui a pris cette initiative ?



La direction de la prospective sociale de Veolia Environnement a réuni un groupe de travail composé de différents responsables RH et de managers des différentes divisions. Les besoins sont apparus partagés, permettant de mutualiser les moyens d'intervention.

Pourquoi

La professionnalisation de nos métiers les moins qualifiés a pour objectif d'assurer la qualité du service client, d'accroître la polyvalence et de pérenniser l'emploi des salariés. Pour ce faire, ils doivent a minima maîtriser les savoirs de base comme la lecture courante, les opérations de calcul simples, et aussi bien appréhender l'espace dans lequel se situe l'intervention.

Pour qui

Tous les niveaux hiérarchiques, DRH, management et maîtrise, sont parties prenantes de l'opération.

Réalisation

La démarche Pro'Formance commence par l'établissement d'un diagnostic construit autour des activités du métier, afin d'en dégager les compétences clés. Une réflexion collective est organisée avec les salariés et des tests de positionnement leur sont proposés. L'écart mesuré entre les pratiques et les compétences cibles permet d'alimenter la réflexion collective et d'engager des formations adéquates.

En outre, une attention particulière est portée à la maîtrise des savoirs de base lors des tests. Un consultant assure la restitution individuelle, afin d'éviter toute stigmatisation, et propose une formation adaptée.

Comment

L'opération Pro'Formance a débuté avec deux sites pilotes de Veolia Propreté région Est par des populations de ripeurs.

Le diagnostic métier et les tests ont permis de dégager :

- un besoin collectif autour de la communication client, du travail en équipe et du rapport à la hiérarchie. Une formation dédiée a été mise en oeuvre deux jours hors de l'agence, et un suivi organisé entre le consultant et l'exploitant pour s'assurer de la réalité du changement sur les sites;
- un déficit de maîtrise des savoirs de base pour certains ripeurs avec la mise en oeuvre de formations adaptées aux lacunes et à l'organisation du travail sur les sites.

Résultats

La mise en oeuvre de Pro'Formance sur les deux sites pilotes de Veolia Propreté a permis un recensement exhaustif des compétences cibles du métier de ripeur. De plus, l'attention portée à l'absence de stigmatisation lors des phases de tests et de restitution a été le garant d'une adhésion massive au projet. Grâce à ces premiers succès, l'opération Pro'Formance a également été déployée auprès de conducteurs de Veolia Transport.

En outre, plusieurs outils ont été créés pour faciliter l'extension de cette opération :

- une "boîte à outils" Pro'Formance, détaillant la méthodologie, est disponible depuis octobre ;
- une banque de ressources regroupant la documentation utile ;
- un film de sensibilisation et d'explication de la démarche.

Difficultés / Solutions

Le risque de stigmatisation est réel. La banalisation des savoirs fondamentaux et la restitution individuelle permettent d'éviter cet écueil. L'éclatement géographique des entreprises exige une forme particulière d'organisation des formations. L'atelier linguistique itinérant répond à cette contrainte.

Possibilités d'extension

La démarche peut se généraliser à tous les métiers de Veolia Environnement.

PRESENTATION DE LA FORMATION EXTRAIT DU SITE DE AGEFAFORIA - www.agefatoria.com

A LA UNE

MAITRISE DES SAVOIRS DE BASE

Depuis plus d'un an, l'AGEFAFORIA met en place un nouveau programme "Maîtrise des savoirs fondamentaux" : une expérimentation est en cours dans neuf entreprises réparties sur toute la France auprès de plus de 100 stagiaires. Ces actions de formation sont assurées par un réseau de prestataires labellisés.



La lutte contre l'illettrisme a toujours été une priorité du secteur des industries alimentaires. Dès les années 1990, l'AGEFAFORIA a promu le dispositif d'autoformation "ALICE" (Apprendre à apprendre, Lire, Ecrire, Compter). Fin 2007, l'OPCA, membre fondateur de l'ANLCI, a décidé de mettre en place un nouveau programme appelé "Maîtrise des Savoirs Fondamentaux" (MSF) avec l'appui du cabinet RECIF. Il s'inspire des expériences concluantes réalisées dans d'autres secteurs et notamment celui des entreprises de la Propreté.

Il a pour objectif de s'ouvrir à un nouveau public de salarié, peu concerné par la formation, avec une démarche contextualisée aux

situations professionnelles des stagiaires et fondée sur la pédagogie inductive de groupe.

Démarche conduite par l'AGEFAFORIA

La démarche MSF se déroule, au niveau de chaque entreprise, en plusieurs étapes :

- une information / prospection sur les enjeux de la Maîtrise des Savoirs Fondamentaux auprès des entreprises des IA faite par les conseillers formations de l'AGEFAFORIA,
- le repérage des situations problèmes liées à l'activité professionnelle et l'identification des personnes (diagnostic) pour élaborer le cahier des charges du projet de formation (diagnostic court conduit par RECIF),
- la mise en place de la formation par les organismes labellisés,
- le pilotage du projet de formation MSF,
- le bilan / évaluation de l'action.

[Télécharger le document de présentation de MSF](#)

Description des actions conduites

La mise en oeuvre du programme expérimental s'appuie sur un **groupe de Conseillers Formation** qui a permis de :

- formaliser les enjeux et les spécificités du projet MSF au secteur des industries alimentaires,
- définir des fiches outils pour chacune des étapes,
- sensibiliser plus d'une **quinzaine d'entreprises** aux enjeux de la maîtrise des savoirs fondamentaux **dont neuf se sont inscrites au programme** avec **plus de 120 stagiaires** dont 4 PMI et 1 action interentreprises,
- collaborer avec **10 organismes de formation** avec une formation à la connaissance des métiers de notre secteur.

Un des intérêts de ce programme est de réunir des entreprises de taille et d'activité différentes. Les enjeux de ces entreprises sont également très divers : mise en place de SAP (Progiciel de gestion de la production), accompagnement de la mise en place de contrats de professionnalisation, etc...

Les entreprises rencontrées ont exprimé leur intérêt pour la mise en place d'actions MSF dont elles perçoivent clairement la complémentarité avec le dispositif "Alice" : « "Alice" était centrée sur le développement personnel et sur la remise à niveau, tandis que les actions "MSF" concernent des publics de plus faible niveau (illettrés ou Français Langue étrangère) qui ne pouvaient accéder à "Alice" du fait de leur absence d'autonomie face à l'écrit et de plus, elles se donnent des objectifs directement liés à l'amélioration des activités professionnelles ».

Des organismes de formation labellisés

Un tel programme ne peut fonctionner sans une action spécifique auprès des organismes de formation labellisés. Chaque organisme est chargé de faire un travail de formalisation de supports pédagogiques liés aux situations professionnelles des stagiaires destinés à être partagés par tous les organismes de formation labellisés. Un accompagnement des organismes est assuré sur la base de **2 à 3 sessions par an**, l'objectif étant de **mutualiser les pratiques et les supports** afin de garantir un niveau de prestation de qualité et de réduire les coûts d'ingénierie par la constitution d'une **banque de données pédagogiques**.

Financement des actions mises en œuvre

Le coût de la formation MSF est de **15 € HT par heure et par stagiaire** ou **150 € HT par heure groupe**, ces coûts horaires valorisent la prestation de formation et les travaux de conception des supports pédagogiques et de mutualisation. Ces coûts sont imputés sur les budgets « Plan de formation » et « Professionnalisation », sauf pour les entreprises relevant de la branche des « Producteurs de boissons » qui a dégagé par décision de la CPNEF un financement au titre des fonds spécifiques à cette branche.

Perspectives de ce programme

Les actions dans les 9 entreprises vont se poursuivre et se terminer pour la plupart avant la fin du premier semestre 2009.

Un premier regroupement des 10 organismes de formation tous issus du réseau des organismes labellisés s'est tenu en janvier 2009. Un bilan de l'expérimentation sera présenté au mois de juin pour permettre un déploiement de ce programme et une articulation avec d'autres dispositifs.

Enfin, des réflexions sont en cours pour proposer une offre de formation sur les savoirs de base complémentaire.

Publié le 17/03/2009.

Jean Pierre DUFOUR

Responsable Service Etudes et Développement Régional - AGEFAFORIA