



l'opca
des acteurs
de la ville

Des entreprises se mobilisent contre l'illettrisme

production n° 38

septembre 2008



AGIR CONTRE L'ILLETTRISME EN ENTREPRISE :

un investissement utile

Quelles que soient les sources (armée, Insee...), et au-delà des débats sémantiques autour du mot « illettrisme », la réalité est là : en France aujourd'hui, plus de 4 millions de personnes rencontrent d'importantes difficultés de maîtrise de la lecture et de l'écriture.

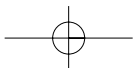
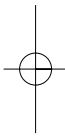
L'ampleur du phénomène a longtemps été masquée par l'idée fautive selon laquelle il concernait essentiellement les personnes issues de l'immigration.

La vraie prise de conscience a donc été tardive : le rapport « Des illettrés en France » remis au Premier ministre en 1984 présentait un bilan inquiétant, mais ce n'est qu'en 1998 que la lutte contre l'illettrisme a été déclarée « priorité nationale » et que les dépenses de formation des entreprises sur ce registre ont pu être imputées sur leur participation au financement de la formation professionnelle.

S'inscrivant dans ce mouvement général, Habitat Formation a signé en 2002, puis renouvelé en 2005, une convention de partenariat avec l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI), puis lancé début 2003 un plan d'action décidé par son Conseil d'administration. Cette décision s'appuyait sur un constat simple : les difficultés de lecture et d'écriture de certains salariés n'affectent pas seulement leur vie personnelle. Dans leur vie professionnelle, elles sont sources potentielles de dysfonctionnements, voire d'accidents, et peuvent entraver les évolutions des organisations du travail. Cela concerne donc les entreprises, qu'Habitat Formation incite à agir en les soutenant financièrement et méthodologiquement.

Cette publication, réédition actualisée de la publication parue en 2005, présente les résultats de cinq années de mise en œuvre du plan d'action, avec le soutien du FUP (Fonds unique de péréquation), et s'efforce d'en tirer des enseignements utiles à tous. Il en ressort en particulier que les difficultés de la lutte contre l'illettrisme en entreprise, souvent mises en exergue, peuvent être facilement levées avec un minimum de méthode, et que les résultats des actions menées sont particulièrement bénéfiques pour tous.

C'est un encouragement à poursuivre...



S O M M A I R E

Pourquoi agir contre l'illettrisme dans l'entreprise ?

■ LA RECONNAISSANCE DE L'ILLETTRISME	P.4
■ L'ILLETTRISME ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE	P.5
■ LES SAVOIRS DE BASE ET LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES	P.5

Le plan d'action d'Habitat Formation

■ UNE PRISE EN COMPTE DE L'ILLETTRISME AU SENS LARGE	P.6
■ LES MOTIVATIONS DES ENTREPRISES DEMANDEUSES	P.6

Les enseignements des actions menées

■ L'IDENTIFICATION DES PERSONNES CONCERNÉES	P.7
L'importance de l'information	P.7
La nécessaire implication de la hiérarchie	P.7
Les stratégies de repérage systématique	P.8
L'identification au moment du recrutement	P.8
Le cas particulier des structures d'insertion	P.9
L'utilité d'un conseil externe	P.9
■ L'IDENTIFICATION DE LA NATURE DES BESOINS	P.9
L'indispensable recours à des spécialistes	P.9
Les caractéristiques d'un positionnement	P.10
Un foisonnement d'outils de positionnement	P.10
Aider le salarié à énoncer son projet	P.10
■ LES CARACTÉRISTIQUES DE L'OFFRE DE FORMATION	P.11
La diversité de l'offre	P.11
Les ateliers permanents de formation de base	P.11
Les APP : des Ateliers pour l'autoformation accompagnée	P.12
L'apprentissage du français pour les immigrés " primo-arrivants "	P.12
Les stages réalisés spécifiquement pour les entreprises	P.12
■ LES DIFFÉRENTES FORMES DE SANCTION DE LA FORMATION	P.13
Le Certificat de formation générale (CFG)	P.13
Le Diplôme initial de langue française (DILF)	P.13
Précisions sur le terme " préqualifiant "	P.13
■ LE CHOIX DE L'ORGANISME DE FORMATION	P.13
Les références des organismes	P.14
Les compétences des formateurs	P.14
Les moyens : pas seulement le " papier crayon "	P.14
L'indispensable évaluation de la progression	P.14
Durée et rythme de la formation	P.15
Le partenariat effectif et continu avec l'entreprise	P.15
Le coût de la formation	P.16
■ AU RETOUR SUR LE LIEU DE TRAVAIL, UTILISER TOUT DE SUITE LES ACQUIS	P.16
Reconnaître dans le travail les progrès réalisés	P.16
Faire participer les salariés à l'élaboration d'écrits professionnels	P.16

Conclusion

Annexes

■ LES RÉSULTATS DU PLAN D'ACTION AU 30 SEPTEMBRE 2008	P.22
■ LES MODALITÉS D'INTERVENTION D'HABITAT FORMATION	P.23
■ ANLCI : AGIR CONTRE L'ILLETTRISME DANS L'ENTREPRISE, 10 RECOMMANDATIONS POUR L'ACTION	P.24
■ BIBLIOGRAPHIE	P.25

POURQUOI AGIR CONTRE L'ILLETTRISME DANS L'ENTREPRISE ?

■ LA RECONNAISSANCE DE L'ILLETTRISME

Le terme « illettrisme » apparaît pour la première fois dans le rapport moral du mouvement ATD quart-monde en 1978. « Analphabétisme » est alors considéré comme péjoratif et ne correspond pas à l'histoire des personnes que ce mouvement côtoie : elles ont pour la plupart été scolarisées.

Le mot « illettré » renvoie à un manque de culture, de « lettres ».

C'est probablement ce qui explique que la lutte contre l'illettrisme, associée à la lutte contre la misère, ait autant développé les supports culturels.

Pour donner goût à la lecture et à l'écriture, le mouvement ATD quart-monde invente les bibliothèques de rue, utilise des ateliers d'écriture, des lieux de parole...

Depuis, le terme « illettrisme » connaît un grand retentissement et révèle une triple prise de conscience :

- les difficultés de lecture et d'écriture ne touchent pas les seuls immigrés et personnes en situation de pauvreté,
- plus de 4 millions de personnes ne peuvent lire et écrire les messages de la vie courante... ou de la vie professionnelle,
- l'école ne suffit pas à supprimer l'illettrisme.

■ L'ILLETTRISME ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

Aujourd'hui, la lutte contre l'illettrisme est devenue une « priorité nationale » comme l'indique notamment la loi d'orientation de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998, qui a introduit dans le Code du travail (art. L.6313-1) l'imputabilité des coûts des actions de lutte contre l'illettrisme au titre de la participation au financement de la formation professionnelle.

Bien que le terme « illettré » soit de plus en plus utilisé, par commodité, pour

désigner l'ensemble des personnes rencontrant des difficultés de lecture et d'écriture, la France est l'un des rares pays qui « catégorise » ces personnes de la manière suivante :

- **l'illettré**, scolarisé pendant 5 ans au moins,
- **l'analphabète**, qui n'a pas été scolarisé ou, au plus, deux ans,
- **l'allophone**, dont la langue maternelle n'est pas le français.

Les chiffres de l'illettrisme

L'enquête "Information et vie quotidienne" de l'Insee menée en 2004 / 2005 avec l'appui de l'Anlci (Agence nationale de lutte contre l'illettrisme) a permis de mesurer l'ampleur et les caractéristiques des difficultés face à l'écrit des 18 - 65 ans vivant en France métropolitaine.

12 % seraient concernés (7 % éprouvent de graves difficultés et 5 % des difficultés moindres mais suffisantes pour ne pas leur permettre de se faire comprendre). Parmi ces 12 % de la classe d'âge, les illettrés ayant été scolarisés en France seraient 3 100 000, les analphabètes 300 000 et les allophones scolarisés dans une autre langue que le français 1 200 000. L'Anlci constate dans cette tranche d'âge (hors étudiants et retraités) que 67 % des illettrés occupent un emploi.

Le chômage pèse plus lourdement sur cette catégorie.

Cette catégorisation a conduit le législateur, dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle (loi du 4 mai 2004) à préciser le contenu de l'article L.6313-1 du Code du travail en rendant également imputables les actions « d'apprentissage de la langue française ».

La loi du 4 mai 2004 a également donné la possibilité aux branches de se prononcer sur les thèmes prioritaires pour le Droit

individuel à la formation (DIF) et la période de professionnalisation.

Quelques branches ont inscrit la lutte contre l'illettrisme parmi ces priorités, c'est le cas notamment des Offices publics de l'habitat (OPH) et des Régies de quartier.

De plus, cette même loi du 4 mai 2004 (art. L.2241-6 et R.2241-9 du Code du travail) précise que la négociation triennale obligatoire des branches professionnelles sur les priorités, objectifs et moyens de la formation professionnelle doit notamment porter sur « les actions de formation à mettre en œuvre en faveur des salariés ayant les niveaux de qualification les plus bas et, en particulier, ceux qui ne maîtrisent pas les compétences de base ».

La place des entreprises dans la lutte contre l'illettrisme est donc aujourd'hui clairement affichée.

Article L.6313-1

Les actions de formation qui entrent dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle continue sont :
(...) 13° Les actions de lutte contre l'illettrisme et l'apprentissage de la langue française.

Article L.6321-1

L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme. Les actions de formation mises en œuvre à ces fins sont prévues, le cas échéant, par le plan de formation mentionné au 1° de l'article L.6312-1.

■ LES SAVOIRS DE BASE ET LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Illettrisme : définition de l'Anlci (2003)

«L'illettrisme qualifie la situation de personnes de plus de 16 ans qui, bien qu'ayant été scolarisées, ne parviennent pas à lire et comprendre un texte portant sur des situations de leur vie quotidienne, et/ou ne parviennent pas à écrire pour transmettre des informations simples. Pour certaines personnes, ces difficultés en lecture et écriture peuvent se combiner, à des degrés divers, avec une insuffisante maîtrise d'autres compétences de base comme la communication orale, le raisonnement logique, la compréhension et l'utilisation des nombres et des opérations, la prise de repères dans l'espace et dans le temps, etc.

Malgré ces déficits, les personnes en situation d'illettrisme ont acquis de l'expérience, une culture et un capital de compétences en ne s'appuyant pas ou peu sur la capacité à lire et à écrire. Certaines ont pu ainsi s'intégrer à la vie sociale et professionnelle, mais l'équilibre est fragile, et le risque de marginalisation permanent.

D'autres se trouvent dans des situations d'exclusion où l'illettrisme se conjugue avec d'autres facteurs »

En 2003, l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI) a donné une définition de l'illettrisme qui a le mérite d'affirmer que les personnes en situation d'illettrisme ont développé de l'expérience, et un capital de compétences.

Ce constat est également partagé par les employeurs. En effet, quand un employeur incite son salarié à apprendre ou réapprendre à lire et à écrire, il réaffirme sa confiance dans son professionnalisme. Ne pas savoir lire, écrire ou compter n'empêche pas d'être un bon professionnel. Par contre cela fragilise la personne et l'empêche de progresser.

Cela risque également de gêner le développement de l'entreprise quand elle adopte de nouvelles procédures ou modifie son organisation.

Quand un employeur engage des formations d'apprentissage du français pour un salarié qui en a besoin dans le cadre de son travail, il ne se soucie pas de savoir si cela s'inscrit strictement dans la lutte contre l'illettrisme. Ce terme est d'ailleurs très peu utilisé par les employeurs, voire banni de leur vocabulaire au motif (réel) qu'il risque de dévaloriser ou stigmatiser les personnes concernées.

L'entreprise cherche, pour de simples raisons d'efficacité du travail, à remédier aux difficultés que peut rencontrer un salarié pour exercer ses attributions actuelles ou futures.

Les exemples de situations concrètes requérant une maîtrise minimale de l'écrit ne manquent pas :

- le gardien qui doit savoir alerter par intranet sur les dysfonctionnements, transmettre par écrit une réclamation d'un locataire,
- la femme de ménage qui doit pouvoir lire les consignes et règles de sécurité,
- l'ouvrier de maintenance qui doit intégrer un processus qualité...

La lecture, l'écriture et le calcul sont certes des savoirs généraux non professionnels, mais la maîtrise de ces savoirs dits « de base » est partie intégrante des compétences professionnelles dès lors qu'elle doit s'exercer en situation de travail.

C'est pourquoi les spécialistes parlent parfois de « compétences de base » en y incluant les connaissances linguistiques (lire, écrire, s'exprimer oralement), mathématiques (compter, calculer) ainsi que les capacités au raisonnement logique et au repérage dans l'espace et le temps.

L'ANLCI a établi un classement de ces compétences selon 4 degrés, les 2 premiers constituant le « socle fonctionnel pour la vie courante ».

Compte tenu des compétences de base requises en situation de travail, Habitat Formation a également intégré dans son plan d'action les formations visant l'acquisition du degré 3.

Anlci «cadre national de référence»

■ DEGRÉ 1 : REPÈRES STRUCTURANTS

Compétences permettant de se repérer dans l'univers de l'écrit (identification des signes et des mots), dans l'univers des nombres (base de la numération), dans l'espace et dans le temps, de participer à des échanges oraux avec des questions-réponses simples, etc.

■ DEGRÉ 2 : COMPÉTENCES

FONCTIONNELLES POUR LA VIE COURANTE
Compétences permettant, dans un environnement familial, de lire et d'écrire des phrases simples, de trouver des informations dans des documents courants, de donner et de prendre des informations orales lors d'un entretien, de résoudre des problèmes de la vie quotidienne nécessitant des calculs simples, etc. Les personnes concernées s'acheminent vers la mise en place de savoir-faire d'ordre linguistique, cognitif, mathématique, mais ceux-ci sont encore étroitement finalisés sur les situations pratiques de leur vie quotidienne.

■ DEGRÉ 3 : COMPÉTENCES FACILITANT

L'ACTION DANS DES SITUATIONS VARIÉES
Ces compétences permettent de lire et d'écrire des textes courts, d'argumenter, de résoudre des problèmes plus complexes, d'utiliser plus largement des supports numériques etc. Il s'agit d'aller au-delà du pragmatisme quotidien et de se diriger vers plus de distanciation, de transversalité, d'automatisation, vers une appropriation croissante des codes (règles orthographiques, registres de langue...), vers un usage plus systématique d'outils d'appréhension du réel (tableaux, graphiques, schémas...). Le degré 3 est proche du niveau du certificat de formation générale.

■ DEGRÉ 4 : COMPÉTENCES RENFORÇANT

L'AUTONOMIE POUR AGIR DANS LA SOCIÉTÉ DE LA CONNAISSANCE

Ce degré regroupe l'ensemble des compétences nécessaires pour être à l'aise dans la société, s'adapter aux évolutions et continuer à se former. Il correspond au bagage de fin de scolarité obligatoire. Le degré 4 est proche des exigences de formation générale des qualifications de niveau V (CAP, BEP...) ■

LE PLAN D'ACTION D'HABITAT FORMATION

■ UNE PRISE EN COMPTE DE L'ILLETTRISME AU SENS LARGE

Les personnes rencontrant des difficultés de maîtrise des savoirs de base étant « catégorisées » (illettrés, analphabètes, allophones), il en découle naturellement un classement des actions de formation en 3 catégories :

- actions de remise à niveau des savoirs de base,
- actions d'alphabetisation,
- actions dites « français langue étrangère » (FLE).

Tout en considérant que ces différents types d'actions peuvent nécessiter des pédagogies particulières, Habitat Formation choisi de prendre en charge, dans le cadre de son plan d'action « illettrisme », toutes les actions de formation qui apportent les connaissances de base (lecture, écriture, calcul) sans lesquelles le travail salarié est limité soit dans sa pratique actuelle soit dans son évolution.

En revanche, ne sont pas financées les formations perfectionnant l'écrit pour des salariés l'utilisant déjà au quotidien (secrétaires par exemple).

Par ailleurs, Habitat Formation finance en tout ou partie des prestations de conseil pour la conception et la mise en œuvre des actions de formation (cf. les modalités d'intervention en annexe 2).

Inscrites dans le plan de formation, les formations ont la double ambition de bénéficier à la fois à la personne et à l'entreprise.

Les actions engagées ont principalement concerné des gardiens, employés d'immeubles, personnels de nettoyage, divers ouvriers ou employés de maintenance et quelques employés d'accueil ou de médiation (voir les résultats quantitatifs en annexe I).

■ LES MOTIVATIONS DES ENTREPRISES

Les motivations des entreprises ayant demandé à bénéficier de financements sont principalement de 5 ordres :

■ FAIRE ÉVOLUER DES PROCÉDURES OU LES ATTRIBUTIONS DE CERTAINES CATÉGORIES DE PERSONNELS

Lorsque l'on demande à des gardiens de réaliser des états des lieux ou à d'autres personnels de s'informatiser, les besoins sont souvent constatés à l'occasion des stages de formation (des salariés en difficulté refusent de participer, ne suivent pas, sont absents...), mais aussi quelquefois de manière fortuite à l'occasion de réunions de services.

■ FACILITER L'ACCÈS À UNE FORMATION QUALIFIANTE

Permettre à des salariés d'accéder à un CAP peut nécessiter une remise à niveau préalable des savoirs de base (motif fréquent dans des secteurs où les professions sont réglementées : petite enfance, aide à domicile, sanitaire).

Une telle remise à niveau peut s'avérer également indispensable dans la perspective de préparation d'un dossier de demande de VAE ou dans une démarche de promotion d'un salarié.

■ FORMER APRÈS UN RECRUTEMENT

Face aux difficultés de recrutement sur certains métiers, des entreprises font le choix d'embaucher des salariés dont elles pensent qu'ils pourront développer les compétences nécessaires à la tenue de l'emploi, même s'ils présentent des lacunes importantes en matière de maîtrise des savoirs de base, qui seront alors comblées par de la formation.

■ REMPLIR UNE MISSION D'INSERTION

Lorsque l'employeur a pour mission d'offrir un sas vers un emploi plus

durable, la période dans l'entreprise est l'occasion de remettre la personne à niveau globalement : « on se charge du comportement, des compétences professionnelles et du social, mais on a besoin d'aide sur l'illettrisme... ».

Les Régies de quartier sont typiquement dans ce cas.

■ AGIR POUR DES RAISONS SOCIALES

Certaines entreprises disent parfois qu'elles souhaitent former des salariés à la maîtrise des savoirs de base « pour les aider à évoluer personnellement », « parce qu'ils le demandent » ou bien encore « pour leur apporter plus de confort dans leur vie personnelle et professionnelle ».

Dans les faits, c'est rarement le seul motif.

En tout état de cause, Habitat Formation considère que la lutte contre l'illettrisme n'est pas un domaine clos et que les actions doivent se banaliser dans les plans de formation.

Comme toutes les autres formations, elles s'intègrent dans le projet global de l'entreprise car elles favorisent le développement de sa performance.

En les programmant, l'entreprise fait face à ses responsabilités et s'engage de façon autonome.

Des entreprises qui réalisaient bon an mal an des actions de remise à niveau des savoirs de base ont pu faire plus et mieux grâce aux financements et à l'appui méthodologique d'Habitat Formation.

LES ENSEIGNEMENTS DES ACTIONS

LES ACTIONS FINANÇÉES ONT ÉTÉ TRÈS DIVERSES. CHACUNE A SES SPÉCIFICITÉS ET LE PROPOS N'EST PAS ICI DE LES PRÉSENTER TOUTES, MAIS D'EN EXTRAIRE DES ENSEIGNEMENTS UTILES ET PERMETTANT DE MIEUX APPRÉHENDER LA DIVERSITÉ DES MÉTHODES MISES EN ŒUVRE.

■ L'IDENTIFICATION DES PERSONNES CONCERNÉES

Ne pas stigmatiser : tel est le souci majeur dans le travail d'identification des salariés ne maîtrisant pas la lecture et l'écriture. La crainte de se comporter de façon maladroitte peut être à elle seule un frein important à l'engagement d'une action.

L'expression des besoins est plus facile lorsque le salarié ne se sent pas « honteux ». C'est le cas des personnes qui n'ont pas été scolarisées en langue française.

Par contre, avoir vécu l'échec scolaire, ne pas souhaiter mettre en avant ses difficultés, ou les cacher en mobilisant ces trésors d'ingéniosité que l'on appelle des stratégies de contournement, gêne la formulation de la demande par les « vrais » illettrés.

Attendre donc que des volontaires se désignent d'eux-mêmes ne permet que difficilement de toucher les illettrés.

Stratégie de contournement

« Lors d'un entretien d'embauche, j'ai constaté d'évidentes difficultés d'écriture d'un candidat.

Quand je lui ai fait remarquer qu'il aurait des difficultés pour remplir les fiches de réclamation, il s'est engagé à se débrouiller et m'a certifié qu'il n'y aurait pas de problème.

Et c'est vrai, il n'y en a pas eu.

Tous les salariés du groupe en formation ont trouvé des stratégies pour faire remplir ces fiches autrement.

Mais désormais il faut surtout qu'ils les remplissent eux-mêmes. Je leur dis de le faire, ils ont du temps pour cela, et le chargé de site est là lui aussi pour les aider ».

M.B. RESPONSABLE D'AGENCE OPH

L'importance de l'information

L'information des salariés est une des clés de leur demande de formation.

Une étude du CEREQ « Aux origines de l'inégale appétence des salariés pour la formation » constate que « les moins qualifiés sont tout à la fois les moins formés et les moins insatisfaits » parce que peu conscients des possibilités de se former.

« L'appétence pour la formation semble au final trouver ses ressorts dans une plus grande visibilité de la formation » poursuit l'auteur de l'étude.

L'information des salariés de faible niveau de formation est un impératif si l'on souhaite leur donner envie de se former. Informer sur l'accès aux apprentissages des savoirs de base relève de la responsabilité de tous dans et hors de l'entreprise.

L'exemplarité d'une réussite peut provoquer une émulation et permettre à d'autres de déclarer leur volonté de se former. Les émissions de radio ou de télévision peuvent montrer que « cela est possible » et déclencher des demandes. Les campagnes de l'ANLCI, et notamment le n° indigo, cherchent ainsi transmettre le message.

Relayer ces campagnes, parler autour de soi des moyens d'agir, facilite l'expression de besoins.

0 820 33 34 35 N° Indigo

Cette ligne téléphonique s'adresse aux personnes qui souhaitent bénéficier d'une information ou d'une formation sur l'apprentissage de la lecture, de l'écriture et des compétences de base, mais aussi aux entreprises, aux réseaux associatifs, aux formateurs et à toute personne qui souhaite s'engager dans la lutte contre l'illettrisme.

Certains représentants de salariés sont actifs en ce domaine. Leur implication prend différentes formes : demande aux employeurs d'inscrire une ligne « illettrisme » dans les prévisions du plan de formation, accompagnement et soutien de leurs collègues dans l'apprentissage lui-même.

L'implication des représentants des salariés est incontestablement de nature à atténuer la tendance à dissimuler ses carences en matière de lecture et d'écriture.

La nécessaire implication de la hiérarchie

Comme pour toute action de formation, l'implication de la hiérarchie est un bon moteur pour susciter l'appétence et le volontariat.

Mais pour que cette implication soit bien perçue, il est préférable que la hiérarchie ait été sensibilisée à la façon d'aborder le sujet avec les salariés concernés.

Quand l'écriture et la lecture font partie des attributions du salarié (ne serait-ce que pour rendre compte d'observations), il est légitime que l'encadrement, s'il constate des difficultés (par exemple incompréhension de consignes écrites), propose une démarche de formation.

Si chaque année un entretien d'appréciation est prévu entre le salarié et sa hiérarchie, c'est l'occasion d'aborder ce type de besoin, en replaçant la maîtrise des savoirs de base au sein des exigences de l'emploi actuel mais aussi de ses éventuelles exigences futures.

Le lien avec l'emploi est fondamental dans la mesure où il permet de placer clairement l'action dans le champ de la formation professionnelle et non sur le registre de la philanthropie, qui n'est pas le meilleur moteur comme le souligne l'ANLCI elle-même dans son document « Agir contre l'illettrisme dans l'entreprise, 10 recommandations pour l'action » (cf. annexe 3).

Si l'encadrement, tout en étant conscient des lacunes de certains de ses collaborateurs, ne propose pas de formation, l'équipe s'adapte et continue de fonctionner, en modifiant les attributions, en organisant des coopérations entre collègues, car « globalement ça peut aller ! ».

Par contre, lorsque l'entreprise décide qu'il faut agir par la formation, un certain nombre de « volontaires » incités par leur encadrement peuvent se dévoiler, comme en témoigne l'expérience de l'Opac du Rhône.

L'implication de l'encadrement à l'Opac du Rhône

Y. Tournier, responsable de formation, a régulièrement connaissance de demandes individuelles pour « apprendre ou se perfectionner en français », « faire moins de fautes ». Ces demandes ne sont pas toujours prises en charge faute de moyens (chaque année, plus de 5 % de la masse salariale sont consacrés à la formation).

Le plan d'action d'Habitat Formation a ouvert de nouvelles perspectives. « On touchait 10 à 12 personnes par an, avec cette aide on en forme 54 et la formation d'une durée de 138h, étalée sur un an, permet de réels changements » précise Y. Tournier.

Les entretiens annuels d'appréciation à l'Oph intègrent des préoccupations liées à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Chaque année, les salariés analysent avec leur encadrement leur contribution au sein de leur service et les possibilités d'évolution. Il est difficile à un collaborateur ne maîtrisant pas la langue française de prétendre à un poste la requérant.

Écrire une note même simple et courte à un locataire ne peut être dans ses attributions. Les difficultés pour lire ou écrire sont des freins à la progression ou l'évolution professionnelle. Aussi, quand les possibilités d'intégrer des salariés dans cette formation ont été connues, les responsables ont consulté leurs collaborateurs et les ont orientés vers cette opportunité. Il n'a pas été difficile de trouver les 54 stagiaires. Il est cependant probable que d'autres ne se sont pas déclarés.

Les réticences sont encore fortes à avouer des carences en français. Mais une fois « le pas franchi », et l'idée admise qu'il ne s'agit pas de « retourner à l'école », ils sont très satisfaits de suivre la formation. Il faut simplement conduire un suivi précis et avoir une collaboration étroite avec les managers.

La hiérarchie doit avoir conscience des stratégies de contournement développées par le salarié qui par exemple « n'a pas ses lunettes » ou se fait aider par d'autres quand il faut lire ou écrire.

Son responsable ne connaît pas toujours ces stratégies, ne sait pas forcément les identifier, et peut donc ne pas être conscient du besoin de son collaborateur qui cherche à le lui cacher.

S'appuyer sur la hiérarchie pour la remise à niveau des savoirs de base nécessite de la sensibiliser au problème, de lui donner un peu de méthode pour identifier sans blesser, rassurer et encourager à s'engager dans la formation. Dans cette hypothèse, la hiérarchie aura à cœur de soutenir les efforts des salariés, de constater et valoriser leurs progrès et d'identifier les nouvelles tâches et missions qui pourront leur être attribuées au cours ou à l'issue de la formation.

Les stratégies de repérage systématique

Certains employeurs ont choisi de procéder à un repérage systématique des besoins. Par exemple, l'Opac de l'Oise a organisé des séances de positionnement pour l'ensemble de ses 200 personnels d'immeuble et a ensuite proposé des parcours de formation de durée différente pour 113 d'entre eux. Ce type de repérage de grande ampleur s'inscrit dans une démarche ambitieuse et nécessite une communication adaptée.

L'identification au moment du recrutement

L'identification des difficultés de lecture et d'écriture au moment du recrutement a tendance à devenir systématique. En effet, si l'on attend d'une personne qu'elle réalise des missions nécessitant la maîtrise de l'écrit, il est cohérent de vérifier que c'est le cas à l'embauche. Mais il arrive souvent qu'en toute connaissance de cause, « on continue de recruter des illettrés » soit faute de trouver d'autres postulants (à cause de certaines tâches ou pour exercer sur certains quartiers difficiles), soit parce que l'embauché a un bon potentiel.

Par exemple, telles personnes ont été recrutées car elles avaient des qualités relationnelles très utiles pour être animateur dans un centre social. D'autres maîtrisaient idéalement les

connaissances des cultures immigrées nécessaires pour tenir le poste d'adulte relais dans un organisme Hlm.

Dans ce cas, si la non maîtrise des savoirs de base entrave la réalisation pleine et entière des missions, les formations de remise à niveau sont réalisées après l'embauche.

Opac de l'Oise : une action de grande ampleur

« L'objectif principal est de permettre à ces salariés d'être plus à l'aise avec la lecture et l'écriture, tant dans leur vie professionnelle que personnelle » indique Agnès Burger, DRH de l'Oph. « Les emplois évoluent, les tâches nécessitant l'utilisation de l'écrit sont de plus en plus nombreuses : réaliser des états des lieux, répondre aux demandes et rédiger des messages d'information aux locataires, effectuer les relances loyers à partir de listings... Cette action vise à la fois à améliorer le bien-être au travail des personnels d'immeuble et la qualité du service rendu aux locataires. L'ensemble des gardiens et agents techniques a passé des tests de niveau en français. Il a été préconisé des durées de formation de 30 à 150 h. Les 3 Greta de l'Éducation nationale répartis sur le département ont été associés, ceci pour limiter les difficultés liées aux déplacements des salariés.

Les stagiaires sont regroupés malgré leurs niveaux différents. Une pédagogie adaptée permet de suivre et accompagner individuellement les évolutions de chacun. Les groupes évoluent dans leur composition, ils ont toujours pu se réunir avec des effectifs optimisés. L'absentéisme a été très limité, chaque salarié a signé une charte d'engagement avant d'entrer en formation.

Avant l'action, quelques demandes s'étaient exprimées spontanément sur ce besoin. Le choix du test pour l'ensemble du personnel de terrain a d'abord déclenché des réticences, le premier pas leur a coûté. La démarche étant collective, il y a eu un effet d'entraînement et la suite s'est bien déroulée ».

Le cas particulier des structures d'insertion

Les structures d'insertion par l'économie ont pour mission d'accueillir et d'insérer des personnes souvent de très bas niveau de formation. Le repérage de leurs difficultés, notamment en matière de savoirs de base, permet la construction du projet socio-professionnel.

Ce repérage et plus particulièrement le positionnement linguistique est réalisé souvent systématiquement dès l'embauche. C'est le cas dans de très nombreuses Régies de quartier qui organisent les évaluations des besoins des nouveaux recrutés, soit en utilisant leurs propres chargés d'insertion, soit en s'appuyant sur des cabinets extérieurs.

Ainsi, la Régie de Laon a passé un accord avec un organisme de formation et d'accompagnement des personnes en insertion.

Tout salarié nouvellement embauché bénéficie d'un suivi socioprofessionnel. Le repérage des besoins est réalisé sur les différentes problématiques liées à l'insertion et notamment celle des savoirs de base.

Les Régies d'Aix-les-Bains et d'Orléans « Argonne Service plus » ont chacune une salariée qui réalise des actions de formation linguistique. Les personnes en insertion sont évaluées sur leurs connaissances puis formées lorsqu'elles le souhaitent.

Dans beaucoup de Régies, ce sont les chargés d'accompagnement ou d'insertion qui assurent les entretiens avec les personnes accueillies. Grâce à leur formation et leur sensibilité, le niveau de maîtrise des savoirs de base est souvent analysé avec acuité et pertinence.

Le réel savoir-faire et le professionnalisme de l'accueil et du suivi dans les Régies de quartier sont des atouts pour développer la lutte contre l'illettrisme.

L'utilité d'un conseil externe

Le repérage des salariés peut utilement être réalisé avec l'appui de personnes extérieures.

B. Hess in « L'entreprise face à l'illettrisme » (cf. bibliographie) et bien d'autres y incitent pour réaliser la « cartographie des défaillances actuelles ». Ce que confirme C. Favreau, directeur de CF CONSEIL FORMATION, l'un des cabinets conseil sollicités dans le cadre du plan d'action d'Habitat Formation : « les salariés ne nous disent pas la même chose qu'à leur employeur ou à leurs collègues ; ils abordent plus librement ce qu'ils cachent dans leur environnement professionnel ». Un climat de confiance dans le respect de

la confidentialité est essentiel pour ce travail que les personnes font sur elles mêmes. Sur leur registre, les médecins du travail et les assistants sociaux peuvent également jouer un rôle important.

Témoignage

« Tous les salariés qui s'étaient inscrits sont venus à l'entretien, à l'heure.

A l'issue de l'entretien, les salariés sortaient, ils paraissaient soulagés d'avoir pu parler, de ne plus être « anonymes ». J'ai compris qu'il se passait quelque chose d'important. Pour travailler depuis près de 30 ans auprès de ces populations, je sais que lorsque ça coïncide dans des situations matérielles qui ne bougent pas, ou de réinsertions professionnelles qui n'aboutissent pas, c'est ailleurs que cela se passe. Parler permet de débloquer les choses. Les entretiens durent souvent plus d'une heure, bien que ce temps ne soit pas nécessaire pour établir un diagnostic de « niveau d'illettrisme ».

Chacune des personnes a reçu ensuite un petit mot de remerciement, sous enveloppe, à son nom.

Ce courrier leur a éventuellement été lu par un encadrant. Les personnes ont été très touchées de cette attention. C'était vraiment le signe d'un respect dont elles ont beaucoup besoin et qu'elles reçoivent peu. »

CATHERINE BROCCQ, DIRECTRICE INSERSUD RQ (FOITIERS)

■ L'IDENTIFICATION DE LA NATURE DES BESOINS

Lorsque les personnes sont identifiées, il reste à arrêter la liste des futurs stagiaires en fonction des moyens du plan de formation de l'entreprise. Mais la forme, la durée et le coût des actions de formation dépendent du niveau des personnes. Il est donc nécessaire d'évaluer leurs difficultés et leur motivation, leur appétence à se former, pour mesurer le niveau de l'investissement de l'entreprise. Cette phase (parfois concomitante avec celle de l'identification des personnes) est indispensable car elle conditionne le type de formation à réaliser et permettra la mesure du progrès des stagiaires.

L'indispensable recours à des spécialistes

Le recours à des spécialistes du positionnement permet d'éviter certaines erreurs. Par exemple, une Régie de quartier qui avait passé une commande pour satisfaire un besoin relevant à première vue d'une

simple remise à niveau s'est vue judicieusement proposer, après positionnement du salarié, une prestation d'un autre ordre.

Bien positionner pour bien agir

Une Régie de quartier avait embauché un salarié montrant des capacités pour le travail de jardinage et d'entretien d'espaces verts. Bon professionnel exerçant de façon autonome, il a été chargé d'encadrer techniquement un petit groupe de personnes en insertion. Il s'est alors avéré qu'il ne maîtrisait pas l'écrit, au point de ne pas savoir rédiger un texte court. Une formation a été envisagée et l'organisme de formation (un APP) a évalué la personne. Le problème décelé n'était pas au niveau des connaissances linguistiques mais dans la capacité à organiser sa pensée, à classer les idées et surtout à prendre conscience qu'il fallait le faire pour être compris. Une centaine d'heures (3 par semaine) ont été réalisées sous forme d'entretiens individuels exclusivement, et comportant des exercices concrets d'expression surtout oraux au début. Progressivement, ce salarié a pris conscience des enjeux, acquis de nouvelles capacités et a pu au final assurer les responsabilités qu'on attendait de lui, à l'écrit et à l'oral.

Le positionnement, préalable à l'action, est en général réalisé par l'organisme de formation. Mais il peut l'être aussi par un organisme de conseil spécialisé qui ne réalisera pas ensuite la formation. Quoi qu'il en soit, un bon positionnement est indispensable pour formaliser des objectifs individualisés adaptés et faire les choix pédagogiques les plus pertinents.

Il est fondamental que l'organisme de formation s'engage sur ce que le stagiaire saura faire s'il réussit sa progression. C'est sans doute l'aspect le plus intéressant pour l'entreprise, car il nécessite d'évaluer à la fois le salarié et le poste. On peut apprécier le professionnalisme de l'organisme de formation si, après avoir rencontré le salarié, il exige de rencontrer aussi son responsable hiérarchique pour bâtir avec lui les objectifs à atteindre raisonnablement et les exemples concrets d'application des acquis sur le poste de travail. L'organisme de formation permet ainsi une meilleure implication de la hiérarchie, donne plus de sens à l'action de formation et favorise la reconnaissance dont ont tant besoin les personnes qui s'engagent dans ce type d'effort.

Les caractéristiques d'un positionnement

Un positionnement prend en compte les différentes capacités et habiletés dans plusieurs domaines :

- capacités liées au langage (compréhension, expression, vocabulaire, écrit ...),
- organisation spatio-temporelle (coordination, discriminations visuelles et auditives),
- mémorisation (court, moyen et long terme),
- élaboration du raisonnement (stade du développement de l'intelligence, obstacles à l'apprentissage).

Les outils utilisés reprennent souvent la distinction alphabétisation, français langue étrangère (FLE), ou remise à niveau des savoirs de base (pour les illettrés).

Ces catégories renvoient à des distinctions précieuses pour l'adéquation des pédagogies. Elles sont exigées par certains financeurs qui ne peuvent subventionner les formations que pour tel type de public et pas tel autre.

Les financements dans le cadre du plan de formation de l'entreprise et du plan d'action illettrisme d'Habitat Formation ne nécessitent pas ce type de distinction.

Un foisonnement d'outils de positionnement

Il existe un grand nombre d'outils d'évaluation en matière d'illettrisme, et chaque évaluateur a tendance à recréer le sien en combinant des tests et échelles de classement déjà existants. L'ANLCI en a réalisé l'inventaire, avec pour objectif de favoriser l'utilisation des plus adaptés. Elle a également en chantier un projet de référentiel des compétences de base permettant de parler un langage commun. En attendant le référentiel unique, le foisonnement d'outils de positionnement peut gêner les comparaisons entre les propositions de différents organismes, au risque de générer des confusions dans la prescription de formation. De même, la difficile comparaison des résultats des évaluations ne permet de suivre que de manière approximative les progrès d'une personne quand elle change d'organisme de formation.

Pour prévenir ces risques de dysfonctionnement, certains « Centres ressources illettrisme » (CRI) régionaux ou départementaux imposent avant toute action de formation de réaliser une évaluation-positionnement répondant à un cahier

des charges précis et unique sur l'ensemble de la région ou du département. Ce « bilan linguistique » (les appellations peuvent changer d'une région à une autre) devient la référence pour l'évaluation des futurs ou anciens stagiaires. Les résultats d'un tel bilan servent à préconiser les programmes de formation et les méthodes pédagogiques.

Les Centres ressources illettrisme (CRI)

Les CRI, créés pour la plupart depuis plusieurs années, ont été récemment placés sous la supervision de l'ANLCI. Ils ont une mission d'intérêt général sur 4 axes :

- l'information de tout public,
 - la création et l'organisation d'une documentation,
 - la sensibilisation et la professionnalisation des acteurs (formateurs notamment),
 - l'accompagnement et l'animation du réseau local de ces acteurs,
 - l'information sur l'offre de formation.
- Certains CRI sont eux-mêmes organisme de formation, ou cabinet conseil dans la mise en œuvre des actions de formation. Il faut donc rester vigilant pour discerner les prestations gratuites de celles qui sont éventuellement payantes.**

Aider le salarié à énoncer son projet

Le positionnement est surtout l'occasion d'apprécier la capacité des personnes à s'engager dans une formation. Certaines ont des difficultés personnelles (santé, problèmes sociaux, alcoolisme...) qui sont à prendre en compte et dans la mesure du possible à résoudre avant de débiter une formation. Il peut être prescrit pour d'autres des séances d'orthophonie. L'âge est aussi parfois considéré comme un frein, soit par le salarié : « ce n'est pas maintenant que je vais apprendre », soit par l'employeur : « on ne va pas l'embêter car il est proche de la retraite ».

Témoignage

« Lors de l'identification des personnes présentant des besoins de formation, des problèmes d'orthophonie ont été mis en évidence pour un salarié. Il s'agit d'un besoin de rééducation auditive qui n'avait jamais été repéré au préalable. La personne concernée va maintenant régulièrement voir une orthophoniste ».

UNE DIRECTRICE DE RÉGIE DE QUARTIER

L'autre dimension de la capacité à s'engager dans une formation est celle de la motivation. L'investissement de l'entreprise est important, celui du salarié l'est également, les bénéfices sont partagés et une vision claire de ces enjeux est donc nécessaire. L'indispensable entretien avec la personne consistera à évaluer, rassurer et encourager pour apprécier si le départ en formation est souhaitable.

Bon nombre de personnes vivent douloureusement leurs difficultés, en les cachant.

Rencontrer des difficultés de lecture et d'écriture limite fonctionnellement les capacités de travailler, mais aussi et surtout développe une difficulté d'ordre « existentiel ». La honte, la gêne de ne pas savoir engendre une attitude proche de l'auto-exclusion. Pour en sortir, un déclic doit se produire, et se traduire par l'expression de la volonté d'apprendre.

La représentation que le salarié se fait de son futur apprentissage est personnelle : il met en perspective ce qu'il pourra faire ou ce qu'il deviendra s'il réussit.

Il est donc important que l'entretien de positionnement permette au salarié de formaliser son projet et son engagement dans la formation.

La pratique du « groupe de parole » préalable à l'apprentissage est parfois utilisée pour favoriser cette énonciation.

Groupe de parole (Régie de quartier Inserud à Poitiers)

À la suite du positionnement, 10 salariés ont exprimé leur besoin de parler avant de s'engager dans leur parcours de formation.

Comme l'exprimait une femme : « on a tellement de fardeau en nous qu'on ne peut pas apprendre ni travailler ». L'action "Mise en appétence de l'apprentissage des savoirs de base de salariés de la Régie de Quartier" a réuni 10 stagiaires (5 hommes et de 5 femmes) quatre heures tous les quinze jours.

Cette action a permis de redéfinir les objectifs de chacun en les faisant reformuler par les intéressés eux-mêmes. La confiance dans l'intérêt et l'efficacité des formations est acquise en entendant les propos de ceux qui s'y sont engagés. Le groupe continue de se réunir, en soutien, au cours de l'action.

À l'issue du positionnement, proposer au salarié un contrat d'engagement à suivre assidûment la formation peut être une ultime façon de s'assurer de sa motivation. Une association est allée plus loin en demandant à des salariés en insertion une participation financière symbolique.

Ces contractualisations ont surtout pour objet d'attirer l'attention du salarié sur l'effort de l'entreprise et, en contrepartie, sur ce qui est attendu de lui.

Certains organismes de formation font également signer un contrat d'engagement à chaque stagiaire.

■ LES CARACTÉRISTIQUES DE L'OFFRE DE FORMATION

Le positionnement préalable étant réalisé, l'employeur et le futur stagiaire savent à quoi ils vont devoir faire face, et le type de formation à mettre idéalement en œuvre. Débute alors une nouvelle phase où il faudra composer avec les moyens et l'offre de formation existante : choisir, dans la diversité de cette offre (selon les publics, les financements...) l'organisme le plus pertinent au regard des besoins identifiés, puis entretenir la relation avec lui au cours de la formation.

La diversité de l'offre

■ UNE OFFRE TRÈS DIVERSE MAIS PEU LISIBLE ET TROP CLOISONNÉE

Les organismes de formation compétents sur la mise à niveau des savoirs de base sont nombreux. On peut considérer, comme l'ANLCI (rapport « La lutte contre l'illettrisme dans les régions-Repères 2002 / 2003 » déc. 04), que cette offre est permanente et relativement bien structurée.

Ce rapport regrette toutefois que, dans certaines régions, les politiques de financement de la lutte contre l'illettrisme, contre l'exclusion, ou pour l'intégration soient insuffisamment concertées.

En effet, la diversité des origines des subventions a tendance à cloisonner les actions car les demandeurs sont reçus selon l'éligibilité aux dispositifs plutôt que selon leur besoin.

La spécialisation des actions, voire des organismes de formation eux-mêmes, est accentuée par la distinction alphabétisation, français langue étrangère et illettrisme, et alimentée par la diversité des financements, notamment ceux du FASILD (lié à la politique de l'immigration) ou de l'IRILL (illettrisme).

La mise à niveau des savoirs de base est donc un marché segmenté. Les publics sont cloisonnés selon leur origine, les prestations et les organismes prestataires se spécialisent.

De plus, l'équilibre financier de nombreux organismes est précaire du fait des modalités de versement des subventions dont ils bénéficient. Les dépôts de bilan ne sont pas rares. Ces différents éléments nuisent bien évidemment à la lisibilité générale de l'offre.

■ UNE OFFRE SURTOUT URBAINE

L'offre de formation présente un autre point faible : son insuffisante présence dans les zones rurales. Les entreprises sont souvent surprises et gênées par le fait que leurs salariés doivent parfois parcourir plusieurs dizaines de kilomètres pour se former.

L'ANLCI a bien conscience de ce problème et agit pour que chaque personne puisse disposer de lieux d'accueil et de formation proches de son domicile.

Dynacité, Oph de l'Ain : la solution par le collectif

Cet Oph départemental a du personnel dispersé et préfère, quand cela est possible, le former à proximité des lieux de travail. S. Perely, responsable de formation, a pu à travers ses recherches de lieux de stage se confronter aux particularités de l'offre de mise à niveau des savoirs de base. L'accès à certains stages était impossible car réservé soit aux personnes d'origine étrangère, soit à des demandeurs d'emploi. Il lui a été proposé des cours individuels, avec un coût horaire très élevé. S. Perely considère que souvent la pédagogie de groupe est plus enrichissante, et moins coûteuse. Il a trouvé des stages dans les principales villes mais pas dans d'autres plus petites. Il constate toutefois que la situation évolue favorablement car «les organismes de formation s'ouvrent au monde de l'entreprise».

Ses difficultés ont eu un effet favorable. Elles lui ont permis de participer au montage d'actions collectives avec d'autres bailleurs sociaux : l'Opac du Rhône sur Villefranche et 2 ESH sur Lyon. Les solutions passent parfois par le regroupement des préoccupations.

Les ateliers permanents de formation de base

■ DES LIEUX DE FORMATION POLYVALENTS

Les effets pervers de la spécialisation sont atténués quand les politiques territoriales recherchent les complémentarités entre les réseaux et favorisent la conduite de projets collectifs. Dans certaines régions, cette volonté déjà ancienne a abouti à la création des « ateliers permanents de formation de base ». Ils sont polyvalents pour tous les types de formations aux savoirs de base. Les demandeurs y sont à la fois accueillis, informés, orientés, puis formés et accompagnés en évitant à chaque étape de les « cataloguer » ou les stigmatiser pour éviter de les décourager.

Les prestations sont gratuites pour les particuliers, en cours du jour ou du soir. Les entreprises peuvent aussi passer convention pour leurs salariés.

Ces ateliers sont également des lieux ressources qui facilitent la coordination entre les associations et des partenaires locaux. Ils sont appelés différemment selon les régions : «Ateliers de formation de base» en Haute-Normandie, Centre et Pays-de-la-Loire ; «APLIS» en Poitou-Charentes, «dispositif permanent de maîtrise des savoirs de base» en Nord-Pas-de-Calais, etc. Toutes les régions n'en sont pas encore dotées.

Les AFB de Haute-Normandie

Après plus de 17 ans d'existence, le réseau AFB de Haute-Normandie regroupe 18 organismes labellisés sur la base des principes suivants :

- NON EXCLUSION : toute personne ayant des besoins en savoirs fondamentaux doit pouvoir être accueillie quels que soient son statut, son sexe et son âge,
- MIXAGE DES PUBLICS, qui impose la participation à des modules de formation identiques, occasion de contribuer à la reconnaissance mutuelle et donc à l'intégration sociale,
- RESPECT DU RYTHME DES PERSONNES par des formations individualisées,
- ACCOMPAGNEMENT SOCIAL avec un partenariat « d'appui » pour résoudre des difficultés telles que logement, santé,
- COMITÉ DE PILOTAGE OBLIGATOIRE comprenant des partenaires susceptibles d'être porteurs et promoteurs de la démarche.

■ DES PÉDAGOGIES ADAPTÉES À DES GROUPES HÉTÉROGÈNES

Les méthodes pédagogiques mises en œuvre dans ces ateliers sont coopératives : elles demandent à l'apprenant de jouer un rôle actif qui apporte aux autres une part des savoirs qu'il détient.

Ces échanges mutuels entre les stagiaires ont lieu au cours des séances collectives qui alternent avec des suivis ou des travaux individualisés. L'hétérogénéité des stagiaires (selon leurs niveaux et origines) devient alors une richesse pour l'apprentissage.

Les APP : des Ateliers pour l'autoformation accompagnée

Les Ateliers de pédagogie personnalisée (APP) sont des dispositifs particulièrement pertinents pour former des salariés isolés dès lors qu'ils sont suffisamment autonomes et motivés. Très présents sur l'ensemble de la France (458 APP répartis sur 800 lieux), beaucoup se sont dotés d'une organisation pédagogique adaptée à l'acquisition des savoirs de base.

L'APP est un lieu « d'autoformation accompagnée », organisé autour d'un centre de ressources pédagogiques utilisant des supports variés (livres, fichiers, Cdrom, vidéo, logiciels, services de formation à distance...) et animé par des professionnels de la formation individualisée.

Il propose des formations en culture générale (remise à niveau en français, mathématiques, expression écrite et orale, raisonnement logique, etc.) et en culture technologique de base (bureautique, initiation aux nouvelles technologies de l'information et de la communication).

Les APP accueillent un public varié : demandeurs d'emploi (pour la plupart de niveau inférieur au baccalauréat), jeunes de 16 à 25 ans sortis du système scolaire sans qualification, mères de famille souhaitant reprendre une activité professionnelle, ou encore détenus se formant dans le cadre des antennes APP implantées en milieu pénitencier.

Les avantages sont nombreux : souplesse (entrées / sorties permanentes, ouverture en journée et en soirée), contrôle régulier de la progression, coût raisonnable et efficacité.

Un tiers des actions financées dans le plan d'Habitat Formation ont été réalisées par des APP.

L'apprentissage du français pour les immigrés « primo-arrivants »

En avril 2003, le Comité interministériel à l'intégration a décidé d'imposer aux immigrés primo arrivants l'engagement dans un Contrat d'accueil et d'intégration (CAI) comprenant des formations linguistiques. Ces formations, dispensées gratuitement sur l'ensemble du territoire, relèvent du souci de faciliter et systématiser l'apprentissage de la langue et de la citoyenneté françaises aux personnes immigrées, dès leur arrivée en France. D'une durée de 100 à 500 heures, elles sont sanctionnées par le Diplôme initial de langue française (DILF).

Témoignages

« J'apprends tous les jours, j'avais beaucoup de difficultés, la formation m'a beaucoup aidée. Ça fait huit ans que je suis en France. Samedi, je suis allée à la Fnac et j'ai acheté pour la première fois un livre en français ; son titre est «femme d'Asie».

S.W. AGENT DE RÉSIDENCE OPH

« Pour des personnes pas nées en France, pour moi, c'est presque naturel de demander. C'est peut-être moins facile pour un français... Mais ça fait 23 ans que je suis en France, et c'est dommage que je n'ai pas eu ça en arrivant, on perd beaucoup, c'est dommage, ça gâche beaucoup de bons moments ».

F.R. CHARGÉE DE CLIENTÈLE OPH

Des initiatives locales peuvent aller plus loin que ce dispositif inscrit dans le cadre du CAI. Par exemple, le département du Rhône propose à l'ensemble des immigrés (et pas seulement aux primo-arrivants) une formation gratuite étalée au maximum sur 9 mois. Il est prévu de former 6 000 personnes par an. Les formateurs sont des enseignants, des fonctionnaires ou des retraités.

Les stages réalisés spécifiquement pour les entreprises

Les entreprises peuvent intégrer des salariés isolés dans les différents dispositifs de formation présentés ci-dessus. Ils y côtoient alors pour l'essentiel des demandeurs d'emploi. Dans ce cas, il est plus difficile de faire prendre en compte par le prestataire de formation les objectifs spécifiques de l'entreprise. Ce souci

n'existe plus avec des formations sur mesure pour lesquelles la convention et le programme de formation vont traduire les objectifs de l'entreprise en objectifs pédagogiques adaptés. C'est une condition de l'efficacité de l'apprentissage des savoirs de base qui est alors étroitement articulé avec l'activité professionnelle.

Les supports pédagogiques reprennent les documents utilisés dans le travail (fiches de poste, règlements, fiches de réclamation ou d'incident, notices techniques, livrets divers...). En ayant à la fois les supports et les objectifs d'apprentissage les plus concrets, le réinvestissement des connaissances acquises se fait plus facilement, ce qui renforce l'efficacité de la formation et la motivation des stagiaires.

Les méthodes pédagogiques utilisées pour ce type de stages s'inspirent parfois de celles des ateliers permanents de formation de base. Ce type d'organisation en atelier est particulièrement adapté aux entreprises qui peuvent former un groupe de salariés dont le niveau est hétérogène. Le Centre social « Cap Gray » (Haute-Saône) en a fait l'expérience.

L'expérience du Centre social «Cap Gray» (Haute-Saône)

Situé dans une zone rurale, le Centre social «Cap Gray» offre une grande diversité d'activités, dont l'insertion par l'économique.

14 salariés ont été évalués par le cabinet AGILIS, qui a prescrit la constitution de 3 groupes de niveau. Après appel d'offre auprès de 3 organismes, l'IFPA a été choisi. Sa proposition avait pour particularité de respecter les évolutions individuelles dans le cadre d'un seul groupe hétérogène (composé d'hommes et de femmes turcs, kosovar et français).

« Si l'on sait bien d'où l'on part et que l'on fixe des objectifs différents selon les personnes, un illettré peut faire avancer un « alpha » ou un « fle ».

«Utiliser la différence et la complémentarité pour favoriser la dynamique de groupe, c'est un savoir-faire d'une grande richesse pour l'apprentissage » précise la directrice de cet organisme de formation.

Les évaluations individuelles et le bilan de fin de stage ont montré que ce choix pédagogique était le bon.

La spécificité professionnelle étant un atout des formations aux savoirs de base, certaines branches professionnelles ont choisi d'investir dans des outils pédagogiques spécifiques.

C'est le cas pour le mouvement Hlm : l'AFPOLS, organisme de formation, propose en effet une formation intitulée « la maîtrise de l'expression écrite et orale liée aux situations professionnelles ».

Un outil spécifique pour les bailleurs sociaux

L'AFPOLS propose, pour les personnels de proximité, une formation dont la durée (10 à 20 jours à raison d'une séance par semaine) est modulée en fonction des résultats du positionnement initial des salariés.

Des supports pédagogiques spécifiques au milieu professionnel ont été conçus.

Ils sont organisés autour de 8 situations professionnelles servant de support à l'apprentissage progressif des règles de l'expression écrite et orale ainsi que des principes de raisonnement :

- Se présenter à un interlocuteur.
- Affronter une situation d'urgence.
- Entretenir les relations de travail.
- Répondre à une demande d'information.
- Rédiger une note d'information.
- Expliquer le contrat de location.
- Recueillir des réclamations à caractère technique.
- Organiser une visite de logement.

Pour chacune de ces situations, un ensemble d'exercices (écrits, oraux, informatiques) permet l'apprentissage des règles de l'expression et du raisonnement.

La référence aux situations de travail donne du sens au contenu des exercices.

LES DIFFÉRENTES FORMES DE SANCTION DE LA FORMATION

La reconnaissance des acquis de la formation incite à poursuivre sa progression. La remise solennelle d'un « parchemin », quelle que soit sa nature, fait partie des outils favorables à la construction de l'appétence à la formation. Il pourra s'agir d'une simple attestation de formation, mais il existe plusieurs formes officielles de reconnaissance d'une maîtrise minimale des savoirs de base.

Le Certificat de formation générale (CFG)

Délivré sous la responsabilité du ministère de l'Éducation nationale, le CFG a pour but d'inciter les candidats qui l'obtiennent à acquérir un diplôme professionnel de niveau V. Ainsi, ceux qui réussissent le CFG bénéficient d'un positionnement au niveau I des unités de contrôle capitalisables des CAP dans les 3 domaines français, mathématiques, vie sociale et professionnelle.

Le Diplôme initial de langue française (DILF)

Ce nouveau diplôme se substitue à l'Attestation ministérielle de compétence linguistique (AMCL), et sanctionne les formations linguistiques dispensées gratuitement à ceux qui en ont besoin dans le cadre du Contrat d'accueil et d'intégration (CAI) ouvert aux immigrés primo arrivants. L'Agence nationale de l'accueil des étrangers et des migrations (ANAEM) organise ces formations.

Ce diplôme de l'Éducation nationale peut aussi être préparé en dehors du CAI.

Le DILF valide le niveau élémentaire A1.1, le plus bas du Cadre européen commun de référence. L'examen dure 1 heure 1/2. En cas de réussite, le candidat peut continuer son apprentissage vers le Diplôme d'études en langue française (DELF) également du ministère de l'Éducation nationale dont le 1^{er} degré atteste de « la capacité à communiquer en français, à l'écrit et à l'oral dans les situations courantes de la vie quotidienne ».

Précisions sur le terme « préqualifiant »

Certaines formations aux savoirs de base sont parfois appelées « préqualifiantes », dans la mesure où elles sont de nature à faciliter l'accès à des formations qualifiantes telles qu'un CAP. C'est le cas de la préparation du CFG et d'autres formations,

par exemple celles que dispense l'AFPA pour préparer au passage des tests d'entrée dans les cursus de préparation aux Titres professionnels (ex CFP) du ministère de l'Emploi.

Ces actions préqualifiantes prennent une importance particulière dans les professions (celles de la petite enfance par exemple) où la réglementation impose la détention d'un diplôme pour tenir un emploi. Ce cas de figure se présente peu dans le secteur professionnel relevant d'Habitat Formation. Toutefois, une démarche volontaire de certains employeurs pour le développement de la VAE amène souvent à envisager de former aux savoirs de base, ne serait-ce que pour faciliter la constitution du dossier demandé. La notion de préqualification est également importante dans les structures d'insertion par l'économique telles que les Régies de quartier où la remise à niveau des savoirs de base est fréquemment conçue comme une étape vers une formation qualifiante.

LE CHOIX DE L'ORGANISME DE FORMATION

Une fois les objectifs fixés avec suffisamment de précision, le moment est venu de choisir un organisme de formation. Il s'agit d'acheter une prestation, et comme pour tout achat, l'appel d'offre est à envisager. Il est également conseillé de s'informer.

Les sources d'information

Dans tous les cas, il sera utile de contacter d'abord Habitat Formation :

Sylvain Exertier

chargé du dossier illettrisme

04 78 77 01 05

Pour une recherche directe, la consultation des dispositifs mis en place par l'Anlci ou agissant sous sa supervision s'impose :

■ Le site Internet de l'Anlci : anlci.fr / fenêtre «cartographie des services» : l'offre y est classée par département et type de prestations

■ Le n° indigo 0820 33 34 35 (15 cts la mn) à la disposition de toute personne ou structure qui recherche une formation

■ Les Centres ressources illettrisme (CRI) : le réseau des CRI est organisé au plan régional et parfois départemental. Leurs coordonnées sont sur le site de l'Anlci (rubrique ressources documentaires).

Dans les offres des organismes, il convient de prendre en compte plusieurs éléments en apportant une attention particulière aux références de l'organisme, aux compétences de ses formateurs, à ses moyens pédagogiques et matériels, à sa volonté de partenariat suivi avec l'entreprise, à sa pratique d'évaluation (finale et en continu) et bien entendu au coût de sa prestation.

Les références des organismes

La lecture des références de l'organisme de formation est souvent éclairante. Avoir travaillé pour des entreprises mais aussi sur des cas diversifiés révèle la capacité de l'organisme de s'adapter aux demandes particulières.

Assurer des formations pour des entreprises demande d'avoir intégré certaines règles et usages que ne maîtrisent pas toujours les structures formatrices d'habitants qui bénéficient de financements institutionnels. Il ne s'agit pas d'un problème de capacités pédagogiques mais bien d'attitude et de connaissance des règles notamment administratives, les méconnaître pouvant occasionner des pertes de temps.

Les compétences des formateurs

Les compétences des formateurs sont à analyser avec attention. Il existe quelques diplômes universitaires en français langue étrangère et illettrisme. Mais là encore, ce sont les références qui éclairent le mieux sur les compétences.

Sur une même action, plusieurs animateurs peuvent intervenir selon leur spécialité ou leur disponibilité. Dans ce cas, il est important de se préoccuper de la manière dont le prestataire organise le travail en équipe.

Une compétence utile est la maîtrise d'outils ou de méthodes « d'éducabilité cognitive » (c'est-à-dire apprendre à apprendre). Il est difficile de rentrer dans les apprentissages de savoirs de base sans une gymnastique préalable qui consiste à clarifier sa pensée ou organiser son raisonnement pour se rendre disponible et capable d'acquérir les connaissances. Ces outils sont utilisés au démarrage du stage voire de chaque séance.

Les méthodes sont diverses (Programme d'enrichissement instrumental, atelier de raisonnement logique, Activolog...).

Enfin, il faut savoir que l'activité de certains organismes de formation est souvent liée à des opportunités.

De nombreux stages sont organisés ponctuellement avec des formateurs vacataires, seuls les coordinateurs étant permanents. C'est une pratique courante. Il ne faut pas s'en alarmer, mais vérifier la capacité de l'organisme à superviser, évaluer et former ses vacataires.

Les moyens : pas seulement le « papier crayon »

Les outils et les méthodes d'apprentissage de la langue sont nombreux. L'analyse comparée de leur efficacité est toujours délicate dans la mesure où ce ne sont pas les outils qui font la réussite d'une action mais plutôt la pertinence de leur utilisation dans une situation donnée. Sur ce sujet, les centres ressources illettrisme peuvent être de bon conseil.

Les moyens traditionnels (manuels, classeurs, cahiers...) restent des outils de base, tout comme le dictionnaire, auquel il est bon de s'assurer que les stagiaires auront facilement accès.

L'organisme de formation peut disposer de différents supports, ouvrages et didacticiels utilisant ou non l'outil informatique.

L'informatique et les outils télématiques offrent une grande attractivité pour les stagiaires qui se sentent souvent valorisés par leur utilisation, ce qui est de nature à stimuler leur motivation. Les formateurs proposent des allers-retours entre le clavier et le « papier crayon ».

Pour les salariés ayant des difficultés à écrire, l'informatique ou même une simple machine à écrire sont très utiles. Une fois que le stagiaire sait identifier les lettres, taper sur la touche d'un clavier et composer des mots ne nécessite que peu de capacités (un seul geste), la dessiner sur le papier exige par contre la maîtrise de la graphie (gestes complexes et précis). L'apprentissage du français avec l'aide d'un ordinateur est plus simple.

Toutefois, équiper les postes de travail d'un clavier n'étant pas toujours possible, ni crédible, la graphie manuscrite doit être apprise, le clavier restant un moyen pédagogique intermédiaire très commode.

Utilité de l'informatique pour l'apprentissage

« J'ai déjà fait des formations, mais pas dans le même esprit, j'étais seul, pas en groupe comme ici. Cette formation (en groupe hétérogène) est très bien, on arrive on discute, on s'entraide. A l'historique je reviens de loin : la formation précédente, en 1997, j'écrivais comme je parlais, c'était une grosse « complexité » pour moi. Pour ne pas oublier ce que j'apprends je me suis fait des post-it sur le micro, le bureau. Je n'aime pas écrire, j'écris vite et comme un cochon.

J'écris beaucoup en informatique, quand j'écris je me relis pour corriger les fautes, je fais relire à mes collègues. Avec la formation j'ai plus envie d'écrire, je n'ai plus de « complexité » pour écrire. Mon chef me demande comment ça se passe et il voit que je fais des progrès. J'aime me former, m'instruire, c'est le jour et la nuit par rapport à avant ».

M.O. CHARGÉ DE SITE OPH

L'indispensable évaluation de la progression

Pour adapter les enseignements aux stagiaires et non l'inverse, il va de soi que le prestataire doit montrer sa compétence à l'évaluation préalable, continue puis finale.

Lorsque l'identification initiale du niveau des salariés est réalisée par l'organisme de formation, il est intéressant de le questionner sur sa méthode. Surtout pour vérifier si l'entretien a bien pour objectif de fixer des objectifs pédagogiques personnalisés et s'il est conçu pour permettre au salarié d'énoncer son projet d'apprendre. Cette étape étant cruciale, elle peut être solennisée par la rédaction d'un contrat d'engagement ou tout au moins par l'accord du stagiaire et du formateur sur le document fixant les premiers objectifs pédagogiques.

L'entreprise doit exiger la réalisation d'une évaluation au début et à la fin de la formation, mais aussi périodiquement, tout au long de son déroulement.

Il est en effet nécessaire que le salarié puisse constater ses progrès, même petits, et avoir des points de repère dans sa

progression pour se maintenir dans une dynamique de progrès psychologiquement indispensable. Certains expriment ce besoin en demandant des « notes ».

Témoignage

« J'hésite encore, je fais des fautes, j'ai déjà beaucoup appris en deux mois, l'institutrice (la formatrice) ça va bien. Mais je veux apprendre, je lis à la maison et ça permet de recadrer. J'aimerais des tests pour mesurer mes progrès.

En dehors des cours j'y pense, peut-être pas le lendemain mais après, les choses que j'ai apprises me reviennent. 3 heures par semaine, ça va, je veux bien faire plus, mais plusieurs fois par semaine ça ne pourrait pas convenir à l'entreprise ».

A.C. AGENT DE MAINTENANCE OPH

Comme pour toute action de formation, les objectifs doivent être clairs, compréhensibles et atteignables par le stagiaire. Il sera utile de les reformuler périodiquement. C'est pourquoi certains organismes pratiquent les méthodes « d'évaluation formative » qui permettent de faire évoluer la formation en permanence.

Ces évaluations régulières ont aussi beaucoup d'intérêt pour l'entreprise. Au cours des bilans ou comités de pilotage qui seront prévus dès le démarrage de l'action, l'entreprise et l'organisme de formation auront l'occasion de corriger, infléchir et enrichir l'action : par exemple par des relances de la hiérarchie, des rappels à la nécessité de l'assiduité, des apports de nouveaux moyens ou supports...

Durée et rythme de la formation

Dans certains cas, la durée de formation nécessaire peut être longue. Il est alors judicieux de s'engager par étapes et de ne signer des conventions que pour des durées raisonnables puis de renouveler (à titre indicatif, la durée moyenne des formations financées dans le plan d'action d'Habitat Formation est de 110 heures).

Le rythme choisi par les entreprises est très varié : parfois des journées pleines, mais plus souvent 2 ou 3 heures par

semaine. Les solutions sont trouvées en prenant en considération les capacités des stagiaires et les possibilités liées à l'organisation du travail.

Quelquefois, l'offre de formation adéquate n'existant pas localement, il n'y a pas de solution si le salarié n'est pas autonome pour se déplacer et si le déplacement du formateur n'est pas envisageable faute d'un nombre suffisant de stagiaires. Des actions collectives impliquant plusieurs employeurs sur un même site sont alors à recommander.

Témoignage

« C'est difficile de rester une après-midi assise sur une chaise. Il vaut mieux s'engager sur plus court et le faire. Je lis car j'ai des enfants qui lisent : tous les soirs avant de me coucher. Mon souci c'est plus à l'écrit qu'à l'oral. Je corrige un peu mieux les devoirs des enfants, on a toujours un peu honte de dire qu'on ne sait pas. ».

F.O. AGENT DE RÉSIDENCE OPH

Le partenariat effectif et continu avec l'entreprise

Comme pour toute action de formation, il est important qu'une relation de confiance s'instaure entre l'entreprise et l'organisme de formation.

Cette relation doit se construire au moment du conventionnement de l'action et se renforcer tout au long de son déroulement.

Pour le salarié, l'effort d'apprentissage est important et il est indispensable que son environnement professionnel le soutienne. Déclencher puis entretenir l'appétence à se former demeure la principale difficulté de l'entreprise comme de l'organisme de formation.

En centrant la formation sur l'exercice professionnel, en fixant des objectifs atteignables et concrets, l'employeur consolide cette motivation. Plus les supports utilisés en formation seront proches des préoccupations concrètes du travail, plus l'organisme de formation entretiendra l'appétence à se former.

C'est pourquoi il est intéressant de laisser l'organisme de formation poser des

questions lorsqu'on le rencontre. S'il demande des documents professionnels utilisés dans l'entreprise, ou s'il souhaite rencontrer la hiérarchie, cela montrera qu'il adopte les principes de base d'un partenariat efficace.

Au-delà de la convention de formation classique, un contrat spécifique est nécessaire. Il peut être non écrit mais doit permettre à la formation envisagée d'évoluer et de s'adapter si nécessaire. Pour cela, des réunions régulières avec la hiérarchie sont nécessaires tout au long de l'action, notamment pour réagir rapidement aux problèmes d'absentéisme potentiel, en particulier pour les salariés en insertion.

Il est à noter à ce sujet que les problèmes d'absentéisme sont considérablement atténués lorsque la formation a lieu sur le temps de travail, ce qui ne dispense pas d'un suivi très rigoureux des présences.

Pour accompagner l'effort du salarié, il est efficace de le questionner et de l'écouter en ayant été informé par l'organisme de formation sur ses progrès et ses difficultés. Les résultats des bilans périodiques et des évaluations réalisées par l'organisme de formation doivent être transmis à la hiérarchie, qui aura pour souci de faire s'exprimer son collaborateur sur ses difficultés et surtout sur le bénéfice qu'il retire ou compte retirer de la formation dans son exercice professionnel. Si la hiérarchie est impliquée et suit les progressions, cela aide beaucoup.

Témoignage

« Quand je dois parler je perds mes moyens, j'oublie mes arguments, je voudrais progresser, avoir plus de mots.

Avec la formation je m'améliore, je lis tous les jours le journal, les magazines sportifs, j'arrive à regarder Arte en lisant les sous-titres.

Les fiches d'incident ou de réclamation je les fais, mais je veux continuer. Si j'avais eu ça quand j'étais à l'école, j'aurais été un bon élève.

C'est grâce à l'Oph que j'ai eu envie d'apprendre. Dans d'autres emplois j'étais un pion. »

F.M. AGENT DE RÉSIDENCE OPH

Le coût de la formation

Les coûts horaires des formations financées dans le cadre du plan d'Habitat Formation apparaissent relativement bas (6,38 €/h). Ce faible montant s'explique en partie par l'existence de cofinancements.

Des subventions sont parfois versées directement aux organismes de formation, ou aux employeurs selon le statut des stagiaires et le coût pris en charge par Habitat Formation est alors résiduel.

Toutefois, le coût peut être parfois plus élevé pour certains cas particuliers, lorsque par exemple la pédagogie individuelle est la seule pertinente.

Dans certaines conditions, diverses aides peuvent être obtenues par les entreprises, mais elles ne sont jamais automatiques. Ces aides sont issues de l'ANAEM (Agence nationale d'accueil des étrangers et des migrations), de l'IRILL (Insertion/réinsertion lutte contre l'illettrisme), du Fonds social européen, des Conseils régionaux ou généraux, des communes ou agglomérations et de diverses fondations. Toutefois, même si la lutte contre l'illettrisme est une priorité nationale, l'accès aux subventions n'est ni simple ni homogène sur l'ensemble du territoire.

Certains stages ont été organisés en concertation entre plusieurs réseaux ou plusieurs entreprises, avec recherche (difficile) de financements multiples. Quelques entreprises ont été moteurs dans ces initiatives enrichissantes sur le fond et le partenariat, à l'image de l'action menée à Lyon dans le quartier de la Duchère.

Quartier de la Duchère à Lyon : action collective et multifinancement

En s'inspirant d'une action financée par Habitat Formation pour l'ARRADEP avec l'organisme de formation Alpes, la Régie de quartier de la Duchère a organisé une action en coopération avec le service expérimental Équipe emploi insertion (EEI) regroupant l'ANPE, la Mission locale et la Ville de Lyon. Ce service a proposé d'organiser l'action avec 7 autres structures d'insertion du quartier en mobilisant un financement multiple : IRILL, DDTEFP, Ville de Lyon, plie, FSE et bien sûr Habitat Formation.

Cette action (153h à raison de 3h hebdomadaires), menée avec un public réputé difficile, a eu un impact important sur le travail (l'apprentissage portait en priorité sur le lexique professionnel). L'objectif est désormais que cet atelier devienne permanent sur le quartier.

AU RETOUR SUR LE LIEU DE TRAVAIL, UTILISER TOUT DE SUITE LES ACQUIS

Le retour sur le lieu de travail doit permettre de mettre en acte ce qui est appris, de transformer des connaissances en compétences. En référence aux objectifs de la formation fixés avant son démarrage, la hiérarchie doit tout faire pour que les acquis soient immédiatement utilisés, de la manière la plus concrète possible.

Dans la mesure du possible, il est bon que cette démarche soit également mise en œuvre quand le salarié retrouve son poste dans les intersessions, ce qui suppose d'être informé régulièrement par les formateurs des progrès des salariés.

Témoignage

« Je fais les réclamations techniques, je commence à mieux maîtriser les règles. Avant, dans les états des lieux, je mettais souvent RAS, c'est plus facile. J'ai des difficultés pour rapporter un discours et jongler avec les temps, je continue de me former ».

S.B. AGENT DE RÉSIDENCE OPH

Reconnaître dans le travail les progrès réalisés

À l'issue de la formation, les salariés ont progressé en connaissances langagières et en calcul, mais également de manière sensible en autonomie et en confiance. L'implication dans l'équipe de travail, les relations avec les collègues et la hiérarchie sont améliorées. Les résultats de ce type de formation sont souvent vécus comme une libération par le salarié car ils ouvrent de nouveaux horizons : ils réduisent la souffrance au travail et permettent d'évoluer professionnellement. Tous les salariés sont mieux reconnus, voient leurs tâches enrichies et certains sont promus (par exemple du nettoyage à gardien).

Témoignage

« C'est une personne très volontaire que je souhaitais former depuis plus d'un an. La formation lui a permis d'avoir plus d'assurance. Il n'avait que des tâches d'entretien, on va lui proposer un poste de gardien ».

P.M. DRH D'UNE ESH

Le premier enrichissement des attributions des salariés vient de leur nouvelle capacité d'expression.

Une incitation à l'expression et à la participation accentue leur professionnalisme, l'exécutant devenant force de proposition. Impliquer les salariés dans leur travail passe par l'apprentissage des codes nécessaires à la vie dans l'entreprise dont la lecture et l'écriture font partie.

Au retour dans l'entreprise, à la fin de l'action de formation, les exigences de reconnaissance sont grandes.

Donner de nouvelles attributions en intégrant les progrès constatés, inviter le salarié à s'exprimer et participer plus activement aux travaux de l'équipe sont les moyens de cette reconnaissance.

Cette attitude de la hiérarchie est essentielle surtout si la formation n'a été qu'une étape, et que le salarié doit poursuivre son apprentissage.

Témoignages

« J'ai remarqué des personnes qui allaient beaucoup mieux, avec des visages plus ouverts et plus d'entrain.

Des personnes qui sourient et qui ne souriaient jamais. Des personnes défendues, des visages ronds, moins creusés, des relations beaucoup moins agressives ».

C.B. DIRECTRICE DE RÉGIE DE QUARTIER

Témoignage

« Ils sont mieux, plus à l'aise.

Ils n'osaient pas prendre la parole, maintenant ils ont plus confiance. Ils sont tous contents de se former, ça change les relations de travail, c'est plus agréable.

Le fait d'avoir décidé d'aller se former est un bon signe : ils ont du courage, ils reprennent confiance en eux et sont très motivés pour avancer. »

M.B. RESPONSABLE D'AGENCE OPH

Faire participer les salariés à l'élaboration d'écrits professionnels

Avoir appris est une chose, ne pas oublier en est une autre. Un savoir non utilisé peut être vite « désappris » et tout serait alors à refaire.

Pour éviter que l'illettrisme ne se développe ou ne revienne chez les personnes qui tiennent les emplois faiblement qualifiés, l'entreprise peut améliorer et augmenter la communication et le recours aux écrits.

Les textes mis à disposition des salariés et censés les aider, guider, ou orienter dans leur travail, sont trop souvent mal rédigés et ont été élaborés sans les impliquer.

Ils seraient plus et mieux utilisés si les salariés concernés participaient à leur conception ou leur actualisation.

Ceci permettrait de développer la communication et les échanges avec ces salariés à qui l'on demande insuffisamment de lire ou d'écrire.

Des documents professionnels mal rédigés, peu illustrés, mais surtout en décalage ou contradiction avec les caractéristiques réelles du poste de travail sont vite discrédités et donc inutilisés... ce qui n'incite guère l'illettré à se former à l'écriture.

Témoignage

« Mon chef m'a dit que je fais moins de fautes dans les réclamations. Ma fille me disait : c'est pas comme ça qu'il faut parler ou écrire. Maintenant elle me dit : papa t'as fait quoi aujourd'hui ? Je suis ravi ».

A.B. AGENT DE RÉSIDENCE OPH

Témoignage

« Pour moi c'est de la remise à niveau. Je me remets en mémoire ce que j'ai appris avant. Ça m'aide à faire des lettres plus correctes.

Si je n'apprenais rien je ne viendrais pas, même si le groupe est sympathique. J'apprends beaucoup ».

D.P. AGENT DE RÉSIDENCE OPH

Témoignage

« Dans le groupe, la formatrice est très attentive à chacun. Quand on voit Mustapha qui travaille les conjuguaisons et Souhir qui écrit des poèmes, ça donne envie de progresser ».

A.C. AGENT DE MAINTENANCE OPH

Témoignage

« Je comprends ce que je lis, je fais moins de fautes d'orthographe. Les papiers, je prends le temps de les lire pour comprendre, et avec plus de concentration. Ça m'a permis de faire des choses que je n'aurais pas faites avant, j'ai amélioré ma mémoire. Je lis le journal tous les jours pour entretenir ».

M.T. EN RECONVERSION APRÈS UN ACCIDENT
DU TRAVAIL DANS LE BÂTIMENT

Témoignage

« Tous les jours j'apprends un mot. Ma fille me fait faire des devoirs, je continue d'apprendre même si la formation s'arrête.

J'ai été scolarisée 5 ans.

Je me suis inscrite au code et au permis de conduire. Mes enfants m'aident et mon mari aussi, en même temps j'apprends les mots. Maintenant je peux aller voir le médecin ou seulement chercher les matériels pour faire le nettoyage ».

E.H. EN CONTRAT EMPLOI SOLIDARITÉ

Témoignage

« Pour remplir les papiers, on a bien appris, on a moins peur. J'ose aller plus loin pour chercher du boulot ».

G.M. EN CONTRAT EMPLOI SOLIDARITÉ

CONCLUSION

Cinq ans de mise en œuvre du plan d'action permettent de tirer quelques conclusions simples :

■ Trop d'entreprises ont tendance à considérer que l'illettrisme ne les concerne pas, ou tout du moins qu'il ne se pose pas chez elles. Cette tendance est souvent liée à une sous-estimation de la grande variété des stratégies dites " de contournement " utilisées par les salariés pour assumer les tâches qui leur sont confiées en masquant leurs difficultés de lecture et d'écriture.

Les entreprises qui décident d'aborder le sujet constatent souvent que l'ampleur du phénomène est plus importante que ce qu'elles imaginaient.

■ Si l'identification des salariés concernés exige bien évidemment quelques précautions de méthode, cela ne doit pas pour autant paralyser l'initiative et bloquer l'action. Dans ce domaine, toutes les entreprises qui ont fait appel à l'accompagnement d'une expertise extérieure n'ont eu qu'à s'en féliciter.

■ L'offre de formation n'est pas toujours satisfaisante mais son adaptation aux besoins spécifiques des entreprises progresse... dès lors que ces besoins s'expriment.

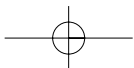
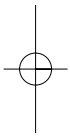
La démonstration est largement faite que les formations sont d'autant plus efficaces qu'elles prennent appui sur les situations concrètes de travail. Le choix de l'organisme de formation doit donc être effectué avec soin ; Habitat Formation peut y aider.

■ Le suivi en cours de formation est vital pour maintenir le dynamisme de la formation... et celui des salariés. Pour cela, l'entreprise doit exiger la réalisation d'une évaluation non seulement au début et à la fin de la formation, mais aussi tout au long de son déroulement.

Le salarié en formation doit pouvoir constater périodiquement ses progrès, même petits, pour avoir des points de repère dans sa progression.

■ La nécessité d'ancrer fortement les apprentissages sur les situations de travail a son corollaire : les acquis doivent être utilisés dès le retour en entreprise, à l'issue de la formation mais aussi chaque fois que possible pendant son déroulement.

■ Enfin, puisqu'il est évident que l'absence de maîtrise des savoirs de base peut entraver les évolutions des organisations du travail, l'investissement dans la lutte contre l'illettrisme est particulièrement utile à l'entreprise elle-même. De plus, les aides financières existent. Alors pourquoi s'en priver ?



ANNEXES

■ **LES RÉSULTATS DU PLAN D'ACTION
AU 30 SEPTEMBRE 2008**

■ **LES MODALITÉS D'INTERVENTION
D'HABITAT FORMATION**

■ **ANLCI : AGIR CONTRE L'ILLETTRISME
DANS L'ENTREPRISE : 10 RECOMMANDATIONS
POUR L'ACTION**

■ **BIBLIOGRAPHIE**

■ LES RÉSULTATS DU PLAN D'ACTION AU 30 SEPTEMBRE 2008

Les entreprises qui ont bénéficié du plan d'action ?

■ ENTREPRISES SOCIALES POUR L'HABITAT : Alliade habitat (69), Amlis (57), Brennus habitat (Sens), Famille et provence (13), Habitat 2036 (36), Hamoval (Montargis), La Sablière (75), Les Foyers de Seine et Marne (77), L'Habitation économique (33), Logiest (57), Logirem (13), Nouveau logis provençal (13), Savac (76), Sph (69) Vaucluse logement (84).

■ OFFICES PUBLICS DE L'HABITAT : Alcéane (Le Havre), Oph de l'Isère, de l'Oise, de Paris, de Poitiers,

des Hauts-Pyrénées, du Grand-Lyon, du Loir-et-Cher, du Rhône, Dynacité (Ain), Lille métropole habitat, Logiparc (Poitiers), Mâcon Habitat, Partenord Habitat (59), Pays d'Aix habitat (13), Roanne, Rouen habitat.

■ RÉGIES DE QUARTIER DES VILLES DE : Agen, Aix-les-Bains, Albi, Angers, Angoulême, Arles, Avignon, Belfort (Glacis, Résidences), Bethune, Bezons, Blois, Bordeaux, Cannes, Cenon, Châlons-sur-Saône, Chambéry, Chôlet, Clichy-Montfermeil, Créteil, Deux, Epernay, Evreux, Grenoble, La Rochelle, Le Blanc-Mesnil, Le Havre, Le Tremblay, Limeil-Brevannes, Lormont, Lyon (Duchère, Eurequa), Mâcon, Mainvilliers, Mont-de-Marsan, Montauban, Moulins, Orléans, (Argonne, Repères, Respire), Paris (Arts et Métiers),

19^{ème} Nord, Tela 13), Poitiers, Rillieux, Romans, Sarreguemines, Toulouse (Bellefontaine, Desbals, Reynerie), Trélazé, Valence, Vénissieux, Vernouillet, Vierzon.

■ AUTRES ENTREPRISES : Alise-ateliers (49) Arradep (Lyon), Arteec (24), Association familiale de Saint-Genis Laval, Association logement autonome des jeunes, Albi Association Logis (93), Association pour le développement des foyers Adef (94), Atlas (Arles), Avenir (Riom), Capucine (Lyon), Centre Saint-Vincent des amis du secours catholique (74), Colmar Habitat, Estime (69), Le monde Réel (69), Les bébés du vieux Lyon, Les petits Thou (Lyon), Multi-services Décines (69), Nacre services (60), Reed (69), Regain (Figeac), Semvit (76), Sial (69), Valoris textile (86).

LES FINANCEMENTS ENGAGÉS

FORMATION					CONSEIL	
ENTREPRISES	NBRE	MONTANTS	STAGIAIRES	HEURES	ENTREPRISES	MONTANTS
R. DE QUARTIER	57	489 800 €	884	107 900	12	43 000 €
C. SOCIAUX	35	92 300 €	74	11 500	1	6 500 €
OPH	17	360 800 €	370	32 600	2	9 300 €
ESH	15	194 800 €	139	15 700	1	8 400 €
AUTRES	24	109 100 €	172	22 800	2	10 300 €
TOTAL	148	1 246 800 €*	1 639	185 800	18	77 500 €

*Dont soutien du FUP : 454 866 €

LES SALARIÉS FORMÉS

Depuis le début du plan d'action, 130 000 heures ont été réalisées, plus de 1 000 salariés ont été formés ou sont en cours de formation (durée moyenne 110 heures). La répartition est la suivante :

SEXE		CATÉGORIE		ÂGE	
HOMMES	52 %	OUVRIERS NON QUALIFIÉS	70 %	MOINS DE 25 ANS	11 %
FEMMES	48 %	OUVRIERS QUALIFIÉS	13 %	DE 26 À 44 ANS	53 %
		EMPLOYÉS	16 %	PLUS DE 45 ANS	36 %

■ LES MODALITÉS D'INTERVENTION D'HABITAT FORMATION

(en vigueur en septembre 2008)

L'aide est réservée aux entreprises adhérentes à Habitat Formation à jour de leurs cotisations.

Elle peut être apportée sur 2 registres :

- Le financement d'actions de formation,
- Le financement de prestations de conseil.

Le financement d'actions de formation

Ces actions qui peuvent concerner un ou plusieurs salariés doivent relever de la lutte contre l'illettrisme.

Il s'agit de formation " français langue étrangère" (FLE), d'alphabétisation, de remise à niveau des savoirs de base...).

- Pour les entreprises de moins de 10 salariés, et indépendamment des prises en charge habituelles, Habitat Formation prend en charge 100 % des coûts pédagogiques, dans la limite de 7 500 € par entreprise.

- Pour les entreprises de 10 salariés et plus qui confient la gestion de leur plan à Habitat Formation et qui sollicitent la prise en charge de coûts pédagogiques, il est créé un crédit spécifique, distinct du budget du plan de formation et au plus égal à 50 % de ce budget.

Ce crédit spécifique sera porté au maximum à 7 500 € pour les entreprises dont le budget plan de formation est inférieur à 15 000 €.

Le financement de prestations de conseil

L'appui d'un conseil externe spécialisé est particulièrement utile pour la conception et la mise en oeuvre de telles actions (aide au repérage des besoins, définition des objectifs, choix du prestataire de formation, accompagnement, évaluation de l'action...).

En collaboration avec l'Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI), Habitat Formation a sélectionné plusieurs cabinets de conseil et offre la possibilité de recourir gratuitement à 5 journées de conseil.

Pour toute question ou précision relative à la mise en oeuvre des actions, vous pouvez contacter notre collaborateur à Lyon, chargé du dossier :

Sylvain Exertier

04 78 77 01 05

sylvain.exertier@habitat-formation.fr

HABITAT FORMATION

ANTENNE DE LYON

4 rue de Narvik

BP 8054

69351 Lyon Cedex 08

■ AGIR CONTRE L'ILLETTRISME DANS L'ENTREPRISE : 10 RECOMMANDATIONS POUR L'ACTION*

(ANLCI - janv. 03)

SENSIBILISER

1. Un discours moralisateur et paternaliste fondé sur la seule solidarité à l'égard des salariés en situation d'illettrisme a peu d'effet sur les acteurs de l'entreprise. La lutte contre l'illettrisme sera mieux perçue dans le champ de la formation professionnelle*. À ce titre, la mise en place d'actions de cette nature révèle les difficultés propres au développement de la formation continue. **Il est donc particulièrement important d'aborder la question de l'illettrisme au sein de l'entreprise dans le cadre plus global de sa politique de gestion des ressources humaines et de formation continue.**

* L'article 1900-6 du Code du travail prend en compte cette situation puisqu'il permet aux entreprises de déduire le coût des formations de base de leur contribution obligatoire à la formation professionnelle

2. Il est alors recommandé de s'appuyer sur les occasions qui justifient que l'entreprise ait besoin d'améliorer les compétences de base de ses salariés : transmission, réorganisation, modernisation des moyens de production, mise en place de démarches qualité, sécurité, difficultés de recrutement, vieillissement de la population active, exigences des usagers, modifications du contrat de travail... **Il est en effet primordial de trouver un support professionnel qui va servir de « véhicule » aux actions visant la maîtrise des savoirs de base.**

3. Une sensibilisation et une mobilisation des acteurs qui utiliserait comme levier le plan de formation peut être particulièrement opportune puisqu'il permet de définir les besoins de formation en rapport avec les stratégies de l'entreprise. Il offre l'occasion d'une concertation avec les représentants du personnel qui peuvent faire fonction de médiateurs et faciliter l'accès à la formation. Il permet enfin d'aborder la situation des premiers niveaux de qualification sans référence explicite aux situations d'illettrisme, jugées stigmatisantes. **Dans le domaine du développement des compétences de base, il peut être particulièrement utile de concilier logique de mobilité individuelle dans le cadre de la promotion sociale et logique de développement des compétences de l'entreprise. La validation des acquis de l'expérience semble particulièrement indiquée pour répondre à cette double attente.**

4. Dans le cadre de projets individuels, certains salariés peuvent souhaiter réactiver leurs connaissances de base hors du cadre de l'entreprise, pour des raisons qui leur sont propres. Ces démarches doivent être prises en compte par les acteurs de la formation professionnelle (État, partenaires sociaux, collectivités territoriales). Les salariés qui en font la demande peuvent utilement être accompagnés par les prestataires externes à l'entreprise, comme les centres de positionnement linguistiques mis en place par les pouvoirs publics. **Une politique de sensibilisation sur le développement des compétences de base en entreprise ne doit pas être exclusivement tournée vers les dirigeants d'entreprise mais doit être élargie à la cible des salariés, en s'appuyant notamment davantage sur le relais des organisations syndicales.**

AGIR

5. L'identification des salariés en situation d'illettrisme ne doit pas être un facteur d'exclusion. À cet égard, un repérage individuel, hors de tout projet collectif, est à proscrire. La démarche d'identification ne doit pas avoir pour effet de stigmatiser un salarié, de l'enfermer dans une catégorie. Le travail sur le contexte de l'identification est donc particulièrement important. **En d'autres termes, l'identification des besoins de formation ne doit pas démarrer avant que le chef d'entreprise, l'encadrement intermédiaire et les salariés aient une vision collective très claire des objectifs assignés à l'action.**

6. Pour faciliter l'accès à la formation et obtenir l'adhésion des salariés, il est important de travailler au préalable sur leurs motivations. Il peut être utile de communiquer sur les objectifs personnels (savoir lire le cahier de liaison de ses enfants, remplir un chèque ...) qui peuvent être retirés des objectifs professionnels assignés à l'action de formation. **Consacrer du temps et des moyens à la construction d'une démarche de mobilisation des salariés peut s'avérer un préalable particulièrement opportun. L'implication de l'équipe de direction, de la maîtrise et de l'encadrement de proximité constitue aussi une condition essentielle à la réussite des formations de base.**

7. La formation ne doit pas être vécue par l'entreprise comme une intrusion qui désorganise la production, et par les salariés, comme un retour sur les bancs de l'école. L'organisation et l'environnement même de la formation jouent un rôle très important dans la réussite des apprentissages et leur réinvestissement sur le poste de travail : **le recours à des modèles de**

formation adaptés aux contraintes et objectifs des entreprises, qui mobilisent les savoirs de base au travers des pratiques professionnelles et qui associent accompagnement individuel, souplesse et discrétion doit être privilégié.

8. Pour les démarches de plus grande envergure conduites par les grandes entreprises ou à l'échelle d'un secteur d'activité, **les modalités de formation et leur qualité (démarches formatives, supports utilisés, plan de perfectionnement ou de qualification des dispensateurs de formation) doivent être envisagées en amont et prises en compte dans l'ingénierie du projet.**

Le recours à une expertise extérieure*, développant une double compétence en ressources humaines et apprentissage des savoirs de base peut être particulièrement utile pour accompagner tous les intervenants (Opca, conseillers, dirigeants, salariés, organismes de formation) et faciliter ainsi la capitalisation des outils mis en place.

*Cabinet de consultant ou centre ressource illettrisme ayant une expérience dans ce domaine

9. L'action de formation de base gagne à être conçue comme un investissement qui permet de repérer les potentialités du salarié. Il peut être utile pour l'entreprise de savoir quelles sont les nouvelles connaissances de base qui peuvent être mobilisées sur le poste de travail dès le retour de formation de ce dernier. **Un accompagnement progressif du salarié reposant sur des échanges permanents avec l'organisme de formation peut s'avérer efficace pour favoriser le réinvestissement des acquis en formation dans l'entreprise.**

10. Les formations de base se traduisent par le développement de l'estime de soi, de l'autonomie, de la prise d'initiatives et par l'amélioration de la perception de son travail et plus globalement de l'image que l'on peut avoir de son entreprise. Source de frustrations s'ils ne sont pas pris en compte dans le projet de l'entreprise, ces changements doivent être anticipés. **Il peut être utile, avant le départ en formation, de préciser les objectifs attendus et les critères d'évaluation de ces objectifs : Quelles nouvelles compétences pour les salariés ? Quelle validation ? Quelle mise en oeuvre sur le poste de travail ?**

*Ces recommandations reprennent les préconisations du groupe Agora « Monde du travail et savoirs de base » réuni à l'initiative de l'ANLCI, qui a rassemblé les acteurs impliqués et notamment Habitat Formation.

BIBLIOGRAPHIE

1. Illettrisme / généralités

■ Illettrisme : les fausses évidences

AGNÈS VILLECHAISE-DUPONT - JOËL ZAFFRAN
ÉD. L'HARMATTAN - 2004

■ La lutte contre l'illettrisme dans les régions

REPÈRES 2002/2003 - ANLCI - 2004

■ Illettrisme : les chiffres

Exploitation par l'Anlci de l'enquête Information et Vie quotidienne en 2004-2005 par l'Insee
ANLCI 2007

■ L'illettrisme : mieux comprendre pour mieux agir

MARIE-THÉRÈSE GEFFROY - VALÉRIE GRASSET-MOREL
ÉD. MILAN COLLECTION LES ESSENTIELS - 2003

■ Lutter ensemble contre l'illettrisme

JÉRÔME LEPEYTRE - EMMANUELLE PARRA-PONCE
ÉD. AUTREMENT 2008

■ L'invention de "l'illettrisme"

BERNARD LAHIRE
ÉDIT. LA DÉCOUVERTE COLLECTION TEXTES À L'APPUI - 1999

■ Lutter contre l'illettrisme

MARIE-THÉRÈSE GEFFROY
MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ - LA DOCUMENTATION FRANÇAISE - 2002
Rapport à la ministre de l'Emploi et de la Solidarité et à la Secrétaire d'État aux Droits des femmes et à la Formation professionnelle

■ Lutter ensemble contre l'illettrisme

CADRE NATIONAL DE RÉFÉRENCE - ANLCI 2003
www.anlci.fr

■ Vaincre l'illettrisme

DOSSIER COORDONNÉ PAR VINCENT BERTHET CLAUDE ROYON
REVUE ÉCONOMIE ET HUMANISME - N° 363 / DÉC. 2002

2. Illettrisme en entreprise

■ Illettrisme et monde du travail

ACTES DU COLLOQUE, LIMOGES - CARIF LIMOUSIN - 2001

■ Illettrisme et situations de travail

CENTRE RESSOURCES ILLETTRISME DRÔME & ARDÈCHE
RAPPORT N° 1 - SEPT. 2002

■ Illettrisme et situation de travail

MÉMENTO POUR AGIR DRTEFP ALSACE - OCT. 2000

■ L'entreprise face à l'illettrisme

BENOÎT HESS
LES ENJEUX DE LA FORMATION - ANTHROPOS - 1997

■ L'illettrisme et le monde du travail

GPLI PARIS
LA DOCUMENTATION FRANÇAISE
COLLECTION " EN TOUTES LETTRES " - 2000

■ Vers une formation rénovée

GROUPE DE RECHERCHE "LA CLASTRE" - CENTRE RESSOURCES
DRÔME & ARDÈCHE - 2002

3. Sites Internet pour aller plus loin dans la recherche bibliographique

ANLCI

www.anlci.fr (liens vers les Centres ressources illettrisme)

CENTRE INFFO

www.centre-info.fr

GRAF BRETAGNE

www.graf-bretagne.com

LA DOCUMENTATION FRANÇAISE

www.ladocumentationfrancaise.fr



l'opca des acteurs de la ville

habitat formation
15, rue des sablons BP 2122 75771 paris cedex 16
téléphone : 01 53 65 77 77 fax : 01 53 65 77 88
accueil@habitat-formation.fr
www.habitat-formation.fr

