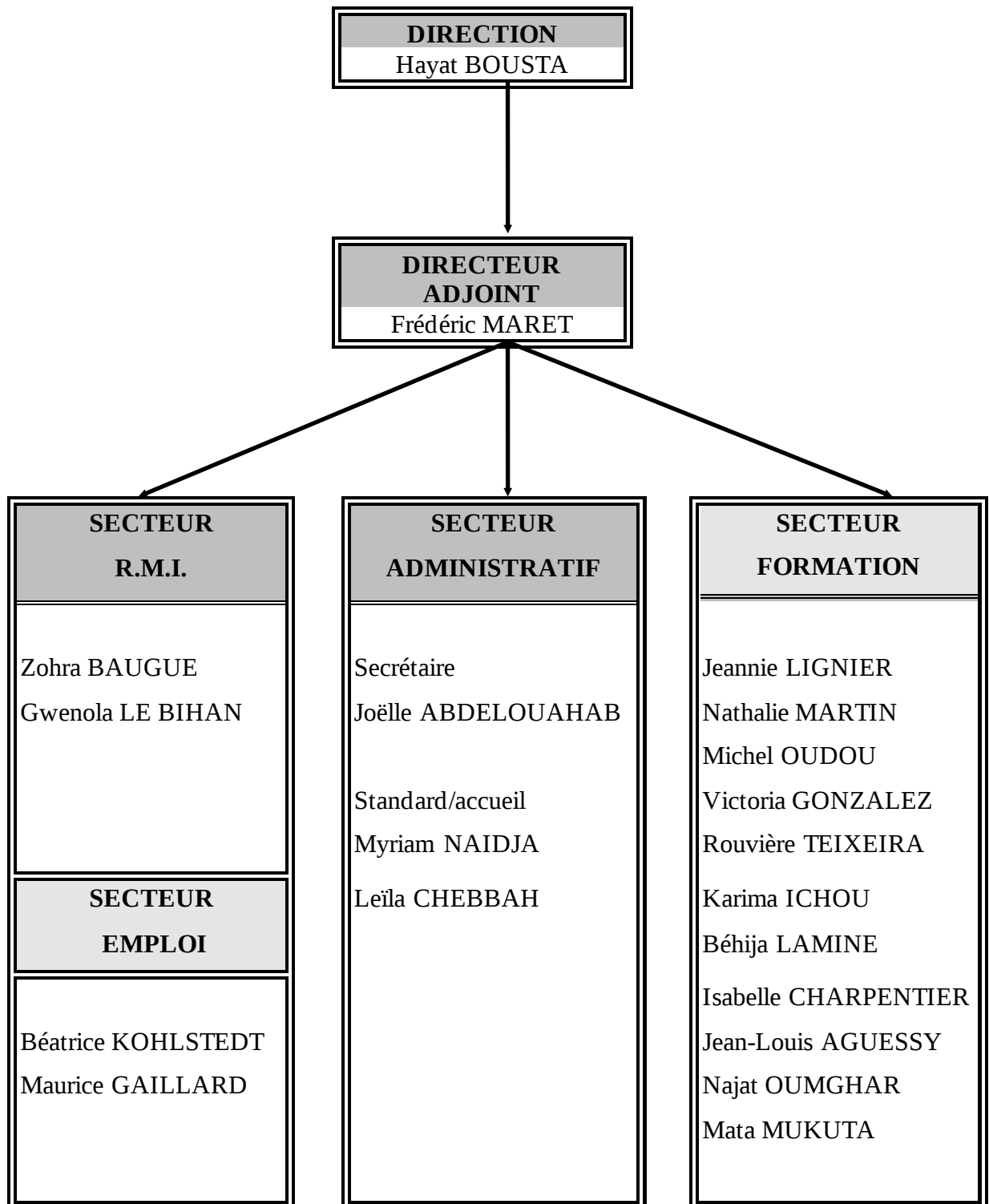


Centre d'Insertion et de Formation pour Adultes

*Cinq ans dans l'insertion des
90 - 94
publics en difficultés*

Hayat BOUSTA
JUIN 95

ORGANIGRAMME - JUIN 1995



sommaire

INTRODUCTION

P. 11

PREMIERE PARTIE : LES ACTIONS DE DROIT COMMUN

A.I.F. - S.I.F.E.

- I - Création du Centre d'Insertion et de Formation pour Adultes.
Caractéristique du projet P. 15
- II - Analyse du public P. 19
- III - L'insertion : sens et exigences. P. 25
- IV - Le parcours global. P. 31
- V - L'organisation pédagogique : P. 43

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION QUANTITATIVE DU PUBLIC

- I - Données chiffrées par : P. 55
Nationalité, sexe, âge, scolarité...
- II - Statistiques des résultats : P. 69
Insertion par nationalité, sexe, âge...

TROISIEME PARTIE : DEVELOPPEMENT DU CENTRE

- I - L'accompagnement des bénéficiaires du R.M.I. :** P. 91
Les raisons de l'accompagnement

Les statistiques :	P. 97
1 - Etat initial (nationalité, sexe, âge...)	
2 - Le devenir (nationalité, sexe, âge...)	

II - Les actions linguistiques à visée professionnelle. P. 121

A - Les raisons du projet	
B - Le parcours proposé	
C - La cellule de suivi	
D - Les statistiques	P. 131
1 - Etat initial (origine géographique, âge, scolarité...)	
2 - Evaluation linguistique initiale : français - calcul	
3 - Evaluation linguistique en fin de parcours : français - calcul	

III- Les actions en direction des entreprises. P. 139

- A - Formation des salariés
- B - Formation des C.E.S.

CONCLUSION

P. 147

Rapport d'activité 90 - 94 Bilan statistique

1990 - 1994 : cinq années d'un parcours pour l'insertion des Demandeurs d'Emploi de Longue Durée et/ou bénéficiaires du R.M.I. Nous avons voulu faire le point sur ce parcours et le partager avec nos partenaires. Les données chiffrées sont des indicateurs sur le public, son âge, ses origines, son niveau de scolarité... mais aussi sur les réalités de son insertion vers l'emploi ou la formation.

Au cours de ces cinq années, C.I.F.A. a pu se développer à des actions en direction des salariés.

Depuis 90, nous avons fait des bilans annuels. Cette année, nous faisons un bilan quinquennal qui comprend les données réelles de 94.

L'évaluation globale du public que nous avons reçu, nos approches pédagogiques, les objectifs que nous nous sommes tracés : avoir confiance en soi, retrouver sa dignité, croire en quelque chose... s'inscrivent dans nos résultats mais ne sont pas quantifiables ; le savoir-être, le travail sur le comportement, sur la personne... ne se chiffrent pas. Il est inhérent à la qualité pédagogique qu'exige ce public. Ces hommes et ces femmes drainent derrière eux une histoire de vie longue, difficile, handicapant souvent leur insertion dans le monde du travail : il s'agit d'être à l'écoute, de donner les moyens et l'information nécessaires pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs d'insertion.

La réponse au chômage ne se traduit pas seulement en termes de créations d'emploi. Encore faut-il que des personnes marginalisées depuis longtemps aient la capacité personnelle d'y adhérer. ***Créer des emplois, sans tenir compte non seulement de la nécessité de qualification mais aussi, d'un travail sur la personne dans sa globalité, ne répondra pas aux attentes de ce public et ne permettra pas nécessairement de reculer le chômage.***

Il faut que les personnes soient "prêtes" à travailler durablement et qu'elles aient une confiance réelle en elles-mêmes et dans le travail qui leur est proposé.

C'est l'objectif essentiel du parcours que nous proposons depuis cinq ans, aux D.E.L.D. Il s'articule dans le cadre d'un centre permanent, autour de partenaires sociaux et institutionnels mais surtout autour d'un réseau d'environ 300 entreprises locales, départementales et régionales.

D'autre part, la formation des salariés de bas niveau de qualification est une action de « prévention » du chômage. Nous nous sommes engagés depuis 1993 dans ce type de formation pour que ces salariés puissent se maintenir dans leur poste de travail.

Toute cette démarche a été partagée par un grand nombre de partenaires, de relais sociaux et économiques ainsi que des Centres de Formation. Le travail sur l'insertion nécessite l'implication de tous les acteurs ; ceux-ci ont toujours été au rendez-vous avec nous et nous ont permis de revoir certaines pratiques et d'orienter les stagiaires le mieux possible. Nous les remercions des échanges que nous avons pu avoir avec eux nous ont aussi permis de persévérer dans un travail qui demande souvent un investissement au-delà de nos moyens personnels.

ACTIVITES DE DROIT COMMUN

Actions d'Insertion et de Formation

Stages d'Insertion et de Formation à l'Emploi

Les Actions d'Insertion et de Formation (A.I.F.) mises en place en 1990 ont changé de dénomination en 1993. On les a alors nommés Stages d'Insertion et de Formation vers l'Emploi (S.I.F.E.).

I - CREATION DU CENTRE

Depuis 1979, Solidarité Jeunes Travailleurs mène des actions d'insertion et de formation en direction des publics en difficulté.

Avec, en 1986/87, les mesures pour Chômeurs de Longue Durée, Solidarité Jeunes Travailleurs a développé son action avec les adultes, son objectif de départ étant auparavant essentiellement centré sur le public "jeunes". Des stages C.L.D. aux S.I.F.E. en passant par les S.R.A. et les A.I.F. Solidarité Jeunes Travailleurs a tenté de répondre à cette question : "Quelle insertion pour les jeunes et adultes en difficulté ou en situation de pré-exclusion ?"

Le bilan des stages longs qu'étaient les S.R.A. (845 h. environ), l'évaluation tant des besoins que des résultats obtenus (60% à 65% d'insertion professionnelle en 1989), nous a conduit au constat suivant : les actions en termes de stage nécessitaient des négociations fréquentes en cours d'année et rendaient difficiles la stabilité de l'équipe pédagogique et par là son implication et ses capacités de suivi après les stages.

Avec les Actions d'Insertion et de Formation, le projet d'un Centre d'Insertion et de Formation pour Adultes répondait aux besoins diversifiés de ce public en offrant un parcours d'insertion référent où les intervenants auraient toute la possibilité de construire avec et pour les Demandeurs d'Emploi de Longue Durée, des parcours individualisés. Il s'agit d'un travail sur la personne dans sa globalité et non seulement dans sa "demande d'emploi". Il s'agissait de tenir compte de la nécessité de ce qui, actuellement devient une évidence : **un travail en amont** de l'insertion professionnelle, un travail d'insertion socio-personnelle et professionnelle.

C'est à partir de ces convictions que, le 17 avril 1990, a pu s'ouvrir le Centre d'Insertion et de Formation pour Adultes de S.J.T. Montreuil dans le cadre d'une convention globale avec l'implication d'une équipe pédagogique et administrative, donnant le maximum de ses capacités.

Quelles sont les caractéristiques de ce projet ?

Le projet reste le même dans sa globalité mais a subi des modifications dans le parcours durant ces cinq années.

Il s'inscrit depuis 1990 dans le cadre d'une convention globale annuelle qui en 1990, concernait 100 stagiaires pour 80 000 heures en centre d'Avril à décembre. A partir de 91, de janvier à décembre, c'est plus de 260 personnes qui sont concernées par an, pour un parcours global de 160 000 heures dont 112 000 heures en Centre.

Le projet s'articule globalement autour de trois caractéristiques :

Sa permanence : nous avons près de deux entrées par mois en moyenne et les stagiaires peuvent sortir du parcours dès qu'ils ont trouvé un emploi ou une formation ; d'autres peuvent les remplacer selon le moment où s'effectue le départ (cela n'est possible qu'en début de parcours mais non pas à la fin). Nous pouvons donc avoir en permanence des sorties et des entrées individuelles. Ainsi, les stagiaires se sentent plus libres de choisir et se responsabilisent par rapport à leurs cursus de formation.

Modulaire : à partir d'un tronc commun, nécessaire à tous pour une bonne communication avec les formateurs des besoins exprimés, chacun va pouvoir s'orienter selon ses compétences réelles : certains feront un stage pratique avancé, d'autres auront la possibilité de préparer un concours et enfin les troisièmes pourraient suivre des modules de remise à niveau assez conséquents.

Les contraintes de la gestion pédagogique nous rendent parfois difficile la modularisation systématique du parcours car celle-ci exige des moyens matériels et financiers que notre convention annuelle ne nous donne pas. Cependant, toutes les fois que nous le pouvons nous tentons de répondre au mieux aux besoins exprimés.

Individualisé : il ne s'agit pas de formation individuelle même si les entretiens individuels sont pris en compte (surtout pour les bénéficiaires du R.M.I. dans le cadre de la convention P.D.I.). Cependant, dans un même groupe (maximum 15 personnes) nous pouvons avoir différents niveaux : une batterie d'exercices est mise à la disposition des stagiaires pour répondre à une demande spécifique. Le formateur doit pouvoir concilier l'approche individualisée avec la dynamique de groupe.

Ainsi, autour de ces trois axes, nous avons, en cinq ans, recruté près de 1 200 stagiaires et accueilli plus de 2 000 personnes. Parmi ceux qui n'ont pas pu accéder à notre parcours en raison de leur handicap réel à suivre une formation intensive (linguistique - personnel - physique...), certains ont été orientés.

Sur les cinq années, nous avons pu constater une évolution importante dans les difficultés que rencontrent ce public affectant leurs relations professionnelles ou sociales et personnelle

II - ANALYSE DU PUBLIC

Il s'agit de lever la confusion entre Bas Niveau de Qualification et public en difficulté d'insertion. On a tendance souvent à considérer qu'un Demandeur d'Emploi de Longue Durée est en perte d'identité, qu'un bénéficiaire du R.M.I. est une personne de bas niveau de qualification et « dégradée ». On a souvent mis des étiquettes aux individus, à partir de leur statut administratif sans tenir compte de leurs compétences ; on a créé des statuts et on a généralisé leur appartenance à la perte d'emploi... à une perte d'identité : si certains (malgré leur nombre croissant depuis 5 ans) accusent le coup de la privation d'emploi au niveau personnel et social, il n'est pas prudent de généraliser et d'établir à partir de là des plans de formation ne tenant pas compte des spécificités vécues par chacun.

En généralisant sur la misère, on base un parcours pédagogique sur du négatif et on prédispose les acteurs ou intervenants à une pratique pédagogique qui peut être viciée dès le départ.

Quelle est la caractéristique générale ?

La durée du chômage : de 1 à 10 ans pour certains ; cependant, les personnes ayant une durée très longue de chômage étaient moins nombreuses en 1990. En revanche, les bénéficiaires du R.M.I. ont une durée moins longue de chômage depuis 1992. Certains viennent de sortir de l'école.

L'âge : pendant les deux premières années, nous recrutons des personnes entre 26 et 58 ans. Ces dernières retrouvaient des emplois dans le cadre des C.R.E. et dispositifs pour l'emploi bénéficiant aux "plus de 51 ans". Nous les recrutons sur des critères de motivation, de dynamique... Depuis 1992, les personnes de cet âge semblent très désabusées (il faut reconnaître que le marché de l'emploi ne favorise pas leur insertion) et les "25 - 34 ans" sont de plus en plus nombreux. Alors qu'en 1990, nous ne pouvions pas recruter des personnes âgées de moins de 26 ans, actuellement elles sont bénéficiaires du R.M.I. et peuvent accéder à notre parcours. Le rajeunissement des bénéficiaires du R.M.I. est très net depuis 1992. Certaines femmes sont à peine âgées de 21 ans : mères célibataires, elles ne se sentent pas à l'aise dans les stages jeunes "18 - 25 ans".

Cultures diverses : France et Europe en général, Maghreb, Afrique, Asie... Malgré une forte proportion d'étrangers en 91 (58%) et de français en 92 (54%), nous avons globalement le même pourcentage sur cinq ans.

L'hétérogénéité culturelle n'a jamais posé un problème quelconque et a été une source de dynamique dans les groupes.

Niveau de formation : en 1990, nous avons recruté des personnes analphabètes (17%) et mis en place des modules d'alphabétisation. La Direction Départementale du Travail et de l'Emploi considérait que cela ne rentrait pas dans notre conventionnement et que la responsabilité de l'apprentissage linguistique incombait au Fonds d'Action Sociale. Aussi depuis 1991, le nombre de personnes analphabètes a diminué (4,33% en 1994) : seules les personnes ayant déjà travaillé et francophones ont pu accéder à notre parcours.

Depuis 92, il y a une nette évolution dans la qualification du public Demandeur d'Emploi de Longue Durée et/ou bénéficiaire du R.M.I. : CAP - bac - bac+

La situation familiale : la proportion des mères célibataires a progressé ainsi que celle des célibataires. Nous retrouvons les mêmes situations familiales depuis 90 ; le public majoritaire est marié avec enfants.

En 1994, une convention avec la Délégation Départementale aux Droits des Femmes nous a permis de recruter 20 femmes isolées : plusieurs d'entre elles n'avaient jamais suivi de stage et manquaient de motivation et de confiance. Elles suivaient le même parcours que les autres ; cela leur permettait de sortir de leur spécificité.

L'expérience professionnelle : En 1990, les personnes que nous recevions en 1990 avaient presque toutes une expérience professionnelle ; depuis 93, plusieurs d'entre elles n'ont jamais travaillé : ce sont souvent des jeunes, sortis d'un lycée professionnel ou autre.

Nous recrutons aussi des personnes ayant perdu leur emploi (après 20 ans de travail) pour des raisons linguistiques. Elles veulent faire une (re) mise à niveau leur permettant de retrouver un emploi.

Les conditions sociales : un plus grand nombre de Sans Domicile Fixe et mal logés depuis 92. Certaines personnes arrêtent leur parcours d'insertion pour cette raison. "Comment chercher un emploi quand on n'a pas d'abri ?"

Les problèmes de santé : Là aussi, si nous partons du public accueilli et non recruté (2 fois plus) nous constatons que l'alcoolisme devient l'handicap le plus courant ; à cela s'ajoutent des troubles psychologiques importants que l'on a remarqués chez les jeunes.

Ainsi, les stagiaires que nous recrutons souffrent de différents maux liés à la perte d'emploi. Il y a, certes, une dégradation des situations personnelles, mais certaines personnes n'ont pas de problèmes particuliers : elles sont en situation de non-emploi car elles n'ont pas défini clairement leur projet professionnel ou en raison des réalités du marché du travail. Elles considèrent notre centre comme un intermédiaire avec l'entreprise.

Il s'agit donc de travailler pour les uns en particulier sur la personnalité et la resocialisation, pour d'autres sur l'accompagnement à la recherche d'emploi et à la clarification du projet professionnel.

Ne pas généraliser et travailler sur les aspects positifs de la personne quelles que soient ses difficultés ne signifie l'absence de prise en compte du vécu et des conséquences du chômage sur l'individu : certains perdent leur emploi à la suite d'une cassure dans leur

vie personnelle, d'autres ont une vie personnelle brisée en raison de leur chômage. Les uns et les autres ont des capacités à s'en sortir ; c'est à nous de savoir juger si le parcours proposé peut contribuer à développer leurs capacités ou s'il faut les orienter vers d'autres structures. Mais sachons qu'une attitude légèrement dépressive ne peut être considérée comme un handicap insurmontable.

Depuis 1993, certaines personnes recrutées semblent plus exigeantes et moins confiantes : les stages successifs déjà faits, les Contrats Emploi-Solidarité déjà effectués... Une forte conviction d'une instabilité irréversible. Tout ceci les conduit à refuser le C.E.S. pour ne garder que l'allocation R.M.I. car, selon les situations familiales aucune compensation n'est offerte lorsqu'elles ont un C.E.S. et elles perdent même leur statut après 4 mois ! Les mesures administratives parfois contradictoires et incompréhensibles sont souvent à l'origine de ces attitudes et deviennent un obstacle pour l'insertion.

III - L'INSERTION : SENS ET EXIGENCES

L'objectif de l'insertion est de permettre à des personnes plus ou moins marginalisées pour des raisons différentes de (re)trouver leur place dans l'environnement socio-professionnel.

Cette action exige de prendre en compte la personnalité de chacun, de comprendre le pourquoi de sa situation et d'être à l'écoute des besoins exprimés. Il s'agit de s'adapter aux capacités de chacun et à leur volonté de s'en sortir.

La majorité des Chômeurs de Longue Durée draine derrière elle des situations en général difficiles à surmonter surtout dans un contexte de crise économique. Certes, leur demande explicite est de trouver un emploi. Mais un grand nombre n'est pas prêt à réaffronter les contraintes du monde du travail : la durée du chômage y est pour beaucoup.

Ainsi, l'insertion n'est pas seulement professionnelle, elle est d'abord ou en même temps personnelle, sociale, éducative... auparavant la seule démarche consistait souvent à prospecter des possibilités d'emploi ; l'action sur le terrain nous a montré que, dans certains cas, une fois l'emploi (re)trouvé, le stagiaire recule, a des appréhensions... En 87/88, les Chômeurs de Longue Durée accédaient facilement à tout emploi proposé et seul le refus de l'employeur ne faisait pas aboutir l'insertion. Depuis 89/90, avec la mesure sur le R.M.I., on a constaté que des personnes n'étaient pas encore prêtes à assurer un emploi quelconque. Cette tendance tend à se développer parallèlement à la dégradation économique d'autant que beaucoup de Demandeurs d'emploi de Longue Durée deviennent bénéficiaires du R.M.I. deux ans après leur chômage... Or, on peut considérer que souvent, après 6 mois de chômage, une personne commence à perdre progressivement confiance en elle.

Ainsi, d'un public voulant acquérir une qualification lui permettant de travailler ou avoir une aide pour rechercher un emploi, on a glissé vers un public en majorité demandeur "d'attention", de compréhension, d'écoute : la remédiation est nécessaire pour que certaines personnes sortent de leur engrenage et entrent positivement dans le monde du travail.

A - Exigences pédagogiques de l'insertion :

Le vécu des stagiaires ne doit pas nous conduire à avoir une attitude d'assistanat, en contradiction avec toute pédagogie positive et toute approche de valorisation de l'individu. Il s'agit d'établir des relations de réciprocité et de reconnaissance mutuelle ; aussi, avons-nous institué un contrat de formation qu'ils doivent respecter : nous essayons de comprendre leur situation, leur donner les moyens et les informations nécessaires pour qu'ils s'en sortent, en leur faisant connaître leurs droits, mais aussi leurs devoirs. On n'hésite pas à faire respecter ce contrat quitte à se séparer du stagiaire car nous avons, aussi, nos limites et nos contraintes.

Il s'agit pour nous de restructurer leurs démarches et leur projet personnel et professionnel, en partant d'un bilan sur eux-mêmes articulé à une connaissance des réalités de l'emploi : il faut que chacun soit conscient du lien existant entre ses désirs et ses capacités propres, entre ceux-ci et les offres d'emploi qu'il faudra assurer pour une réinsertion réelle. **Dans cette démarche le stagiaire doit être acteur de son parcours.** Au fil des années, on a constaté que les stagiaires étaient de plus en plus désabusés et préféraient subir qu'agir ; alors qu'en 90, en trois semaines voire un mois, les stagiaires intégraient positivement et activement notre parcours, depuis 93, on a du mal à les pousser à s'investir : beaucoup ne s'impliquent qu'au bout d'un ou deux mois et dans le cadre de l'Atelier Intensif de Recherche d'Emploi, ils ne montrent aucune motivation. Est-ce nous qui sommes "usés" par ce travail ou les conditions de vie globale, plus difficiles des Demandeurs d'Emploi de Longue Durée et les réalités de l'emploi qui leur enlèvent tout désir de chercher des « débouchés » ? Peut-être est-ce les deux à la fois !...

B - Exigences partenariales :

Si nous sommes à l'écoute du public, nous ne voulons ni ne pouvons être les seuls à (ré)insérer. En 1990, la mise en place d'une commission inter partenariale dans notre centre était nécessaire car elle nous a toujours permis de revoir certaines pratiques et d'orienter les stagiaires le mieux possible. Elle a permis de mettre en commun différentes informations et pratiques sur l'insertion. Les quatre premières années, nous avons pu tenir le rythme de nos rencontres et nos partenaires institutionnels étaient régulièrement présents. Nous avons pu échanger nos pratiques sur l'emploi, le logement, la santé... Cette structure a contribué à rapprocher effectivement différents acteurs, à donner à tous la motivation nécessaire et indispensable pour la prise en compte de ce public.

L'organisation de ces réunions nécessite une certaine mobilisation, au-delà de notre travail habituel ; c'est l'une des raisons pour laquelle en 94, nous n'en avons organisé qu'une seule. Mais, nous restons persuadés que la prise en compte de ce public nous engage nécessairement dans des rencontres de ce type qui nous permettent de développer l'information et de nous donner les moyens de répondre à certaines difficultés de nos stagiaires. D'autre part, cela renforce certaines relations bilatérales : en 1990 et 1991, nous avons pu faire intervenir les conseillères de la Caisse d'Allocations Familiales (C.A.F.) de Rosny-sous-Bois pour répondre aux différentes questions soulevées par nos stagiaires, et leur permettre de reconsidérer leurs comportements par rapport aux institutions. La compétence des intervenants de la C.A.F., leur capacité à intégrer la diversité de chaque groupe, leur exigence d'une bonne coordination avec notre équipe pédagogique s'inscrivent dans une vraie démarche de (ré)insertion.

Depuis, nous avons fait intervenir la D.D.A.S.S. et d'autres structures.

Nous avons eu avec l'A.N.P.E. de Montreuil des relations partenariales basées sur des critères professionnels. Elle est notre principale partenaire pour nos recrutements, l'orientation et l'évaluation de certains stagiaires.

La convention P.D.I. pour l'accompagnement et le suivi des bénéficiaires du R.M.I. nous permet de développer et d'affirmer des relations partenariales avec les services sociaux et les A.L.E. du 93 : réunions de travail, correspondance permanente...

Notre action s'inscrit donc dans une coordination entre les différents acteurs de la ré(insertion). Nous connaissons les limites de nos capacités d'intervention et nous devons orienter les stagiaires vers des organismes-relais pouvant répondre à des situations identifiées et précises. Ce n'est pas à C.I.F.A. qu'un stagiaire peut résoudre un problème grave d'alcool ou un problème psychologique. Nous pensons que les "centres de soins" ou d'écoute "psychologiques" doivent être extérieurs à notre centre même si nous pouvons diagnostiquer les problèmes.

De même, ce n'est pas dans notre parcours qu'un stagiaire pourra acquérir une qualification professionnelle quelconque. C'est dans le sens de la complémentarité que s'établissent nos relations d'échange et de relais avec d'autres organismes de formation qualifiante : A.F.P.A. - O.R.T. - A.F.C.E.P....

L'entreprise étant le lieu d'insertion à terme, nous avons développé des relations partenariales avec un large réseau d'entreprises.

C - Exigence institutionnelles :

Les organismes de formation ne peuvent que tenter de répondre aux effets de la désinsertion. Au-delà de la formation-insertion, au-delà des capacités des personnes concernées, **la question de la ré(insertion) est de la responsabilité des institutions politiques et économiques.** La garantie d'une (ré)insertion - pour les jeunes comme pour les adultes - est conditionnée à une véritable volonté politique, au-delà de la promulgation de mesures parfois loin des besoins réels et des préoccupations quotidiennes de ce public. Si le travail pédagogique d'une équipe et la qualité de nos prestations sont de notre responsabilité, la volonté politique de la (ré)insertion est la responsabilité des pouvoirs publics qui doivent donner les éléments indispensables à sa réalisation : la ré(insertion) est un parcours qui nécessite des moyens pour la mise en place de structures d'accueil, de suivi et d'une véritable relation et organisation avec les entreprises. L'organisation du subventionnement, le retard sur les paiements, le taux horaire pour ce type d'action nous permet de nous interroger parfois du bien fondé d'une politique d'insertion.

IV - PARCOURS GLOBAL PROPOSE.

Plusieurs étapes dans ce parcours qui commence par une phase de recrutement pour se terminer par le suivi après stage.

Le parcours de formation qui nous est subventionné et pendant lequel est rémunéré le stagiaire, se déroule entre ces deux moments, indispensables pour faire aboutir une action d'insertion.

A - Phase d'accueil et de recrutement, en amont du parcours.

Il était nécessaire de l'organiser en raison du nombre important de personnes accueillies. Au fil des ans, le "bouche à oreille" s'est développé, les partenaires sociaux et Agences Locales pour l'Emploi nous ont envoyé des personnes ayant besoin de re(cibler) un projet de vie et/ou professionnel.

En 90, nous avons reçu presque autant de personnes que nous en avons recruté (200). A partir de 91, nous en recevions trois fois plus. Nous avons alors organisé un accueil permanent en raison des entrées fréquentes (2 par mois).

En 91, nous avons fait un projet pour la mise en place d'un secteur pour l'accueil et l'orientation. Il ne s'agit pas d'un travail administratif ; il faut être à l'écoute du D.E.L.D. et/ou bénéficiaire du R.M.I., lui donner tous les éléments nécessaires pour s'approprier la formation et pour y entrer par un acte volontaire, en dehors de l'aspect rémunération. Recevant 800 personnes par an, il est nécessaire d'organiser un secteur avec une personne à plein temps. Au-delà du recrutement lui-même, il faudrait pouvoir orienter les personnes non recrutées à C.I.F.A. Si nous n'acceptons par leur dossier sans rien leur proposer (ce qui, actuellement, est souvent le cas) ils retournent (ou pas) à l'A.N.P.E. ou au Service Social dont ils dépendent. Ils sont davantage démotivés face à un refus (d'emploi, de formation...). D'où l'importance d'une structure d'accueil et d'orientation. Nous n'avons pas eu les moyens de le faire et d'orienter toutes les personnes reçues de manière positive en donnant toutes les informations sur leurs projets éventuels aux partenaires institutionnels, (A.N.P.E. - Service Social). Mais, néanmoins, nous devons organiser cette phase d'accueil.

En 90 et 91, l'A.N.P.E. de Montreuil organisait des réunions collectives autour de notre parcours permettant aux D.E.L.D. d'avoir les informations nécessaires. Les personnes intéressées étaient reçues en entretien individuel.

Depuis 91 et jusqu'en 93, les personnes prenaient rendez-vous directement au centre et l'équipe pédagogique, selon ses possibilités, les recevait pour un entretien de recrutement qui durait plus d'une heure. Ce moment permettait d'avoir une évaluation première sur la motivation de la personne mais aussi, sur ses capacités à suivre un stage intensif et à respecter les contraintes des horaires et du règlement intérieur.

En 94, face au nombre croissant de personnes qui se présentaient en centre, nous avons dû organiser des réunions d'information à C.I.F.A. sous la responsabilité du Coordinateur Pédagogique, suivies d'entretiens individuels avec les personnes acceptant de suivre le parcours proposé. Ces entretiens sont donc écourtés et se font sur la base d'une grille de recrutement permettant à la Direction d'accepter ou non un candidat. En effet, la situation administrative, les stages successifs et identiques, les handicaps psychologiques ou de santé trop importants, la motivation manifeste en raison de la rémunération... sont des éléments qui nous permettent d'accepter ou refuser un dossier. Cette phase en amont de notre parcours nécessite la mobilisation de plusieurs personnes.

B - Le parcours de formation et d'insertion :

Il se déroule en trois étapes. Mais, certains stagiaires ne les feront pas toutes, soit parce qu'ils auront trouvé un emploi ou une formation avant de terminer ce parcours, soit parce qu'ils auront besoin d'accéder rapidement à telle ou telle étape plus qu'une autre.

1 - première étape en centre :

Deux phases essentielles sur 10 semaines environ.

a - Le Bilan Diagnostic Orientation, tronc commun nécessaire à tous les stagiaires. Cette phase a toujours été depuis la création de C.I.F.A. un élément essentiel dans l'appréciation de notre parcours par le stagiaire et la connaissance du stagiaire par le formateur. Il a pour objectif de mettre à jour le vécu du stagiaire et d'explorer différents aspects essentiels à l'approche de l'individu : la personnalité, la formation, la profession et le vécu social. Le stagiaire tente de répondre aux "Qui suis-je ?", "Que puis-je faire ?", "Quel est mon projet, et avec quels moyens je peux y aboutir ?".

En 1990 et 1991, cette phase s'étendait sur trois semaines. Nous avons donné une place importante au bilan de la personnalité, pensant répondre aux "difficultés de vie" de beaucoup de stagiaires. Ceux-ci, nous en ont fait la critique, considérant que nous nous attachions trop à leur vie personnelle. En effet, prendre en compte la situation personnelle pour élaborer un projet professionnel est, certes une nécessité mais il ne faut pas vouloir s'attarder trop longtemps sur une situation personnelle, difficile parfois à dépasser et nécessitant parfois une approche différente.

Aussi, avons-nous progressivement diminué cette phase de bilan qui est actuellement d'une semaine, d'autant plus que le travail sur la personne dure tout au long du parcours, en centre comme en entreprise. Pendant le B.D.O., le stagiaire fait une première approche de l'entreprise et des débouchés professionnels qui lui permettent de cerner son projet. Notre intervention consiste à lui donner les éléments nécessaires pour faire aboutir celui-ci et notre avis sur son bien fondé. C'est au stagiaire, ensuite, de faire définitivement son choix. Nous avons tenté de détourner certains d'entre eux car leur projet ne correspondait pas à leurs compétences réelles ; mais, parfois, malgré nos remarques,

suggestions et nos réserves ils tiennent à leur projet. Le reste du parcours et le suivi après stage leur permettent de revenir parfois sur leurs objectifs.

b - Les différents modules adaptés à la durée du parcours mais aussi aux besoins exprimés lors du bilan font l'objet, tous les ans, de modifications. Leurs caractéristiques communes, quel que soit le niveau de formation de base du stagiaire s'articulent autour de quatre axes de travail :

- * La dynamique de groupe : le travail sur la communication, le comportement, le savoir être permet d'élaborer et de valider ensemble, avec et pour chacun un projet professionnel et de vie.

- * Les Techniques de Recherche d'Emploi et l'alternance, à la base de ce parcours d'insertion, permettent de faire le point sur les capacités, les acquis et les compétences.

- * Au-delà d'un savoir, le public, dans sa majorité est assez rigide, méfiant et connaît des malaises psychologiques : des séances de relaxation, un travail sur le corps... sont souvent organisés.

- * La (re)mise à niveau est parfois un élément constitutif de "l'employabilité". Elle permet de redonner confiance pour une dynamique de recherche d'emploi.

De 90 à 92, la demande essentielle était de retrouver un emploi ou de suivre une formation qualifiante. Depuis 92, pour certains stagiaires, la remise à niveau est indispensable pour faire aboutir leur projet professionnel. En effet, certaines entreprises licencient des personnes ne sachant ni lire ni écrire ; or, malgré leur savoir faire, ils doivent pouvoir lire une consigne écrite. L'absence de formation de base, leur fait perdre leur emploi. Cette remise à niveau indispensable nous a permis de revoir nos plans de formation et réorganiser l'évaluation formative.

Ainsi, cette étape après le Bilan Diagnostic Orientation nous permet de revalider l'orientation de départ et de donner aux stagiaires les éléments et moyens nécessaires à l'aboutissement de son projet d'emploi et/ou de formation. Les groupes (14 personnes) sont hétérogènes et les formations de base différentes. Mais, tous participent au tronc commun ; pour la (re)mise à niveau des sous-groupes sont constitués et le formateur doit pouvoir répondre, par des exercices différents, aux besoins individualisés.

2 - Deuxième étape : alternance en entreprise et suivi :

Trois semaines avant le stage pratique, les stagiaires recherchent activement les entreprises d'accueil, selon les orientations déjà travaillées au préalable. Le Centre, grâce à son réseau actuel de 300 entreprises, n'intervient qu'à la fin.

a - Quels sont les objectifs du stage pratique ?

Le choix de l'entreprise d'accueil se fait en fonction des projets d'insertion.

* Certaines personnes sont réellement "diminuées" par la durée du chômage ; elles ont perdu toute confiance en elles et n'ont pas travaillé depuis très longtemps. Elles ont besoin d'abord, de se retrouver, de savoir si elles peuvent "tenir le coup" des contraintes diverses de l'entreprise. En effet, on ne peut pas obliger une personne à accepter un emploi alors qu'elle n'y est pas prête, sinon, elle risque de l'abandonner après trois semaines. C'est le cas de certains bénéficiaires du R.M.I. qui sont sans emploi depuis deux ans ou plus.

L'objectif du stage pratique est alors **l'insertion personnelle** : le stagiaire valide ses capacités à se maintenir dans un poste de travail.

A ce niveau, le tuteur de l'Entreprise doit se responsabiliser par rapport au besoin du stagiaire. C'est la raison pour laquelle nos relations avec les Entreprises consistent à les impliquer dans un parcours d'insertion globale.

* Pour certains stagiaires, il s'agit de valider leur projet de formation qualifiante. Avant de suivre une formation professionnelle, il est indispensable de savoir si le métier envisagé coïncide réellement aux capacités personnelles du stagiaire. Certains croient vouloir travailler dans différents métiers du bâtiment, en électricité ou dans le standard mais, lors du stage pratique, préfèrent changer de projet professionnel et donc de qualification.

Le suivi avec l'Entreprise et le stagiaire nous permet de cibler avec ce dernier un autre projet. Le tuteur évalue et donne son avis sur les capacités professionnelles et personnelles du stagiaire pour assumer un emploi déterminé : il valide le projet de qualification du stagiaire. **La validation de l'orientation en formation qualifiante** est un autre objectif de l'alternance.

* Ceux qui ont de l'expérience professionnelle, une qualification ou simplement un savoir-faire qu'ils comptent encore exercer, recherchent pour leur stage pratique, une entreprise pouvant proposer un emploi. Cette période leur permet de valoriser leurs compétences professionnelles en se replaçant dans le contexte du travail ; ils doivent retrouver certains comportements exigés par l'entreprise et ses contraintes. Cette dernière peut l'embaucher et exige du stagiaire un rendement identique à celui de ses salariés, en vue d'examiner sa candidature. L'objectif du stage pratique est **l'insertion professionnelle**.

Cette alternance, nécessaire pour l'accès à l'emploi ou "l'employabilité" nous a conduits à prolonger la durée du stage pratique : cinq semaines depuis 91. Elle est, en outre, modulable selon le projet du stagiaire (emploi ou formation) et les capacités personnelles à "tenir le coup" dans l'entreprise. Certains ont des arrêts maladie à partir du premier jour de l'alternance et pendant plus de deux ou trois semaines. Lorsqu'ils reviennent en Centre ils montrent leur crainte à affronter l'entreprise. D'autres sont soit embauchés soit orientés en formation qualifiante après trois semaines ou prolongent leur stage pratique en attente d'être intégrés dans leur emploi (nous avons, alors, des promesses d'embauche).

Pour pouvoir répondre aux trois objectifs précités et aux différents débouchés potentiels, il est indispensable d'organiser un suivi conséquent avec l'Entreprise.

b - Le suivi en entreprise :

Celui-ci est garant de l'insertion professionnelle et personnelle : pour les stagiaires, faire aboutir leur projet demande une implication et un effort importants que l'entreprise parfois, risque de ne pas remarquer sans l'intervention du Centre. Nous sommes référents du stagiaire pour tout problème qu'il peut rencontrer dans l'Entreprise et évaluons avec lui toutes les possibilités réelles d'insertion. Le déplacement systématique que nous faisons en Entreprise rend au stagiaire cette phase plus facile à affronter et lui donne les moyens (souvent comportementaux) d'assumer ce stage pratique le mieux possible pour répondre à son objectif de départ.

Notre relation avec le tuteur (nous sommes, en général, très bien accueillis) permet à celui-ci de mieux encadrer le stagiaire ; il sait qu'il peut nous faire intervenir s'il rencontrait des difficultés avec celui-ci.

Ces relations tripartites sont explicites dès la recherche du stage pratique. Le protocole d'alternance que nous signons avec le stagiaire et l'entreprise, définit l'objectif de l'alternance, le poste occupé, les tâches à exercer ainsi que notre suivi en entreprise.

Dans le cadre d'entrées successives qui concernent plus de 250 stagiaires, le formateur référent ne peut effectuer un suivi conséquent ayant en charge, rapidement, l'intervention pédagogique d'un nouveau groupe. Il était donc indispensable d'avoir des référents "emploi" permettant d'assurer cette action. Depuis 90, nous avons concentré le maximum de nos efforts sur le suivi en entreprise, même si l'alternance ne nous a été financée qu'en 95. **L'organisation du suivi, comme nous le verrons, est un pivot de notre action d'insertion puisqu'il va aussi déterminer la qualité de notre relation avec les entreprises.**

3 - Le retour en Centre.

Si certains stagiaires sortent du parcours pendant ou après le stage pratique, d'autres reviennent en Centre pour une période de deux à trois semaines dans le cadre des Ateliers mis en place.

Notre organisation se base sur deux types d'atelier : Atelier Intensif de Recherche d'Emploi (A.I.R.E.) et Atelier de Préparation à l'Entrée en Qualification (A.P.E.Q.) ; cependant, c'est l'Atelier de Recherche d'Emploi qui intéresse la majorité des stagiaires. L'autre atelier est souvent utilisé par un ou deux stagiaires avant le stage pratique pour préparer un concours administratif ou des tests nécessaires pour entrer en formation qualifiante (O.R.T. - A.F.P.A.)

Au retour de leur stage pratique, nous évaluons avec les stagiaires la période d'alternance : a-t-elle répondu à leur attente ? Souvent déçus de ne pas avoir été

embauchés, certains sont démotivés ; il faut les redynamiser sinon le travail en amont peut être remis en cause.

Après une évaluation collective d'une journée permettant de donner une autre dynamique dans le groupe souvent réduit, l'atelier semi-permanent s'active sous la responsabilité d'un Chargé de Mission « Entreprises » : minitel, téléphone, journaux... sont mis à la disposition des stagiaires le matin, à partir de 8 h30. Ils doivent avoir des rendez-vous pour l'après-midi et rendre compte des résultats de ceux-ci dès le lendemain.

Ainsi, pendant deux semaines le rythme est maintenu et les stagiaires sortent du Centre au fur et à mesure qu'ils ont trouvé un emploi ou une formation. Le Chargé de Mission Entreprises doit suivre cette dynamique, passer d'une intervention collective à un entretien individuel, revoir les C.V. et réorienter certains stagiaires, contacter des entreprises pour expliquer les différentes mesures d'aide à l'embauche... Ce travail nécessite de la souplesse, des capacités d'adaptation et de la fermeté dans la méthode ; certains stagiaires, déçus après leur stage pratique, se laissent aller, s'absentent... Il faudrait qu'à tout moment le Chargé de Mission puisse leur rappeler les termes de notre contrat de formation, les contraintes du Centre... Nous n'hésitons pas à abréger le parcours de stage pour les personnes ne montrant aucune volonté de le suivre jusqu'au bout.

C - Le suivi après stage :

Dans la convention avec la D.D.T.E. nous devons assurer trois mois de suivi après le stage. Cependant, cette période sans financement approprié ne peut pas être organisée de manière conséquente : le suivi reste encore tributaire de moyens que nous n'avons pas encore.

Qu'entendons-nous par suivi après stage ?

La durée trop courte des parcours en stage ne suffit pas à faire aboutir le projet d'un public en difficulté d'insertion depuis plus d'un an, (parfois cinq à six ans !) De même, des parcours hachurés sans relais ne favorisent pas toujours la (ré)insertion définitive même si ces stages antérieurs ont sûrement contribué à donner au stagiaire des moyens et possibilités qu'il ne reconnaît pas lui-même car, désabusé par "l'échec" ressenti après le stage.

Le travail d'insertion est long, difficile et nécessite l'intervention de plusieurs partenaires. Lorsqu'un stagiaire trouve un emploi dans le cadre de notre parcours, après avoir déjà effectué un stage ailleurs, nous savons que l'aboutissement final est aussi le résultat du travail fait antérieurement par d'autres centres et par nos partenaires présents.

Mais, certaines personnes accèdent à un emploi et "rechutent" après trois ou six mois... Tenir le coup des contraintes de l'entreprise n'est pas évident quand on n'a pas travaillé depuis cinq ans et que l'on n'a pas de logement... **C'est à ce niveau que le suivi doit pouvoir s'organiser pour empêcher ces chutes souvent plus destructrices que la situation de départ. Suivre une personne dans la réalisation de ses objectifs et dans sa stabilité, c'est une bataille contre le chômage de longue durée et ses effets pervers**

V - L'ORGANISATION PEDAGOGIQUE GLOBALE

A - Démarche et méthode pédagogique.

Notre démarche, depuis 90, s'inscrit dans le caractère permanent de notre Centre mais aussi dans la prise en compte de la diversité des besoins pour faire aboutir un projet d'insertion.

L'individualisation de la formation tient compte des "pré requis" de chacun à tous les niveaux (savoir - savoir être - savoir-faire) et utilise l'apport positif de la dynamique de groupe. De manière permanente, nous passons du travail collectif au travail individuel.

L'objectif, la démarche et la méthode pédagogiques sont clarifiés à tout instant ; les outils de formation ne font qu'illustrer et donner une validation à tout ceci : c'est l'utilisation de tout instrument pédagogique que l'on doit maîtriser. En effet, Il ne s'agit pas de faire "passer un savoir" mais aussi de s'interroger sur la manière dont se fera cet "apprentissage". **Nous veillons à articuler le cognitif à un objectif qui le dépasse et qui répond aux préoccupations socio-personnelles et professionnelles du stagiaire.**

Ce n'est donc pas une méthode académique mais un travail de (re)médiation permettant d'avoir avec ce public des relations de réciprocité et de l'amener à développer ses propres capacités et sa réelle motivation à aller le plus loin possible pour répondre à ses besoins.

Valoriser les pré-requis, être à l'écoute, établir des relations de réciprocité, d'échange, de solidarité sans assister la personne... travailler sur le savoir être sans préjugés ou principes pré-établis mais en respectant et comprenant les comportements des uns et des autres... Faire du groupe un espace de confrontations où chacun consolide, voire reconstruit son itinéraire propre tout en partageant avec l'autre nous semble être, depuis 90, indispensable au mieux être nécessaire à l'insertion professionnelle. Notre action tient compte de cette démarche qui conduit l'apprenant à être plus autonome, plus sûr de lui et le remet en relation avec l'environnement socio-institutionnel.

Le stagiaire, de son côté, s'engage à être aussi acteur de cette démarche. Un contrat de formation clair entre le Centre, et le stagiaire le concrétise. Les contraintes du Centre, son règlement intérieur une fois approuvés doivent être respectés par tous pour se maintenir dans ce parcours de formation. Nous sommes donc fermes pour l'application de ce contrat mais aussi souples et capables d'adaptation pour répondre à la diversité des difficultés.

B - Quelle organisation par rapport à cette méthode pédagogique?

L'organisation pédagogique prend en compte les entrées successives et le développement du centre.

La permanence du Centre a permis depuis 90 de mettre en place une équipe pédagogique stable, en Contrat à Durée Indéterminée, référente pour le stagiaire. Les formateurs, dans le cadre de l'objectif d'insertion tracé, ont la liberté d'articuler le contenu de la formation aux besoins des stagiaires qui expriment des demandes différentes d'un groupe à l'autre.

En 90, nous avons organisé la formation autour de formateurs référents. Chaque formateur avait la responsabilité du groupe, des entretiens individuels et même du suivi des stagiaires en entreprise.

Le développement du C.I.F.A. à d'autres actions, la cadence des entrées ainsi que l'allongement de la période en entreprise (5 semaines au lieu de 3) nous ont amenés à revoir notre organisation pédagogique.

En 1991/92, dans le cadre de la convention avec le Conseil Général, nous avons mis sur pied un secteur d'accompagnement individuel pour l'accompagnement des bénéficiaires du R.M.I. Les formateurs continuent certes, à faire des entretiens individuels lorsque cela s'impose mais c'est le secteur R.M.I. qui prend le relais et assure la continuité de cet accompagnement.

Parallèlement, nous avons créé la fonction du Coordinateur Pédagogique. Celui-ci assure la responsabilité des rencontres hebdomadaires avec tous les formateurs pour évaluer l'évolution de chaque groupe, identifier les problèmes et les obstacles existants. Les plannings sont élaborés collectivement. Plusieurs formateurs (3 au maximum) interviennent dans un même groupe pour que ne s'établissent pas des relations de dépendance des stagiaires envers les formateurs : certains d'entre eux, habitués à une seule personne, ont des difficultés à quitter le Centre et se sentent parfois abandonnés à la fin du stage.

La coordination pédagogique, nécessaire, permet aux formateurs d'échanger leur point de vue sur tel ou tel stagiaire et de travailler en complémentarité. Elle est essentiellement basée sur des relations professionnelles au-delà des relations affectives pouvant exister entre différentes personnes. Si cette coordination a pour objectif de maintenir une cohésion dans l'équipe, il ne s'agit pas de relations fusionnelles mais plutôt de cohésion pédagogique et professionnelle. Le fusionnel, souvent entretenu dans le mouvement associatif et dans les structures s'occupant du social se fait souvent au détriment du professionnel. Les formateurs, dans leurs interventions pédagogiques doivent rendre des comptes à l'institution sur leur travail et les résultats qu'ils ont eus. Ils ont certes, une marge de liberté mais ils doivent respecter les objectifs institutionnels établis à l'avance qui ne seront modifiés qu'après une évaluation critique soutenue. Les choix d'un organisme de formation, ses domaines d'action, de compétences, la "philosophie" pour laquelle il a opté pour répondre aux difficultés des gens doivent être respectés par tous, non seulement au niveau du savoir mais aussi et surtout du savoir être : comment travailler sur

la remédiation comportementale, la stabilité des projets, le sérieux du travail, la discipline... quand un formateur par sa pratique, fait le contraire ? La Direction, les responsables doivent être vigilants pour le respect de l'orientation générale du centre.

Enfin, pour permettre aux stagiaires de pouvoir aussi nous évaluer, chaque groupe élit son délégué. Il entretient des liens avec la Direction qui organise des réunions de tous les délégués pour confronter les différentes questions soulevées dans chaque groupe. Les stagiaires, eux, ont une rencontre hebdomadaire d'une heure et demie pour débattre des questions tant pédagogiques que matérielles. Ils rendent compte, le lendemain, à leur formateur du résumé de cette rencontre.

Ainsi, du stagiaire vers la Direction en passant bien sûr par l'équipe pédagogique et administrative, nous sommes tous impliqués dans le parcours d'insertion et de formation vers l'emploi.

Il était nécessaire pour cela de mettre sur place des séances de formation interne : nous l'avions commencé en 90/91, mais la cadence des entrées et le développement du Centre, de l'accueil... ne nous ont pas permis de les continuer de manière permanente. Cependant, nos formateurs sont de manière assez régulière, envoyés en formation : Programme d'Enrichissement Instrumental (P.E.I.) - Programmation Neurolinguistique (P.N.L.) - Outils contre l'illettrisme - Formation au Tutorat... **La formation des formateurs doit être un souci quasi permanent, non seulement pour la maîtrise d'acquis pédagogiques mais aussi pour permettre à ceux-ci de se ressourcer ailleurs.**

Pendant ces cinq années, le rôle et le statut du formateur a changé. Ce n'est plus seulement une personne qui doit faire passer un savoir, mais surtout une personne qui doit connaître, appréhender son public dans toute sa dimension "philosophique", dans ses attentes, ses besoins plus ou moins exprimés ; il faut faire face à, parfois, l'agressivité de ce public en partie légitimée par les effets pervers d'un chômage qui a trop longtemps duré. Le formateur doit éventuellement remettre en cause ses pratiques d'apprentissage et s'adapter aux critères d'une formation nouvelle : l'insertion socio-professionnelle et personnelle.

L'organisation d'un centre doit avoir les mêmes exigences : elle nécessite un investissement permanent pour fidéliser les intervenants qui s'impliquent avec conviction dans la problématique de ce public si demandeur d'écoute et de compréhension...

C - Organisation du suivi en Entreprise :

Cette organisation tient compte des objectifs de l'alternance, du choix de l'entreprise et de la cadence des entrées en entreprise.

Pour organiser cette action, nous avons prospecté depuis 90 dans les secteurs d'activité intéressant notre public, principalement des emplois de proximité ou de service : gardiennage, ménage, auxiliaire de vie, restauration collective ; mais aussi des emplois plus qualifiés dans le bâtiment, le commerce et le tertiaire.

A partir de là, nous nous sommes attachés, depuis cinq ans, à créer puis développer un réseau d'entreprises. Avec certaines d'entre elles, nous avons des relations partenariales privilégiées car elles s'impliquent dans l'action d'insertion que nous menons et sont responsabilisées. Parfois, elles se tournent d'abord vers nous pour recruter du personnel. Coordination, suivi régulier, contrat d'alternance clairement défini et partagé avec les tuteurs donnent à l'alternance son sens positif. Depuis 90, conscients que cette organisation était garante de résultats pour les stagiaires, nous nous sommes impliqués, au-delà de nos moyens (la période en entreprise n'était pas financée).

Nous avons, depuis 93, organisé un Secteur Emploi, encadré par deux Chargés de Mission avec les entreprises. Son rôle n'est pas de prospecter systématiquement des entreprises, c'est d'abord d'encadrer et de suivre des stagiaires et de développer qualitativement nos relations avec l'entreprise.

Ils interviennent à différents niveaux :

1 - Pour informer les stagiaires de la place de l'entreprise dans notre parcours, de la recherche de stage pratique, du suivi, des Ateliers de Recherche d'Emploi. Il s'agit aussi de les informer des différents types de contrats aidés (Contrat de Retour à l'Emploi - Contrat Emploi-Solidarité...)

2 - Au moment de l'alternance, les Chargés de Mission se déplacent en Entreprise et font l'évaluation avec les stagiaires de leur pratique.

3 - Ils rencontrent les stagiaires en Centre, lorsqu'ils veulent changer d'entreprise d'accueil.

4 - Ils animent et encadrent les Ateliers de Recherche d'Emploi.

5 - Ils encadrent le suivi après stage.

Etant donné la permanence du Centre, l'intensité et la régularité des stages en entreprise et le nombre de stagiaires (250 par an), ce secteur a été développé en 95 à une troisième personne.

Cependant, la nécessité du secteur dépend aussi du travail fait en amont par les formateurs et de la bonne coordination entre ces derniers et les chargés de mission entreprises.

C'est une organisation que nous essayons de parfaire chaque année sachant que malgré les compétences de tous les intervenants, nous manquons de ressources humaines, faute de moyens.

Au-delà de cette action en direction des chômeurs, ce secteur se développe, sous la responsabilité de la Direction, aux actions vers les salariés de l'entreprise comme nous le mentionnerons après.

D - L'organisation du suivi après stage :

Celle-ci n'est devenu possible que grâce au développement global de notre Centre. L'augmentation du nombre d'intervenants (de 8 personnes, nous sommes passés à 19) nous permet de ménager du temps pour le suivi. Cette responsabilité incombe au Secteur Emploi qui, avant même le stage pratique établit un planning de suivi avec tous les stagiaires quels que soient les débouchés : s'ils ont trouvé un emploi, Il faut suivre leur stabilité dans celui-ci ; s'ils ont opté pour une qualification, il s'agit de faire le point avec l'organisme de formation ; enfin, dans le cas où ils se retrouveraient à l'A.N.P.E., nos Ateliers de Recherche d'emploi leur sont ouverts une fois par semaine sous l'encadrement des chargés de mission ; sinon, ils ont accès à ces ateliers de manière autonome.

Le suivi a souvent été fait de manière ponctuelle, selon la demande. Actuellement, c'est nous qui incitons ces entretiens. Dès le début, lors de l'entretien de recrutement, nous les informons de la nécessité du suivi après stage ; cette pratique est clairement mentionnée dans le contrat de formation.

Chaque Centre de Formation s'inscrit dans une démarche personnelle et tente de répondre à des objectifs préalablement définis. Nous nous inscrivons, quant à nous, dans un parcours d'insertion plus que de formation. Nous travaillons sur la difficulté d'insertion et les différentes causes de cette difficulté : la personnalité, le niveau de qualification et l'expérience professionnelle mais aussi, les réalités du marché de l'emploi. C'est dans cette orientation que nous travaillons depuis le début. Nous ne tenons pas à diversifier d'autres types d'action (préformation qualifiante...) pour les Demandeurs d'Emploi de Longue Durée. Notre souci est de rendre ce travail sur l'insertion de plus en plus qualitatif. On a souvent tendance à valoriser les actions de Formation Qualifiante et considérer que le public en difficulté ne nécessite pas un travail qualitatif. Toute formation nécessite de la qualité ; et **lorsque l'on s'adresse à des hommes et des femmes, désabusés souvent par la vie et ses aléas, ayant vécu des ruptures importantes, on est dans l'obligation d'exiger des intervenants une qualité en termes de conviction, de savoir-être et de formation** capable de porter ce public, de lui redonner confiance, de lui donner une envie de (re)vivre différemment. C'est une tâche difficile à assumer : patience, écoute, réciprocité, reconnaissance... mais aussi, connaissance générale, capacité de répondre à des demandes de formation diversifiées.

C'est dans cet état d'esprit que nous travaillons depuis cinq ans, en essayant de répondre aux effets d'une crise et en nous inscrivant dans un partenariat local assez large ; c'est avec ce public qui, dans sa majorité, renferme des qualités personnelles, des capacités réelles que les années trop longues de chômage ont grignotées petit à petit jusqu'à ce qu'elles finissent parfois par le briser jusqu'à l'amener à occulter ses propres capacités. C'est grâce à un travail en amont qu'une partie de ce public arrive à réorganiser ses paramètres de vie sociale, personnelle et professionnelle. De sa stabilité personnelle dépendra sa stabilité professionnelle éventuelle.

L'ACCOMPAGNEMENT DES BENEFICIAIRES DU R.M.I.

A - Les raisons de l'accompagnement :

Depuis 1989, Solidarité Jeunes Travailleurs est entré dans le dispositif R.M.I. à deux niveaux :

1 - En tant que structure d'accueil et donc Service Instructeur. Pendant deux ans, elle a accueilli des personnes Sans Domicile Fixe et les a orientées. Le plus souvent, il s'agissait de personnes ayant de très graves problèmes de santé.

Cette structure n'a jamais été financée et S.J.T. n'a pu prolonger cette action.

2 - Parallèlement, S.J.T. avait signé une convention pour la formation de 45 bénéficiaires du R.M.I. (trois stages de 800 heures).

Les moyens mis en œuvre, pour encadrer ces personnes sans ressource à l'exception de l'allocation du R.M.I., ont été multiples : repas sur place, aide au logement, au déplacement ; mais aussi, application des contraintes d'horaire en formation... Au cours du premier stage, deux personnes sur quinze n'ont pas terminé leur parcours ; dès le second stage, l'absentéisme devenait plus fréquent car beaucoup ne pouvaient faire face aux dépenses occasionnées par le stage ; d'autres n'avaient pas la santé pour persévérer...

Ainsi, une action intensive non rémunérée ne semblait pas convenir à des personnes sans ressources : la durée du stage (800 h.) était trop longue pour elles. Lorsqu'en 1990, nous avons créé le C.I.F.A., Centre permanent pour public en difficulté, nous avons considéré que le troisième stage prévu pour les bénéficiaires du R.M.I. devenait obsolète. Ceux qui pouvaient suivre un parcours intensif s'inscrivaient dans des actions A.I.F. Pour les autres, il fallait des structures plus appropriées, des parcours extensifs, un accompagnement de santé... avant de leur permettre de s'inscrire dans des stages intensifs.

Dans notre parcours A.I.F., le tiers des stagiaires étaient bénéficiaires du R.M.I. Cependant, ceux-ci nécessitaient un accompagnement spécifique pour suivre une formation intensive, s'inscrire dans un stage pratique ou ne pas abandonner leur parcours... En 1990, il nous a fallu redoubler d'énergie pour l'insertion des bénéficiaires du R.M.I. Malgré cela, leur pourcentage d'insertion était inférieur à celui de l'insertion des D.E.L.D. non bénéficiaires du R.M.I.

Cela nous a conduits en 1991, à proposer au Conseil Général une action d'accompagnement des bénéficiaires du R.M.I. entrés en A.I.F. puis en S.I.F.E. Depuis cette date, 35% de nos stagiaires sont bénéficiaires du R.M.I. Le secteur R.M.I. mis en place répond aux demandes spécifiques de ce public et lui permet de suivre de manière positive le parcours proposé.

B - Le contenu de l'accompagnement.

Celui-ci s'articule autour de quatre points :

1 - L'explication au stagiaire du Contrat d'Insertion et les relations avec les Services Instructeurs pour la signature de celui-ci : il faut faire valider l'insertion. Certains bénéficiaires du R.M.I., ne sont pas connus par leur Service Instructeur, ni par leur Assistante Sociale ; nous les mettons en relation avec eux, les informons du rôle du Service Instructeur et les envoyons vers lui. Celui-ci est donc tenu au courant du parcours de ce bénéficiaire et entretient avec nous des relations de partenariat où chacun a son rôle à jouer.

2 - Le travail plus intensif pour l'autonomie personnelle est nécessaire pour que tous puissent s'assumer au niveau administratif... Nous avons constaté que certains bénéficiaires du R.M.I. n'arrivaient pas à faire leurs démarches administratives et, de ce fait, par oubli, négligence ou crainte ils perdaient leurs droits. Ainsi, des entretiens individuels intensifs leur permettent d'avoir toutes les informations nécessaires et de se les approprier.

3 - Intensifier l'accompagnement en entreprise : En raison de la fragilité d'un grand nombre de bénéficiaires du R.M.I., il s'agit de développer, pendant la période de Technique de Recherche d'Emploi et d'alternance en entreprise, un accompagnement plus individualisé et intensif. En effet, souvent, ces personnes ne recherchent pas leur stage pratique de manière autonome ; et, une fois qu'ils l'ont trouvé, ils ne se présentent pas à l'entreprise : certains tombent malades, d'autres abandonnent notre parcours à ce moment-là. La peur de la relation directe à l'entreprise est assez courante. Il s'agira de la banaliser grâce à des entretiens individuels, des mises en situation plus fréquentes. Le suivi de l'alternance est renforcé pour leur permettre de se stabiliser pendant le stage pratique.

Nous travaillons en relation avec les chargés de suivi R.M.I. dans différentes A.L.E. Les relations avec les tuteurs en entreprises sont plus fréquentes.

4 - Le suivi après stage : Que sont devenus les bénéficiaires du R.M.I. ? Ont-ils suivi la qualification vers laquelle ils étaient orientés ? Ont-ils pu pérenniser leur emploi ? Parfois, ils retombent dans leurs problèmes quotidiens : finances, logement, santé... et n'arrivent pas, seuls, à tenir le coup... Etre là pour répondre à leurs préoccupations, les aider à tenir fermement la stratégie qu'ils ont travaillée en Centre pour que les soucis quotidiens ne reprennent pas le dessus, pour confirmer tout un travail de redynamisation, motivation, autonomie, qu'un parcours de 4 ou 5 mois ne suffit pas à enraciner. Ce travail est, certes, enclenché de manière importante mais cela demande un suivi plus long pour le pérenniser : les personnes, ayant vécu des périodes de rupture, de déception aussi fréquente ont beaucoup de mal à retrouver une autre manière de concevoir la vie et surtout de se l'approprier définitivement et durablement. Le suivi est une action indispensable pour l'insertion de tout public en difficulté. Son organisation, sa qualité dépendent des moyens que l'on veut y mettre.

Dans le cadre de notre action d'accompagnement, nous assurons un suivi de trois mois après la sortie du stagiaire de notre Centre. Mais un ou deux ans après, certains

bénéficiaires du R.M.I. nous considèrent toujours comme leurs référents et viennent nous voir, nous consulter...

Grâce à ce suivi, nous pouvons rendre compte de l'évolution du parcours du bénéficiaire du R.M.I. ; et maintenir nos relations avec les Services Instructeurs pour les informer de cette évolution.

Cette action a eu ses résultats puisque depuis 91, le pourcentage de bénéficiaires du R.M.I. ayant retrouvé un emploi est supérieur à celui des D.E.L.D. Même lorsque l'insertion est en baisse comme en 93 et 94, ce sont les bénéficiaires du R.M.I. qui retrouvent en majorité un emploi.

Dans cette action, nos relations avec le Conseil Général ont été régulières, soit au sein de la Commission inter partenariale, dont nous avons parlé (plus haut), soit lors des rencontres bilatérales, tripartites (avec l'Etat) pour l'évaluation des bénéficiaires du R.M.I. Cela nous a permis de revoir notre organisation en matière d'accompagnement et de suivi et de coordonner nos évaluations pour que celles-ci puissent répondre à l'attente du Conseil Général et de l'Etat.

Cependant, pour ce public, il nous semble nécessaire de mettre en place des pôles de suivi au niveau local où tous les acteurs devraient pouvoir être mis à contribution, chacun dans le domaine qu'il maîtrise le mieux. On ne peut soutenir longtemps que le suivi, l'orientation... sont de la seule responsabilité des partenaires sociaux (Services Instructeurs) ou des Agences Locales pour l'Emploi. L'insertion des bénéficiaires du R.M.I., qui nécessitent un travail en amont notamment sur les projets professionnels est la responsabilité de tous. Ce n'est pas une action ponctuelle, mais un parcours à long terme où **un suivi organisé est indispensable.**

Depuis quatre ans, nous menons cette action d'accompagnement qui a permis à beaucoup de bénéficiaires de sortir de l'anonymat, de se retrouver, d'avoir (comme ils le disent) repris confiance en eux. Nous avons le témoignage de certains d'entre eux qui avaient perdu tout espoir... "le Centre m'a permis de revivre..." "à C.I.F.A., on nous traite comme des être humains, alors on retrouve notre dignité...". Dignité, autonomie, confiance en soi, mais aussi emploi : "Vous m'avez démontré qu'il y a des gens en qui on peut avoir confiance..." "Depuis que j'ai du travail grâce à vous, je revois ma femme et mes enfants régulièrement..."

Encore une fois, nous insistons sur la nécessité de ce travail en amont ; un travail pour recouvrer simplement, sa dignité. Il n'est pas inutile aussi de faire remarquer que ce travail n'est pas statistiquement validable mais doit être pris en compte dans toute évaluation d'une action d'insertion. **Si demain des emplois "proliféraient" certains hommes et femmes ne seraient pas prêts à les assurer de manière stable, car brisés par des situations très pénibles même s'ils ont le grand mérite d'y avoir survécu.**

LES ACTIONS LINGUISTIQUES A VISEE PROFESSIONNELLE

A - Les raisons du projet :

Comme nous l'avons dit précédemment, nous accueillons plus de 800 personnes par an pour 280 places environ. L'une des raisons pour lesquelles nous ne recrutons pas certains D.E.L.D. est liée à leur degré d'illettrisme voire d'analphabétisme.

Certes, la formation de Droit Commun est un droit ouvert à tous. Mais, la durée des parcours ainsi que les objectifs des mesures politiques pour la formation et l'insertion des D.E.L.D. excluent **de fait** certaines personnes de ces parcours. Elles ont souvent été licenciées en raison de leur illettrisme et ont besoin d'un minimum d'apprentissage de base leur permettant de travailler sur leur projet professionnel.

Souvent, les femmes « rejoignantes » n'ont jamais pu accéder à une formation. Les cours du soir leur sont inaccessibles vu leurs responsabilités familiales ; quant aux cours de quartier, la journée, ils ne sont pas toujours adaptés à leurs possibilités de déplacement et n'offrent pas les moyens pour la garde de leurs enfants. En outre, ces cours extensifs ne leur ont pas toujours permis d'avoir les apprentissages de base nécessaires.

Si le Droit Commun est ouvert à tous, il faut pouvoir donner à tous la possibilité d'y entrer. Les obstacles spécifiques relatifs à la langue peuvent être surmontés par un travail en amont des actions de Droit Commun et complémentaire à celles-ci. C'est l'objectif de notre action subventionnée par le F.A.S.

B - Le parcours proposé :

Depuis novembre 94 nous avons mis en place des actions d'apprentissage linguistique à visée professionnelle permettant aux personnes d'accéder soit à une formation de Droit Commun, soit à un emploi. L'intérêt de cette opération est l'existence d'un relais de formation de Droit Commun au lendemain du parcours en amont. Cette action est financée par le Fonds d'Action Sociale pour trente stagiaires à raison de 500 heures par stagiaires. Ceux-ci sont tous Demandeurs d'Emploi de Longue Durée et rémunérés par le C.N.A.S.E.A.

Les fondements de cette opération reposent sur une synchronisation des objectifs entre le Délégation des Populations et des Migrations, La Direction Départementale du Travail et de l'Emploi et la Direction Départementale des Agences pour l'Emploi : c'est ce partenariat institutionnel qui peut permettre à l'action d'atteindre certains objectifs avec un public souvent exclu de la formation.

Le parcours que nous avons proposé en 94 s'articule sur trois phases importantes.

1 - Information collective, nous permettant d'évaluer le degré de motivation des stagiaires et leurs capacités à suivre un parcours intensif, dans les contraintes du Centre. Il est important qu'ils soient rémunérés car ils doivent avoir les moyens de suivre une formation qui occasionne des dépenses diverses (transport - repas - garde d'enfants...) Ainsi la rémunération doit être un moyen mais pas une fin en soi. Au cours de l'entretien individuel, nous essayons, grâce à notre expérience de ce public, de travailler sur les motivations réelles pour une formation à visée professionnelle ; ces personnes ne viennent pas apprendre à lire et à écrire sans avoir choisi de travailler.

2 - Le parcours en Centre :

a - première phase : le bilan pour une première approche des savoirs : savoir, savoir-être, savoir-faire, formation :

Quel inventaire des différents acquis ?

Quel parcours de vie ?

Comment anticiper les problèmes ?

b - Les différents modules proposés répondent aux besoins de chacun en matière d'apprentissage.

* Pour un public francophone et analphabète :

- Étude phonique et graphique ;
- Acquisition auditive, visuelle, écrite ;
- Connaissance du vocabulaire quotidien ;
- Connaissance de l'environnement social, institutionnel
- Numérotation, monnaie...

* Pour un public peu francophone et illettré :

- Maîtrise de l'écriture cursive ;
- Enrichissement du vocabulaire ;
- Compréhension des consignes ;
- Communication orale à partir de jeux de rôle...
- Maîtrise des quatre opérations ;
- Exercices de raisonnement logique.
- Pour certains, une première approche du clavier, de la frappe pour démystifier l'informatique.

Cependant, un tronc commun est appliqué aux deux modules sur :

- La communication : communication par l'image, travail sur la prise de parole, l'écoute, le budget familial...

- Les relations socio-personnelles : enfants-parents, parents-école, organisation de la cellule familiale, connaissance de l'entreprise, de l'environnement social...

C - L'évaluation globale de l'action :

Nous avons commencé cette action le 21 novembre. Elle concernait trente personnes, quasi analphabètes et plus ou moins francophones.

Quelles sont les difficultés sur lesquelles nous avons travaillé ?

1 - Au niveau de la formation de base :

- Expression orale : problèmes de prononciation, absence de syntaxe et de vocabulaire, donc difficulté à communiquer.
- Compréhension orale : certains ne pouvaient pas suivre une conversation à un rythme normal.
- Expression écrite : méconnaissance des règles de base, erreur de transcription des sons à graphie, absence de grammaire.
- Compréhension écrite : aucune connaissance de l'alphabet ou connaissance des lettres limitée, décodage très lent...

2 - Au niveau relationnel :

- La tenue vestimentaire traditionnelle : elle est souvent un handicap dans la recherche autonome d'un emploi.
- Relations familiales : polygamie, relation d'inégalité hommes/femmes, autorité du chef (en l'occurrence, l'homme).
- Relations culturelles : à l'intérieur du groupe, les africains sub-sahariens formaient un "clan" face aux maghrébins. Il n'y avait pas d'ouverture vers les autres.

Aussi, cette action ne devrait pas se centrer sur l'apprentissage mais aussi (et parfois surtout) sur les aptitudes à avoir pour rechercher un emploi et y accéder. Au-delà des questions linguistiques, ce sont les contraintes du monde de l'entreprise (beaucoup n'avaient jamais travaillé) qu'il fallait progressivement approcher.

Nous avons, dès lors, été très soucieux de l'application du règlement intérieur sur lequel nous nous sommes longuement arrêtés : du respect des horaires, de l'acceptation des contraintes liées à la formation et des décisions prises par les formateurs, le respect du temps de parole et l'écoute de l'autre (qu'il soit homme ou femme), la nécessité de faire éclater les "clans", le travail sur la mobilité (sorties à Paris...) car certaines femmes

n'avaient jamais quitté leur quartier. Tout ceci a contribué progressivement à leur donner une plus grande confiance en eux, des repères socio-temporels et une certaine autonomie.

Parallèlement, nous avons constaté et validé à partir de tests (un contrôle continu) leur progression au niveau de l'apprentissage, ils ont acquis le minimum pour pouvoir déchiffrer une consigne écrite et laisser un message. Certains sont entrés en S.I.F.E. avant la fin de leur parcours en alpha.

D - Le suivi après le parcours :

Certains accéderont, comme nous l'avons dit, à notre parcours S.I.F.E. Notre Centre étant permanent, nous pouvons à tout moment les intégrer dans notre formation de Droit Commun ; ainsi, les efforts consentis en amont ne connaissent pas de rupture. Le travail de dynamisation, de persévérance, de concentration est capitalisé par l'accès, dès le lendemain, au parcours de Droit Commun.

D'autres vont pouvoir accéder à une formation en dehors de notre Centre sans interruption. Il faudrait alors, s'assurer de leur implication dans cette autre structure.

Ceux qui ne pourront pas accéder à une formation de Droit Commun n'ont pas pu maîtriser, en quatre mois, les éléments de base leur permettant de travailler un projet professionnel ou de rencontrer des employeurs. Nous restons alors en contact avec eux pour les inciter à suivre des cours d'acquisition orale ou à continuer à venir dans notre Centre deux ou trois fois par semaine pour continuer l'alphabétisation. Après cinq ou six mois, nous leur ferons des tests d'évaluation formative leur permettant éventuellement d'accéder à une formation de Droit Commun. Ces interventions au niveau du suivi ne nous sont pas financées et les stagiaires ne sont pas rémunérés.

Ces trois moments importants dans cette action nous permettent d'évaluer l'évolution de la personne pendant près de dix mois.

E - La cellule de suivi :

Cette action s'inscrit dans le cadre d'un partenariat étroit : la D.D.T.E., le F.A.S., la D.P.M., la D.D.A. sont non seulement, en accord avec cette action mais encore constituent le groupe de suivi pour maintenir une cohésion dans les objectifs fixés.

Pendant les deux premières réunions qui ont eu lieu en décembre 94 et en mars 95, il s'agissait de valider l'objectif de ce parcours et de consolider en Seine Saint-Denis le partenariat institutionnel : répondre à un public n'ayant pas de fait, accès à la formation de Droit Commun, par le montage d'un parcours qui conduit vers lui. Cette expérience en 94, a donné des résultats positifs grâce à la cadence soutenue de la formation, à l'implication et la vigilance des formateurs. Les stagiaires, de leur côté, ont, après un ou deux mois de

fluctuation montré leur volonté réelle de s'en sortir, trouver un emploi en respectant toutes contraintes nécessaires. La possibilité pour eux d'accéder à une formation professionnalisante après ce parcours, les a motivés ; ils ont fini par s'approprier cette formation et commencé à s'interroger sur la nécessité d'élaborer un projet professionnel.

Parallèlement à cette cellule de suivi, nous avons établi un réseau de partenaires sociaux : Service Social - Caisse d'Allocations Familiales - Juristes - Municipalité... mais aussi, écoles - collèges ; il s'agit de répondre aux questions posées par les stagiaires sur leurs droits divers mais aussi, de les rapprocher de l'évolution éducative de leurs enfants. Nous sommes persuadés que l'aptitude à l'insertion professionnelle passe par un rééquilibrage dans la famille et par la formation et l'information de ces familles sur tout ce qui les touche de près. Certes, certains n'auront pas besoin de nous et ne vivent pas ces problèmes (en particulier les hommes dont la famille est au pays) ; mais, avoir connaissance de ces problèmes et maîtriser les démarches possibles pour les résoudre a aussi son importance.

Nous espérons pour ce public, que les objectifs définis seront atteints pour permettre à certains "exclus" du Droit Commun d'y accéder progressivement. **Prendre en compte la spécificité pour l'articuler au Droit Commun** : c'est ce que C.I.F.A., depuis 91 n'a cessé de revendiquer en insistant sur la nécessité de la cohésion institutionnelle pour y arriver. Notre persévérance dans cette conviction a eu des résultats puisqu'en novembre 94 cette action a été mise en place et reconduite pour 95.

LES ACTIONS EN DIRECTION DES ENTREPRISES.

A - Formation des salariés :

Le contexte économique actuel qui dure depuis des années a engendré des crises personnelles et brisé la cohésion sociale. Le chômage s'est développé et touche toutes les couches sociales : les chômeurs sont plus jeunes et plus qualifiés ; le chômage de longue durée augmente et conduit des hommes et des femmes à la marginalisation... à l'exclusion...

Les actions d'insertion socio-professionnelle malgré leurs limites sont une réponse à ces situations.

Cependant, cette conjoncture touche aussi des salariés. Les licenciements économiques en sont le témoignage. Ceux-ci concernent essentiellement les personnes sans qualification certes, mais surtout, des personnes n'ayant aucune formation de base. Pour certains emplois non qualifiés (nettoyage - restauration collective...) l'employeur exige un minimum de connaissances linguistiques. Ainsi, des personnes ayant travaillé pendant dix ans dans une entreprise, se trouvent licenciées en raison de leur illettrisme.

Les salariés qui bénéficient du Congé Individuel de Formation sont, en grande majorité, des personnes qualifiées. Les illettrés, analphabètes n'y ont souvent pas accès même s'ils y ont droit. Pendant des années, ils ont travaillé sans que l'entreprise leur propose une formation qui aurait prévenu leur licenciement. **La prévention du chômage, par des actions de formation, est aussi une lutte contre l'exclusion.**

Cet objectif, nous nous le sommes fixé depuis trois ans. Nous sommes, en outre, conscients que la diversité des financements est favorable non seulement au développement d'un Centre de Formation mais encore à l'amélioration de la formation pour les publics de Bas Niveau de Qualification. En effet, nos interventions auprès des salariés nous permettent de revoir régulièrement les plans de formation de base et de concevoir des outils pédagogiques efficaces pour l'encadrement de ce public.

Entrer dans ce dispositif nécessite des moyens que les subventions publiques ne nous ont pas permis de dégager, d'autant que la période en entreprise, pendant ces cinq années, ne nous était pas financée. Nous avons cependant, commencé depuis deux ans à intervenir pour la formation des salariés qui devaient d'abord acquérir un niveau de formation de base avant d'accéder à une qualification. Nous envisageons, à partir de 95/96, d'engager des moyens pour la prospection des entreprises, développer nos relations avec le Fonds Mutualiste (FONGECIF) et faire valoir, auprès de notre réseau d'entreprises, le droit à la formation des salariés.

B - La formation complémentaire des C.E.S. :

Le Contrat Emploi-Solidarité (C.E.S.) se voulait une réponse professionnelle au public en très grande difficulté, prioritairement les bénéficiaires du R.M.I. C'est, pour une majorité des Etablissements publics, un emploi à moindre frais. N'ayant pas les moyens de se restructurer, les C.E.S. embauchés leur permettent de mieux répondre aux différents utilisateurs. Mais ces établissements ne s'inscrivent pas toujours dans les objectifs de cette mesure : ils ne jouent pas leur rôle de tuteur, n'informent pas les bénéficiaires de leurs droits à la formation complémentaire et, ne consolident presque jamais ce C.E.S. en emploi.

Certains établissements, acculés par l'Etat à prendre un nombre important de C.E.S., n'assurent pas à ces derniers un travail compatible avec leurs projets : certains C.E.S. disent même n'avoir "rien à faire". **Leur temps est inutilisé** car on a recruté trop de C.E.S. par rapport aux besoins !... Ainsi, dans plusieurs cas, nous avons constaté que l'établissement public ne jouait pas son rôle et ne donnait pas à ce contrat sa dimension de "solidarité". Face au développement du chômage certains exigeaient des qualifications au-delà des profils de poste demandés. Ainsi, pour le magasinage, il fallait un bac+, pour le standard/accueil, une secrétaire bilingue...

Dans le cadre des C.E.S., la formation complémentaire est un droit pour toute personne mais l'employeur doit y souscrire. Certains ne le font pas car cela déséquilibre leur organisation ou parce qu'ils craignent devoir avancer le financement de cette formation. Cependant, d'autres établissements jouent leur rôle d'acteur de l'insertion, en mettant en place au sein de leur structure, des formations appropriées : les P.T.T., la R.A.T.P.... ou à l'extérieur de leur établissement, en établissant une convention avec des Organismes de Formation.

1 - Notre pratique :

Si le Centre d'Insertion et de Formation pour Adultes de S.J.T. a pu s'inscrire dans cette démarche, c'est grâce à la permanence de sa structure et à la compétence des intervenants en matière de formation individualisée. D'autre part, nous avons commencé sur la base d'une convention avec France-Télécom, concernant trente personnes par an et financée à 30 frs/heures. France-Télécom s'est impliqué aussi dans la démarche non seulement au niveau financier mais aussi au niveau du tutorat et de l'organisation. Cette convention de base nous a permis d'accueillir des personnes en Contrat Emploi-Solidarité dans des établissements divers (école - administration...) et dans des conditions matérielles différentes.

La mise en place de cette formation rencontre divers obstacles et notre engagement dans ce dispositif est déterminé par la conviction que l'insertion est la responsabilité de chacun, même si cela perturbe quelque peu notre organisation.

Depuis 1992, nous avons organisé la formation complémentaire des C.E.S. : elle concerne en grande partie des personnes travaillant à France-Télécom, dont les niveaux

sont hétérogènes (illettré à bac+) ; aussi les besoins en matière de formation étaient diversifiés.

a - phase de recrutement :

Les personnes envoyées par France-Télécom ou autre établissement sont prises en entretien individuel et passent un test d'évaluation formative : une batterie d'exercices leur est proposée allant du niveau CM1 à seconde/première, ainsi que des tests de raisonnement logique et du travail rédactionnel.

Lors de cet entretien, nous essayons de déterminer avec la personne, ce qu'elle attend de la formation : remise à niveau - informatique (traitement de texte, tableur...) ou de la Technique de Recherche d'Emploi.

b - parcours de formation:

À la suite de cet entretien qui peut durer deux heures et après l'évaluation des tests, nous proposons à chacun un parcours individualisé qui tient compte de ses objectifs mais aussi de la durée de la formation, en relation avec celle du C.E.S. Ces plans de formation leur sont envoyés ainsi qu'à l'employeur. Dans le cas d'un accord, nous établissons un planning de cette formation, au rythme de 8 heures par semaine, sur une journée entière afin que les personnes n'aient pas trop de déplacements à effectuer.

c - L'évaluation:

Après cette formation, une évaluation individuelle est envoyée à l'employeur, mentionnant le contenu de la formation reçue ainsi que les heures effectivement réalisées.

Cette démarche a nécessité la mise en place d'une salle informatique en 1992 et une seconde cette année en avril 95. L'action est encadrée par un formateur et un responsable pédagogique assurant les relations avec les tuteurs.

2 - Les obstacles rencontrés :

a La motivation:

La difficulté à motiver ces personnes car elles n'ont pas de débouchés après le C.E.S. Le concours est un moyen d'accéder à un emploi stable à la suite du C.E.S., mais là aussi, la limite d'âge, la nationalité, le niveau de base sont souvent des obstacles.

b - Organisation de la formation:

La formation doit être individualisée, suivie de manière extensive (2 fois par semaine) et articulée aux périodes de travail. Ajoutons à cela, qu'elle est financée à 22 frs de l'heure et que la personne n'a pas de rémunération pour son déplacement en Centre.

Aussi, l'organisation de cette formation est difficile ; pour rentrer dans cette mesure, il faut que la logistique du Centre le permette : car la gestion de ces actions, leur suivi, la relation avec les Etablissements publics demandent une mobilisation importante.

Il faut aussi gérer l'assiduité des personnes non rémunérées et faire face au retard de paiement des prestations.

Que la formation soit l'un des enjeux fondamentaux de ces dernières années est devenu une évidence.

Formation accessible pour certains salariés, mais difficile pour d'autres qui n'ont pas - ou n'ont plus - les bases d'un savoir minimum.

Formation avec une dimension nouvelle, formateurs avec un statut nouveau, tous s'ont essentiellement tournés vers les questions d'insertion.

D'où la priorité qui sous-tend l'action de notre centre : travailler sur les capacités à apprendre ou à se former, évaluer et reconstruire les bases de ce savoir minimum, passeport préalable à tout parcours de formation professionnelle.

Cinq ans d'un long parcours avec les Demandeurs d'Emploi de Longue Durée et les bénéficiaires du R.M.I. mais aussi avec nos partenaires institutionnels et économiques : des obstacles, des réussites, des moments "d'usure" mais aussi de gratification par la reconnaissance des stagiaires qui reviennent encore nous voir et par des résultats qui ne nous font pas désespérer des possibilités de répondre aux effets d'un chômage qui dure.

Il y a une dizaine d'années, la réponse au chômage se traduisait essentiellement en termes d'emploi : retrouver un travail, avoir une qualification pour évoluer dans son statut professionnel... Depuis, nous avons rencontré des hommes et des femmes de plus en plus brisés par la durée du chômage, désespérés de ne pas trouver d'emploi. La loi sur le Revenu Minimum d'Insertion a eu cet avantage de nous avoir fait connaître des personnes vivant au-dessous du seuil de la pauvreté depuis longtemps et n'ayant plus les moyens parfois de faire les démarches nécessaires vers l'emploi. Etaient-elles oubliées ? En tout cas, les acteurs de la formation, comme les partenaires sociaux ont été confrontés à un public de plus en plus important dont les besoins s'exprimaient en termes de logement, santé... mais aussi de reconnaissance sociale, de confiance en soi, de dignité... *La formation doit prendre en compte ces données si elle veut répondre à ce public : elle ne peut plus être seulement un moyen d'apprendre ; elle doit d'abord permettre à ces personnes de se retrouver...* Les formateurs doivent avoir, nécessairement, cette compétence et de réelles capacités de remédiation.

Lorsque le rôle économique détermine notre rôle dans la société, comment s'étonner que la rupture avec le monde du travail ait des effets socio-personnels parfois dramatiques : éclatement de la famille, dégradation de la santé, perte de logement... et, quand ces situations sociales et personnelles durent, comment croire que la réponse se traduit seulement en termes de retour à l'emploi ?

Partir de ces constats, nous a permis de donner aux personnes reçues durant ces cinq années (plus de 1200) des réponses qu'elles attendaient, d'être des référents dans leur parcours et leurs projets ; certes, avec nos limites mais sûrement avec notre détermination et conviction de le faire le mieux possible car une grande majorité de ces personnes ont des capacités et de compétences réelles non exprimées que l'on se doit de faire émerger et de valoriser. Celles-ci retrouvent une réelle confiance pour se réapproprier leurs compétences et ouvrir par là les voies vers l'insertion ; nous avons de notre côté, appris à mieux les connaître. Aussi, je remercie encore une fois tous ceux qui, nombreux, nous ont permis d'évoluer dans notre profession en nous éclairant sur les réalités de leurs vécus et qui, par leur comportement, réaction, participation, nous ont parfois remis en cause et ont permis de faire évoluer les qualités de nos prestations et d'avoir des résultats en termes d'insertion.