



LA VIGILANTE

SIXIÈME ANNÉE
BIMESTRIEL
DECEMBRE 2008
N°33

APEF asbl, Quai du Commerce 48, 1000 Bruxelles · tel : 02 250 37 85 · courriel : la.vigilante@apefasbl.org

Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés
(Jean DE LA FONTAINE, *Les animaux malades de la peste*)

Comité de rédaction : Bernard DE BACKER (responsable rédactionnel, lay-out), Gabrielle MICHEL, Paul LODEWICK, Jacques SEPULCHRE (éditeur responsable), Dominique WAUTIER, François WILLEMOT.
Reproduction autorisée avec mention de la source.



LA VIGILANTE est une lettre d'information, émanant de l'Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation (APEF asbl), qui paraît cinq fois l'an. L'APEF regroupe les organisations d'employeurs et de travailleurs siégeant dans les Fonds de sécurité d'existence du secteur non marchand francophone et germanophone, afin de coordonner et d'amplifier leurs actions, notamment dans le domaine de la formation et/ou de la création d'emplois. Son contenu n'engage que la responsabilité de ses rédacteurs.

Les numéros précédents sont accessibles sur le portail de l'APEF. Il y est possible de les télécharger en format PDF. Pour accéder à la page du site concernant **LA VIGILANTE**, cliquez sur le lien : <http://www.apefasbl.org/la-vigilante>

Au sommaire de ce Trente-Troisième numéro

1. Edito : Surendettement et dominos, une leçon pour le social ?

2. Recherches, interventions et analyses de l'APEF : Le Maribel social a 10 ans : un moment pour faire le point. Qualiditas 3^e programme. Educ'Actions 2007.

3. Ailleurs et autrement : Quel profil pour un référent-formation ? « Qui me remplacera pendant ma formation ? » Deux sites canadiens sur la gestion des ressources humaines et la formation.

4. Notes de lecture : Les carnets de l'éducateur 4^e édition.

5. Brève : Les maisons médicales ont 40 ans. Rapport bruxellois sur l'état de la pauvreté, 2008. Atlas de la santé et du social.



1. Edito : Surendettement et dominos, une leçon pour le social ?

Les événements financiers que nous vivons, et dont nul se hasarde à prédire la fin¹, obéissent à des mécanismes dont les analystes et les caricaturistes ont souvent utilisé le ressort par une image simple : **l'effet dominos**. Différents acteurs ont adossé des structures les unes contre les autres, sans trop connaître la solidité de l'étage sur lequel ils s'appuyaient, et sont ainsi **montés de plus en plus haut sur un édifice de plus en plus fragile**. Ceci jusqu'au point de rupture qui a vu le mécanisme se

¹ L'affaire MADOFF, soit l'engloutissement de 50 milliards de dollars par une pyramide financière (une « carambouille ») mise en place par l'ancien patron du Nasdaq, indique que le système financier cache sans doute encore quelques cadavres dans ses placards. Notons que des ONG, comme la Fondation WIESEL, ont été laminées par la fraude MADOFF. Plus près de chez nous et dans un genre moins risqué (simple compte d'épargne), il y a l'asbl « Les Sentiers » (aide à la jeunesse) touchée par le sursis de paiement de la banque Kaupthing. Voir : <http://www.lessentiers.be/>



dérouler en sens inverse : la défaillance d'un des étages s'est propagée à l'ensemble de l'édifice, les différents éléments solidaires vacillant sous le poids de ses voisins. Et même lorsqu'un étage inférieur était solide, on le considérait comme fragile ce qui contribuait à le détruire, car sa consistance n'était pas seulement physique mais reposait aussi sur la confiance. Le fait de le considérer comme fragile en détruisait dès lors la consistance. Depuis la « **crise du marché de la tulipe** » au XVII^e siècle, les krachs financiers semblent avoir été causés par des mécanismes similaires. Un bien est évalué à une



certaine valeur, un acheteur considère qu'il en vaudra bientôt bien plus et augmente dès lors son offre, puis ainsi de suite **jusqu'au jour où le roi est nu** : le bien était surévalué et tout le monde retire ses avoirs en catastrophe. Et avec la mondialisation, « un battement d'ailes de papillon au-dessus de l'océan Atlantique peut provoquer un ouragan dans le Pacifique ».

Dans le cas présent, l'origine **factuelle** de la crise mondiale réside dans **les crédits octroyés à des ménages américains, peu ou non solvables**, pour l'achat d'un bien immobilier. Ceci afin de maintenir

« le rêve américain » par le biais du crédit et générer une croissance continue de la consommation, vitale pour le système capitaliste, particulièrement dans sa version états-unienne (d'autres pays s'en sont inspirés pour leur malheur). **Le crédit était garanti par le bien immobilier**, et comme la valeur de celui-ci continuait de grimper, de nouvelles possibilités d'emprunt ont été octroyées sur base de cette plus-value virtuelle. Un peu à la manière de **la théorie du « bootstrap »** (« se soulever en tirant sur ses bottes », illustrée **par le Baron DE MUNCHAUSEN qui tirait sur les siennes pour s'élever dans les airs**), le système de crédit permettait d'acquérir des biens dont la valeur supposée permettait d'octroyer des crédits supplémentaires, et ainsi de suite.

Jusqu'au jour où les **clients ne peuvent plus rembourser les emprunts souscrits** à taux variables (leur pouvoir d'achat a baissé et les taux ont grimpé). Les banques s'emparent des biens immobiliers qui servaient de garantie, tentent de les revendre sur **un marché plombé par l'explosion de la bulle immobilière**, se retrouvent le bec dans l'eau et deviennent insolvables. Comme les banques sont liées entre elles par des prêts et des créances contractées auprès de clients non solvables (transformés en « titres pourris » ou « actifs toxiques »), l'insolvabilité se propage. D'autres banques tombent également en difficulté, qu'elles aient acheté des actifs toxiques ou qu'elles aient prêté de l'argent à la banque tombée en faillite.

Un autre effet vient se joindre au premier : l'opacité du système. **On ne sait pas exactement qui détient les titres susceptibles de provoquer une faillite** de son détenteur. Les banques hésitent donc à se prêter de l'argent de peur de ne pas pouvoir le récupérer: le marché de prêts entre banque est asséché. Or, ces banques ont besoin de liquidité pour réaliser leurs opérations à court terme. Et comme le système est plus ou moins mondialisé (avec de grandes zones d'opacité dans les paradis fiscaux), que **la part variable des revenus ahurissants des professionnels de la finance encourage des prises de risques** inconsiderées (avec les placements des épargnants), c'est tout le système financier mondial qui vacille. Ceci d'autant que la perte de confiance gagne maintenant les épargnants qui sont tentés de retirer leurs billes (mais pour les mettre où si tout le système est touché ?).





Et le social dans tout ça ?

Les aspects sociaux peuvent bien entendu se lire **en amont et en aval de la crise**, mais on peut également tenter de déceler certaines **homologies structurelles** entre le social aujourd'hui et les mécanismes de la crise financière actuelle.

→ **Commençons par l'amont.** Comme nous l'avons vu, la crise des subprimes trouve son origine conjoncturelle dans le **surendettement des ménages états-uniens² modestes** voulant accéder au « rêve américain ».

Comme l'écrivait Pierre DEFRAIGNE (ex-directeur de cabinet de Pascal LAMY, président actuel de l'OMC) dans une opinion parue le 27 octobre dans La Libre Belgique :

« Le phénomène des subprimes ne s'explique pas seulement par le cynisme des courtiers en crédits hypothécaires, par la titrisation des prêts par les banques, par la complaisance des agences de notation et par l'ignorance et l'imprudence des investisseurs professionnels, banques européennes comprises. Il est le produit de **l'attrait irrésistible du surendettement pour des ménages pauvres sollicités par le consumérisme** prégnant et leurrés par **la perspective d'un boom immobilier sans fin**. En d'autres mots, **la cause première de la crise financière est le déséquilibre entre profits et salaires, d'une part, entre hauts salaires et bas salaires** d'autre part, aggravé par la 'dégressivité' de l'impôt mené aux USA par la dynastie Bush. La droite américaine a voulu **en finir avec le New Deal³ honni** » (nous soulignons). Ce qui rejoint l'opinion de Thierry JACQUES (président du MOC) : « Le problème de fond n'est pas le subprime en lui-même, **c'est l'appauvrissement croissant** d'une part importante de la population américaine » (LLB du 12 novembre - nous soulignons).

D'une certaine manière, c'est bien parce que le système économique et idéologique est fondé sur **une « fuite en avant » basée sur le crédit** (les USA sont un des pays les plus endettés au monde, dont la dette est financée grâce au rôle de monnaie internationale joué par le dollar), ceci dans le contexte d'une **faible intervention de l'Etat dans la redistribution des richesses mais aussi le contrôle de l'économie**, que la catastrophe a eu lieu. Ce phénomène touche aussi d'autres pays, sans rapport avec la crise financière : des ménages modestes contractent des emprunts auprès de financiers peu scrupuleux et se retrouvent surendettés. **Les inégalités sociales et le miroir aux alouettes du consumérisme se conjuguent** pour générer des situations inextricables. La crise financière actuelle trouve donc une partie de son explication dans la manière dont les Etats-Unis gèrent la question des inégalités sociales.

→ **Venons-en à l'aval.** Après la crise financière la crise économique, et après celle-ci la **crise sociale. Les dominos continuent de tomber** : les banques amaigries et craintives rechignent à prêter aux entreprises et aux particuliers, elles augmentent leurs taux. Résultats des courses : les entreprises ne savent plus faire face à leurs créanciers, licencient ou font faillite. Certaines profitent de la crise pour « dégraisser ». **Le chômage augmente** avec en première ligne des victimes : **les précaires, les salariés des entreprises sous-traitantes, les travailleurs peu qualifiés, les temps partiels...** Les salaires, aussi, dégustent et le nombre de travailleurs pauvres augmente (ce qui peut réalimenter le cycle de l'endettement). Quant aux **premières victimes, ce sont les ménages états-uniens** jetés à la rue parce qu'incapables de rembourser l'emprunt de leur maison. Ajoutons que **la crise sociale peut réalimenter la crise financière** par la défaillance de nouveaux crédits immobiliers eux-aussi « titrisés »...

² Car c'est bien des Etats-Unis qu'est venue la crise. Le Canada semble avoir été peu touché.

³ Le New Deal est le nom donné par ROOSEVELT à sa politique interventionniste mise en place pour lutter contre les effets de la Grande Dépression aux États-Unis. Ce programme s'est déroulé entre 1933 et 1938, avec pour objectif de soutenir les couches les plus pauvres de la population, de réformer les marchés financiers et de redynamiser une économie américaine meurtrie depuis le krach de 1929 par le chômage et les faillites en chaîne (source : Wikipedia).



Mimétisme, régulations et limites : un poil dans la main invisible

La source de la crise dans les inégalités de l'économie réelle états-unienne et **son impact dans les inégalités de cette même économie**, par la médiation d'un système financier peu régulé, gourmand⁴ et opaque (pensons aux « trous noirs » des paradis fiscaux, aux inconnues sur le contenu de certains produits financiers, etc.), constituent les dimensions sociales le plus connues de la crise financière.

Mais on peut aborder les choses par un autre biais et se demander sans quelle mesure **le mécanisme financier lui-même n'offrirait pas quelques ressemblances** avec certaines modalités du social aujourd'hui. On ne fera qu'esquisser quelques pistes ici. C'est bien la perspective d'un « **boom sans fin** », d'une « croissance sans limite » qui a généré des prises de risque de plus en plus hasardeuses, ceci dans un système financier extrêmement interdépendant et en partie virtuel. Les agents tiraient des traites sur l'avenir, sans savoir de quoi cet avenir serait fait. Et ce faisant, ils créaient une situation qui compromettait cet avenir même. Cette vision illusoire d'un « monde sans limite » est également présente dans la vie sociale, comme certains analystes l'on souligné.

Par ailleurs, la crise financière semble la conséquence des **actes posés par une multitude d'acteurs dans un ensemble que certains croyaient « autorégulé »**. De la même manière, des idéologues de droite comme de gauche conçoivent **notre univers social comme une « société de marché »** où la poursuite du bonheur individuel par chacun est la voie idéale pour conduire au « meilleur des mondes possibles » pour tous. Ce qui suppose la présence d'une « **main invisible** », non seulement dans le champ économique, mais également **dans le monde social en général**. Cette utopie n'est pas seulement prônée par les tenants du libéralisme économique pur et dur, elle a **également été fort présente dans toute la mouvance contestataire de la seconde partie du XX^e siècle**, et elle n'est pas absente aujourd'hui : la conjonction des libertés de chacun, une fois émancipé de la domination sociale, voire de toute forme d'autorité, devrait déboucher sur une société idéale.



Ce que cette crise nous rappelle, c'est qu'il n'y a **pas de société humaine sans un ordre construit par les humains**, c'est-à-dire sans politique, car **la fiction de la main invisible est mise à nu**. A défaut, c'est un système en miroir (racine du mot « **spéculation** »), sensible à la rumeur, volatile et fragile, qui gouverne. Mais toute la question est de savoir si ce n'est pas la possibilité de la politique elle-même, soit l'expression légitime d'un gouvernement des sociétés, qui est devenue aujourd'hui très difficile. En effet, ce qui frappe dans ce monde supposé composé d'entités indépendantes, c'est l'extrême dépendance des acteurs, ainsi que le caractère mimétique de leurs attitudes qui suscitent des réactions en chaîne. De la même manière, les sujets « autonomes » de notre société dépendent en réalité très fort les uns des autres et se ressemblent bien souvent dans leur irréductible singularité. **A défaut de règles et de garanties assurées par un tiers** légitime (l'Etat, notamment), chacun peut être conduit à guider son attitude sur celle de ses semblables, comme les clients d'une banque se précipitent pour vider leurs comptes. Mais celui vers lequel les banquiers se sont finalement tourné, comme en 1930, c'est encore l'Etat..

Bernard DE BACKER

⁴ Nous évoquons ici les salaires, bonus, primes et autres parachutes dorés des professionnels de la finance. A titre d'exemple, rappelons que l'Allemagne a pris la décision de « limiter » le salaire des banquiers à 500.000 euros par an, soit deux fois plus que celui de la Chancelière Angela MERCKEL... Le *Wall Street Journal*, peu suspect de gauchisme, publiait le 3 novembre un article scandalisé dans lequel il rapportait que les 700 milliards de dollars d'aide fédérale US du plan PAULSON allaient notamment aider à payer 40 milliards de dollars d'arriérés de salaire, de bonus et de primes de retraite aux grands patrons de la finance au titre de l'exercice 2007.



2. Recherches, interventions et analyses de l'APEF



Le Maribel social a 10 ans : un moment pour faire le point

Il nous est arrivé régulièrement de faire le point sur l'évolution du système Maribel Social. 2008 marque les dix ans de ce système de création d'emplois dans le secteur non marchand. C'est sans aucun doute le moment de faire de nouveau le point sur l'intérêt de ce dispositif en terme de bilan et en terme de perspective.

Créé en 1997, le système « Maribel Social » a réellement été opérationnel pour la création d'emplois en 1998. Pour rappel, le système repose sur **des réductions trimestrielles de cotisations sociales** accordées par le Gouvernement pour chaque employé travaillant dans un des secteurs du Non-marchand.



Ces réductions sont **mutualisées au sein de fonds sectoriels** qui sont chargés de **subsidiar des emplois nouveaux** grâce à celles-ci. Les principes sont définis par le Gouvernement et fixés par arrêté royal tandis que les modalités concrètes de subsidiation des emplois sont gérées paritairement par les partenaires sociaux de chaque secteur.

→ **Les résultats de la création d'emplois** par cette mécanique sont excellents puisque l'on peut constater que c'est **plus de 20.000**

emplois (plus de 12.000 ETP⁵) qui sont aujourd'hui financés avec les **400 millions d'euros de dotation annuelle**. Par rapport à la première année de création d'emplois, c'est aujourd'hui 10 fois plus d'emplois qui permettent de répondre aux deux objectifs définis, à savoir :

- **Alléger la charge de travail** au sein des équipes ;
- **Améliorer la qualité des soins et des services** rendus au travers des institutions concernées.

Cet apport de financement en matière d'emploi participe très certainement de manière déterminante dans la forte progression de l'emploi dans le Non-marchand. En effet, **la création d'emploi est proportionnellement deux fois plus importante dans les secteurs à profit social** que dans les secteurs marchands. Il en ressort donc que le principe de mutualisation et de redistribution (secteur non-marchand) est sans doute bien plus performant que la système non contraignant de réduction directe aux entreprises (secteur marchand).

1. Mais paradoxalement ce système plus performant est également celui qui suscite les plus grandes contraintes de la part du Gouvernement. En effet les normes en ce qui concerne le taux et le délai d'utilisation des dotations, la mise à disposition des moyens, les critères de création des emplois sont relativement strictes. La souplesse que demande la gestion d'un tel mécanisme, n'est pas aujourd'hui reconnue par le Gouvernement ce qui a pu mettre en difficulté certains fonds et continue à maintenir la précarité de certains d'entre eux.

2. Le deuxième problème majeur vécu par les fonds est la **non liaison de la progression des dotations**, et partant de la réduction maribel, **à l'évolution du coût**

⁵ Equivalents temps plein.



des salaires. De fait pour les employeurs tant l'incidence de l'indexation des salaires que l'évolution des coûts liée à l'ancienneté ou aux modifications barémiques, représentent une augmentation qui, sur les 10 ans, se chiffre suivant les secteurs et les fonctions à 50 % voire plus de 70 %. Dans le même temps, la réduction maribel, source du financement, a progressé de moins de 47 %. De plus cette progression s'est faite par paliers créant une stagnation des moyens à certains moments. Par exemple sur les 4 dernières années, la réduction maribel n'a pas été revalorisée alors que les coûts salariaux ont pu progresser de 40 % voire 50 % et plus.

Dans un tel contexte financier, **les fonds sectoriels sont acculés à des stratégies de pis-aller** : soit consacrer le maximum de moyens à suivre le coût des emplois pour les employeurs, soit se concentrer sur la création d'emplois. Mais les fonds sont dans l'impossibilité de suivre les deux stratégies en même temps ; l'une se fait donc au détriment de l'autre.

Où en sont les négociations avec le Gouvernement ?

C'est dans ce contexte que les partenaires sociaux ont **déposé un mémorandum** comportant leurs revendications en matière de Maribel avant les élections de juin 2007. Suite à celles-ci et après les longues négociations qui ont finalement abouti à la

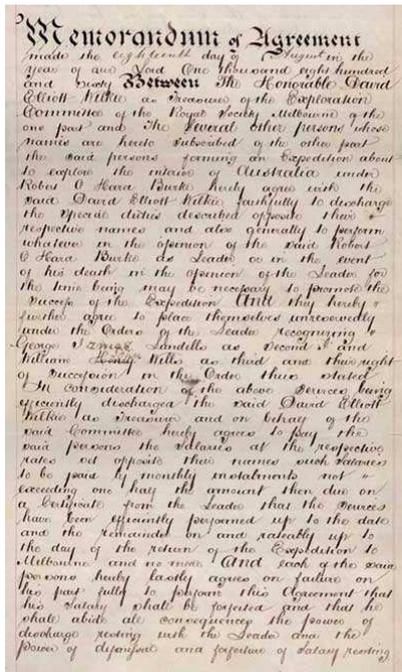
formation d'un nouveau gouvernement, la déclaration de politique générale reprenait dans son chapitre consacré à l'emploi quelques lignes concernant le maribel. Il y était avancé que « **le Gouvernement stimulera le non-marchand en améliorant et en renforçant le Maribel social** selon des conditions et critères à déterminer, ciblant clairement l'emploi et des garanties d'effectivité et d'efficacité ».

Cette déclaration a fait naître des espoirs tant en terme de revalorisation des moyens que de simplification de la gestion. On pouvait néanmoins s'interroger sur l'allusion concernant les garanties d'effectivité et d'efficacité alors que le système, comme nous l'avons vu ci-dessus, prouve à suffisance cette « effectivité » et cette « efficacité », principalement en comparaison de ce qui est réalisé dans le secteur marchand.

La négociation sur le budget 2009 devait être le moment de vérité par rapport aux intentions du Gouvernement. **Les promesses n'ont malheureusement pas encore été tenues.** La crise financière et les perspectives économiques moroses sont venues, semble-t-il, perturber les intentions.

La ministre de l'Emploi et du Travail défendait l'idée de l'alignement de la réduction Maribel social (actuellement à 394,92 € par trimestre) sur la réduction structurelle accordée aux entreprises du secteur marchand (actuellement 400 € par trimestre). Cette augmentation, tout en restant insuffisante, aurait pu apporter un ballon d'oxygène aux Fonds dans les différents secteurs. Il n'en sera rien puisque le Gouvernement a décidé de consacrer les moyens disponibles pour le secteur non-marchand à une revalorisation des titres-services. Même une indexation des moyens n'a pas été prévue.

La Ministre, **lors de l'événement organisé le 17 décembre 2008** par les partenaires sociaux dans le cadre des 10 ans du Maribel social, s'est dite prête à réexaminer les possibilités lors des évaluations budgétaires en cours d'année. Elle se fait forte d'obtenir du gouvernement un alignement des réductions sur le niveau de la réduction structurelle dans le secteur marchand. Les **perspectives économiques et les tribulations gouvernementales** ne laissent rien augurer de positif dans les prochains mois.





Tous les espoirs sont à reporter sur le débat budgétaire 2010 (exercice prévu en octobre 2009). Les partenaires sociaux du secteur non-marchand sont bien décidés à mettre toute la pression nécessaire pour faire entendre leur voix.

Face aux difficultés et complications diverses en matière de gestion, la ministre s'est toutefois montrée favorable à l'examen d'une réforme des modalités réglementaires et administratives. L'objectif devrait permettre d'apporter des modifications dans le sens de la simplification pour une efficacité encore accrue à tous les niveaux. Un groupe de travail rassemblant les représentants des partenaires sociaux et de la ministre est instauré qui devrait permettre de faire évoluer favorablement le système.

Espoirs et inquiétudes



Les espoirs de renforcement des moyens en vue d'alléger la charge des emplois maribel pour les employeurs et de créer de nouveaux emplois sont reportés à plus tard. On ose espérer qu'une prolongation de la crise ne soit dommageable à plus long terme pour le renforcement du système Maribel social. Les enjeux, rappelons-le, sont non seulement et avant tout de pérenniser le dispositif mais également de relancer la création d'emplois à un moment où conjonctuellement il serait mal venu de relâcher cet effort. Les inquiétudes restent vives toutefois et les partenaires sociaux restent mobilisés afin qu'elles ne se confirment pas.

En ce qui concerne plus pratiquement la gestion et l'administration du système, l'objectif pour tous les acteurs en présence (employeurs sur le terrain, gestionnaires au sein des fonds, pouvoir de tutelle dans leur rôle de vérification) **est très clairement de simplifier.** L'espoir à ce niveau est de pouvoir aller suffisamment en profondeur et de ne pas se contenter d'un simple lifting en surface.

Rendez-vous est donc pris d'ici quelques mois pour faire à nouveau le point et voir si nous pourrions constater des avancées positives.

Jacques SEPULCHRE, directeur de l'APEF



Qualiditas 3^e programme 🎵🎵🎵 : le catalogue est sorti

Quelques éléments pour situer ce projet. Il consiste en un catalogue de formation dans diverses thématiques autour de l'accueil du public et du bien-être au travail, ainsi que de la gestion d'équipe et projets. Les travailleurs qui relèvent des Fonds partenaires ont accès gratuitement à ces formations moyennant l'envoi d'un formulaire d'inscription et l'accord de leur employeur.

Ce projet a été initié par le Fonds ESS en 2004. **Une première programmation a été organisée entre décembre 2004 et juin 2006.** Durant cette période les formations étaient accessibles aux travailleurs relevant du Fonds ESS francophone (SCP 305.2 – ONSS 222) et bicommunautaire (SCP 305.2 – ONSS 422). Les thématiques centrées sur **l'accueil du public et le bien-être au travail** : gestion des émotions et du stress, accueil, gestion de l'agressivité, confrontation aux traumatismes et aux deuils, multiculturalité, prévention des lombalgies.



Huit opérateurs ont proposé en tout 62 modules de formation. Durant cette période **30 modules ont dû être annulés faute d'inscriptions suffisantes.** Les trois thématiques qui ont rencontré le plus d'intérêt furent la gestion des émotions et du stress, l'accueil et la gestion des conflits. La thématique avec le moins de succès fut la prévention des lombalgies. Certains modules ne s'adressaient qu'à un sous-secteur et non à l'ensemble. Sur les 325 inscriptions de cette période, près de 90 % relevaient du Fonds ESS francophone, et près de 10 % du Fonds ESS bico.

→ **Une deuxième programmation a été organisée entre janvier 2007 et juin 2008.** Entre-temps l'étude sur les initiatives à prendre par le Fonds ESS et réalisé par l'APEF⁶ ainsi que l'évaluation de la première programmation ont amené plusieurs changements dans le dispositif. **D'autres thématiques ont été ajoutées** pour tenir compte des attentes du terrain : autour de la **gestion d'équipe, gestion de projets, conduite de réunion, animation de groupe...** Comme la plupart des thématiques pouvaient correspondre à des besoins de différents secteurs et que la première programmation avait connu près de la moitié d'annulation en raison d'un public potentiel trop limité, une invitation a été lancée à d'autres Fonds de l'APEF et de FE-BI afin qu'ils proposent à leurs secteurs le programme établi par le Fonds ESS. Durant cette deuxième programmation, 21 opérateurs de formation ont été sélectionnés, **145 formations ont été programmées** et 12 ont dû être annulées. Les trois thématiques qui ont rencontré le plus d'intérêt furent l'agressivité, l'accueil et la gestion des émotions et du stress. La thématique du plan de formation a rencontré le moins de succès. Sur les 947 inscriptions, près de 80% proviennent pour moitié du Fonds Isajh et pour l'autre moitié du Fonds ESS. Pour le reste il s'agit essentiellement d'inscriptions provenant du Fonds Socioculturel.

→ **La troisième programmation a démarré en septembre 2008 et se clôturera en juin 2009.** L'appel d'offres a été lancé conjointement par les Fonds ASSS (Aide Sociale et Soins de Santé – reprenant les actions du Fonds ESS pour la CP 332), Isajh et Socioculturel. 28 opérateurs ont été sélectionnés et 100 modules ont été programmés au lancement en juin 2008.

⁶ Voir : <http://www.apefasbl.org/actions-et-projets-specifiques-de-l-apef/etudes/etudeESS/view>



Au moment de rédiger cet article, on peut déjà noter que les trois thématiques qui ont le plus de succès sont la **gestion des conflits et de l'agressivité, le secourisme et la gestion des émotions et du stress**. Les thématiques présentes au lancement du projet en 2004 représentent moins de 50% du volume des inscriptions. Sur les 1271 inscriptions plus de 40% proviennent du Fonds Isajh, plus de 30% du Fonds Socioculturel, le Fonds ASSS représentant moins de 20%. Cette évolution dans la répartition des thématiques et de la provenance des inscriptions confirme que **le catalogue devient un projet commun entre les Fonds** et non plus un projet du Fonds ESS complété par des inscriptions venant d'autres secteurs.

Répartition des inscriptions par thématiques

Thématiques	1° programme		2° programme		3° programme		ensemble	
	Décembre 04 Juin 06		Janvier 07 – Juin 08		Septembre 08- Juin 09		Déc 04- Juin 09*	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Emotions et stress	98	30%	126	13%	139	11%	363	14%
Accueil	89	27%	139	14%	132	10%	360	14%
Gestion de conflits	77	24%	103	11%	157	12%	337	13%
Gestion de l'agressivité	25	8%	153	16%	146	11%	324	13%
Confrontation traumas et deuils	24	7%	31	3%	60	5%	115	4%
Approche de la multiculturalité	11	3%	32	3%			43	2%
Prévention des lombalgies	0	0%					0	0%
Communication et travail d'équipe			87	9%	97	8%	184	7%
Gestion d'équipe			83	8%	88	7%	171	7%
Conduite de réunion			73	7%	70	6%	143	6%
Gestion de projets			58	6%	72	6%	130	5%
Animation de groupe			58	6%	102	8%	160	6%
Partenariat et travail en réseau			32	3%	35	3%	67	3%
Plan de formation			3	0%			3	0%
Secourisme					139	11%	139	5%
Bien-être au travail (conseiller prévention)					34	3%	34	1%
TOTAL	324	100%	978	100%	1271	100%	2573	100%

* situation au 1^{er} décembre 2008.

Répartition des inscriptions par indice ONSS – Fonds

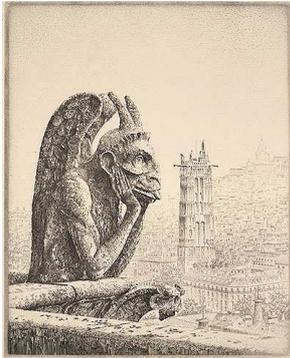
Provenance des inscriptions			1° programme		2° programme		3° programme		ensemble	
			Décembre 04 Juin 06		Janvier 07 – Juin 08		Septembre 08- Juin 09		Déc 04- Juin 09*	
ONSS	CP	Fonds	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Total	%
022	305.2 - 332	MAE			32	3%	44	3%	76	3%
162	319.02	Isajh			383	39%	555	44%	937	36%
222	305.2 332 330	ESS ASSS ESS – CP 330	288	89%	384	39%	219	17%	891	35%
362	329.02	Socioculturel			152	16%	428	34%	580	23%
422	305.2 330	ESS bico ESS – CP 330	26	8%	21	2%	7	1%	54	2%
462	319	319 bico			1	0%	11	1%	12	0%
AUTRES			11	3%	8	1%	7	1%	26	1%
TOTAL			323	100%	980	100%	1271	100%	2574	100%

* situation au 1^{er} décembre 2008.



Quelques réflexions

Ce projet de catalogue de formation est venu compléter l'offre des Fonds



partenaires. Celle-ci consistait principalement en des appels à projets ou bourses à l'accompagnement. La différence fondamentale entre ces offres est que dans le catalogue le choix des thématiques, des opérateurs et de la programmation est préétabli. Les associations et leurs travailleurs ont à faire un choix parmi un ensemble limité de propositions plutôt que de rentrer une demande adaptée précisément à leurs besoins.

L'avantage de l'offre catalogue est la simplicité de mise en œuvre pour les associations (renvoi d'une fiche d'inscription, pas d'intervention financière demandée) et **l'opportunité de rencontre en formation de travailleurs d'autres secteurs.**

Quitte à introduire ultérieurement une demande plus spécifique au niveau des Fonds (si elle concerne un nombre minimum de travailleurs).

La réussite de ce projet de catalogue de formation dépend de plusieurs facteurs :

- ❑ **En amont il s'agit que les thématiques proposées** correspondent aux besoins des secteurs concernés. Il est bon que les Fonds aient recueilli au préalable ces besoins (via étude, enquête, retour d'autres dispositifs comme des appels à projets, évaluation d'initiatives précédentes, rencontres avec des représentants patronaux ou syndicaux).
- ❑ **Il faut ensuite de trouver les opérateurs** qui peuvent, avec le meilleur rapport qualité-prix, proposer des modules de formation centrés sur les thématiques demandés (via appel d'offres, activation de la Convention Enseignement de Promotion Sociale).
- ❑ **Ensuite la programmation doit tenir compte de la répartition géographique** et du volume attendu d'inscriptions par thématique. Que vaut un catalogue dont le public potentiel peut difficilement atteindre le lieu de formation et dont il faut annuler la plupart des formations faute de personnes inscrites ?
- ❑ **Les modalités d'inscription** doivent tout à la fois encourager l'inscription, ne pas être en contradiction avec les principes de concertation sectorielle et ne pas 'brader' les formations proposées en minimisant l'importance de la démarche d'inscription même si elle n'entraîne aucun coût direct pour le travailleur et son institution. En effet, des formations accessibles gratuitement n'en ont pas moins une valeur et un coût même s'il n'est pas supporté directement pas celui qui en bénéficie. A quoi sert un catalogue si la moitié des personnes inscrites ne viennent pas en formation ?
- ❑ **La diffusion de l'information des Fonds vers les associations** est essentielle tout autant que l'information et la concertation en interne concernant les enjeux de la formation. Pourquoi concevoir un catalogue s'il n'atteint pas les institutions et les personnes concernées ou que le public potentiel ne peut se libérer pour participer aux formations (par exemple en cas de non remplacement des travailleurs en formation) ?
- ❑ **Ensuite la gestion des inscriptions** et de leur suivi tant vis-à-vis des institutions et de leurs travailleurs que vers les organismes de formation. Quelle est l'utilité d'un catalogue où de nombreuses personnes s'inscrivent mais où on ne sait que faire de l'ensemble des inscriptions ?

Une fois que les personnes sont allées en formation, **il est important de recueillir des données pertinentes sur les effets de ces formations** (satisfaction des travailleurs, transfert des acquis sur le lieu de travail...). Les données **d'évaluation** recueillies seront présentées lors d'une prochaine édition de LA VIGILANTE.

François WILLEMOT



Educ'Actions 2007, demandez la brochure ! Lorsque le faire devient savoir : celui des glaneuses et des glaneurs

Pourquoi les équipes éducatives qui ont témoigné lors d'Educ'Actions 2007 ne revendiqueraient-elles pas cet épithète, avec fierté même ? La brochure relatant les 27 initiatives présentées lors d'Educ'Actions de fin 2007 vient de paraître, éditée par le Fonds social ISAJH.

Nouveauté cette fois, la brochure « Lorsque le faire devient savoir » est accompagnée d'un DVD où les équipes ont été filmées sur le lieu même de leur pratique⁷.

Que nous disent ces quatre-vingt pages et ces trente minutes ? Beaucoup de choses, sur les enfants, les jeunes et les adultes accueillis dans les services « de la 319⁸ » mais **surtout sur les équipes éducatives**. Comment ils se « dépatouillent » pour donner du sens, les éveiller, aller à l'essentiel, parfois sens dessus dessous, où, avec trois francs six sous, mais toujours dans le respect des personnes, de leurs possibilités, celles des travailleurs itou, ils oeuvrent en divers sens : sport, jardinage, aromathérapie, musiques, concertation sociale, histoires de vie, théâtre, horeca, radio, informatique, folklore, massage, spiritualité ...



Les relations des ateliers sont encadrées de réflexions externes.

En introduction, Jean BRICHAUX revient avec beaucoup d'acuité **sur les contours du métier d'éducateur**, dans la complexité actuelle du travail social.

« **Dans une société où les 'sans' de toute nature** (travail, logement, qualification, papiers, argent...) ne cessent de croître, ne convient-il pas de comprendre comment les éducateurs peuvent relever ces nouveaux défis liés à la pauvreté, à la précarité, aux incivilités et à la violence ? A l'instar d'autres métiers de l'humain, celui d'éducateur doit s'adapter à cette nouvelle donne. Il doit métaboliser dans l'urgence les ratés de la machine sociale qui prétend avoir 'd'autres chats à fouetter'. S'il ne procède pas à cet aggiornamento, il est probable que nous assistions à l'éclatement du métier en une ribambelle d'agents pompeusement baptisés 'intervenant sociaux' dont la qualification sera, pour des raisons purement économiques, la plus basique possible. »

Il rappelle aussi à ces **experts du quotidien** que leur statut... « dépendra de leur capacité à se positionner sur la marché économique et symbolique de l'intervention sociale, de démontrer leur « insubstituabilité ».

Une des **difficultés réside en effet à expliciter « l'expertise » de ce métier** qui glane⁹ sur les terres des sciences humaines et sociales. Educ'Actions, et ses traces tangibles participe à cette démonstration, tout comme « Les Carnets de l'éducateur » présentés plus loin dans cette Vigilante.

⁷ Brochure et DVD disponibles sur demande à info@isajh.org

⁸ Pour évoquer la Sous-commission paritaire 319.2 (Aide à la Jeunesse, aux personnes handicapées, aux adultes en difficulté...).

⁹ Nous préférons ce terme à celui de « braconnage » utilisé par BRICHAUX. Glaner est permis, et le pain fait avec les épis recueillis est tout aussi bon. Voir aussi le très beau film d'Agnès VARDA sorti en 2000, et le documentaire sur ce qui en est advenu « Deux ans après » qui nous emmènent dans le glanage d'aujourd'hui.



J.P. YERNAUX, formateur, interpelle justement le **rôle de l'éducateur avec des personnes en très grande dépendance**. Le « nursing » fait-il partie de sa fonction ?

Dans la conclusion qui leur a été demandée, « L'éducation spécialisée entre sens et action », Bernard DE BACKER et Paul LODEWICK relisent « les actes des actes » de manière transversale. Les titres des quatre paragraphes qui retracent Educ'Actions évoquent par ailleurs les grandes problématiques du métier éducatif. Un nom, à cette fonction, accompagnateur, intervenant, éduc'acteur. Construire l'action, souvent collectivement. Lui donner un contenu, à adapter en fonction des publics (la fameuse autonomie). Et du sens, mais lequel ?

Comme à Chartres, Raymond ISIDORE a construit la maison Picassiette et son verger en glanant des milliers de miettes de faïence, verre ou porcelaine, l'éducation spécialisée se construit au jour le jour, glanure vivante en toute situation. **Une expertise ? Oui, celle du quotidien**, le diagnostic immédiat, l'adaptation douce à tous les blessés de la vie. Après la lecture, on se prend à qualifier ces histoires de « sens'actionnelles » !

Dominique WAUTIER



3. Ailleurs et Autrement



Quel profil pour un référent-formation ?

Les réflexions qui suivent sont le fruit d'une année de travail à concevoir une boîte à outils destinée à aider les gens de terrain à pratiquer la démarche plan de formation et à réfléchir sur les conditions de succès de mise en place d'une telle démarche. Elles se combinent avec quelques années d'expérience comme conseillère à la formation : un rôle subtil d'accompagnement d'adultes dans la réussite d'une formation universitaire en horaire décalé

Commençons par **un petit rappel** de ce qu'est un plan de formation. Une démarche plan de formation consiste à **réfléchir ensemble** - c'est-à-dire soit avec l'équipe entière quand elle est de petite taille, soit avec des représentants du personnel et une communication de ce groupe vers l'ensemble des travailleurs - **afin de prévoir des modalités de formation** correspondant aux besoins et moyens de l'organisation ainsi qu'aux besoins et motivations des travailleurs.

Le résultat de cette réflexion collective est un document écrit qui résume les priorités en matière de formation pour l'organisation, dans les deux ou trois années à venir par exemple, en tenant compte des ressources et des contraintes mais aussi des défis auxquels l'organisation doit faire face. C'est un **document argumenté**, pas seulement un tableau de synthèse des formations suivies et des budgets consacrés à la formation.



Place du référent-formation dans la démarche plan de formation

Dans notre conception, le référent-formation est un **travailleur sensibilisé à l'importance de la formation professionnelle continue**. Il accepte de mettre en place la démarche « plan de formation » avec le soutien d'un groupe de travail représentatif du personnel et de la direction. **Il a un mandat clair** pour cela. Il a pour tâche de soutenir la professionnalisation des travailleurs de l'association. Ce n'est pas nécessairement quelqu'un qui a une formation pour assurer ce type de tâche au départ. **Le temps qui lui est accordé** pour remplir cette nouvelle mission influencera nécessairement les résultats. Ce temps précieux varie notamment en lien avec la taille de l'association.

Une démarche telle que le plan de formation sera plus aisée si elle est **menée par une personne qui a une certaine ancienneté** dans l'institution. Il est préférable que le référent-formation se situe « **hors ligne hiérarchique** » : une telle position, qui n'a pas de pouvoir de pression sur les travailleurs, augure d'un meilleur contact pour les accompagner dans leurs demandes de formations.

Le référent-formation est **complémentaire à la direction** : la direction lui délègue la question de la formation. Une relation de confiance mutuelle, où les rôles de chacun sont bien délimités, est importante à établir : quelles sont les responsabilités de chacun, quelle est la marge de liberté du référent-formation, qui prend les décisions finales... ? Par exemple : **le référent-formation accompagne** les travailleurs dans leurs souhaits de formation. **Il ne les évalue pas**. C'est le rôle de la direction. La relation de soutien,



d'accompagnement que met en place le référent-formation avec les travailleurs est difficilement compatible avec une relation d'évaluation

Le référent-formation est soutenu par un groupe de travail. Celui-ci est constitué de représentants du personnel de préférence choisis pour leurs **capacités d'analyse et de communication** (au cas où il y aurait un surplus de candidats et où l'on peut se permettre de choisir !). **Des personnes qui adoptent un comportement très affectif** en réunion (réactions de blocage perpétuel, positions rigides plutôt que capacité d'envisager les différentes possibilités, personnes qui interprètent rapidement les propos et réagissent typiquement sur la défensive...) **sont à éviter** dans ce type de démarche autant que possible.

La constitution de ce groupe de travail est une première façon de communiquer : le groupe est-il ouvert à tous les membres du personnel qui posent leur candidature ou bien est-il constitué de personnes choisies par la direction et éventuellement le référent-formation ?

A propos des compétences du référent-formation

Le référent-formation devrait idéalement maîtriser certaines compétences, notamment :

- **savoir informer un groupe** de travail et l'écouter en retour, emporter son adhésion au projet ;
- **communiquer** ;
- **savoir susciter une dynamique** participative de la part de tous les acteurs concernés ;
- **gérer des conflits** éventuels et avoir des aptitudes relationnelles ;
- **maîtriser un vocabulaire de base** pour la gestion de formations, la prise de contact avec des intervenants extérieurs ;
- **savoir analyser les changements** survenant dans l'organisation ;
- **percevoir sa position** « d'interface » et les limites de son mandat.

Un référent-formation « débutant » n'a probablement pas toutes ces compétences. Il faut miser sur son potentiel à les acquérir, son désir d'apprendre. Pour certains travailleurs, devenir référent-formation constitue une possibilité d'évolution professionnelle, d'ouverture sur autre chose qu'un quotidien connu.

L'idéal, pour la personne qui devient « personne de référence en formation » dans son organisation serait de **se créer un réseau de personnes ayant le même type de responsabilités** dans d'autres associations similaires à la sienne. Ceci afin de réaliser, entre autres, des échanges d'expériences ou en vue de concrétiser des partenariats. A ce propos, **l'APEF dispose de nombreuses coordonnées d'organismes** et pourrait être une bonne source d'informations. Tout cela dépend du temps disponible dans la fonction de référent-formation : généralement, cette tâche s'ajoute à d'autres. La **difficulté** actuelle est, particulièrement dans des associations de petite taille, d'y consacrer un **temps partiel significatif**.

La question des ressources et des contraintes

Nous avons abordé ci-dessus la question des compétences du référent-formation. C'est une des premières ressources à prendre en compte.

Le référent-formation a tout aussi besoin de temps. Si l'on veut lui donner une chance de réussir sa mission, il est **préférable de déterminer un temps précis dans la semaine**, qu'il consacre au plan de formation, sachant qu'au cours de la phase de conception du plan de formation, ce temps sera plus conséquent que par la suite. Si l'on décide de travailler sur un plan de formation s'étalant sur trois années, **les trois premiers mois, ou les six premiers mois**, ceux de la conception, seront plus intenses en terme de réunions et de suivis de ces réunions. La réalisation du plan de formation et la mise en place d'évaluations intermédiaires devraient être moins consommatrices de temps.



Quel impact aura la libération de temps pour le référent-formation : est-ce que la personne va être en surcharge de travail parce que rien n'est prévu pour la libérer d'autres tâches ? Comment redistribue-t-on les tâches entre collègues pour que le travail garde sa cohérence ?

Le temps disponible des travailleurs pour se former et la question du remplacement sont des contraintes dont le référent-formation devra tenir compte. Il y a des pics de travail et des périodes plus calmes.

Il y a enfin la question des **moyens financiers de la mise en place d'un plan** de formation : de combien d'argent dispose le référent-formation ? Quelles sont les alternatives à des formations coûteuses ?

Quatre pièges à éviter

Si l'on veut mettre en place une démarche plan de formation qui porte ses fruits, mieux vaut éviter de :

- **cumuler fonction de direction et fonction de référent-formation** : le plan de formation risque d'être ressenti comme un ordre d'en haut, un parcours imposé plutôt que construit avec les travailleurs ou leurs représentants ;
- **placer le référent-formation dans un rôle d'expert qui doit tirer son plan** tout seul : c'est tout l'équilibre délicat à trouver entre vouloir tout contrôler, déléguer en gardant un rôle d'appui et de décision, ou se décharger d'une tâche que l'on n'a guère envie de traiter et dont on ne voit pas l'intérêt ;
- **laisser le référent-formation patauger seul** : le plan de formation est une démarche concertée. Pour aboutir, elle nécessite une construction collective.
- **s'engluer dans des détails de procédure** et d'organisation en voulant la perfection dès la première mise en place d'un plan de formation : mieux vaut envisager des améliorations progressives, un travail imparfait mais en évolution plutôt que de vouloir très tôt atteindre un sommet.

Mettre en place un plan de formation, c'est avant tout choisir les bonnes personnes et les placer dans un environnement favorable.

Gabrielle MICHEL



Recherche de solutions de remplacement pendant la formation

La question du remplacement peut être un frein à la formation dans certains secteurs du travail non marchand particulièrement pour des directions, acteurs de première ligne tels que les éducateurs, les puéricultrices... Même si ce n'est pas fréquent, le remplacement par une personne extérieure peut s'envisager dans certaines organisations à certains moments.

Parmi les craintes liées à ce remplacement : il y a celle de **ne pas trouver quelqu'un qui a le même niveau** que celui qui part en formation et qui soit opérationnel directement¹⁰. La **peur d'une désorganisation/remise en question** liée au remplacement est également présente, ainsi que des questions sur comment les collègues proches vont accueillir une demande de remplacement...

Pour peu que le travail soit très prenant, la formation peut apparaître comme une perte de temps ou un temps dont l'issue est incertaine en terme de bénéfice. Certaines

¹⁰ Ce texte est inspiré du document suivant : *Guide pratique « remplacement des salariés durant la période de formation »*, Novembre 2005, consultable sur Internet : <http://www.industrie.gouv.fr/pdf/guidersf.pdf>



directions peuvent aussi craindre de perdre des travailleurs qui partiraient à « la concurrence » une fois formés.

Pourtant, **la formation peut augmenter la polyvalence et la mobilité** des travailleurs. Elle peut prévenir une fatigue professionnelle¹¹ ou une démotivation. Il importe de valoriser une culture de formation : se former et avoir des remplacements comporte des opportunités. L'arrivée de compétences nouvelles des remplaçants peut par exemple être un facteur d'évolution de la culture de l'association.

→ **Comment optimiser la formation et les remplacements ?**

1. Trouver le « bon moment »

Il paraît judicieux de transformer les temps disponibles en temps de formation. Dans toute association, les activités sont relativement saisonnières. Il y a des **périodes de creux, des moments de disponibilité** qui, dès lors qu'ils sont prévisibles et programmables, peuvent être utilisés comme des temps de formation.

Dans certains cas, il est possible de libérer du temps en sous-traitant des tâches de moindre importance à l'extérieur.

2. Prévoir un organigramme « bis »

Certaines personnes deviennent « indispensables ». Elaborer une cartographie des compétences et envisager un organigramme « bis » au cas où la personne devrait s'absenter peut s'avérer utile quand la personne part en formation mais aussi quand elle doit s'absenter pour d'autres motifs. **Que fait-on quand notre « pilier » s'en va ?** Comment peut-on remplacer les compétences rares en mixant remplacement interne et externe ?

3. Utiliser des groupements d'employeurs

Les groupements d'employeurs permettent d'avoir des **solutions flexibles pour des remplacements**. Cela nécessite toutefois l'élaboration d'une charte de bonnes pratiques ou d'un code de déontologie entre les membres du groupement, pour éviter que le personnel d'une association soit « débauché » par une association partenaire.

4. Développer les coopérations entre associations

Deux associations peuvent initier des plans de formation en **mutualisant leurs efforts de formation**. Cela a un impact sur le budget nécessaire pour la formation.

Organiser une formation « sur mesure » dans son association, c'est parfois faire face à un grand nombre de personnes formées en même temps et à un problème de remplacement aigu. Plus il y a de partenaires pour porter une formation, plus le nombre de travailleurs en formation et donc à remplacer diminue. D'autre part, la formation peut produire des compétences qui seront disponibles pour les différentes associations partenaires.

5. Recruter

Le remplacement est une **opportunité de tester quelqu'un dans une fonction**. Le départ en formation est chance de rencontrer et familiariser un travailleur avec un emploi, d'avoir peut-être des contacts privilégiés avec des écoles et leurs diplômés.

La formation et le remplacement des travailleurs posent des **questions sur l'approche globale des ressources humaines dans une association** : dans quelle mesure les travailleurs seront-ils des « généralistes » polyvalents ou des « spécialistes » dont les compétences pointues sont rares ? **Qu'a-t-on comme « plan B » quand un travailleur a un problème** de santé, un besoin de s'absenter ponctuellement pour une formation ou un autre motif ? Le plan de formation soulève ce type de question. A la manière d'un traitement homéopathique, il envisage une approche globale.

¹¹ Pour les intervenants psychosociaux de première ligne, la formation permet de prendre du recul, d'exprimer et de partager ses interrogations, de donner du sens à son travail. Par ces aspects, elle permet de lutter contre certaines formes de fatigue spécifique.



Une initiative intéressante : le financement du remplacement

Le Fonds des milieux d'accueil d'enfants a une initiative intéressante en lien avec le remplacement. Depuis janvier 2007 il finance le **remplacement des travailleurs pour un programme de formation intitulé : « formation continuée des puéricultrices et tutorat »** (3 modules : évolution du métier de puéricultrice, communication et travail d'équipe, tutorat). Près de 100 travailleurs ont déjà bénéficié de cette mesure (le plus souvent via l'extension du contrat de travail d'un travailleur à temps partiel de la même institution).

Moyennant le respect de certaines modalités : dossier reprenant le nom des personnes concernées, le nombre d'heures de formation et de remplacement, le montant sollicité auprès du Fonds (avec un plafond de 18 euros de l'heure), les modalités de remplacement choisies, le coût estimé du remplacement...voilà donc un souci qui trouve une solution partielle.

Pour plus de renseignements : http://www.apefasbl.org/les-fonds/les-fonds-sociaux-de-formation/fonds-socia-pour-les-milieux-d-accueil-d-enfants/financement-du-remplacement-des-travailleurs-en-formation/at_download/fichier

ou François WILLEMOT 02/229.20.34. francois.willemot@apefasbl.org

Gabrielle MICHEL



Des outils GRH, svp !

Internet présente l'avantage de pouvoir consulter sans se déplacer une foule de documents intéressants. Nous avons découvert trois sites canadiens assez touffus qui constituent de bonnes sources de réflexion en lien avec la gestion d'associations du secteur non marchand.

Le premier propose des documents sur la gestion des ressources humaines. Ce site élaboré par le **Conseil des ressources humaines du secteur culturel canadien** présente différents outils facilement lisibles, pas trop volumineux. A consulter en priorité la page « **gestion des ressources humaines : un aperçu** » et « **gestion des ressources humaines : les meilleures pratiques dans le secteur culturel** ». Ces textes sont particulièrement destinés aux petites organisations culturelles qui n'ont pas le luxe de s'offrir un spécialiste en gestion des ressources humaines.

<http://www.culturalhrc.ca/hrToolsResources/careerDevelopmentTools-f.asp>

Dans le même ordre d'idée, **le second constitue une mine d'informations** intéressantes, **avec des outils concrets** pour la gestion des ressources humaines dans le secteur non marchand. Ce site est plus dense et l'on s'y perd plus vite mais au hasard des clics, on découvre parfois de précieux outils, en allant par exemple sur « apprentissage, formation et développement » (info RH).

<http://www.hrvs.ca/accueil.cfm>

Le troisième s'ouvre sur une boîte à outils conséquente (environ 500 pages) dont vous sélectionnerez les éléments qui vous intéressent. La fiche 4 (une centaine de pages) traite plus précisément de la communication dans les associations. Utile lorsqu'on se soucie de concertation.

http://www.csmoesac.qc.ca/uploads/documents/menu_sections/boite_a_outils.pdf

Gabrielle MICHEL



4. Notes de lecture



M. Davagle, M. Gilles, F. Huvelle, J. Vanhaverbeke, P. Van Hoye, J. Wacquez ; D. Wautier, *Les carnets de l'éducateur*, Rhizome, octobre 2008

La quatrième édition des célèbres carnets, seulement dépassés en notoriété par ceux du Major Thompson, est sortie de presse début octobre. Un bel ouvrage de 250 pages à la maquette sobre et claire, qui se veut une « exploration de la profession » à destination des étudiants et des professionnels. Parcourons cette exploration foisonnante qui nous concerne tous, car ce que l'on nous dit des éducateurs concerne aussi le monde social dans lequel nous vivons. Soulignons que ce livre a été rédigé entièrement par des bénévoles, ce qui mérite aussi d'être dit dans ce chapeau que nous leur tirons bien volontiers...

Avant de détailler le contenu, soulignons la **mise en page très ingénieuse** qui permet, à l'aide de signes iconiques et d'en-tête de page astucieux, de se retrouver facilement dans la jungle des secteurs et sous-secteurs. Ce n'est pas la moindre des qualités de ce livre que de permettre ainsi au lecteur **d'avoir sans cesse de précieuses balises** à sa disposition. Sa présentation en quatrième de couverture n'est dès lors pas usurpée : « L'ouvrage que vous avez sous les yeux est (...) un atlas portatif, un topo-guide, sinon un GPS ».

Pourquoi pas les carnets de l'éducatrice ?

Au niveau du contenu, les Carnets 2008 suivent la même structuration que les précédents, hormis la troisième partie (devenue le « mémento », plutôt juridique, centré sur les salaires et conditions de travail) disponible aujourd'hui sous forme de CD régulièrement remis à jour. Une première partie est consacrée aux « **contours de la profession** », une seconde au « **secteurs éducatifs** », les multiples « territoires » arpentés par les éducateurs qui sont avant tout ... des **éducatrices** (à peu près 70 %). La rédaction a néanmoins décidé de conserver encore le masculin qui, selon l'adresse au lecteur, n'en est pas vraiment un : il s'agirait en fait d'un « épïcène », soit un terme désignant un collectif dans lequel se retrouvent les deux genres. Mais, reconnaît l'auteur, cette règle est sans doute imprégnée de domination masculine...

Revenons à nos moutons. L'approche est, comme nous l'avons vu, **d'abord transversale** avant de se faire **sectorielle**, voire **sous-sectorielle**. Une nouveauté dans cette quatrième édition : de très **nombreux témoignages d'éducatrices** travaillant dans l'un des multiples services qui composent les secteurs éducatifs¹². Pointons par ailleurs un **répertoire des abréviations en fin de volume** qui permet de faire la distinction entre un CAEV, une MASS et un SAJJNS. Tiens, à propos, connaissez-vous la différence entre un SAMJA et un SEMJA ? Et ne confondez surtout pas une IHP avec un IMP, voire **un PPP** (Projet Pédagogique Particulier) **avec un PPP** (Plan de Prévention de Proximité)...

¹² Une partie d'entre eux sont extraits du livre *Le lien, c'est toute une histoire* de M. DETIFF et C. MYTTENAERE, éditions M.D., 2004.



LES CARNETS DE L'ÉDUCATEUR
2008
Exploration de la profession

2008
LES CARNETS DE L'ÉDUCATEUR

Exploration de la profession



Michel Davagle
Mireille Gilles
Françoise Huvelle
Jacques Vanhaverbeke
Pierre Van Hoye
Jean Wacquez
Dominique Wautier

Illustration: Pierre Van Hoye, édition imprimée du livre de poche et la présente à destination



Des contours flous dans un espace mouvant

Le titre de cette partie, « les contours de la profession », donne à penser que le métier d'éducateur, pensé de manière transversale, n'est pas toujours d'un contour parfaitement homogène. Comme le dit un auteur, la « **société est toujours plus mouvante** » et les frontières de l'espace d'intervention des éducateurs sont « floues ».

Rien d'étonnant, quand on sait la très grande diversité des lieux, des publics, des modes d'intervention et des conditions de travail (matérielles et organisationnelles), dans un environnement par ailleurs « en perpétuelle mutation ». La première partie tente néanmoins de **relever les fondamentaux** et « le noyau dur » du métier, après avoir abordé les repères historiques et le serpent de mer du « statut de l'éducateur ».

Cette partie donne ensuite une série d'informations sur les **évolutions et les perspectives** du métier aujourd'hui : travail **d'équipe**, travail en **réseau**, **projet** et **contrat**... Dans la même optique, quelques **phénomènes émergents** dans le champ social sont mis en évidence, que ce soit au niveau collectif ou individuel, ainsi que leur impact dans les structures et les lieux de travail (spécialisation, individualisation, accompagnement en milieu de vie...). Viennent ensuite des considérations sur la **formation continue**, la diversité de la profession, ainsi que, *last but not least*, les **référents théoriques** et les outils éducatifs.

La jungle des secteurs

Dans une version antérieure, Les carnets de l'éducateur (dont le titre avait été inspiré, semble-t-il, par les carnets du boulingueur) avaient intitulé un chapitre « **au pays des sorciers fous** » pour qualifier **la forte fragmentation des secteurs** d'intervention, sous le double mouvement de la spécialisation des services et de la régionalisation du pays.

Depuis lors, le mouvement s'est poursuivi : dans l'aide aux personnes handicapées, on est passé **de 2 à 20 types de service en 20 ans** (SAJJ, SAJJNS, SRJ, SAJA, SRA, SRNA, SRT, CJES, CJENS, CHA, CJA, SA, CHE, SAP, SAI, SAC, AVJ...), dans **l'aide à la jeunesse de 1** (les « homes ») **à 16** (AMO, SPF, CAEVM, SAAE, COO, CPA, CAU, CAS, PPP, IPPJ, COE, SAIE, SPEP, CJ, CPF et... Everberg), etc.

Les secteurs abordés sont, outre les deux précités, les **services spécialisés de l'ONE** (SASPE) qui assurent un hébergement (les maisons maternelles sont, elles, passées avec armes et bagages dans le secteur « **adultes et familles en difficulté** », qui fait l'objet du chapitre suivant). Vient ensuite le secteur de la **santé mentale**, celui de l'aide aux **personnes âgées**, le **socioculturel**, le milieu **scolaire**, les centres **pénitentiaires** et ce qui se fait à partir des **communes et CPAS**.

Un oubli ?

On regrettera la manière **dont le secteur bruxellois de l'aide aux personnes handicapées est traité**. Il apparaît en effet sous la forme de quelques lignes, comme une annexe du secteur wallon (AWIPH), sans même que les appellations qui lui sont propres ne figurent dans les en-têtes de pages ou dans la liste abrégées en fin de volume. Ainsi, **le lecteur cherchera en vain la signification de CJES** (Centre de Jour pour Enfants Scolarisés) **ou de CJA** (Centre de Jour pour Adultes), par exemple. Par ailleurs, la **problématique du travail éducatif avec des personnes handicapées à Bruxelles est un peu différente** qu'en Wallonie, étant donné les spécificités de la population bruxelloise (nombre de jeunes, multiculturalité, etc.)¹³.

Bernard DE BACKER

¹³ Le lecteur pourra consulter à ce sujet l'étude que nous avons réalisée sur les CJES à la demande du cabinet de la Ministre HUYTEBROECK. Cette étude, qui comporte de très nombreux témoignages et une explicitation du fonctionnement bruxellois en la matière, est accessible en ligne : <http://www.apefasbl.org/actions-et-projets-specifiques-de-l-apef/etudes/CJESbruxelles>



EN BREF : Dossier sur les maisons médicales, Imagine n° 70, novembre 2008

Si 1968 a été l'année de naissance de l'Association des Maisons d'Accueil (AMA), le début des années **1970 a vu naître les maisons médicales** dans la foulée du mouvement de mai. Occasion, pour le magazine IMAGINE, de faire le point sur cette initiative qui semble avoir le vent en poupe, comme la médecine de groupe en général.

Aujourd'hui, la **Fédération des maisons médicales et des collectifs de santé francophones (FMMCSF)** regroupe une **septantaine** de maisons médicales implantées en Communauté Wallonie-Bruxelles, la plupart du temps dans les centres urbains.

Les **principes de base**, tels que présentés par la Fédération, sont les suivants :

- **Travail en équipe** pluridisciplinaire non hiérarchisée, constituée de minimum trois personnes y ayant le même pouvoir de décision, dispensant des soins de santé de première ligne globaux, intégrés, continus et accessibles.
- **Engagement concret** dans la recherche et/ou l'expérimentation d'un mode de financement optimal des travailleurs de santé de première ligne, et dans la recherche d'une meilleure répartition des ressources de l'équipe, le plus justement possible partagées entre tous les travailleurs dans une perspective **autogestionnaire**.
- **Option claire en faveur de la réappropriation de la santé** par la population, considérant la personne comme partenaire dans la gestion de sa santé.

Si 2 % de la population a recours aux maisons médicales, ce chiffre peut monter à 8 % dans certaines villes. Le total des maisons (elles ne sont pas toutes fédérées) est de **75 dans la partie francophone et de 15 en Flandre**. Elles se situent dans le concept global des « Associations de santé intégrées » (ASI), reconnues et soutenues par les pouvoirs publics (nationaux, régionaux ou locaux). Si les premières maisons visaient avant tout un public défavorisé, le modèle se veut néanmoins universel. Selon le **Centre fédéral d'expertise des soins de santé (KCE)** qui a commandité une étude sur le sujet (2008, voir encadré), les maisons médicales « drainent 165.000 patients (32% en Flandre, 37% à Bruxelles et 31% en Wallonie). Ces chiffres sont en croissance rapide. »

Certaines maisons médicales fonctionnent « **à l'acte** », d'autres « **au forfait** ». Dans le premier cas, le patient paye lors de chaque consultation et a la liberté de consulter un autre médecin généraliste ou une infirmière à l'extérieur, sans être pénalisé par un non-remboursement. Certaines maisons préfèrent ce système, car cela leur permet de rester ouvertes à l'extérieur, et peuvent en outre considérer que la relation financière « fait partie des soins ». **Les maisons qui travaillent au forfait, de plus en plus nombreuses** semble-t-il, fonctionnent par un système « d'abonnement ». Le patient s'inscrit dans une maison (quand il y a de la place libre) et n'a plus rien à payer lors des consultations (médecine générale et soins infirmiers) et c'est sa mutuelle qui verse un forfait mensuel à la maison médicale. Mais lorsqu'il consulte un autre médecin (généraliste), il ne pourra pas bénéficier d'un remboursement de sa mutuelle.

Le KCE a comparé le coût total engendré par les patients de chacun des deux systèmes, pour arriver à la conclusion que l'un ne coûte pas plus cher que l'autre à la collectivité. Pour le patient, la formule d'inscription dans une maison médicale est moins chère : il ne paie pas de ticket modérateur pour les soins de première ligne ; des médicaments génériques, et donc moins chers, lui sont plus souvent prescrits et il est moins souvent envoyé à l'hôpital ou chez le spécialiste, ce qui lui fait épargner des tickets modérateurs et des suppléments en seconde ligne.

Bernard DE BACKER

Sur le web :

Etude du KCE : http://www.kce.fgov.be/index_fr.aspx?SGREF=10498&CREF=11491

Fédération des maisons médicales (FMMCSF) : <http://www.maisonmedicale.org/>



EN BREF : Rapport bruxellois sur l'état de la pauvreté, 2008 ; Atlas de la santé et du social de Bruxelles-Capitale, 2006

Deux publications de l'Observatoire de la santé et du social Bruxelles qui s'éclairent l'une l'autre, car la **spatialisation des problématiques sociales** à Bruxelles est très marquée¹⁴, ce qui fait que l'atlas est fort utile pour les percevoir.

Commençons par le rapport, qui en est à sa **quatrième édition**. Il est composé de 5 « cahiers » différents :

1. **Le baromètre social** : divers indicateurs statistiques relatifs à la pauvreté (contexte démographique, revenus, emploi et chômage, logement, santé, formation, intégration sociale et participation).
2. **Pauvreté et vieillissement** : partie thématique qui approfondit un sujet, la pauvreté chez les personnes âgées et le vieillissement précoce des personnes pauvres.
3. **Contributions externes** : Actiris, Fédération des centres de service social, Centre d'appui bruxellois au secteur d'aide aux sans-abri, Plate-forme de Concertation pour la Santé, Coordination Gaz-Electricité-Eau.
4. **Plan d'action bruxellois de lutte contre la pauvreté** : le volet politique du rapport, élaboré par un groupe de travail inter-cabinet.
5. **Synthèse de la table ronde** : discussion entre décideurs politiques et personnes qui personnellement ou professionnellement sont confrontées à la pauvreté au cours d'une table ronde qui sera organisée au parlement bruxellois. La synthèse sera disponible en février 2009.



L'Atlas est publié dans « Les dossiers de l'Observatoire » et il est l'œuvre conjuguée de chercheurs de la VUB, de l'ULB (IGEAT) et de la KUL. C'est un **épais volume de 150 pages bourré de cartes et de graphiques**, abordant les thèmes du baromètre social selon une approche spatialisée :

1. Démographie (âge, sexe, croissance, ménages, migrations...)
2. Logement et confort des ménages (marché immobilier, confort, communication...)
3. Revenus (revenus imposables, sources de revenu, pauvreté des enfants...)
4. Niveau d'instruction (types d'enseignement, niveau...)
5. Marché du travail (taux d'activité, taux de chômage, qualité des emplois...)
6. Environnement et logement (sous l'angle de l'appréciation des habitants)
7. Santé perçue (comparaison avec autres régions, carte de la santé bruxelloise...)

Pointons que selon les géographes des trois universités, la « **ville morphologique** » de Bruxelles **regroupe non pas 19 communes mais 35**, allant de Braine-L'Alleud à Grimbergen, de Hal à Zaventem et de Dilbeek à Tervuren (toutes communes incluses). Voilà qui peut alimenter le **chaud débat** sur l'extension des limites de Bruxelles...

Bernard DE BACKER

Le rapport sur le web :

<http://www.observatbru.be/documents/news-items/news-1/parution-rapport-pauvrete-2008.xml?lang=fr>

¹⁴ Voir à ce sujet [La Vigilante de juillet 2008](#), *Pauvres dans ville riche cherchent emplois et formations*.