EMMAÜS

PARCOURS DE QUALIFICATION PROFESSIONNELLE

Diagnostics individuels et collectifs

EMMAÜS
FRANCE
FONDATEUR ABBÉ PIERRE

BUC ressources

EMMAÜS

Parcours de qualification professionnelle

Diagnostics individuels et collectifs

MAÎTRISE D'OUVRAGE :
Association Emmaüs

• Sylvie BONNIOT
Directrice Générale

• Régine DIEFENTHAL
Directrice des Ressources Humaines

• Alexandra PIAZZA
Cadre Ressources Humaines

• Warda HOUTI
Consultante Ressources Humaines

MAÎTRE D'ŒUVRE :
Centre de formation
Buc Ressources

• Jean-Luc LETELLIER
Responsable formation continue
Buc Ressources

• Stéphane RULLAC
Chargé de recherche à Buc Ressources

AUTEURS DU RAPPORT :

• Stéphane RULLAC
Chargé de recherche à Buc Ressources

• Jean-Luc LETELLIER
Responsable formation continue
Buc Ressources

CHARGÉE D'ORGANISATION ASSOCIATION EMMAÜS

• Samia Grenet
Gestionnaire Ressources Humaines

CHARGÉE D'ORGANISATION BUC RESSOURCES :

• Sylvie BOS
Assistante Pôle Formation Continue

ÉVALUATIONS :

Entretiens individuels :

- Rita BECK
- Jean-Claude BONNIN
- Sylvie BOS
- Elisabeth CHABRUN
- Dominique DEPENNE
- Jean-Philippe LEGAUT

Correction des écrits :

- Magali BERNARD
- Jean-Luc LETELLIER

Oraux de groupe :

- Rita BECK
- Jean-Claude BONNIN
- Jean-Luc LETELLIER
- Stéphane RULLAC

TRAITEMENT STATISTIQUE DES DONNÉES :

• Magali BERNARD
• Sylvie BOS
• Jean-Luc LETELLIER
• Stéphane RULLAC

SOMMAIRE

06 **I. Un diagnostic partagé vers la qualification**

07 **II. L'hébergement des SDF : un secteur à professionnaliser d'urgence**

A. Un secteur en mutation perpétuelle

B. Une association en tension et des salariés en quête de professionnalisation

09 **III. Méthodologie mise en œuvre**

A. Les entretiens individuels

B. L'évaluation écrite

C. L'évaluation orale de groupe

D. La formation des tuteurs

E. Le projet individuel

F. Le diagnostic collectif

11 **IV. Le tutorat**

A. Une dynamique vertueuse mais difficile à mettre en route

B. Le bilan des tuteurs

13 **V. Analyses des évaluations : entretiens individuels, écrits individuels et oraux de groupe**

A. Entretiens individuels :

1. Démographie
2. Statut / fonction
3. Diplôme / qualification
4. Modalités de recrutement
5. Profil de poste
6. Ressources et faiblesses professionnelles
7. Les projets de formation vus par les salariés
8. Les forces et faiblesses au service d'un projet de qualification, vues par les formateurs
9. Synthèse

B. Écrits individuels

1. La maîtrise écrite de la langue française
2. La logique scolaire
3. La logique VAE
4. Le niveau de formation envisageable
5. Synthèse

C. Oraux de groupe

1. Quelle est la capacité à écouter ?
2. Quelle est la capacité à proposer ?
3. Quelle est la capacité à faciliter ?
4. Quelle est la capacité à être leader ?
5. Quelle est la capacité à être souple ?
6. Quelle est la capacité à être créatif ?
7. Synthèse

19 **VI. Constats synthétiques**

21 **VII. Préconisations**

I. UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ VERS LA QUALIFICATION

L'association Emmaüs a souhaité affronter la question des salariés non qualifiés en menant « *Un diagnostic individuel et collectif dans la perspective de rejoindre un parcours de qualification* ». L'objectif de ce dispositif est double :

> Individuel pour mesurer la capacité des salariés à entrer soit en Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) soit en formation, à travers l'accompagnement à la rédaction d'un projet individuel de qualification.

> Collectif pour alimenter une politique de ressources humaines adaptée à la question des métiers d'aujourd'hui et les préparer aux évolutions à venir, à travers une étude des potentialités collectives d'un projet collectif de qualification.

L'opération concerne dans un premier temps les salariés qui occupent le statut le plus bas et qui ne disposent pas d'une qualification professionnelle, dans le cadre de la Convention du 31 octobre 1951 des Établissements Privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif, qui s'intègre dans la fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne. L'association emploie 141 salariés qui relèvent de la filière logistique avec les statuts d'Agent de service logistique N1 (avec les fonctions d'agent d'accueil, d'agent d'entretien, d'agent de service, de permanent, de permanent de nuit, de gardien,) et de statut d'Auxiliaire Socio-Éducatif (avec la fonction d'Auxiliaire Socio-Éducatif). Les premiers sont inscrits dans une filière logistique, alors que les seconds sont inscrits dans une filière socio-éducative. Pour ce diagnostic, 53 de ces salariés ont été choisis au hasard pour constituer un panel représentatif des salariés appartenant à ces statuts et fonctions ; soit 1/3 de l'ensemble des personnels concernés. Ce rapport synthétique restitue l'essentiel des contexte, méthode, données, constats et préconisations de cette étude.

Ce diagnostic doit permettre à l'association de construire une stratégie de professionnalisation de ses personnels les moins qualifiés et l'inscription de chaque salarié dans une démarche personnalisée de professionnalisation. Les outils d'évaluation retenus et mis en œuvre permettent de saisir cette multi-dimensionnalité, dans une approche permettant de garder constamment un double regard collectif et individuel. L'ensemble du diagnostic a également été conçu et mené avec un souci éthique, car nous questionnons des réalités humaines qui touchent à la professionnalité. Il y a donc des questions d'estime de soi mais aussi d'employabilité. Enfin, ce diagnostic s'inscrit dans le mouvement de notre secteur professionnel à développer une recherche en travail social qui prenne en considération la logique opérationnelle des démarches d'objectivation.

Trois principes ont présidé au choix de la méthode :

1. Le premier d'entre eux est la **co-construction** par la mise en place d'un comité de pilotage. Ce comité de pilotage a été conçu afin que le projet soit porté à tous les niveaux de l'association et d'abord par sa direction générale. Il a donc été composé de Sylvie Bonniot DGA - Régine Diefenthal, directrice des Ressources humaines - Pascale Gautier Gualino, directrice de territoire - Ibnou Diop et Brahim Houada chefs de service - Jean Luc Letellier, chef de projet et Stéphane Rullac, expert, de BUC Ressources et a permis de construire l'ensemble du processus pour qu'il soit conforme aux aspirations de l'association et à ses réalités et contraintes.

2. Le second est le principe de **transparence** : tous les documents produits pour expliciter le processus ont été mis à la disposition de l'ensemble des acteurs.

3. Le troisième principe a été celui de la **co-responsabilité** : la décision de s'appuyer sur des tuteurs internes pour accompagner les personnels bénéficiant du diagnostic était le garant d'un engagement de l'association dans le processus. L'étroite relation au quotidien entre le service des relations humaines d'Emmaüs et le pôle formation continue de BUC Ressources, a permis que s'organise au mieux un processus complexe vu le nombre d'acteurs impliqués.

II. L'HÉBERGEMENT DES SDF : UN SECTEUR À PROFESSIONNALISER D'URGENCE

A. Un secteur en mutation perpétuelle

La naissance de l'urgence sociale a créé un nouveau secteur de l'hébergement social pour des personnes en difficulté sociale, depuis 1993. Comme tous les secteurs récents, il a été difficile de recruter des personnels qualifiés, qui hésitent à exercer dans la précarité créée par l'expérimentation et le manque de légitimité institutionnelle. L'enquête emploi menée en 2007 par UNIFAF montre que le secteur des adultes en difficulté sociale a des besoins de qualification très importants et recrute du personnel pour une large part non diplômé. Cependant, il est pour le moment impossible à évoquer statistiquement cette réalité, faute de source fiable. La création et le développement de l'urgence sociale s'est concrétisée par l'accroissement extraordinaire de sa masse salariale, de près de 70% entre 2000 et 2005, pour atteindre plus de 14 000 salariés en équivalent temps plein (ETP). Les Centres d'Hébergement d'Urgence (CHU) ont concentré les besoins en matière de professionnalisation (maîtrise des processus et compétences reconnus dans le travail social) et de qualification (obtention d'un diplôme reconnu dans le champ du travail social).

Depuis le 8 janvier 2007 et la mise en place du PARSA (Plan d'Action Renforcée en direction des Personnes Sans Abri), la transformation des CHU en Centres de Stabilisation (CS) et leur conventionnement massif en Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS), a généré de nouveaux besoins de main d'œuvre. La généralisation des ouvertures de jour a en effet nécessité le recrutement massif de personnels éducatifs. L'application du principe de continuité (intégrée au DALO – Droit Au Logement Opposable du 5 mars 2007) et le principe de prise en charge inconditionnelle (intégrée à la loi MOLE – Mobilisation pour le Logement et la Lutte contre l'Exclusion du 25 mars 2009), ont créé un nouveau besoin de recrutement, qui vient s'ajouter au déficit généralisé de personnels qualifiés que connaissait déjà le dispositif au temps de la domination de la logique de l'urgence sociale. En 2010, la création des SIAO (Service Intégré d'Accueil et d'Orientation) et la publication du référentiel AHI (Accueil Hébergement et Insertion) renforce l'application du droit commun aux dispositifs proposés aux sans abri : suivi individuel, évaluation, respect de la loi 2002.2, etc.

Dans ce contexte, le secteur de l'AHI est appelé à se professionnaliser sans tarder. Ainsi, l'exigence de la qualification professionnelle est plus que jamais à l'ordre du jour. En la matière, les besoins sont énormes et concernent plus particulièrement les centres d'hébergement, qui proposent aujourd'hui près de 40 000 places de CHRS financées au plan national, 12 000 places d'urgence, 4 281 places de stabilisation hors CHRS et 8 000 places conventionnées ALT.

B. Une association en tension et des salariés en quête de professionnalisation

L'association Emmaüs a participé à ces processus comme tous les acteurs majeurs de l'AHI. L'institution a donc connu les mêmes tensions que les autres employeurs proposant de l'hébergement social. Il faut toutefois mesurer l'importance de l'offre d'hébergement proposée par l'association, qui place Emmaüs parmi les opérateurs majeurs de l'AHI. En 2004, Emmaüs gérait directement 1/3 des places d'hébergement d'urgence parisiennes[1] et s'affirmait comme l'association francilienne la plus importante quantitativement, en termes de places d'hébergement proposées. Pour aboutir à cette offre, le développement a été particulièrement soutenu : 50 lits en 1991 à 1200 en 2001 et 20 à 30 embauches annuelles et près de 50 à partir de 2007. L'association comptait 500 salariés fin 2009.

Les nécessités, mais aussi le projet humaniste, solidaire et laïque de l'association, ont amené l'institution à répondre positivement aux sollicitations du pouvoir public pour accompagner les évolutions de la prise en charge des sans abri. Aujourd'hui, les conséquences de ce développement se mesurent dans le nombre important de professionnels non qualifiés dans le champ du travail social. Dans le travail social, ces salariés non qualifiés professionnellement sont considérés comme des « faisant fonction ». Il n'existe pas de chiffres officiels en la matière. Cependant, Jean Marie Poujoul (président d'UNIFAF Ile de France) estime dans le *Dictionnaire pratique du travail social* (Dunod, 2010) que le taux maximal rencontré en France serait de 30%, dans certains secteurs (tel que les centres d'accueil d'urgence, par exemple). La récente étude de l'ONES (Organisation Nationale des Éducateurs Spécialisés) évoque des situations qui atteignent 50% dans certaines institutions .[2]

Dans le cadre du référentiel AHI et du SIAO, qui conduisent une marche soutenue vers la professionnalisation du secteur, Emmaüs doit affronter le défi de la qualification. Les enjeux sont énormes et questionnent la pérennité et le positionnement de l'association dans un secteur en mutation où s'installe et évolue une situation de concurrence. En interne, l'enjeu est aussi de répondre à des engagements pris récemment dans le cadre de l'accord signé le 15 juin 2010 : « *Priorité aux permanents et permanents de nuit, dès l'année 2010 et en 2011, pour effectuer un bilan de compétence (ou diagnostic) (…) Une enveloppe financière sera réservée à cette intention. L'objectif est d'offrir à chaque permanent ou permanent de nuit une formation dans le délai de 3 ans maximum.* »

Cependant, si les problèmes se posent en interne, la qualification du personnel d'accueil des centres d'hébergement d'urgence concernent aussi les pouvoirs publics et les acteurs sociaux, dans le cadre d'une politique de soutien aux acteurs ayant eux-mêmes soutenu l'AHI. Si les enjeux financiers sont au cœur de ce défi, il est aussi question d'apporter des réponses techniques de conseil et d'expertise en matière de formation professionnelle.

1. « Place et missions des professionnels de l'accueil de nuit dans les CHU », Cahier UNIFAF, 2007.
2. « Qualification des équipes », ONES, 2011.

III. MÉTHODOLOGIE MISE EN ŒUVRE

A. Les entretiens individuels

Tous les salariés ont bénéficié d'un entretien individuel mené par des consultants de BUC Ressources. Il s'agissait de recueillir une première information sur le niveau de formation, les filières et le mode de préparation à la qualification le plus approprié en questionnant les compétences mobilisables. Suite à ces entretiens, 47 items ont été exploités. Il est à noter que le résultat de ces entretiens reste la propriété exclusive des salariés. Ils sont amenés à s'appuyer sur ce document pour construire leur projet mais ne sont en aucun cas tenus d'en partager le contenu avec la hiérarchie de l'association.

B. L'évaluation écrite

Un premier exercice consistait à évaluer les capacités suivantes : Maîtrise de la langue française écrite ; Capacité à dégager une problématique ; Capacité à argumenter ; Capacité à utiliser des références théoriques ; Capacité à synthétiser un point de vue ; Capacité à développer une position dialectique.

> **Libellée de l'exercice N° 1 :**

« *Après avoir lu l'article tiré d'un journal, vous présenterez la question qui est traitée, résumer le propos de l'article et donnerez votre point de vue en l'argumentant.* »

Un deuxième exercice consistait à évaluer les capacités suivantes : Se mettre en scène ; Décrire une situation ; Analyser ses propres compétences ; Rendre compte de la réalité de l'usager ; Se poser des questions.

> **Libellée de l'exercice N° 2 :**

« En choisissant deux compétences ci-dessous, décrivez une de vos expériences professionnelles qui vous a permis de la mettre en œuvre. Vous présenterez comment et avec quel résultat, en n'oubliant pas les éventuelles difficultés rencontrées. Vous mettrez en titre de chaque partie la compétence choisie. Chaque expérience doit être décrite en une page environ. »

Liste des compétences : Autorité ; Écoute ; Empathie ; Diagnostic éducatif ; Ecriture professionnelle ; Référence éducative ; Partenariat

L'objectif était d'évaluer un niveau global de chaque salarié en fonction des niveaux des diplômes du travail social mais également de mener une première tentative de distinction entre les logiques de formations initiales et de VAE. En effet, si les formations initiales exigent un certain niveau pour concourir, elles permettent également un accompagnement personnalisé et une évolution dans le temps. La VAE, par contre, suppose une grande capacité des professionnels à rendre compte de leur action et elle n'offre que peu d'accompagnement. Cette voie exige donc des personnes une autonomie importante, mais aussi une capacité à synthétiser et à analyser leur quotidien professionnel.

C. L'évaluation orale de groupe

Il a été organisé des petits groupes de 8 salariés rassemblés autour d'une situation devant permettre d'observer les capacités de travail en équipe. Deux consultants ont observé les comportements et porté sur une grille une appréciation à partir de critères préétablis. De plus, la demande faite aux salariés de s'auto-évaluer sur leurs capacités devait permettre de mesurer l'écart entre l'observation des consultants et leur propre jugement.

Les personnes sont convoquées par groupe (7 groupes) de 8 pour une heure. Deux groupes par demi-journée (9h30 – 10h30 / 11h -12h /13h30- 14h30/15h-16h). Les groupes sont numérotés : 1 2 3 4 5 6 7. On leur distribue deux étiquettes chacun portant un N° de 1 à 8 qu'ils collent devant et derrière eux. On reporte sur les grilles leur n° de groupe + leur n° personnel (1-1). Au milieu est disposé un tas d'une vingtaine de galets de plage. La consigne est la suivante : « *Cet exercice est fait pour évaluer votre capacité à travailler en équipe. Vous avez 20 mn pour inventer un jeu avec uniquement les galets qui sont sur cette table. Vous aurez ensuite 10 mn pour jouer. Enfin vous aurez 20 mn pour vous auto-évaluer devant le groupe à partir des critères qu'on vous donnera.* »

Les intervenants notent par des signes + en face de chaque catégorie et pour chaque personne les qualités observables. Ils ont 30mn de débriefing à la fin de chaque groupe. Les critères retenus sont : Écoute – Propose – Facilite – Leader – Souple – Créatif – Tolérant – Actif - Clair – Participe – Argumente.

D La formation des tuteurs

Le choix proposé au Comité de Pilotage, dès le départ, a été de soutenir les salariés dans leur projet individuel grâce à un tutorat interne à l'association. Cette volonté correspond à l'instauration d'une logique d'entreprise apprenante dans l'association, auquel ce dispositif peut contribuer. Ainsi, au-delà de l'intervention dans le cadre de ce diagnostic, les effets du processus collaboratif endogène initié sont davantage susceptibles de se poursuivre. Mobiliser, former et mettre à l'œuvre un tutorat relève aussi d'une nécessité de proposer aux tutorés un suivi qui s'inscrit dans la logique éthique, politique, institutionnelle et professionnelle de l'association. Le tutorat permet ainsi d'inscrire le suivi du projet individuel dans un principe de réalité. En revanche, ce dispositif nécessite un important accompagnement de BUC Ressources pour qu'il soit cohérent. C'est la fonction de la formation de 12H00 proposée aux tuteurs.

Quatre séances de formation ont été organisées pour les tuteurs. La première consistait à leur donner tous les éléments (enjeux, méthodes, objectifs) pour appréhender le processus dans son ensemble. Une deuxième séance s'est attachée à leur donner une connaissance précise de tous les métiers possibles du social ainsi que les différentes filières pour accéder à ces diplômes. La troisième séance a été consacrée à l'étude des évaluations des tutorés pour qu'ils en appréhendent le sens ainsi que la façon dont ils pourront les utiliser pour mener à bien leur accompagnement. Elle a été également consacrée à la méthodologie d'accompagnement à la réflexion des tutorés et à la rédaction du document final appelé « projet individuel d'inscription dans un parcours de professionnalisation ». La quatrième séance a permis d'évaluer le processus pour éventuellement l'améliorer dans une deuxième phase de diagnostic pour d'autres salariés de l'association.

E. Le projet individuel

L'objectif est de fournir à la DRH d'Emmaüs les moyens de mettre en place une politique pluriannuelle de qualification individuelle de ses personnels les moins qualifiés selon deux voies : la VAE et/ou l'entrée en formation dans une école. Les tuteurs sont les garants de cette production. Ils s'appuient sur les éléments des différentes évaluations. Ils doivent permettre aux tutorés de mesurer à la fois leur désir de qualification et la réalité de leurs possibilités au regard des voies possibles et des réalités associatives. Chaque projet individuel est dactylographié (deux à trois pages). Le plan proposé est le suivant :

> Synthèse des éléments du diagnostic - Les éléments positifs et négatifs

> Expression du désir d'entrer dans un parcours de qualification (donner les raisons personnelles et professionnelles)

> Choix de la filière retenue (en donner les raisons)

> Préalables éventuels et les étapes du projet (quand, où, comment ?)

> Conclusion synthétique de la demande d'entrée dans le parcours

F. Le diagnostic collectif

Ce rapport constitue la synthèse du diagnostic collectif mené par BUC Ressources. Il est le résultat de l'exploitation des données recueillies et le croisement de ces données. Son objectif final est de proposer une analyse statistique des réalités et de présenter des recommandations stratégiques.

IV. LE TUTORAT

A. Une dynamique vertueuse mais difficile à mettre en route

Le tutorat est le maillon le plus important de ce parcours dans sa dimension individualisée. Cet accompagnement apporte un soutien dans une triple dimension aux tutorés : une connaissance des réalités de l'association, une expérience de la formation et/ou de l'encadrement et une connaissance des résultats des évaluations. Au total, 23 tuteurs venant de 21 établissements différents se sont portés volontaires pour suivre 40 salariés issus de 20 établissements. Un tuteur a été affecté aux salariés qui ont réalisé au moins deux évaluations sur les trois proposées. Ce dispositif s'est d'abord heurté à la difficulté de recruter des tuteurs. Après de longs efforts de communication, la dynamique du tutorat s'est enfin mise en place. Cette première réussite est la condition sine qua non de celle du dispositif tout entier. Le tutorat constitue fondamentalement la vertu apprenante de ce dispositif, dans lequel l'association se met au service d'elle-même. Quelles que soient les raisons de ce début difficile (manque de disponibilité, de compréhension des enjeux, de confiance en soi, d'envie de participer à un projet institutionnel transversal, etc.), sa mise en œuvre représente une réelle réussite associative.

Au total, 16 projets individuels de qualification ont été menés à bien, dont 1 seul concernant une démarche de VAE. 24 n'ont pas entamé la démarche du tutorat : 5 ont pris un rendez-vous par téléphone et ne se sont pas présentés ; 19 salariés n'ont pas pris

de contact avec leur tuteur. Au total, 40% ont suivi le dispositif individualisé, sur un total de 40 salariés sélectionnés, parce qu'ils ont effectué au moins 2 évaluations, et 108 heures d'entretiens ont été menées par les tuteurs. Ce taux peut apparaître comme un faible résultat, voire un échec. Ce n'est pas le cas. En matière de professionnalisation, 40% est un taux remarquable, dans la mesure où ces personnes étaient toutes confrontées à une difficulté en la matière. Les différents projets individuels montrent les projets de qualification suivants : 2 Éducateurs Spécialisés, 5 Moniteurs Éducateurs (ou 2 Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport), 1 Maîtresse de maison, 1 Assistante Sociale, 1 Brevet d'Aptitude Professionnelle d'Assistant Animateur Technicien de la jeunesse et des sports, 1 Aide Soignante (par la VAE), 2 remises à niveau, 1 Aide Médico Psychologique et 1 sans projet.

B. Le bilan des tuteurs

Les tuteurs ont mis en évidence les éléments suivants :

> Revalorisation et reconnaissance des métiers ;

> Motivation des salariés ;

> Partage des savoirs ;

> Changer les regards sur certains métiers, alors que chacun se côtoie pourtant au quotidien ;

> La fonction de « coach » permet de renforcer les compétences de « management » ;

> L'accompagnement sans rapport hiérarchique statutaire est une rupture positive ;

> L'initiative laissée aux tutorés permet de développer une compétence de ne pas faire « à la place de » ;

> Le dispositif permet des rencontres et de la communication transversale entre établissements ;

> Il a été constaté un fort attachement à Emmaüs de la part des personnes les moins qualifiées, mais aussi un sentiment de redevabilité.

> Il existe une tension entre l'attachement à l'image des valeurs d'Emmaüs et la réalité de leurs mises en œuvre, qui suscitent parfois des critiques concernant l'organisation institutionnelle ;

> Un manque d'organisation concernant ce dispositif, assez peu relayé par l'encadrement s'est fait jour (heures non reconnues dans le temps de travail, changements fréquents de planning, etc.) ;

> La majorité des tuteurs sont prêts à renouveler l'expérience, avec dans l'idéal un seul accompagnement.

V. ANALYSES DES ÉVALUATIONS : ENTRETIENS INDIVIDUELS, ÉCRITS INDIVIDUELS ET ORAUX DE GROUPE

A. Entretiens individuels :

1. Démographie

La répartition par genre des salariés montre une situation atypique par rapport à la situation du secteur professionnel à l'échelle nationale. 74% des salariés sont des hommes alors que la proportion est strictement inverse au niveau de la branche professionnelle (UNIFAF, 2007). L'âge moyen des salariés rencontrés est de 45 ans. La répartition des âges montre que les ¾ des salariés sont âgés de plus 40 ans. 33% dépassent les 50 ans, contre 20% en France (INSEE, 2007). 15% sont âgés de 55 ans ou plus, alors que ce taux est de 13,9% au niveau de la branche professionnelle (UNIFAF, 2007). Ces chiffres montrent un vieillissement important, qui dépasse largement la moyenne des salariés au niveau national et légèrement le taux de la branche professionnelle. Ce vieillissement est d'autant plus préoccupant que la surreprésentation se situe entre 50 et 60 ans et non après 55 ans. La résorption « naturelle » de ce pic par les départs en retraite va donc largement dépasser la décennie. En revanche, si l'on considère ce vieillissement important avec la question de la qualification, la difficulté est alors de mettre en œuvre une politique exigeante en termes de mobilisation personnelle pour le salarié, longue et coûteuse, pour une population qui une fois qualifiée, n'aurait plus que quelques années à travailler. Ainsi, d'un point de vue des départs en retraite, la temporalité est longue, mais du point de vue de la formation, la temporalité est courte.

2. Statut / fonction

Plus de la moitié des salariés est intégrée statutairement dans une filière de métier non éducatif, alors que 2/3 occupent pourtant une fonction éducative : agent d'accueil, permanent, permanent de nuit, moniteur ASE, auxiliaire socio-éducatif. Il existe donc une incohérence entre la logique conventionnelle des métiers et la logique institutionnelle des fonctions. En la matière, la politique de formation de préparation du Certificat de surveillant de nuit qualifié, qui a permis à beaucoup de salariés d'intégrer la filière éducative, a déjà grandement contribué à résorber ce problème. Néanmoins, cette incohérence existe encore pour 1/3 des cas. Ce phénomène est important à résorber car il touche à l'identité professionnelle des salariés et donc à la qualité du service rendu.

3. Diplôme / qualification

Le taux de salariés non diplômés se situe autour de 40%. Cependant, près de ¼ des salariés possèdent des diplômes non reconnus en France. Il y aurait une démarche à organiser avec les autorités françaises de tutelle, afin d'évaluer la possibilité de reconnaître ces titres étrangers, d'autant plus que 15% d'entres eux possèdent un diplôme de niveau bac+2.

En ce qui concerne le calcul des salariés non qualifiés, nous avons cherché à identifier ceux qui relèvent d'une fonction éducative, afin de mesurer le nombre de « faisant fonction » dans l'accueil social. Il n'est pas facile d'isoler ces derniers dans la mesure où 1/3 d'entre eux mettent en œuvre au quotidien une fonction sociale avec un statut relevant de la logistique. Cette confusion brouille les représentations des salariés qui donnent à ce sujet des résultats parfois difficiles à interpréter. Si 2/3 revendiquent une qualification dans le travail social, 1/3 de ces derniers ne savent pas déterminer le niveau de leur titre ou diplôme.

En nous basant sur des résultats confus, les « faisant fonction » représentent seulement 5% (2 salariés sur 37). Cependant, au moins 60% des salariés qualifiés possèdent un titre de Niveau VI (21 personnes) et principalement le Certificat de surveillant de nuit qualifié (20 personnes). Il est possible de considérer que ce titre ne prépare pas à la fonction d'accueil des SDF, mais davantage à une fonction de sécurité nocturne. Dans cette perspective, le taux de salariés non qualifiés serait alors de 60% (22 salariés sur 37). Selon la perspective retenue, le taux de « faisant fonction » se situe entre 5% et 60%. Rappelons que l'ONES situe la fourchette haute du taux de « faisant fonction » dans le travail social à 30%. En considérant que le Certificat de surveillnat nuit qualifié ne soit pas une qualification adéquate pour assumer une fonction d'accueillant social (position que nous soutenons), l'association rencontre alors un problème important en matière de qualification professionnelle. Dans une projection statistique à l'échelle des accueillants sociaux de l'association (100 salariés environ), ce phénomène concernerait alors une soixantaine de personnes. Enfin, pour saisir la situation à l'échelle de tous les salariés de l'association, il faudrait disposer des données liées à la qualification des accompagnants sociaux et des cadres.

4. Modalités de recrutement

Majoritairement, les salariés ont été recrutés en CDI à la suite d'un contrat précaire de type CDD ou temps partiel. Le fait de donner une chance à des personnes ayant connu une précarité salariale semble avoir été une politique de ressources humaines. Parmi ces anciens précaires, plus d'1/4 des salariés ont été compagnons. Plus d'1/4 ont connu avant leur embauche une période longue de chômage plus de 2/3 ont connu de multiples petits boulots, 80% ne disposaient pas d'expérience dans le travail social et 2/3 travaillaient en France à la suite d'une émigration. La totalité d'entre eux n'a pas connu une évolution de poste après l'obtention du CDI.

Ces données dessinent un profil de salariés qui ont connu une importante précarité professionnelle préalablement à leurs embauches à Emmaüs en CDI (avant et souvent après leur entrée chez Emmaüs), mais aussi souvent à la suite d'un déracinement géographique. Cette caractéristique d'embauche s'intègre dans deux logiques qui s'articulent étroitement : l'urgence sociale en tant que nouveau secteur recrute des profils qui n'ont que très peu de connaissances préalables du travail social (les diplômés préfèrent travailler dans les secteurs reconnus et stabilisés) et dont le profil n'a pas permis leur embauche dans des secteurs plus anciens du travail social ; Emmaüs en tant qu'association militante à vocation historique catholique, est sensible dans ses recrutements aux profils précaires, en difficultés sociales, voire qui ont connu un temps la même précarité que les usagers des centres. Cette pratique de recrutement salarial relève d'une politique de promotion sociale. Ces deux caractéristiques donnent leur chance à des salariés qui intègrent ainsi le travail social sans disposer *a priori* des références habituellement demandées dans d'autres types d'institutions, mais nécessite par la suite une importante politique de formation pour adapter les personnes à leur poste. L'importance des « faisant fonction » est le résultat de cette politique d'embauche. Le fait qu'aucun n'ait déclaré avoir connu une évolution de leur poste montre la difficulté pour ces derniers de connaître par la suite un déroulement de carrière classique, permettant l'évolution des fonctions, voire des statuts.

5. Profil de poste

La déclaration spontanée des principales fonctions, en matière d'accompagnement, dresse un tableau de 7 principales entrées : l'écoute et l'accueil arrivent en tête (19% pour chacune des réponses), la sécurité (12%) et la gestion des conflits (12%), l'orientation (10%), les activités (8%), les repas (7 %) et enfin l'administratif (6%). Les réponses retenues pour le travail en équipe montrent 4 entrées principales : réunion d'équipe (40%), cahier de transmission (28%), transmission orale (21%) et passage de relais (21%). En matière de partenariat, deux entrées principales sont évoquées (Q. 21) : les liens avec les partenaires arrivent en tête (42%), ainsi que l'orientation (11%). Ces réponses dessinent les contours assez nets des profils de poste et permettent de mieux cerner les qualifications susceptibles de leurs correspondre.

6. Ressources et faiblesses professionnelles

Les salariés évoquent leurs qualités relationnelles et d'écoute, en premier, dans près de 30% des cas, pour chacun de ses deux items. Pour 16% des cas, la gestion des conflits est évoquée et, dans une moindre mesure, la compréhension des problématiques des usagers, dans 9% des cas. Les salariés évoquent leurs faiblesses en matière de connaissances (32%), puis dans une moindre mesure d'écriture (11%) et de lecture (8%).

7. Les projets de formation vus par les salariés

La presque totalité (81%) des salariés ont déjà envisagé d'obtenir un diplôme du travail social et près d'1/3 a pensé obtenir un diplôme en dehors. En revanche, 2/3 d'entre eux pensent rencontrer des contraintes personnelles pour le mener à bien. Parmi les réponses significatives, le financement figure en tête de liste dans 49% des cas, la situation familiale dans 31% des cas et l'aménagement des horaires de travail dans 14% des cas. Plus de la moitié des salariés ont des craintes à se former. Parmi les craintes citées, le niveau scolaire est cité dans 59% des cas. La faible estime de soi est citée dans 22% des cas. Enfin, 18% pensent que la formation leur permettrait de mieux travailler, 14% pensent que cela leur permettrait d'évoluer professionnellement, 18% pensent que leur salaire serait augmenté et, enfin, 8% pensent qu'ils seraient davantage reconnus professionnellement.

8. Les forces et faiblesses au service d'un projet de qualification, vus par les formateurs

Les formateurs reconnaissent une bonne motivation, une capacité de concentration, un sens de l'écoute, une bonne compréhension, une expression orale, une culture générale, une capacité à décrire son activité professionnelle et une capacité à évoquer son implication professionnelle. Ils qualifient dans les mêmes proportions de moyen le sens de l'argumentation, la capacité d'analyse et la capacité à décrire son activité professionnelle. Ils qualifient de faible l'esprit de synthèse et la culture professionnelle. Les formateurs reconnaissent par ailleurs les atouts suivants : une motivation (35%), une volonté d'acquérir des connaissances (17%), une culture générale et une réflexion (17%) et une expérience (15%). Les formateurs reconnaissent par ailleurs les faiblesses suivantes : bas niveau scolaire et faible maitrise de la langue (39%), financement (23%), et manque de confiance en soi (14%). Il apparait que les faiblesses repérées se situent du côté de la culture professionnelle, de l'esprit de synthèse, du niveau scolaire, du financement et du manque d'estime de soi.

9. Synthèse

Dans près de la moitié des cas, les formateurs évaluent que les projets de qualification nécessitent un préalable. En la matière, 1/3 des salariés auraient besoin d'une remise à niveau en Français. La VAE n'est pas perçue comme une solution a priori envisageable (seulement 15% des préconisations), contre 40% des cas pour la formation initiale.

B. Écrits individuels

1. La maîtrise écrite de langue française

Les résultats montrent que 2/3 maîtrisent correctement l'écriture ou pourraient la maîtriser avec un apport de formation, alors que ¼ possèdent un niveau insuffisant ou nettement insuffisant.

2. La logique scolaire

Ces données concernent la logique mise en place par les écoles du travail social, notamment dans le cadre du concours de sélection : entre 80% et 90% ont eu des difficultés à développer une argumentation, à développer des références théoriques et à développer une position dialectique ; en revanche, plus de la moitié ont montré des capacités satisfaisantes à dégager une problématique et à synthétiser leur point de vue.

3. La logique VAE

Ces données concernent la logique de la validation des acquis de l'expérience : 2/3 ont eu des difficultés à se mettre en scène professionnellement, à décrire une situation, à analyser leurs propres compétences et à rendre compte de la réalité de l'usager ; près de 80% ont eu des difficultés à se poser des questions.

4. Le niveau de formation envisageable

1/4 ne peuvent prétendre à une formation sans une prise en charge relevant de l'illettrisme. Près de 1/3 pourraient envisager une formation de niveau V et 1/3 pourraient envisager une formation de niveau IV ou de niveau III.

5. Synthèse

Ces données montrent un niveau scolaire général qui distingue deux groupes : celui qui peut déjà ou avec une aide accéder à une formation (2/3) et l'autre qui nécessite une aide préalable d'envergure pour affronter des difficultés qui s'apparentent à de l'illettrisme (1/3). En revanche, les capacités qui concernent une écriture rédactionnelle, telle que l'exigent les concours du travail social, montrent davantage de difficulté à réussir *a priori* les concours d'entrées. Ainsi, les 2/3 qui présentent un niveau général d'écriture plus ou moins satisfaisant, ont tous besoin d'une aide pour développer les capacités rédactionnelles spécifiques recherchées dans les écoles du travail social. En ce qui concerne l'écriture de type VAE, le constat est également plutôt déficitaire.

Ainsi, 1/4 des salariés montrent un besoin de formation préalable indispensable à toute formation professionnelle, dans le cadre de programme contre l'illettrisme. Les 2/3 restants ont un niveau rédactionnel général minimal mais qui doit être renforcé pour accéder aux logiques rédactionnelles professionnelles du travail social. La logique VAE qui met en avant l'expérience ne parait pas nettement plus facile pour les salariés que la logique scolaire de type concours des écoles.

Dans ce contexte, il apparait que 1/4 des salariés ne peuvent pas envisager de formation sans préalable, 1/3 des salariés pourraient envisager une formation de niveau V et 1/3 une formation de niveau IV. Quant au mode de préparation, la VAE ne représente pas une voie de qualification *a priori* plus facile.

C. Oraux de groupe

1. Quelle est la capacité à écouter ?

Les salariés ont montré « suffisamment » de cette capacité dans la moitié des cas et « un peu » dans l'autre moitié.

2. Quelle est la capacité à proposer ?

Les salariés ont montré « suffisamment » de cette capacité dans la moitié des cas et « un peu dans 1/3 des cas.

3. Quelle est la capacité à faciliter ?

Les salariés ont montré « un peu » de cette capacité dans la moitié des cas et « un peu » dans 1/3 des cas.

4. Quelle est la capacité à être leader ?

Les salariés ont montré des capacités diverses dans cette capacité : 1/3 de « pas du tout », 18% « un peu », ¼ « suffisamment » et ¼ de « tout à fait ».

5. Quelle est la capacité à être souple ?

Les salariés ont montré « un peu » de cette capacité dans 2/3 des cas et suffisamment dans 1/3 des cas.

6. Quelle est la capacité à être créatif ?

Les salariés ont montré « un peu » de cette capacité dans la moitié des cas et « suffisamment » dans 1/3 des cas.

7. Quelle est la capacité à être tolérant ?

Les salariés ont montré « un peu » de cette capacité dans 2/3 des cas et « suffisamment » dans 1/3 des cas.

8. Quelle est la capacité à être actif ?

Les salariés ont montré « suffisamment » de cette capacité dans 40% des cas et « un peu » dans 1/3 des cas.

9. Quelle est la capacité à être clair ?

Les salariés ont montré des capacités diverses : plus de la moitié « un peu », près de 20% « pas du tout » ou « suffisamment ».

10. Quelle est la capacité à participer ?

Les salariés ont montré « suffisamment » de cette capacité dans plus de la moitié des cas et « un peu » dans 1/3 des cas.

11. Quelles est la capacité à argumenter ?

Les salariés ont montré des capacités diverses dans cette capacité : moins de la moitié « suffisamment », 1/3 « un peu », 15% « pas du tout » et 9% « tout à fait ».

12. Quelle corrélation entre le niveau scolaire et une faible auto- évaluation des capacités ?

Les salariés ont montré qu'un important écart entre leur propre évaluation de capacités et l'évaluation des formateurs, correspond majoritairement à un bas niveau scolaire. En effet, au-delà de l'écart moyen (11 points), le niveau scolaire est quasiment toujours inférieur à un bac-2 (sur 13 salariés, 2 disposent d'un niveau supérieur au bac, alors que les 11 autres présentent des niveaux V, VI et infra VI).

13. Synthèse

Ces données montrent que les salariés ont développé les capacités à proposer, à être actif, à participer et à argumenter. En revanche, ils sont en déficit concernant la facilitation du débat, la souplesse, la créativité, la tolérance et la clarté du propos. L'écoute est à la fois une qualité pour la moitié et un handicap pour l'autre moitié et la capacité de leadership est autant excellente, bonne, moyenne, mauvaise et totalement déficiente. Les évaluations de groupe montrent un profil de salariés qui ont développé des capacités à travailler seuls pour gérer un groupe. Les capacités du travail en équipe sont en revanche moins développées. La capacité à écouter est un cas d'école : c'est à la fois une force et une faiblesse. Il est possible d'envisager que cette capacité ait été développée vis-à-vis des usagers mais pas vis-à-vis des collègues. La capacité à être leader est aussi difficile à être interprétée. Là encore, il est peut être possible d'envisager que cette capacité ait été difficile à faire valoir dans un groupe de pairs. Que se passe-t-il quand l'on cherche à faire émerger des leaders dans un groupe composé essentiellement de leaders ?

Enfin, les évaluations de groupe montrent qu'un bas niveau scolaire n'aide pas à faire valoir les capacités d'auto-évaluation propres à la VAE. Autrement dit, la VAE de droit commun ne peut pas être prescrite de manière évidente et sans soutien à un salarié qui n'a pas dépassé le niveau BEP ou CAP. En revanche, le Dispositif de Soutien de Branche (DSB) semble plus adapté au regard des heures de formation qu'il propose dans ses modalités de préparation à la VAE.

VI. CONSTATS SYNTHÉTIQUES

1. Dans le cadre de l'échantillon retenu pour ce diagnostic, qui représente les 2 statuts les plus bas de l'association et regroupe 53 salariés, 2/3 occupent une fonction d'accueillant social. La moitié d'entre eux est cependant reconnue statutairement en tant que logisticiens. Cette incohérence est préjudiciable, en matière de professionnalisation, pour des salariés qui ne sont pas reconnus dans la réalité de leurs tâches et qualités.

2. Le taux de diplômés (en dehors d'une qualification professionnelle du travail social) est relativement important (60%), mais 20% des diplômes ont été obtenus à l'étranger et ne sont pas reconnus en France.

3. Pour ceux qui assument des fonctions éducatives, le taux de « faisant fonction » se situe à 60%, si l'on considère que le Certificat de surveillant de nuit n'est pas une qualification adaptée à l'accueil social. Ainsi, une projection statistique permet d'évaluer que sur la centaine d'accueillants sociaux de l'association, 60 personnes seraient concernées par un besoin de qualification. Il s'agit donc d'une question associative prioritaire en matière de ressources humaines pour Emmaüs. Pour parfaire cette évaluation des besoins, il faudrait disposer du nombre de « faisant fonction » parmi les accompagnants sociaux et les cadres.

4. Le vieillissement important de ces salariés représente une difficulté en matière de politique de formation (les 3/4 ont plus de 40 ans et 1/3 plus de 50 ans). Ces âges posent une question temporelle ardue, qui situe la retraite encore loin, mais propose en revanche peu de temps pour se former.

5. Le mode de recrutement a ciblé, dans les faits, des personnes au passé précaire et qui ne possédaient pas d'expérience dans le travail social (1/4 ont été compagnons, 1/4 ont connu une longue période de chômage, 2/3 ont connu une émigration, etc.). De ce fait, toute évolution de carrière est difficile en interne ou en externe de l'association (100% n'ont pas connu d'évolution de poste depuis leur embauche en CDI).

6. Les entretiens ont dessiné un profil de poste qui permet d'évaluer au mieux les futures qualifications professionnelles adéquates : écoute, accueil, sécurité, gestion des conflits, activités, repas, administratif, réunion d'équipe, cahier de transmission, transmission orale, passage de relais, orientation.

7. Presque la totalité a déjà envisagé de se former, même si 1/3 a pensé à obtenir un diplôme en dehors du travail social. Cependant, une minorité pense qu'une formation leur permettrait de mieux travailler, d'évoluer professionnellement et d'être mieux payé. Ce pessimisme s'explique par les difficultés que les salariés pensent rencontrer sur le chemin de leur projet de qualification : financement, situation familiale, aménagement des horaires de travail, faible niveau scolaire, faible confiance en soi.

8. Les formateurs ont repéré les faiblesses en matière de culture professionnelle et d'estime de soi. Notamment un ressenti vis-à-vis de leur hiérarchie.

9. Les épreuves écrites ont montré qu'1/3 relevait d'une forme plus ou moins prononcée d'illettrisme, qu'1/3 pourrait envisager une qualification de niveau V (BEP/CAP) et 1/3 de niveau bac à bac+2.

10. Au-delà du niveau général de l'écriture, les difficultés à rédiger sont importantes. Pour presque tous, il a été difficile de développer une argumentation, des références théoriques et une position dialectique. Ces capacités sont essentielles pour réussir les concours d'entrée dans les écoles du travail social mais aussi pour le dispositif VAE.

11. 2/3 ont éprouvé des difficultés à décrire leurs expériences professionnelles et compétences. Ces capacités sont essentielles pour réussir le parcours de VAE.

12. Les évaluations de groupe ont montré que ces salariés étaient des leaders, mais qu'ils éprouvaient de grandes difficultés à collaborer. Ces traits de personnalités professionnelles correspondent aux impératifs de la gestion de public particulièrement difficile, dans des conditions souvent isolées de travail.

13. Les évaluations de groupe ont montré qu'un faible niveau scolaire ne prédisposait pas à une auto-évaluation pertinente. Cette capacité est pourtant indispensable pour mener à bien une VAE.

14. Le dispositif de tutorat a mis en œuvre une logique d'entreprise apprenante jugée vertueuse par ceux qui l'ont mise en œuvre.

VII. PRÉCONISATIONS

1. La question de la qualification professionnelle des « faisant fonction » socioéducatifs constitue aujourd'hui une priorité à traiter pour l'association Emmaüs. Les enjeux sont multiples et cruciaux comme le rappelle le récent rapport de l'ONES déjà évoqué : « *l'enquête fait apparaître que le recours à des personnels sans qualification porte directement atteinte à la qualité des prestations proposées tant dans le secteur public que privé.* » De plus, l'absence de qualification représente une cause d'usure professionnelle pour les professionnels qui ne sont pas totalement armés pour faire face aux situations quotidiennes et qui sont aussi limités dans leurs possibilités d'évolution de carrières en interne ou en externe. Que ce soit au niveau du diagnostic, de l'ingénierie et du financement, le chantier est particulièrement massif, complexe et couteux. Ce chantier doit rester une priorité associative au niveau politique et technique.

2. L'association Emmaüs ne peut aborder, traiter et surmonter seule la question des « faisant fonction ». Il convient aujourd'hui de faire jouer une solidarité collective pour faire face à cette question. Pour ce faire, l'association ne manque pas d'atouts et de ressources. Son mérite, son image et la qualité de ses dirigeants permettent d'obtenir une écoute de qualité de la part de la société politique, civile et professionnelle.

3. Il est important que l'association constitue une communication institutionnelle interne et externe, concernant ce problème ; qu'elle partage d'ailleurs avec l'ensemble du secteur. En tant qu'acteur d'importance (symboliquement et institutionnellement), l'association peut ainsi affirmer et entretenir son leadership, en menant campagne sur cette question. À ce titre, elle pourrait poursuivre la mobilisation passée qui concerne le chantier des Permanents de nuit, avec UNIFAF, qui s'est concrétisé, par des APR (Actions prioritaires Régionales), un Cahier UNIFAF déjà cité[3] et la formation de Surveillant de nuit qualifié, avec l'INFA.

4. La question de la politique de recrutement est posée. Si l'humanisme de l'association l'a amenée à recruter des salariés proches des problématiques des usagers (le dispositif des compagnons en constitue le symbole), l'évolution du secteur et de ses normes, est-il compatible avec cette tradition ? Rompre avec cette pratique constitue une forme de renoncement à une éthique associative, mais permet de se rapprocher de celle d'un secteur qui exige de plus en plus des profils de salariés qualifiés (Loi 2002.2, référentiel AHI, etc.).

5. Les différents entretiens ont montré un certain sentiment d'opacité, source de fantasmes, relatif aux modalités d'attribution des financements de formation. Ainsi, il semble opportun de proposer un cadre clair, aux réponses apportées aux projets de qualification.

6. S'il est tentant de penser à la VAE de droit commun, pour les personnels les moins formés, le diagnostic a montré que cette hypothèse était fausse. Ces derniers ne disposent pas des armes nécessaires en l'état actuel des choses, en matière d'objectivité sur leur propre professionnalité. La VAE par le DSB[4] constitue en revanche une perspective intéressante. Cependant, le DSB ne commence que par le niveau moniteur éducateur (niveau IV), que 1/3

3. « Place et missions des professionnels de l'accueil de nuit dans les CHU », Cahier UNIFAF, 2007

4. Le DSB offre à chaque candidat la possibilité de suivre un parcours individualisé, renforcé et formatif dans la limite de 179 heures, qui intègre cours et stages.
http://www.unifaf.fr//attached_file/componentId/kmelia24/attachmentId/5445/lang/fr/name/Plaquette%20DSB%20VAE.pdf

ne serait pas en mesure de réussir, selon les constats du diagnostic.

7. Tout accompagnement au projet de qualification se heurte à la question du faible niveau de la maîtrise de la langue française. 1/3 des salariés concernés serait en situation d'illettrisme, alors qu'1/3 supplémentaire aurait besoin d'un soutien en français. Selon le Conseil D'orientation pour l'Emploi (COE), le besoin de lutter contre l'illettrisme en entreprise est de plus en plus important et touche en France 8% des personnes qui travaillent. Il s'agit même pour l'employeur d'une obligation. En effet, le code du travail prévoit l'obligation de maintenir l'employabilité des salariés. C'est en vertu de ce principe que la cour de cassation a condamné, en mars 2010, l'hôtel Concorde-Lafayette pour n'avoir pas formé quatre de ses salariés, alors qu'ils étaient illettrés et employés de l'hôtel depuis de nombreuses années. De ce fait, le gouvernement va investir 54 millions d'euros cette année pour lutter contre ce qui reste encore un tabou dans l'entreprise. UNIFAF envisage justement de proposer un outil de lutte contre l'illettrisme, destiné à être relayé par ses adhérents et ses délégations régionales.

8. Le diagnostic permet de distinguer 3 types de niveau vers la qualification : impossible sans préalable, possible avec préalable vers des niveaux V (bac-2) et possible immédiatement vers le bac ou bac+2. Plus le niveau est faible et plus un accompagnement soutenant est nécessaire. En dehors de la question du financement, les 2/3 des salariés concernés ont besoin d'un soutien. Ces derniers nécessitent une mobilisation de l'association. La question se pose alors de créer une fonction qui proposerait en interne ces soutiens et orientations.

9. L'exemple du dispositif de qualification de surveillant de nuit qualifié est un modèle à suivre. Il est alors possible de prévoir avec des centres de formation l'ouverture de promotions exclusivement dédiées à Emmaüs, avec une orientation et une organisation pédagogique particulière, en fonction de la réalité des besoins des étudiants/salariés.

10. Malgré tous les efforts possibles, un certain nombre de salariés ne pourront pas obtenir une qualification du fait de leur trop faible niveau, de leur âge et/ou de leur absence de désir. Que faire avec ces derniers ? Le travail avec le public SDF est usant, surtout lorsqu'il se réalise la nuit et/ou relativement seul. Ne serait-il pas envisageable de prévoir des aménagements de poste ou des départs à la retraite anticipés. Quoiqu'il en soit, ces questions doivent être envisagées et traitées institutionnellement. Dans le cas contraire, les risques de maltraitance seront élevés dans les prochaines années (vis-à-vis des salariés et/ou des usagers) ainsi que les risques de Burn-out.

11. Le Diplôme d'État de Moniteur Éducateur (DEME) est le plus susceptible de convenir à ceux qui sont en capacité de se former dès maintenant.

12. Cependant, pour tous, y compris ceux qui présentent des capacités scolaires, les traits de personnalités professionnelles développés avec un public SDF, génèrent des attitudes de leaders peu collaboratifs qui peuvent empêcher la réussite aux concours d'entrée, aux entretiens d'admission, aux oraux d'examens, etc. La question de la prise en charge institutionnelle de ce qui peut apparaître comme une déformation professionnelle se pose en vue de la préparation d'un parcours de qualification.

13. La difficile mise en route du dispositif du tutorat a montré une difficulté à enclencher une logique d'entreprise apprenante. Cela interroge le soutien apporté par les cadres intermédiaires, dans leurs capacités, volonté et moyens, à expliquer, soutenir et intégrer dans leurs fonctions quotidiennes le diagnostic. Si le personnel non cadre connaît le phénomène des « faisant fonction », qu'en est-il des cadres ? Cette question mériterait la mise en œuvre

d'un diagnostic similaire appliqué aux cadres intermédiaires de l'association. La qualification des salariés non cadres ne peut pas se réaliser sans celle des cadres.

14. Le dispositif de tutorat a initié une dynamique transversale (inter-établissement, trans-statutaire et pluri-disciplinaire) qu'il serait dommage de ne pas poursuivre. Ainsi, pourquoi ne pas le généraliser en fonction des besoins de professionnalisation repérés (nouveaux salariés, salariés non qualifiés, mutations, etc.) ?

15. Les besoins en matière de formation sont tellement importants qu'il apparait judicieux de renforcer la fonction interne d'information relative à la formation (formations initiales, VAE, mise à niveau, etc.).

16. Il serait opportun de communiquer en interne les résultats de ce diagnostic, afin de restituer les enseignements et dresser des perspectives d'avenir en matière de qualification. Ceci permettrait également de continuer à favoriser une culture d'entreprise apprenante, en diffusant des savoirs produits en interne et en travaillant collectivement à des solutions.

ANNEXES

Il est possible de consulter les annexes à la Direction des Ressources Humaines de l'Association Emmaüs (62 pages).

Sommaire des annexes

- Temporalité du projet
- Document de présentation aux tutorés
- Document de présentation aux tuteurs
- Fiche d'inscription des tuteurs
- Planning
- Grille support à l'entretien individuel
- Évaluation écrite
- Grille de correction de l'épreuve écrite
- Épreuve de groupe : grille intervenant
- Épreuve de groupe : grille tutoré
- Épreuve de groupe : résultat (graphique)
- Le projet individuel de qualification : explications
- Le projet individuel de qualification : trame
- Données collectives (quantitatives)
- Formation des tuteurs ¼ : explication du dispositif
- Formation des tuteurs 2/4 : diplômes et certificats du secteur

Association Sauvegarde de l'enfant, de l'adolescent et de l'adulte en Yvelines
1bis rue Louis Massotte - 78530 Buc
Tél. : +33 (0)1 39 20 19 94
E-mail : contact@buc-ressources.org
www.buc-ressources.org