

# Compétences de base et monde du travail :

Les clefs pour comprendre et agir en région Centre...

Deuxièmes rencontres régionales le  
4 novembre 2004 au Centre de  
Conférences d'ORLEANS

**ACTES DE LA JOURNEE**



Fonds Social Européen



Région Centre

# Ouverture

**Jean-Luc BURGUNDER**  
**Vice-Président de la Région Centre**

*Un reportage vidéo présentant une formation aux écrits professionnels dans l'entreprise de propreté Multis, à Châteauroux (Indre), est projeté. (Les reportages diffusés lors de cette journée seront disponibles dès janvier 2005 sur le site [www.etoile.regioncentre.fr](http://www.etoile.regioncentre.fr))*

## **I. L'illettrisme, un fléau qui touche 11 à 14 % de la population**

Le sujet qui nous réunit aujourd'hui ne concerne pas seulement les mutations professionnelles mais aussi les situations personnelles. Selon les données de l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme, 11 à 14 % de la population seraient touchés par ce problème. Ce pourcentage appliqué aux 2,4 millions d'habitants de la région Centre signifie que 300 000 personnes seraient concernées par cette difficulté, voire ce handicap, dans notre région. Chaque année, 16 % de jeunes âgés de 17 ans sont repérés comme étant en difficulté, alors qu'ils terminent ou ont terminé leur parcours scolaire. 12 % des salariés ne maîtriseraient pas les savoirs de base.

On peut mettre en cause la pertinence de ces pourcentages, mais l'enjeu reste stratégique. Pour l'élu que je suis, pour l'institution régionale, pour notre pays, pour la collectivité dans sa globalité, l'illettrisme est totalement intolérable et inacceptable. En aucun cas nous ne pouvons laisser des hommes et des femmes dans cette situation, qu'ils soient jeunes ou âgés, qu'ils viennent d'ici ou d'ailleurs. Vous en êtes certainement convaincus, puisque vous êtes présents aujourd'hui à ces rencontres, mais il me paraît important de réaffirmer notre volonté.

La maîtrise ainsi que le maintien des savoirs sont vitaux pour chacun. C'est la condition incontournable de toute insertion sociale, culturelle, professionnelle. Au-delà des mots, des pourcentages et des statistiques, il y a des individus. Comment survivre dans une société dure alors qu'on ne maîtrise pas l'écrit et qu'on maîtrise difficilement la parole et les chiffres ? Je ne suis pas certain que la société fût tendre il y a un siècle, mais je suis certain qu'aujourd'hui, elle ne l'est pas. Que reste-t-il à ces personnes pour s'exprimer ? Elles ont le choix entre la violence, la dépression ou, pire, l'effacement.

## **II. L'action du Conseil régional du Centre**

Il n'y a pas de fatalité. Laisser faire serait faire preuve d'une absence de solidarité et démontrerait un recul de l'intelligence. Au Conseil Régional du Centre, nous sommes convaincus de l'importance de ces enjeux. C'est pourquoi depuis 1999, nous nous sommes engagés volontairement et avec détermination dans la lutte contre l'illettrisme. En 1999, nous avons engagé une étude des actions existantes puis, à partir de 2001, nous avons mis en œuvre une action expérimentale dont la finalité est de créer et de structurer un réseau de partenaires locaux et régionaux au travers, notamment, des centres de formation et des centres de ressources contre l'illettrisme et l'analphabétisme. Ces centres travaillent sur les savoirs de base en favorisant la mutualisation et les échanges de pratiques.

Il s'agit aussi pour le Conseil régional de favoriser et d'améliorer la professionnalisation de l'ensemble des acteurs. Notre action s'articule autour de la création, de l'accompagnement et de l'animation d'une plate-forme régionale qui met les technologies de l'information et de la communication au service de la lutte contre l'illettrisme. Pour ce faire, il a fallu équiper les centres en matériel informatique, en ressources pédagogiques mais aussi en ingénierie pédagogique. Nous ne sommes plus en phase expérimentale. A ce jour, 50 centres sont équipés et plusieurs ateliers thématiques fonctionnent sur l'ensemble du territoire régional. Les CRIA accompagnent les centres de formation dans la maîtrise de la plate-forme et favorisent ainsi la mutualisation des ressources et des pratiques. De plus, cette action permet de fédérer les différents acteurs et financeurs intervenant dans ce combat : organismes de formation, associations intervenant dans le champ social, acteurs institutionnels et Organismes Paritaires Collecteurs Agréés. Cette mobilisation de tous les acteurs est importante. En effet, compétences, savoirs et formations de base, éducation des adultes, lutte contre l'illettrisme sont autant de termes qui démontrent le caractère particulièrement divers de ce sujet et la difficulté à en parler.

### **III. Dans le cadre de l'entreprise et au-delà**

Comme on ne fait rien seul, le Conseil régional souhaite aller encore plus loin en fédérant autour de lui l'ensemble des partenaires de son territoire. Chacun a sa place dans cette lutte et les différents acteurs sont complémentaires. L'entreprise est l'un des principaux acteurs pouvant lutter contre ce fléau. Pour mémoire, je vous rappelle l'existence du rapport *Illettrisme et entreprises*, qui est un excellent travail produit par le Conseil Economique et Social Régional en 2002. Je vous rappelle également les premières rencontres régionales le 8 avril 2003, qui a réuni près de 500 personnes autour du thème « Agissons ensemble contre l'illettrisme ».

Il nous faut travailler pour vivre et il est indispensable d'armer les plus fragiles d'entre nous afin qu'ils assument leurs projets de vie. Ce projet dépasse donc le cadre de l'entreprise. Dans le cadre d'une entreprise, les compétences de base sont indispensables à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail, à la compréhension des systèmes et la résolution des problèmes. Il s'agit d'un bagage de connaissances qui favorisent l'autonomie, la polyvalence et la souplesse dans divers contextes de travail. Il s'agit aussi d'un préalable indispensable à l'utilisation des technologies et à l'entrée dans la société de l'information. En effet, si nous parlons aujourd'hui de la « fracture Gutenberg », il nous faut être vigilants par rapport à la fracture numérique. Le développement des « textos » me laisse penser que nous n'en avons pas fini avec l'illettrisme et qu'il va falloir réfléchir à l'apprentissage de cette nouvelle langue.

Au-delà des compétences linguistiques, de la communication orale, de la lecture, de l'écriture, des mathématiques, du calcul et des compétences cognitives et méthodologiques fondamentales, apparaissent d'autres compétences de base dont l'importance croît avec l'évolution de la société. Il s'agit des compétences en technologies de l'information, de l'esprit d'entreprise, des langues étrangères, de la culture technologique et des aptitudes sociales. Les capacités à communiquer, à coopérer et à résoudre des problèmes deviennent nécessaires dans la vie quotidienne. Cela a probablement toujours été le cas mais, auparavant, même les personnes illettrées réussissaient à construire leur vie. Je crains que la société d'aujourd'hui ne le permette plus.

Le développement de ces compétences est étroitement lié à la mobilisation d'aptitudes telles que la motivation, l'engagement, la confiance en soi, l'ouverture aux autres et l'autonomie. Ce sont des leviers essentiels constitutifs de l'identité, du bien-être et de la capacité à agir. Il n'y a pas de fatalité et tous les acteurs doivent se mobiliser afin que les compétences se développent et qu'une dynamique partenariale s'étoffe.

Aborder ce sujet est difficile tant pour le salarié que pour la personne. Il n'est en effet pas aisé d'avouer une difficulté de cet ordre. Cela n'est pas facile non plus pour le chef d'entreprise et s'entourer d'avis de gens d'expérience est fondamental. Le GIP Alfa Centre, les centres de ressources contre l'illettrisme et l'analphabétisme, les conseillers des OPCA peuvent aider les chefs d'entreprise à analyser la difficulté et à trouver une réponse. Dès lors, une action de formation peut être mise en place. Elle ne présentera aucune difficulté si elle est présentée comme une opportunité de développement personnel et collectif. Je crois qu'il faut dédramatiser l'illettrisme pour mieux le combattre. Le secret est lourd à porter pour ceux qui en sont les victimes et se sentent dévalorisés. Le cadre du travail peut contribuer à cette dédramatisation.

La clé de la réussite d'une action visant la maîtrise des savoirs de base en entreprise est connue. Il s'agit d'intégrer les actions dans un cadre d'évolution des compétences et de ne pas négliger l'importance de l'environnement de la formation. De plus, les réponses en termes de formations existent, ainsi que les moyens financiers. Il nous faut aller plus loin qu'aujourd'hui et la mobilisation de tous est plus que jamais nécessaire. Le Conseil régional souhaite créer les conditions indispensables pour que chacun soit partie prenante sur un sujet aussi difficile.

Je remercie les personnes présentes aujourd'hui pour leur engagement, bénévole ou professionnel, dans la lutte contre ce handicap social. Je vous souhaite une bonne journée de travail.

# **L'intervention de l'Etat**

**Daniel JEANTELET**

**Directeur Régional du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle**

En introduction à ces deuxièmes rencontres régionales consacrées aux compétences de base dans le monde du travail, je souhaite vous faire part de l'intérêt et de l'implication de l'ensemble des services de l'Etat dans cette cause. Cette implication s'exprime dans la mise en œuvre et le suivi des dispositifs et mesures relatifs à la lutte contre l'illettrisme en direction des demandeurs d'emplois et des salariés en entreprise. La loi d'orientation du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les exclusions a fait de la lutte contre l'illettrisme une priorité nationale. Il est évident que cette priorité reste d'actualité six ans après.

La maîtrise des savoirs de base s'inscrit dans le champ de la formation tout au long de la vie et constitue le socle indispensable à toute évolution personnelle et professionnelle.

## **I. Quatre axes d'intervention**

L'intervention de l'Etat s'articule autour de quatre axes :

- L'Etat intervient au bénéfice des demandeurs d'emplois et des salariés les moins qualifiés dans le cadre du plan de cohésion sociale, en cours de discussion. Je ne doute pas que la lutte contre l'illettrisme et pour la maîtrise des savoirs de base sera un aspect important de ce plan.
- L'Etat intervient dans l'accompagnement des acteurs, structures d'accueil ou organismes de formation, en inscrivant des financements au Contrat de Plan Etat-Région et à partir des crédits que nous avons souhaité déconcentrer depuis 2003 en direction des Directions Départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.
- L'Etat intervient dans le cadre des formations au sein des entreprises. Ces formations sont mises en place dans le cadre des conventions EDDF (Engagement De Développement de la Formation). Elles s'inscrivent également dans les accords de branche avec des cofinancements du Fonds Social Européen, en partenariat avec les OPCA et les branches professionnelles.
- L'Etat s'investit auprès du Conseil régional dans le cadre d'un partenariat renforcé et de la mise en place d'un plan régional triennal de lutte contre l'illettrisme.

Ce travail passe par une bonne organisation des moyens d'une manière globale et concertée et par une meilleure visibilité des compétences et des financements mis à disposition. Il revient aux pouvoirs publics de concevoir une ingénierie financière globale et structurante pour créer le cadre le plus favorable à l'action.

## **II. Quatre axes de progrès**

Je reprends à mon compte les quatre axes de progrès présentés par l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme dans ses recommandations sur les savoirs de base et l'entreprise.

### **1. Intégrer les formations de base dans la gestion des ressources humaines et sensibiliser les branches professionnelles et les entreprises à cet enjeu**

Il s'agit de concilier deux logiques, celle du développement des compétences de l'entreprise et celle de la promotion sociale des salariés à travers un plan de formation d'entreprise, la mise en place de la VAE et l'appropriation par les salariés du nouveau droit individuel à la formation.

### **2. Conduire les projets de formation de base en mobilisant l'ensemble des acteurs de l'entreprise**

Il s'agit d'intégrer la problématique du repérage dans une démarche collective de l'ensemble des acteurs préalable à l'identification des besoins en formation des salariés concernés.

### **3. Ancrer les apprentissages dans les pratiques professionnelles**

Il s'agit d'intégrer les acquis de la formation de base dans la situation de travail et de faire comprendre à l'entreprise que ces acquis sont un investissement pour l'entreprise elle-même.

### **4. Renforcer les partenariats pour améliorer la qualité des actions**

Il s'agit de faire en sorte que ces actions de formation de base qui reposent sur une interaction entre temps de formation et temps de travail permettent des échanges entre l'entreprise et les organismes prestataires de ces formations.

Je vous invite à participer d'une manière active aux trois tables rondes axées sur la maîtrise, le développement et l'accompagnement des actions relatives aux savoirs de base dans le monde du travail. L'enjeu est d'importance. Monsieur Burgunder a rappelé des chiffres significatifs à cet égard. Dans une société comme la nôtre, on ne peut concevoir que 15 à 20 % de la population se trouve exclue pour des motifs comme l'illettrisme. S'il s'agit d'un enjeu en termes d'intégration sociale, c'est également un enjeu pour les entreprises qui vont être confrontées à très court terme à des évolutions majeures sur le plan démographique. En effet, les conséquences du « papy boom » seront sensibles dès les années 2006 ou 2007 en termes de départs à la retraite et les entreprises n'en ont pas encore pris conscience. Dans un tel contexte, les entreprises auront besoin de toutes les ressources disponibles.

Je vous souhaite une journée de travail et d'échanges particulièrement fructueuse.

## **Introduction de la journée**

**Benoît HESS**  
**Consultant et formateur,**  
**auteur de « L'entreprise face à l'illettrisme, les enjeux de la formation »**

Je suis formateur et consultant depuis 23 ans ; mon activité se situe au cœur des mutations du monde de l'entreprise. Le document qui a été diffusé est intéressant, car il met exergue plusieurs points. J'en relèverai trois pour introduire notre métier. En effet, de nombreuses personnes parmi celles qui sont présentes aujourd'hui sont investies dans des organismes de formation de la région Centre.

En premier lieu, il me semble admirable que des salariés aient osé témoigner de leur parcours devant une caméra. Cela illustre le chemin parcouru par ces personnes tant sur le plan professionnel que sur le plan humain. En effet, dans leur situation, il n'est pas si simple d'oser dire d'où on vient. Par ailleurs, j'ai relevé dans ces témoignages l'expression de la nécessité de gagner en autonomie dans la vie professionnelle, de progresser pour être capable de communiquer par l'écrit. Le troisième point qui me paraît important concerne les nouvelles compétences demandées aux salariés. Les femmes qui ont témoigné ont évoqué le besoin de communiquer avec les clients. J'estime que, dans notre monde où les services se développent, cette nécessité de communiquer engendre de nouvelles difficultés, en particulier en raison de l'impact de ces relations sur l'image de l'entreprise. Enfin, j'ai relevé que ces femmes osent désormais passer une commande. Ce n'est pas simple, car il ne faut pas se tromper sur les quantités. De plus, la compréhension d'une consigne écrite est devenue importante car il faut être en mesure de prendre en compte un message laissé par un client ou un responsable de l'entreprise.

J'estime que, dans le monde du travail, nous vivons des changements profonds qui concernent tous les métiers. J'observe que le métier de ces femmes qui se présentent comme des techniciennes de surface a considérablement évolué en quelques années. Je suis amené à travailler dans différents champs de la vie économique. J'ai d'abord exercé auprès d'entreprises de métallurgie dont l'effectif varie d'une dizaine de salariés à 12 000 personnes. J'ai également travaillé dans des entreprises qui fabriquent des portes et des fenêtres sur mesure. Pour des salariés ayant des difficultés à lire, à compter et à raisonner logiquement, la fabrication sur mesure est une gageure immense. Je travaille actuellement auprès de salariés d'organismes logeurs qui sont exposés au quotidien aux agressions des locataires. Ils vivent douloureusement la pénibilité relationnelle de leur travail. Certains de ces salariés, qui étaient gardiens d'immeubles à l'origine sont maintenant amenés à communiquer car ils deviennent chargés de clientèle et produisent des écrits adressés à leurs clients. J'interviens également auprès d'employés communaux qui s'occupent de l'environnement et dont certains ont des difficultés à lire, écrire et compter. Nous avons observé que les constats réalisés à l'occasion d'accidents sur la voie publique mettant en cause ces employés sont toujours rédigés en défaveur de la commune. Une étude a permis de comprendre que ces personnes n'étaient souvent pas en mesure d'écrire et donc de défendre leurs droits dans le cadre de la rédaction de ces constats. Enfin, je travaille auprès d'entreprises de propreté.

J'aimerais également évoquer les entreprises innovantes sur le terrain de l'illettrisme. Je pense à une entreprise ayant embauché des personnes venant d'un CAT (Centre d'Aide par le Travail). Ces entreprises ont proposé des emplois à durée indéterminée à une vingtaine de travailleurs handicapés après les avoir formés au cours de stages ayant duré de 12 à 18 mois. Cette initiative a été menée en partenariat avec l'AGEFIPH.

Je crois pouvoir relever en tant que professionnel qu'il existe deux formes de difficultés liées à l'âge. Certaines des personnes concernées par l'illettrisme ont plus de quarante ans. Parmi elles, certaines sont salariées dans l'entreprise depuis longtemps et ont réussi à s'intégrer dans la vie sociale. Ces individus ont parfois accédé à la propriété et ont réussi à accompagner leurs enfants dans leurs parcours scolaires. Au fil des changements de leur métier, ces personnes rencontrent de nouvelles difficultés. En particulier, la traçabilité est devenue une exigence dans de nombreux secteurs et la production d'écrits devient incontournable pour justifier la bonne réalisation des tâches à chacune des étapes du processus. Pour ces salariés, il est extrêmement difficile de se remettre en cause. Il leur faut briser leurs habitudes pour reconstruire de nouvelles références. Le reportage nous a montré que, souvent, ces personnes sont volontaires et très désireuses d'apprendre même si, au début, un effort est nécessaire pour emporter leur adhésion.

Les personnes illettrées de moins de 30 ans sont beaucoup moins présentes dans l'entreprise. Toutefois, il existe des entreprises qui sont prêtes à former ces jeunes si ces derniers montrent une réelle volonté de s'impliquer. En tant que pédagogues, ces situations nous conduisent à réviser nos catégories car il nous faut mettre en œuvre une nouvelle pédagogie répondant aux difficultés rencontrées par ces publics. En effet, leur rapport à la culture, au savoir, à l'écrit s'avère être sensiblement différent de celui des générations précédentes.



# **La maîtrise des compétences de base et l'emploi de personnes faiblement qualifiées**

## **Table ronde**

*Ont participé à cette table ronde :*

*Jean-François MEZIERES, Directeur général délégué à l'éducation et à la formation du Conseil régional*

*Evelyne BALICHARD, FAF Propreté*

*Jacques DESHOULIERES Directeur d'une porcelainerie*

*Josyane CORTE, Office public HLM de Bourges*

*Jocelyne BOURNAT, Adecco*

*François-Xavier ROY, Astrolabe Formation*

*La table ronde était animée par Hugues LENOIR, maître de conférences à l'université de Paris X Nanterre.*

## **Hugues LENOIR**

Cette table ronde a pour objectif de faire le point sur la question de la maîtrise des compétences de base dans le cadre de l'entreprise. Nous nous interrogerons également sur la façon dont l'emploi peut produire de nouvelles compétences dans le cadre des dispositifs existants.

Jean-François Mézières présentera la politique du Conseil régional en matière de lutte contre l'illettrisme et d'acquisition des compétences de base. Evelyne Balichard nous parlera du FAF Propreté, qui est intégré dans l'accord de branche traitant de l'accès aux compétences et savoirs de base. Monsieur Deshoulières dirige une porcelainerie dans laquelle certains salariés connaissent des difficultés liées à une maîtrise insuffisante des savoirs de base. Madame Josyane Corte nous parlera de l'opération qu'elle conduit à destination des agents d'entretien de l'OPHLM de Bourges. Madame Jocelyne Bournat rencontre des personnes en mission d'intérim qui, pour certaines, ne maîtrisent pas les savoirs de base. Elle nous fera part de son expérience. Nous terminerons avec Monsieur Roy, d'Astrolabe Formation, qui est un acteur régional important dans la lutte contre l'illettrisme.

Je travaille à l'université de Nanterre depuis une vingtaine d'années sur la question des adultes en situation d'illettrisme et je me plais à souligner que ces situations sont plurielles. En effet, nous constatons que, d'un parcours à l'autre, d'un profil à l'autre, les situations sont différentes. Il s'ensuit une difficulté à agir avec efficacité et intelligence sur ce type de public. Au-delà de ce travail de recherche, je participe à une réflexion au niveau national puisque je fais partie du conseil scientifique de l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme depuis sa fondation.

Des adultes sont en situation d'illettrisme : le constat est ancien. La priorité nationale annoncée dès 1998 et renouvelée par le Ministre de l'Education du gouvernement précédent en témoigne. Des conseils économiques régionaux, en particulier celui de la région Centre mais aussi ceux des régions Bourgogne et Basse-Normandie, se sont préoccupés de la situation de ces adultes en situation d'illettrisme dans les territoires que ces CESR

représentent. Par ailleurs, des acteurs économiques locaux ont entrepris des travaux intéressants sur ce sujet. Je pense en particulier aux études menées au titre de l'AGEFOS-PME en région Centre et en région Limousin.

Les constats ont donc été faits, les quantifications évoquées sont stabilisées grâce à un travail mené par l'Agence nationale mais, malgré cela, les réalisations sont encore ténues. Nous sommes conscients des enjeux que représente aujourd'hui la lutte contre l'illettrisme. Les enjeux de modernisation et de réorganisation des entreprises, qu'il s'agisse du processus industriel ou managérial, ont été évoqués. Deux autres enjeux ont également été abordés, celui de la sécurité et celui de la qualité. En matière de sécurité, les produits industriels de plus en plus sophistiqués, voire dangereux, supposent que les personnes qui les manipulent soient capables de lire une notice. La qualité est par ailleurs devenue une exigence première, notamment dans l'agroalimentaire ou dans la restauration collective. Les entreprises, et donc les salariés, ont désormais l'obligation de maintenir un niveau de qualité normé par des textes comme l'ISO 9000.

Les risques de pénurie de main-d'œuvre que ce pays va connaître d'ici à quelques années en raison de l'évolution démographique doivent être anticipés. On a longtemps considéré, à tort, que les adultes en situation d'illettrisme faisaient partie d'une population vieillissante. Or, il s'avère qu'une partie de la population jeune entre 18 et 35 ans est dans cette situation. Ces personnes ont encore 20 ou 30 ans d'activité à exercer dans le monde du travail et il n'est pas certain qu'elles le puissent sans maîtriser les savoirs de base et les compétences afférentes à ces savoirs dans le cadre des organisations de travail.

Enfin, mes collègues de l'ISEOR, un laboratoire de recherche lyonnais, ont repéré que les situations d'illettrisme produisaient des surcoûts pour les entreprises. Par exemple, un agent de maîtrise devra prendre en charge les tâches de contrôle qui pourraient être assumées à un coût salarial moindre par l'opérateur illettré qu'il supervise.

## **Jean-François MEZIERES**

Je suis parfaitement d'accord avec ce qui vient d'être dit. Les constats et l'ampleur des difficultés sont connus, mais le niveau des réponses est inadéquat. Il nous reste énormément à faire dans le cadre d'une très grande diversité des situations. Alors qu'il y a quelques années, l'illettrisme relevait du champ social, ce problème est désormais au cœur de la vie des entreprises. En effet, les personnes qui maîtrisent mal ou peu les savoirs de base sont salariées dans des entreprises privées, voire dans des administrations. De surcroît, ces compétences sont volatiles et les processus de travail évoluent à une vitesse impressionnante. Nous le constatons régulièrement au niveau de la région lorsque nous analysons la façon dont nos services se sont adaptés aux nouveaux outils apparus ces cinq dernières années. Cette adaptation s'est faite grâce à des formations bien identifiées mais aussi grâce à l'entraide et au travail collaboratif.

Le premier niveau de responsabilité du Conseil régional correspond à un rôle d'animateur et de coordonnateur de la formation tout au long de la vie. Dans ce cadre, l'instrument clé du Conseil régional est le Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (PRDFP). Il s'agit de l'outil dont la Région Centre s'est dotée pour amener tous les acteurs, l'Etat, les partenaires sociaux et les organisations consulaires, à travailler ensemble sur ces problématiques de formation tout au long de la vie. Dans le cadre des lois de décentralisation, cette responsabilité d'animation du Conseil régional est renforcée.

Au cours des trois dernières années, la Région a beaucoup investi dans la mise en réseau de toutes les structures qui travaillent sur ce champ. Nous sommes arrivés à un stade où nous

pouvons mettre en convergence ces différentes initiatives et acteurs. Par exemple, nous avons mis en réseau une cinquantaine d'organismes investis dans la lutte contre l'illettrisme ainsi que des Ateliers de Pédagogie Personnalisée. Plus récemment, le projet « Télémaque » a permis le développement de l'initiation à l'informatique et à Internet. 30 000 personnes ont bénéficié de l'opération « Visa Internet Centre » au cours de l'année 2004. L'initiation à l'informatique et à Internet a permis d'établir un diagnostic plus général sur les lacunes en matière de savoirs et de compétences de base. Ce diagnostic nous conduira à entreprendre des actions allant au-delà de l'informatique et d'Internet. Il s'agit dorénavant de faire converger les investissements réalisés au cours de ces dernières années autour d'une idée forte : la création d'un service public de proximité.

Cette démarche du Conseil régional s'articule avec la loi du 4 mai 2004 sur la réforme de la formation professionnelle. Le nouveau droit individuel à la formation qui se mettra en place dès l'an prochain doit être mobilisé vers les publics en ayant le plus besoin. L'articulation entre le monde du travail et les acteurs publics nous permettra de répondre aux enjeux évoqués.

## **Hugues LENOIR**

Votre intervention montre que le territoire a besoin d'une mise en réseau des acteurs et des structures pour assurer, à court ou moyen terme, le développement local. Nous allons maintenant nous intéresser à l'action de la branche professionnelle du nettoyage en direction de ces publics en difficulté.

## **Evelyne BALICHARD**

Le FAF Propreté est l'OPCA des entreprises de nettoyage industriel qu'on appelle aujourd'hui les entreprises de propreté et de services associés. Le mot « services » a son importance. En effet, la dénomination « agent de service » qui a remplacé celle de « technicien de surface » montre qu'on s'éloigne de l'aspect technique des tâches de nettoyage et que les services à la clientèle et à l'utilisateur deviennent importants. Cette notion de services de plus en plus présente nous a amenés à prendre en compte les nouvelles compétences nécessaires. En particulier, il s'agit pour les agents de maîtriser l'écrit, d'être en mesure de parler correctement et d'informer les clients. Les entreprises ont aujourd'hui un regard différent sur leurs salariés qui ne sont plus des « pousseurs de balais ».

La branche professionnelle de la propreté représente plus de 12 000 entreprises en France. La formation aux écrits professionnels s'est appuyée sur les conclusions du contrat d'études prospectives publié en 1998. Dans ces conclusions, outre les difficultés de recrutement que va rencontrer la profession en 2005, 2006 et 2007, il apparaissait que plus de 40 % des employeurs avaient repéré des salariés en situation d'illettrisme. Compte tenu des informations diffusées aux chefs d'entreprises et de la prise de conscience qu'il existe des savoirs nécessaires à l'évolution professionnelle, j'estime que ce pourcentage de chefs d'entreprises déclarant avoir repéré des situations d'illettrisme serait aujourd'hui supérieur à 40 %. Ce constat a conduit le FAF Propreté à mettre en place une démarche nationale s'inscrivant dans le cadre de la lutte contre l'illettrisme. Nous avons proposé aux entreprises des dispositifs de formation en partenariat avec des organismes locaux et conçu des programmes spécifiquement adaptés à la situation professionnelle des salariés en poste. Les organismes de formation utilisent les écrits réalisés dans l'entreprise ou envisagés par elle lorsque les transmissions se font encore oralement. Dans la région Centre, nous avons mis en œuvre une action auprès de l'entreprise Multis s'inscrivant dans un dispositif commun aux actions menées dans les autres entreprises de nettoyage en France. Au niveau national, une quarantaine de groupes intra-entreprises ont été constitués. Ces groupes rassemblent une

dizaine de personnes sur un parcours de formation d'environ 250 heures étalées sur une année. Ces salariés continuent à travailler et la formation se déroule en alternance avec leur activité. Cette alternance entre le temps de travail et le temps de formation est un point fort de la formation. Ce qui est appris en formation le mardi peut être investi sur les chantiers le mercredi. Inversement, les difficultés rencontrées par les salariés sur le terrain peuvent être examinées pendant la formation. La combinaison et l'alternance de ces deux moments, formation et travail, me semblent importante.

### **Renée DAVID AESCHLIMANN, journaliste au *Centre info***

J'aimerais que Madame Ballichard explicite l'alternance qu'elle évoquait. En particulier, le fait qu'il s'agisse de groupes intra-entreprises signifie-t-il que les formations ont lieu dans l'entreprise ? Si ce n'est pas le cas, ce public rencontre-t-il des problèmes de mobilité ? Par ailleurs, êtes-vous le seul financeur ou existe-t-il d'autres partenaires pour ces 40 opérations ?

### **Evelyne BALICHARD**

Le lieu d'une formation intra-entreprise peut se situer dans l'entreprise elle-même mais, en général, ces formations ont lieu au sein des organismes de formation. Dans ce cas, la proximité du centre de formation par rapport à l'implantation géographique de l'entreprise et des salariés est très importante. En ce qui concerne l'entreprise Multis, les salariées travaillaient toutes à Châteauroux et l'organisme de formation choisi se situait donc dans cette ville. Ces femmes se rendaient deux après-midi par semaine dans les locaux du centre de formation Astrolabe. Compte tenu du problème de mobilité de ces personnes, il existe une difficulté à mettre en place des actions dans des lieux où les organismes de formation ne sont pas présents. Nous travaillons aujourd'hui à construire un maillage plus dense au niveau local et nous avons établi des partenariats avec les ateliers de savoirs de base pour apporter des réponses adaptées.

Dans la majorité des cas, les financements sont divers. Dans le cas de Multis à Châteauroux, le financement a été réalisé par un Engagement De Développement de la Formation de l'entreprise s'inscrivant dans le cadre d'une convention régionale avec un complément du FSE. La part la plus importante du coût de la formation incombe aux entreprises puisqu'elles rémunèrent les employés pendant les 250 heures que dure la formation.

### **Philippe DOLIVET, bureau de reconversion d'une base aérienne du Cher**

Monsieur Mézières a évoqué l'importance de la mobilisation de tous les acteurs et notamment des employeurs. De quelle manière le besoin des entreprises est-il appréhendé par le Conseil régional sachant que, dans le département du Cher en particulier, 90 % des entreprises ont moins de dix salariés ?

### **Jean-François MEZIERES**

Nous sommes en train de réaliser cet état des lieux. Les travaux du Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles (PRDF) nous ont permis d'initier des travaux techniques avec l'Observatoire Régional Formation Emploi (ORFE) en région Centre au sein du GIP Alfa Centre. Ce groupement d'intérêt public rassemble l'Etat, la Région et les partenaires sociaux. Nous disposons également de l'ensemble des travaux menés avec les branches

professionnelles. Notre enjeu pour les prochains mois sera de « territorialiser » le dialogue social et les accords de branches. En effet, la loi du 4 mai et l'accord national interprofessionnel sont mis en œuvre de façon verticale dans le cadre d'accords de branches mais, au niveau des territoires, il est essentiel que les acteurs de ces branches mettent en œuvre des dispositions.

Dans le cadre des contrats d'objectifs que nous avons conclus avec certaines branches professionnelles, un travail approfondi est mené, qui nous permet de connaître assez précisément l'état des lieux. C'est le cas dans la branche BTP pour laquelle nous disposons d'informations précises en termes de pyramide des âges et de compétences. J'insiste sur le fait que les grilles d'analyse des compétences ont été élaborées avec les partenaires sociaux au sein de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi (CPNE), où employeurs et syndicats de salariés sont représentés. Dans certains domaines, la fonction publique notamment, il reste beaucoup à faire. Nous y travaillons avec le CNFPT en ce qui concerne la fonction publique territoriale.

## **Hugues LENOIR**

Je vous propose d'aborder des actions locales dans un secteur industriel traditionnel avec Monsieur Deshoulières.

## **Philippe DESHOULIERES**

Notre usine de fabrication de porcelaine est très axée sur la décoration. Nous fabriquons des produits blancs qui sont ensuite décorés. Qu'il s'agisse de produits blancs ou de produits décorés, ce sont des produits de consommation courante. Le produit blanc est très industrialisé, la plus forte valeur ajoutée est liée à la décoration qui est réalisée par notre main-d'œuvre. Le coût de la main-d'œuvre est excessif si on le compare à celui de nos concurrents qui ne bénéficient pas des lois sociales de notre pays. Par exemple, le coût d'un travailleur chinois est environ 30 fois inférieur au coût d'un salarié français. Cependant, nous nous sommes aperçus que nous pouvons conserver notre savoir-faire en optimisant au maximum les processus de production. Si une partie de l'activité de nombreuses entreprises françaises a d'ores et déjà été délocalisée, il nous paraît indispensable de conserver notre savoir-faire et de rester proches de nos clients.

Dans notre société, nous ne rencontrons pas de problèmes d'illettrisme mais, dans un domaine manuel comme celui la décoration, il est indispensable d'optimiser les processus. Dans l'atelier de décoration, qui a compté jusqu'à 40 personnes, nous avons une méthode de travail plutôt tayloriste. En effet, pour calculer notre coût de revient, il était nécessaire de connaître précisément la répartition du temps de travail entre les différentes opérations. Ce système a duré une trentaine d'années. Malgré cette rationalisation du processus, nous ne comprenions pas pourquoi certaines salariées produisaient moins que d'autres. Je pensais que les personnes les moins productives étaient des personnes qui rencontraient des problèmes gestuels ou des personnes à qui on avait mal appris. Par ailleurs, je pensais que les personnes les plus performantes devaient transmettre leurs connaissances à celles qui l'étaient moins. La hiérarchie de l'atelier de décor s'est adressée à moi, il y a un an, pour me sensibiliser à l'existence d'un programme de la Chambre de commerce qui avait pour objet de réactualiser les compétences de base des salariés. Par ailleurs, les cadres de l'atelier ont évoqué leurs doutes quant à la pertinence d'une formation par les pairs au sein de l'atelier. Un programme a été mis en place et des personnes de l'entreprise se sont données corps et âme pour, avec les formateurs, valoriser notre métier. A l'issue de cette expérience, nous avons constaté que je m'étais trompé sur l'identité des personnes qualifiées pour enseigner aux autres. D'un point

de vue quantitatif, nous avons obtenu un gain de productivité de l'ordre de 5 à 6 % et ce gain a été de 20 % pour certaines salariées, sans que l'ambiance dans l'atelier ne se détériore.

### **Hugues LENOIR**

Cette expérience prouve que la maîtrise des compétences de base peut avoir des incidences directes sur la productivité dans une entreprise traditionnelle.

### **Philippe DESHOULIERES**

J'ajoute que le facteur qualité intervient pour une large part. Nos produits ne sont pas compétitifs par rapport à d'autres produits au niveau mondial, mais ils le deviennent lorsqu'on intègre la notion de qualité.

### **Hugues LENOIR**

L'expérience de l'OPHLM de Bourges, dont Madame Corte va nous parler, montre que la maîtrise des savoirs de base est essentielle à l'évolution du travail et à celle des personnes.

### **Josyane CORTE**

Nous avons débuté une action d'alphabétisation en 2000. Le public concerné est constitué d'agents d'entretien. Nous avons constaté que ces personnes avaient des problèmes particuliers en matière de compréhension et de communication avec les locataires, mais aussi dans la réalisation des tâches d'entretien. L'origine de ces difficultés était la non-maîtrise des savoirs fondamentaux. L'objectif de l'action entreprise était non seulement de résoudre les problèmes professionnels identifiés mais aussi de favoriser l'autonomie de ces personnes et de faciliter leur intégration afin de rompre leur isolement. Depuis trois ans, nous constatons des résultats positifs qui se confirment. L'objectif ultime de notre action est de permettre à ces personnes d'accéder à une carrière dans la fonction publique territoriale par l'intermédiaire de la VAE.

### **Hugues LENOIR**

Il semble que cette problématique que vous avez rencontrée à Bourges vaut pour tous les logeurs sociaux.

### **Josyane CORTE**

En effet, ces problèmes se rencontrent couramment dans des organismes publics ou privés de notre secteur.

### **Hugues LENOIR**

Cette expérience illustre comment une demande sociale, celle des locataires en l'occurrence, entraîne une exigence en termes d'évolution professionnelle et personnelle des salariés.

**Josyane CORTE**

En effet, cette initiative avait pour objet d'une part de répondre à un besoin du terrain, gérer la relation avec les locataires, et, d'autre part, de s'adapter à l'évolution de l'emploi.

**Bernard GENEST, consultant**

Je précise que, concernant l'atelier de porcelainerie, il ne s'agit pas de la chambre de commerce mais du GRETA de Vierzon.

Je souhaiterais que Monsieur Deshoulières nous explique en quoi consiste le gain qui a permis une élévation rapide et forte non seulement de la productivité mais aussi du confort et de la sécurité des opératrices de sa porcelainerie ? Par ailleurs, j'aimerais qu'il développe le concept d'intelligence de la tâche évoqué dans le film.

**Philippe DESHOULIERES**

Nous avons corrigé les gestes des opératrices afin de leur montrer comment améliorer leur confort et leur productivité. Quant à l'intelligence de la tâche, elle consiste pour le salarié à faire en sorte qu'il se sente en accord avec lui-même.

**De la salle**

L'emploi des agents dont a parlé Madame Corte va-t-il évoluer vers un emploi d'agent d'entretien plus qualifié ?

**Josyane CORTE**

Il s'agit d'agents d'entretien à qui nous donnons la possibilité, s'ils le souhaitent, de progresser et de s'orienter vers un nouveau métier. Toutefois, certains resteront agents d'entretien.

**De la salle**

L'office public d'HLM de Bourges se propose de déployer le dispositif de la validation des acquis de l'expérience pour une population en situation d'illettrisme. Or les procédures de VAE accordent une place importante à l'écrit. Dans quelle mesure avez-vous réussi à surmonter cette contrainte et comment situez-vous la VAE par rapport à l'acquisition des acquis de base ?

**Josyane CORTE**

Nous débutons notre démarche sur la VAE et je ne suis pas encore en mesure de répondre à votre question sur la barrière de l'écrit. Au niveau de la fonction publique territoriale, il existe un examen professionnel plus accessible pour cette population. Quant aux savoirs fondamentaux par rapport à la VAE, il me semble qu'il faut extraire de l'expérience les compétences à associer à l'acquisition d'un diplôme.

## Hugues LENOIR

La question de la VAE est posée depuis la loi de 2002, mais l'utilisation de cette loi pour le public en situation d'illettrisme est récente. Un groupe de travail se constitue actuellement, animé par un représentant de l'Agence Nationale de la Lutte Contre l'Illettrisme, pour trouver des pistes permettant aux professionnels d'engager l'action dans ce sens. Tout reste à construire et des négociations sont à conduire avec les grands certificateurs comme l'Education Nationale.

Madame Bournat va maintenant nous expliquer comment son entreprise d'intérim gère les salariés en situation d'illettrisme.

## Jocelyne BOURNAT

Dans le travail temporaire, nous rencontrons des personnes qui sont faiblement qualifiées et qui ne maîtrisent pas les savoirs de base. Parfois, la demande des entreprises utilisatrices de travail temporaire permet leur embauche en raison de la spécificité des activités. Ces salariés doivent toutefois combiner un savoir-faire et une compréhension rapide des situations. Le « savoir comprendre » est essentiel, ainsi que le « savoir réguler ». Lors de ces recrutements, nous fondons les entretiens sur les acquis de l'expérience en fonction des profils recherchés. Il s'agit de positionner le candidat sur un certain nombre d'activités réalistes et clairement identifiées. Dans le secteur industriel, des soudeurs travaillent régulièrement sans savoir lire. Ces personnes, lorsqu'elles rencontrent des difficultés pour lire des plans ou des tracés, ont besoin d'une aide de proximité. Dans le secteur du BTP, les manœuvres reçoivent des consignes orales. Quand il est nécessaire d'opérer des mélanges ou de faire des mesures, cela leur est parfois possible à partir de repères visuels. Dans le secteur de la logistique, les bons de commande et la traçabilité des commandes posent des difficultés aux personnes illettrées que nous déléguons.

Dès l'inscription, nous repérons les éventuelles difficultés de lecture et d'écriture car les candidats doivent remplir un formulaire. Lorsque c'est le cas, nous orientons ces personnes vers des organismes de formation avec lesquels nous sommes en contact. Ce repérage initial nécessite que nos salariés soient sensibilisés à ce problème afin qu'ils sachent jusqu'où aller en matière de conseil en tant que recruteurs.

Nous avons identifié des freins pour ces salariés qui sont en situation de travail mais qui ne sont pas nécessairement suivis par des organismes de formations. Ces freins sont relatifs à la construction de projets, à l'accès à la formation professionnelle, à l'évolution dans l'entreprise, à l'autonomie dans le travail et dans la prise de responsabilité. Nous constatons également que certaines situations de travail sont pauvres en termes d'acquisition de compétences et que des salariés cantonnés dans ces activités désapprennent en quelques années.

En ce qui concerne la validation des acquis de l'expérience, nous menons un projet en partenariat avec la Direction Régionale de l'AFPA, le Conseil régional et le FAF TT. Nous nous sommes aperçus que nous avons des difficultés à accompagner les personnes en situation d'illettrisme jusqu'au dossier de VAE. Même si les titres du Ministère du Travail sont davantage orientés vers les savoir-faire que vers les savoirs de base, ces personnes nécessitent un suivi complètement individualisé et doivent passer par une formation à ces savoirs de base avant de faire la preuve de leurs savoirs professionnels. Nous avons envie que ces personnes puissent exprimer leurs compétences professionnelles, mais le parcours préalable nécessaire allonge la durée de la formation professionnelle, et renchérit donc son coût. Nous avons inscrit des personnes dans des dispositifs de formation aux savoirs de base. Toutefois, nous



rencontrons des difficultés à convaincre ces personnes de participer à ces formations car elles craignent, en retournant à l'école, de se couper du monde professionnel.

## **Hugues LENOIR**

Votre exposé montre que les personnes en situation d'illettrisme peuvent encore trouver du travail, mais l'évolution des méthodes de travail est de plus en plus contraignante. L'emploi de l'écriture et de la lecture gagne l'ensemble des postes de travail, y compris ceux qui autrefois ne requéraient pas l'usage de ces compétences de base. Cela pose problème aux personnes dont les savoirs sont devenus inexistantes et à ceux qui ne les maîtrisent pas suffisamment au sortir de la formation initiale.

Monsieur Roy va nous expliquer comment la formation peut être un moyen, pour ces personnes qui n'ont pas ces compétences de base, de les acquérir afin de conserver ou de trouver un emploi.

## **François-Xavier ROY**

Madame Bournat évoquait la peur des salariés de franchir la porte d'un organisme de formation car ils craignent de se retrouver à l'école. Un local de formation, quelle que soit l'imagination dont on peut faire preuve en matière d'aménagement de l'espace, comporte toujours un tableau. Nous rencontrons effectivement des personnes qui font le premier pas mais ne trouvent pas une réponse satisfaisante dans ce qui leur était proposé. Une des solutions qui me paraît efficace est de faire comprendre aux salariés que ce qui leur sera enseigné sera contextualisé. Cela signifie que la formation a pour objet de régler en urgence les situations de travail posant problème. L'approche de formation doit être concrète et pragmatique. Toutefois, la formation ne se limite pas au contexte professionnel. Il faut pouvoir donner à ces personnes le goût et l'envie d'apprendre. En effet, le maintien de l'accès à l'écrit dans le temps suppose une appropriation qui ne se limite pas au contexte professionnel, le contexte personnel et social doit également être sollicité.

L'action du FAF Propreté est relativement « luxueuse » avec 250 heures de formation par salarié. Si toutes les entreprises ne peuvent consacrer un volume de temps aussi important à la formation, il faut être conscient que la résolution des difficultés liées aux savoirs de base réclame du temps. Ce temps de formation n'est pas exclusivement du ressort de la formation professionnelle. Les ateliers de formation de base au niveau des territoires sont en libre accès. Il nous faut donc nous organiser en réseau pour rendre l'offre de formation la plus attractive possible.

## **Hugues LENOIR**

Nous considérons que ces compétences de base sont utiles à l'emploi mais il apparaît qu'au-delà de l'usage professionnel, elles permettent l'exercice de la citoyenneté. Il s'agit de mettre en place un cercle vertueux. En réactivant ses savoirs de base pour mieux travailler, une personne enrichit sa vie citoyenne, qui peut être à son tour réinvestie dans le champ du travail. Cette dynamique renvoie aux responsabilités des formateurs, de la puissance publique, des organismes financeurs et des salariés eux-mêmes.

## **De la salle, le directeur d'un centre de formation**

Comment lutter massivement contre l'illettrisme tout en se laissant déposséder d'un savoir manuel et d'un savoir-faire ?

### **Philippe DESHOULIERES**

Précisément, nous refusons de nous laisser déposséder de notre savoir-faire. Nous délocalisons pour des raisons de coût les activités requérant un savoir-faire que d'autres ont acquis. En revanche, il nous faut conserver notre âme et le savoir-faire propre à notre industrie, et qui est bien souvent manuel. Ces savoir-faire sont souvent en rapport avec la culture de l'entreprise. L'économie libérale nous oblige à laisser partir ce qui nous paraît le moins important mais nous tentons de garder ce qui est fondamental.

### **Corinne FOUQUET, Conseil régional du Centre**

Je constate que le sud de la région est sur-représenté dans cette table ronde. Est-ce parce qu'il y a davantage de personnes en situation d'illettrisme dans le sud ou parce que les acteurs du sud se mobilisent davantage sur cette question ou encore est-ce lié au FSE ?

### **François-Xavier ROY**

Nous avons essayé d'équilibrer les intervenants sur l'ensemble des tables rondes. Il est possible que le Sud ou le Berry soient légèrement sur-représentés, mais c'est le fruit du hasard.

### **Jean-François MEZIERES**

Si les territoires de la région Centre sont extrêmement hétérogènes, les problèmes liés aux savoirs de base existent partout.

### **Evelyne BALICHARD**

Dans la région Centre, nous avons débuté notre action sur le plus petit département, mais nous la poursuivons sur Orléans, c'est-à-dire le territoire le plus important, dès l'an prochain.

J'ajoute que les petits territoires souffrent souvent de l'éloignement géographique. Cela double les difficultés pour les personnes en situation d'illettrisme. L'accès aux savoirs de base leur permettant d'être plus autonomes par rapport aux transports, voire de passer leur permis de conduire, figure parmi les objectifs des petits bassins d'emplois.

### **Bruno BOUSSEL, MEDEF Centre**

L'organisation de l'entreprise est souvent basée sur une logique tayloriste de postes de travail. Il n'est pas facile, pour des personnes cantonnées à leurs postes de travail, de s'ouvrir vers l'extérieur. Au MEDEF, nous avons conduit une approche stratégique des compétences visant à modifier l'organisation du travail afin que les salariés puissent s'ouvrir sur un processus métier

lisible par tous. Cela crée une dynamique qui permet à ces personnes d'envisager une formation.

Par ailleurs, j'estime que la situation de travail peut être apprenante. En effet, l'entreprise, par sa capacité à créer un contexte favorable peut permettre l'expression et le développement des compétences.

## **Philippe DESHOULIERES**

Les postes concernés par l'opération mise en œuvre dans la porcelainerie requièrent une grande intelligence de la part des décoratrices. Ces personnes passent constamment d'un travail à un autre. Ce type de transversalité existe dans notre entreprise. Les salariées participent en amont aux commandes mais aussi, en aval, aux sorties de four. Ce suivi transversal leur permet d'intégrer toutes les opérations du processus.

## **Jean-Pierre BESSET, Secrétaire général de la Chambre des Métiers du Cher**

Face à la raréfaction actuelle de la main-d'œuvre qualifiée, les entreprises sont amenées à recruter une main-d'œuvre non qualifiée pour faire face à leurs commandes. Je constate que ces entreprises culpabilisent et peinent à reconnaître qu'elles ont embauché une main-d'œuvre non qualifiée, notamment vis-à-vis de leurs clients. J'estime qu'une sensibilisation devrait être faite au niveau des entreprises pour améliorer cette situation.

## **Hugues LENOIR**

Une brochure intitulée « L'atout gagnant de votre entreprise » a été réalisée avec l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme. Ce document a pour objectif de sensibiliser les entreprises à la question des adultes en situation d'illettrisme. Il propose des pistes de réflexion et d'action, qu'il s'agisse de formation ou de réorganisation afin de transformer des situations de travail aliénantes en situations apprenantes et qualifiantes.

## **Jean-François MEZIERES**

Tout ce qui vient d'être dit sur « l'apprendre à apprendre » et « l'apprendre à connaître » a des répercussions en amont sur les formations initiales. Ces échanges nous ont également permis de mettre en évidence de façon tangible l'existence d'un « retour sur investissement » des actions de formation bien menées. Enfin, ils ont illustré le fait que la non-maîtrise des savoirs de base coûte très cher à l'économie de la région et est source de souffrances importantes pour les personnes qui vivent ces situations.

*Un reportage vidéo présentant une expérimentation menée dans l'entreprise Deshoulières, porcelainerie à Foëcy (Cher), est diffusé. (Les reportages diffusés lors de cette journée seront disponibles dès janvier 2005 sur le site [www.etoile.regioncentre.fr](http://www.etoile.regioncentre.fr))*

## **Benoît HESS**

J'aimerais apporter une précision sur ce film en tant qu'ergonome. Le développement de l'intelligence du métier qu'illustre ce reportage contribue à prévenir les troubles musculo-

squelettiques qui sont aujourd'hui le premier facteur de risque en termes de maladies professionnelles pour les salariés en France. Les opératrices de l'usine de porcelainerie Deshoulières étaient sujettes à des problèmes au niveau du canal carpien. Le travail de prévention qui a consisté à réintroduire de l'intelligence et du sens a contribué à améliorer la santé de ces salariées. En effet, la compréhension du travail réalisé permet de prendre une certaine distance qui contribue à faire baisser le niveau de stress et à prévenir les troubles musculo-squelettiques.

# Développer les compétences de base des salariés, quelles pratiques ?

## Table ronde

*Ont participé à cette table ronde :*

*Jean-Jacques HUBY, responsable pédagogique d'ALIRE, centre de formation support du CRIA 41*

*Manuela ARVIS, formatrice permanente dans l'entreprise Forclum Val de Loire*

*François LE GUILLOU, conseiller en formation continue au GRETA Val de Loire, organisateur des sessions de formation continue pour les adultes à Tours*

*Mohammed KHOUTTOUL, responsable d'une régie de quartier Respire œuvrant pour l'insertion sociale et professionnelle par l'économie*

*Gilles PINSON, responsable du service formation à la mairie de Bourges.*

*La table ronde était animée par Daniel LUSTIN, du cabinet de conseil en ingénierie de formation RECIF.*

### **Daniel LUSTIN**

Ce matin, nous avons abordé la question des enjeux et des moyens. Cet après-midi, nous réfléchirons sur les façons de mettre en œuvre ces formations aux savoirs de base.

Je suis le créateur et le directeur du cabinet RECIF. Notre métier de base est la construction, le pilotage, le suivi et l'évaluation de dispositifs de formation. RECIF travaille depuis son origine sur l'illettrisme et les savoirs de base. Dans les années 80, nous avons mis en place la formation générale professionnelle dans le secteur du bâtiment. Aujourd'hui, RECIF a un rôle de coordination nationale du dispositif FAF Propreté dont nous avons parlé ce matin. L'activité de RECIF consiste aussi à construire des dispositifs pour des ingénieurs hautement qualifiés dans le cadre du transfert de technologies au Japon par exemple. Nous considérons que l'apprentissage des savoirs de base est identique à l'apprentissage d'un métier ou de tout autre objet de connaissance.

Le grand nombre d'acteurs concernés est la principale difficulté que nous avons rencontrée dans la mise en place de formations aux savoirs de base pour les salariés. L'une des conditions de réussite est que ces acteurs se parlent, s'entendent et fassent un travail sur leurs représentations. En effet, chacun a des représentations fausses des autres.

Le chef d'entreprise qui fait le constat qu'il y a dans son entreprise des salariés qui ne maîtrisent pas les savoirs de base peut avoir diverses motivations pour entreprendre une action. Il peut considérer qu'il dirige une entreprise citoyenne qui, à ce titre, a des responsabilités par rapport à ses salariés. Il peut également considérer qu'une action est nécessaire pour améliorer la sécurité, la qualité et la productivité. Dans la première étape de la construction d'un dispositif de ce type, le chef d'entreprise considère en général qu'une formation à partir de cours de français et de mathématiques sera suffisante. Mon premier travail est d'interroger le chef d'entreprise sur ses motivations à entreprendre une telle action.

Il s'agit d'amener l'entreprise à se positionner sur des objectifs d'entreprise. Chaque fois qu'au sortir de ce premier entretien de diagnostic, je n'ai pas reçu de réponse, je sais que j'aurai des difficultés à construire le dispositif, ce que l'expérience confirme. En effet, en l'absence d'une impulsion initiale et d'une contrainte d'entreprise, qu'elle soit économique, sociale ou relative à la sécurité, les formateurs et les stagiaires ne croient pas à l'efficacité du dispositif. Le chef d'entreprise qui finance l'action de formation doit être le premier à être convaincu de son utilité et de son efficacité.

Le deuxième type d'acteur, le salarié, est fondamental. Nous constatons qu'il existe souvent une grande crainte de la part du chef d'entreprise et des cadres dans cette phase de repérage. Ils ne savent pas identifier les salariés concernés par la formation et demandent souvent aux consultants de faire ce travail de repérage. Faut-il procéder par entretiens individuels ? Faut-il recourir à des experts externes ? Mon expérience m'incite à privilégier le repérage collectif. Autour d'un problème d'entreprise ou d'un problème technique comme la mise en place d'un processus qualité ou l'introduction de l'informatique, nous amenons les personnes à s'exprimer sur les difficultés qu'elles rencontrent. Ce ne sont pas les personnes en difficulté par rapport aux savoirs de base qui sont le plus embarrassées pour en parler. En l'absence de menace sur l'emploi et si la situation est une situation de coopération, le bénéficiaire potentiel de la formation est capable de s'auto-désigner comme étant en situation problématique par rapport à l'objet d'entreprise étudié. Par exemple, dans le cadre de l'élaboration d'une fiche qualité, les salariés s'expriment volontiers sur les difficultés qu'ils auront à la renseigner et suggèrent en général de la simplifier et d'y introduire des pictogrammes.

Les formateurs sont extrêmement divers. Ils peuvent être internes à l'entreprise ou y être extérieurs. Dans ce cas, ils peuvent travailler sur une seule entreprise dans le cadre de formation intra-entreprise ou sur plusieurs entreprises dans le cadre de formations interentreprises. Les formateurs travaillant sur les savoirs de base ont aussi des représentations. Ils se sentent investis d'une mission noble et importante et s'estiment détenteurs de savoirs à transmettre le mieux possible. Ils sont souvent surpris de découvrir que les salariés ne sont pas des publics en insertion mais des personnes qui se sentent reconnues pour leur maîtrise d'un métier. C'est sur cette base que les formateurs devront travailler pour développer des savoirs sociaux de ces salariés. La situation est inverse à celle qui concerne les publics en insertion pour lesquels la construction d'un savoir social permet de conquérir l'emploi. Cette démarche n'est pas naturelle chez un certain nombre de formateurs. Dans ces dispositifs, les stagiaires ne sont pas les seuls à apprendre, les formateurs apprennent à faire autrement. Les formateurs se défendent d'appliquer un modèle scolaire mais une salle d'apprentissage des savoirs de base ressemble beaucoup à une salle de classe.

Les stagiaires ne craignent pas nécessairement la représentation scolaire, car beaucoup d'entre eux ont des enfants qui vont à l'école et ils valorisent en général cette institution. J'estime qu'il faut rompre avec une fausse pudeur qui consiste à réfuter le modèle scolaire. En effet, même si dans le cadre de l'apprentissage de ces savoirs de bases la pédagogie ne doit pas être scolaire, lorsqu'on apprend, on se situe dans le cadre d'une école.

Les points de vue qui vont s'exprimer ne sont pas homogènes. La situation de Manuela Arvis est rare puisqu'elle est formatrice salariée de l'entreprise. Il me paraît intéressant qu'elle nous explique la construction du dispositif de remise à niveau des savoirs de base qu'elle a initié dans cette entreprise.

## **Manuela ARVIS**

Notre perspective ne se limite pas aux savoirs de base. Toute l'entreprise est concernée et nous veillons à ne pas stigmatiser une catégorie d'acteurs. Nous sommes attentifs à la volonté de chacun de se former à l'intérieur de l'entreprise. Cette démarche initiale des salariés vers la

formation nous paraît importante. Les personnes identifiées comme ayant des lacunes en matière de savoirs de base se sentent comprises et épaulées par leurs chefs de service.

Tous les vendredis, une session de 4 heures de formation intitulée « Initiation à l'informatique et à la communication » est organisée. L'enjeu de cette formation est la communication à l'intérieur de l'entreprise. En effet, le constat initial était que les difficultés liées aux lacunes en matière de savoirs de base portaient préjudice à l'entreprise. Les salariés de chantiers représentent l'essentiel des participants à ces sessions du vendredi matin. Ils viennent s'initier à l'informatique car ils savent que ce nouvel outil va être de plus en plus utilisé et ils sont conscients de la nécessité de ne pas se laisser distancer. Nous considérons qu'en s'investissant dans ces formations, les salariés s'investissent également dans l'entreprise. Dans le groupe qui réunit 8 à 10 personnes, j'essaie d'individualiser les parcours afin d'identifier les difficultés particulières. Le travail d'un formateur en entreprise est différent de celui d'un intervenant dans un organisme de formation. Il m'a fallu apprendre l'entreprise, et je suis donc moi-même dans un processus d'apprentissage, ce qui a permis un contact plus facile avec les salariés. En outre, je ne suis pas seulement formatrice ; je fais le lien entre le chef d'entreprise et les salariés, qu'ils soient chefs de chantiers ou ouvriers. Mon rôle est d'identifier les besoins et de mettre à jour d'éventuels problèmes de communication. A ce titre, je constate que, si nous nous interrogeons sur la capacité des personnes en difficulté par rapport aux savoirs de base et à la communication, nous remettons rarement en cause notre propre capacité de communication. Or nous aussi communiquons mal et il arrive que des documents que nous avons élaborés soient totalement inadaptés par rapport à la réalité du terrain.

## **Daniel LUSTIN**

Je précise que Manuela Arvis, qui est salariée de l'entreprise, est une « vraie » formatrice ; elle est titulaire de diplômes supérieurs dans ce domaine. Cela est rare et mérite d'être souligné. L'expérience dont elle nous a fait part a permis de résoudre les problèmes qui se posent dans tous les dispositifs de formation. En effet, nous nous heurtons souvent aux contraintes d'exploitation car les formations perturbent l'activité de l'entreprise. Lorsque le formateur est extérieur à l'entreprise, il est nécessaire de disposer d'un référent dans l'entreprise qui soit en contact avec les personnes en charge de la production. Il me semble qu'une formatrice interne à l'entreprise peut résoudre plus facilement ces problèmes.

## **Micheline ETIENNE, TIMKEN Sté**

Comment ces projets sont-ils perçus par les instances syndicales ?

## **Jean CARRE, Directeur de Forclum Val de Loire**

Les acteurs syndicaux sont tout à fait favorables à cette démarche. Ils ont été préalablement informés, la démarche leur a été expliquée et leur avis a été recueilli. Nous n'avons rencontré aucune difficulté avec les responsables syndicaux CGT.

## **Daniel LUSTIN**

Ce type d'actions fait partie du plan de formation présenté aux partenaires sociaux une fois par an. Dans les entreprises dans lesquelles j'ai participé au montage de dispositifs de ce type, j'ai constaté qu'ils étaient très bien perçus par les partenaires sociaux. Ils sont parfois la réponse à une demande récurrente des organisations syndicales. J'ai également vécu trois

expériences dans lesquelles le chef d'entreprise n'a fait que répondre à ces demandes des partenaires sociaux, mais où il ne s'y est pas investi et n'a pas réfléchi à ce qui lui paraissait important pour améliorer le fonctionnement de son entreprise ou en préparer l'évolution. Dans ces trois cas, l'action a échoué car, une fois la demande des partenaires sociaux satisfaite, les salariés ont craint qu'une contrepartie soit demandée par l'entreprise. J'ajoute que, lorsque ces dispositifs apparaissent comme une concession de l'entreprise mais ne s'inscrivent pas dans la logique de son fonctionnement, les salariés ne les prennent pas au sérieux. Pour que ces actions réussissent, il est nécessaire qu'il y ait une rencontre entre une volonté de l'entreprise et une demande des partenaires sociaux.

## **Benoît HESS**

Il arrive que ce soit les acteurs syndicaux de l'entreprise qui nous demandent d'intervenir. Par ailleurs, il me semble fondamental que ces acteurs syndicaux soutiennent unanimement le projet. En effet, nous avons besoin d'eux pour établir la cartographie des difficultés que rencontrent les salariés dans l'entreprise. Le responsable de formation et les agents de maîtrise n'ont en général qu'une perception partielle de ces difficultés, même si leur rôle est déterminant dans le cadre du suivi de la formation. De plus, si les acteurs syndicaux ne jouent pas un rôle de relais envers les salariés pour valoriser l'image de la formation, le dispositif global risque d'échouer. Il me paraît essentiel non seulement d'informer les partenaires sociaux, mais aussi de leur rendre compte des différentes étapes d'avancement du projet dans le cadre de la commission formation. En tant que pédagogues, il nous faut fédérer les énergies dans le cadre de l'entreprise dans laquelle les acteurs syndicaux ont un rôle déterminant.

## **Daniel LUSTIN**

Il me paraît intéressant qu'une organisation syndicale soit représentée dans le comité de pilotage de ces projets.

## **Jean-Jacques HUBY**

Je considère que l'expérience menée dans l'entreprise Forclum n'est pas nécessairement idéale. En effet, toutes les entreprises n'ont pas les moyens d'embaucher un formateur à temps plein en contrat à durée indéterminée. De plus, un organisme de formation dispose d'une structure et d'une complémentarité de compétences susceptibles d'intervenir pour résoudre une problématique.

Trois intelligences complémentaires ont été évoquées : l'entreprise, l'organisme de formation et les salariés. Il en existe une autre, celles des OPCA c'est-à-dire des organismes qui participent au financement. Sans leur aide, nous avons de grandes difficultés à mettre en place des dispositifs axés sur les savoirs de base qui ne sont pas des formations professionnelles.

La formation mise en place dans le Loir-et-Cher par l'entreprise ADMR (Aide à Domicile en Milieu Rural) avait comme souci d'accompagner son personnel vers une qualification, en particulier par l'intermédiaire de la VAE. Lorsque l'enquête a été menée par l'ADMR pour identifier les axes de travail, un besoin de formation en savoirs de base est immédiatement apparu. En particulier, un certain nombre de personnes étaient en difficulté pour prendre la parole ou pour rédiger les comptes-rendus d'activité des dossiers de VAE. L'ADMR nous a alors contactés pour nous demander ce que nous pouvions mettre en place pour accompagner ces personnes en difficulté. Nous avons proposé une intervention en amont et en aval de chaque



module technique. En amont, l'intervention de trois heures se divise en deux temps. Un premier temps est consacré au travail sur les pré-requis nécessaires à l'appropriation des contenus techniques du module. Par exemple, dans le secteur de l'alimentation, si le formateur du module technique propose de travailler sur la classification des aliments, il nous faut nous assurer en amont que la notion de classification est acquise par les stagiaires. Ils doivent être en mesure d'affecter un aliment à une classe en fonction de ses caractéristiques. Un second temps est consacré à la dimension linguistique : l'expression orale, l'écriture et la lecture. L'objectif est, pour les stagiaires, d'être capables de remplir leurs dossiers de VAE et de le soutenir devant un jury. Chaque module technique est ainsi encadré. En aval, le formateur rencontre le groupe à nouveau pour travailler à mi-temps sur les compétences linguistiques transversales, l'autre mi-temps étant consacré aux contenus de formation. L'objectif est d'une part d'explicitier et de renforcer les notions étudiées et, d'autre part, de travailler sur les capacités d'attention à mettre en œuvre pour pérenniser les acquis. La première expérience à Blois a satisfait tous les acteurs concernés. L'ADMR a proposé de poursuivre l'expérience et nous avons mis en place un autre dispositif amélioré des observations faites en bilan. Nous avons ensuite ouvert un atelier permanent dans lequel les personnes ayant participé à ces formations peuvent améliorer et pérenniser leurs acquis. Il s'agit pour ces personnes de maintenir leurs capacités dans l'attente de la présentation de leurs dossiers VAE qui peut n'intervenir que six mois plus tard.

Si dans les quatre intelligences que j'ai évoquées, il n'existe pas de « porteurs » pour soutenir l'action, l'opération ne pourra pas être menée à son terme. J'insiste sur l'importance de la motivation du personnel. Il s'agit de montrer aux salariés que la formation est individualisée et finalisée. Elle doit prendre en compte les problèmes spécifiques de chaque salarié et leur permettre de dégager des bénéfices en situation professionnelle.

En ce qui concerne les craintes qu'éprouveraient les salariés par rapport à une salle de cours, je considère que proposer un cadre professionnel d'apprentissage – la salle de cours – est faire preuve de respect vis-à-vis des salariés. Il me semble que ces personnes doivent faire un deuil par rapport à leur scolarité. Je rencontre des stagiaires qui se sentent valorisés par le fait d'être dans une salle de cours et d'avoir dans leurs sacs des documents, et non un casse-croûte.

## **Daniel LUSTIN**

Vous insistez sur la nécessité de donner du sens à des apprentissages de base et cela me paraît fondamental. En effet, le sens permet la motivation qui, à son tour, crée de l'autonomie et autorise d'autres apprentissages de nature sociale.

La hiérarchie intermédiaire a un rôle paradoxal. Elle peut faire échouer le projet parce que la formation dérange l'organisation du travail ou parce que l'absence d'autonomie des subordonnés donne une raison d'être à cet encadrement. Je me souviens d'une entreprise de peinture où le chef d'équipe passait sa journée à visiter les différents chantiers pour faire les mélanges de peintures. Lorsque les peintres ont été formés aux proportions, le chef d'équipe a craint de perdre son emploi et ses prérogatives. Afin de vaincre ces résistances, il faut rassurer cette hiérarchie intermédiaire en donnant aux cadres un rôle dans le dispositif de formation. Le premier rôle qui peut leur être affecté est l'attribution d'objectifs professionnels aux salariés qu'ils encadrent. Un travail de négociation entre cette hiérarchie intermédiaire et les formateurs doit être mené parallèlement. Par exemple, lorsqu'un chef d'équipe fixe comme objectif à ses subordonnés la rédaction d'un rapport d'activité périodique, le formateur peut être amené à proposer que ce rapport soit oral ou à faire comprendre au cadre qu'il doit tolérer les fautes de français.

## **De la salle**

Dans le cadre de cette expérience à l'ADMR, l'augmentation du niveau de compétences est-elle valorisée financièrement ?

### **Elisabeth DURAND, responsable de formation à l'ADMR du Loir-et-Cher**

Les cycles « savoirs de base » et « savoirs techniques » ne donnent pas lieu à une valorisation financière mais les temps passés en formation sont entièrement rémunérés. En revanche, la VAE s'accompagne d'une revalorisation financière relativement importante en fonction de l'ancienneté des agents.

### **Xavier RONCIERE, Chambre de Métiers d'Indre-et-Loire**

Quelle part de son activité Madame Arvis consacre-t-elle à l'évaluation et comment cet aspect est-il géré ?

### **Manuela ARVIS**

Je dispose d'assez peu de recul, car cette expérience a commencé il y a un an seulement. J'essaie de mobiliser les chefs de service et les chefs de chantiers qui ne se sentent pas tous concernés par la formation des ouvriers. Dans un premier temps, j'ai recueilli les besoins auprès de chaque service et j'ai pris connaissance des développements informatiques et techniques envisagés. J'ai fait du porte-à-porte pour me faire connaître de mes collègues et j'ai diffusé des informations, sur les fiches de paie par exemple. La formation à l'informatique a été l'occasion d'identifier d'autres besoins et de repérer les personnes les plus en difficulté. Une fois les besoins identifiés, j'en réfère au chef de service et nous fixons des objectifs à atteindre avec les salariés. Je précise que si l'informatique est quelquefois un prétexte pour identifier d'autres besoins, certaines personnes ont comme perspective d'évoluer professionnellement grâce à cet outil. J'ajoute que je me situe dans une perspective de développement personnel du salarié, et non de développement social : ce dernier est du ressort de l'assistante sociale. Je travaille dans l'intérêt du salarié lorsque cet intérêt rejoint celui de l'entreprise. La formation doit avoir une valeur ajoutée pour le chef de service car elle est consommatrice de temps de travail.

### **Xavier RONCIERE**

Je souhaiterais que Monsieur Huby nous dise si les modules mis en place pour aider les salariés à la rédaction des dossiers de VAE s'inscrivent dans le cadre de l'accompagnement de la VAE ou s'il s'agit d'ateliers complémentaires.

### **Jean-Jacques HUBY**

L'accompagnement au montage du dossier VAE est réalisé par une autre structure. Nous ne nous situons pas dans l'accompagnement du montage du dossier mais dans les outils qui permettent de réaliser ce dossier. La formation sur les modules techniques est encadrée par une formation sur les savoirs de base nécessaires à la constitution de ce dossier : savoir écrire, lire les documents présentés, comprendre les questions posées et argumenter lors de la soutenance orale.

## **Daniel LUSTIN**

François Le Guillou va nous présenter une approche originale puisqu'il s'agit d'un dispositif interentreprises.

## **François LE GUILLOU**

Il me paraît important de souligner que les compétences de base sont en évolution. Les nouvelles orientations de l'Union Européenne incluent dans ces compétences l'utilisation des technologies de l'information et de la communication et la maîtrise de l'anglais. Par ailleurs, il me semble utile de souligner la dimension relationnelle des compétences de base car nous avons essentiellement abordé jusqu'ici les compétences « ouvragères » et les savoir-faire relatifs à l'action. En effet, les compétences relationnelles deviennent de plus en plus importantes, comme en témoigne l'utilisation de la messagerie électronique.

L'expérience que je vais présenter est une opération interentreprises réalisée à la demande de trois entreprises d'insertion d'Indre-et-Loire. L'action est le produit d'une forte volonté politique de ces trois entreprises d'insertion qui ont décidé de chercher des moyens pour aider à l'insertion de leurs salariés. Ces personnes bénéficient d'un contrat ne pouvant excéder 24 mois. Cette volonté a été relayée par les pouvoirs publics, la direction départementale d'Indre-et-Loire, le Conseil régional du Centre et par un financeur, l'AGEFOS Centre, qui a toujours été présent dans les débats. Le CRIA 37 a harmonisé la démarche.

Le public est composé d'hommes, essentiellement des immigrés, dont la moyenne d'âge est de 35 ans. Ces personnes qui sont inscrites dans un dispositif d'insertion sont des migrants, dont une majorité de réfugiés afghans ou en provenance des Balkans. Un tel projet suppose de fédérer les objectifs et les moyens autour d'une problématique unique, qui est l'insertion sociale et professionnelle de ces individus. La dimension personnelle est également très importante dans ce type de formation. Cette insertion passe par l'acquisition des compétences de base et essentiellement de la langue française, orale et écrite. Si le nombre de participants était réduit, l'hétérogénéité était très importante. En effet, dans ce groupe, certains avaient étudié le français comme langue étrangère, d'autres étaient quasiment analphabètes, d'autres encore illettrés. L'avantage de dispositifs interentreprises, outre l'avantage économique, est de pouvoir regrouper des personnes d'horizons divers et de rompre ainsi leur isolement. Le fait de quitter leurs équipes de travail, dans lesquelles ils ont développé des stratégies leur permettant de communiquer sans utiliser la langue française, les oblige à faire un effort dans ce sens. Par ailleurs, le regroupement de ces personnes sur un même lieu pendant leur temps de travail me semble un facteur positif. Enfin, j'estime que, pour gérer des dispositifs interentreprises, le pilotage est très important. Il permet de prendre en compte les contraintes de l'entreprise et des salariés, ainsi que les difficultés liées à un groupe à géométrie variable. En effet, les entrées et sorties du dispositif ne sont pas permanentes mais, étant donné la durée du contrat, le groupe est amené à se recomposer. Cette formation qui a débuté en octobre 2003 est en cours. J'insiste sur la nécessité de s'inscrire dans la durée et sur la prise en compte précise des besoins des apprenants pour obtenir des résultats significatifs.

## **Mohammed KHOUTTOUL**

Une régie de quartier est un dispositif d'insertion sociale et professionnelle. Par conséquent, nous travaillons sur les questions sociales, le logement en particulier, ainsi que sur les questions professionnelles. Il existe 143 régies de quartier en France, et 14 en région Centre. Dans la région Centre, trois métiers sont représentés dans la régie de quartier : la répurgation, c'est-à-dire la sortie des poubelles, le ménage et l'entretien des quartiers et des

espaces verts. La création des régies de quartier intervient à l'initiative des municipalités et des bailleurs sociaux visant à faire travailler les habitants sur leurs territoires. Il s'agit de responsabiliser les habitants au respect de leur environnement. Ce travail est réalisé avec les personnes très éloignées de l'emploi et de la société en général.

Dans ce cadre, nous avons conçu une formation de deux ans aux espaces verts qui est l'équivalent d'un CAP. La première année est consacrée aux aspects techniques la seconde aux aspects théoriques. Un autre chantier sur l'aménagement des espaces ruraux a également vu le jour. Nous avons constaté que les stagiaires ne comprennent pas ce qu'on leur dit quand on leur parle de broyage ou de reconnaissance des végétaux. Il nous a alors semblé indispensable de mettre en place un apprentissage aux savoirs de base. Nous ne sommes pas compétents pour mettre en place ces formations. Nous avons donc fédéré cinq régies de quartier pour faire appel à un cabinet de consultants chargé de réaliser l'évaluation préalable par l'intermédiaire d'entretiens individuels. Nos salariés sont des allocataires du RMI, des chômeurs de longue durée et il s'agit de plus en plus de jeunes. Nous essayons de construire des parcours d'un an minimum et jusqu'à trois ans, soit de 200 à 600 heures de formation.

La principale difficulté que nous avons rencontrée était liée à la crainte de ces personnes de retourner à l'école. Nous avons donc insisté pour que la formation soit organisée à partir du terrain et que les évaluations portent sur ce que les gens savent faire. Les stagiaires peuvent recommencer leurs évaluations autant de fois qu'ils le souhaitent. Nous ne les mettons pas en situation d'examen mais leur demandons de nous montrer ce qu'ils savent faire. Nous avons fait appel à un cabinet de consultants pour l'évaluation des savoirs de base, car certaines de ces personnes ne savent ni lire ni écrire et nous ne pouvons pas leur confier des responsabilités comme la distribution d'un nombre précis de produits ménagers.

La lutte contre l'illettrisme et l'exclusion est une priorité nationale, mais nous ne sommes pas soutenus financièrement. Nous avons déposé un dossier auprès de l'agglomération et de la direction du travail afin d'obtenir des financements pour des formations de long terme répondant aux besoins identifiés.

## **Gilles PINSON**

La ville de Bourges emploie 1 500 personnes, qui exercent 150 métiers différents dans des services répartis sur tout le territoire de la collectivité. Ceci ajoute une difficulté dans le repérage des personnes en difficulté. Nous avons initié cette action de lutte contre l'illettrisme il y a plus de dix ans. Nous l'avons renouvelée il y a deux ans sur la base d'informations émanant du terrain et du constat que certains agents étaient recalés lors du passage d'habilitations. Cette action a nécessité l'aval et le soutien des élus et de notre hiérarchie, qui s'est traduit par l'inscription de la lutte contre l'illettrisme parmi les axes prioritaires de formation de la ville.

Notre première idée a été d'agir sur l'environnement. Nous avons réuni les agents de maîtrise concernés pour leur expliquer notre démarche et notre projet et faire en sorte qu'ils se l'approprient. L'objectif était de les associer afin qu'ils jouent le jeu et n'arguent pas des nécessités de service pour refuser la participation d'un agent à une séance. L'assiduité est en effet une condition indispensable pour éviter que les agents ne décrochent. Il s'agissait également de préparer l'encadrement à notre visite dans les services pour éviter les moqueries. Nous leur avons donc demandé de préparer notre venue auprès des agents. En matière de communication, nous avons la chance d'avoir un institut municipal d'éducation permanente, qui est un service municipal à part entière, sur lequel nous nous appuyons. Les agents ont été informés de notre action présentée comme s'inscrivant dans le cadre général des actions de formation et de promotion sociale. Depuis plusieurs années, nous organisons des remises à niveau en mathématiques et en français et nous leur avons présenté cette

formation comme un module supplémentaire à leur disposition. Je précise que nous n'utilisons pas le terme d'« illettrisme », cette formation a été intitulée « mieux lire, mieux écrire et mieux comprendre ou comment être autonome au quotidien ». Nous souhaitons montrer aux agents que cette formation s'inscrivait dans le cadre professionnel mais que les bénéficiaires pouvaient être d'ordre personnel. Certaines personnes avaient comme motivation la présentation de concours, d'autres souhaitaient pouvoir suivre la scolarité de leurs enfants. Nous avons ensuite défini les modalités de cette formation. Elle a lieu pendant le temps de travail ou, quand ce n'est pas le cas, les agents sont rémunérés en heures supplémentaires. Nous avons formé six médiateurs avec le CRIA 18, notamment l'assistante sociale et l'infirmière, qui rencontrent les agents dans des lieux propices à la discussion et au repérage.

Le succès de cette opération est dû à un suivi personnalisé des agents. Par exemple, nous avons appelé les agents dont nous avons remarqué qu'ils étaient absents plusieurs fois. Nous avons ainsi récupéré des personnes qui s'étaient découragées et qui, depuis, sont très assidues. Nous pouvons mesurer dans l'attitude, y compris vestimentaire, de ces personnes leur évolution en termes de d'ouverture aux autres, de confiance en soi, de capacité à la prise de responsabilité, etc. Nous savions que, sur 1 500 personnes, nous ne toucherions pas les 50 ou 100 personnes qui pouvaient être concernées. Ce dispositif concerne 15 personnes réparties en deux groupes qui sont en formation depuis deux ans. La formation se passe bien et nous observons qu'elle a créé du lien social entre les participants.

Dans la fonction publique territoriale, nous travaillons beaucoup avec le CNFPT. En novembre, deux séances de réflexion sur la lutte contre l'illettrisme dans les collectivités territoriales sont organisées par cet organisme.

## **Echanges et débat avec la salle**

### **Bernard GENEST**

La nécessité d'un cadre dédié à l'apprentissage semble signifier qu'il n'y a pas d'apprentissage en entreprise. Or mon expérience de 20 ans d'accompagnement des transformations technologiques m'a montré que ces transformations sont l'occasion d'apprentissages de différentes natures pour les opérateurs. Dans l'articulation entre le monde de l'entreprise et le monde de la formation, quelle est la place de l'analyse des situations de travail et, dans cette analyse, jusqu'où allez-vous en matière de fondements cognitifs ? Il me semble en effet que les débats ont porté essentiellement sur les aspects sociologiques et sur l'organisation de la formation. Qu'en est-il du contenu des formations ?

### **Jean-Jacques HUBY**

J'ai entendu dans les échanges que nous avons eus que les contenus des formations s'appuient sur le poste de travail, et donc sur les tâches du salarié dans l'entreprise. Nous avons également évoqué les compétences transversales, plus intellectuelles, que les personnes doivent pouvoir transférer dans plusieurs domaines d'apprentissage.

### **Daniel LUSTIN**

Dans les démarches pédagogiques que j'ai observées, il existe un travail minutieux d'analyse des tâches des salariés ainsi que des objectifs d'apprentissage linguistiques. C'est sur ces deux registres que se construit la progression des salariés.

### **Manuela ARVIS**

Il me semble qu'il convient d'être modeste. Si le tableau que nous dressons de nos expériences est bon, il existe une réflexion collective à mettre en place. De plus, les transformations des entreprises exigent une réflexion renouvelée. Par ailleurs, j'ai l'impression qu'il existe une fracture entre les stagiaires et les formateurs. Or, il me semble que si l'objectif est de responsabiliser les gens, leur réflexion par rapport à l'entreprise doit être prise en compte. Le travail aujourd'hui n'est plus nécessairement perçu comme une aliénation. Il existe de la part des salariés un désir de se réaliser dans le cadre d'un travail digne. Cette réflexion est commune aux formateurs et aux stagiaires.

*Un reportage vidéo présentant l'expérience de l'entreprise Forclum, à Tours, est projeté. (Les reportages diffusés lors de cette journée seront disponibles dès janvier 2005 sur le site [www.etoile.regioncentre.fr](http://www.etoile.regioncentre.fr))*

# **Accompagner les actions, quels moyens, quels partenariats ?**

## **Table ronde**

*Ont participé à cette table ronde :*

*Bernard DEMAN, membre du Conseil Economique et Social Régional de la région Centre, rapporteur d'un travail sur l'illettrisme et l'entreprise produit en 2002 pour le Conseil régional.*

*Patrice DAVID, Président de l'OPCAREG*

*Gonzague KONZOUÉ, Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle*

*Nathalie CHAGNON, AGEFOS-PME Centre*

*Aline BOMBA, représentant l'OPCA Uniformation*

*La table ronde était animée par Hervé FERNANDEZ, Secrétaire général de l'ANLCI.*

### **Hervé FERNANDEZ**

Je représente l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme. Dans la dernière table ronde, nous avons pu apprécier la diversité des initiatives et des acteurs qui interviennent dans les démarches de formation aux savoirs de base. C'est en raison de cette diversité que l'Agence nationale a été créée pour animer, coordonner et promouvoir la concertation entre tous ceux qui ont un rôle à jouer dans la lutte contre l'illettrisme. La formation des adultes aux savoirs de base requiert des compétences partagées entre les partenaires sociaux, l'entreprise, les salariés et les pouvoirs publics, qu'il s'agisse de l'Etat ou des collectivités territoriales.

L'effort consacré par la nation à la formation professionnelle et à l'apprentissage est de 22 milliards d'euros. Cela correspond à un potentiel de 1 000 heures de formation pour chaque salarié pendant sa vie professionnelle. Je ne suis pas certain que l'ensemble des salariés qui ne maîtrise pas les savoirs de base bénéficie réellement de ces 1 000 heures. En effet, l'ensemble des travaux réalisés ces dernières années confirme un diagnostic très largement partagé par l'Etat, les collectivités territoriales, les partenaires sociaux et tous ceux qui ont un rôle en matière de formation professionnelle. L'accès à la formation professionnelle est très largement inégalitaire et profite essentiellement aux salariés qui sont déjà formés et travaillent dans de grandes organisations.

La formation continue n'est pas devenue non plus une alternative à la formation initiale. L'idée très répandue selon laquelle tout se jouerait à la sortie de l'école est encore vivace. En effet, le système de formation professionnelle ne permet pas de donner une deuxième chance et d'acquérir une qualification de manière alternative à la formation initiale. Les partenaires sociaux, sous l'impulsion de l'Etat, ainsi que les acteurs impliqués dans la formation professionnelle, ont pris des engagements à travers la signature d'un accord national interprofessionnel en septembre 2003 qui réforme la formation professionnelle. L'Etat a ensuite, dans une loi du 4 mai 2004, repris certaines de ces dispositions pour les rendre applicables au plus grand nombre et a ainsi réformé le dispositif de la formation continue. Je suis convaincu que cette réforme représente un espoir et constitue une opportunité pour le développement des formations de base. Les législateurs, les sénateurs en particulier, ont apporté des amendements à cette loi en inscrivant de façon explicite une référence à la

formation de base. Au niveau des branches professionnelles, les négociations sont maintenant rendues obligatoires tous les trois ans et les branches doivent fixer des priorités et s'intéresser aux salariés ne maîtrisant pas les compétences de base. La loi de lutte contre les exclusions avait déjà fait référence à ces formations de base en rappelant qu'elles s'inscrivaient dans le champ de la formation permanente et qu'à ce titre, elles étaient imputables à l'effort de formation au même titre que les formations techniques. Les branches professionnelles se sont saisies de ces mesures figurant dans l'accord et dans la loi. Je pense en particulier au secteur de la propreté, dans lequel un accord a été signé le 25 octobre 2004. Cet accord signé par cinq centrales syndicales de salariés et le syndicat des employeurs prévoit de faire de la lutte contre l'illettrisme une priorité et de consacrer 5 % des fonds mutualisés à la formation de base. Ceci montre que, lorsqu'un OPCA, qu'il soit de branche ou interprofessionnel, décide de se saisir de cette question, les moyens peuvent être dégagés. L'agence a développé une politique partenariale en direction d'autres OPCA et d'autres accords ont été conclus. Je pense en particulier à l'accord conclu avec AGEFOS-PME en 2002, ou à celui conclu avec Habitat Formation, qui est l'OPCA gérant la formation des régies de quartiers et des offices HLM. Un accord sera signé avec le centre régional de la fonction publique territoriale le 2 décembre prochain pour donner davantage d'écho à l'engagement des collectivités territoriales dans la formation de leurs personnels.

Les démarches qui sont présentées aujourd'hui mobilisent de nombreux acteurs et partenaires : les entreprises et leurs salariés, les branches professionnelles, les OPCA, les syndicats, les collectivités, l'Etat, les organismes de formation, les consultants et les centres de ressources contre l'illettrisme. Ces derniers sont bien implantés dans la région Centre et sont susceptibles de jouer un rôle sans se substituer aux opérateurs ou aux OPCA. Si le montage de projets de formation de base est parfois compliqué, je considère d'expérience que l'image et l'idée qu'on se fait de ces projets sont souvent bien plus complexes que leur réalité.

Monsieur Deman va nous exposer les conclusions les plus significatives des auditions menées par le Conseil Economique et Social Régional dans le cadre d'un travail sur l'illettrisme en l'entreprise.

## **Bernard DEMAN**

Ce travail a été réalisé suite à une demande du Conseil régional du mois de juin 2001. Le rapport a été rendu au début 2002.

Le concept de savoirs de base évolue. Il inclut bien sûr les savoirs comme l'écriture, la lecture, le calcul et la compréhension de textes simples. Cependant, en entreprise, le savoir de base est un savoir de niveau 4 incluant la connaissance d'une langue étrangère et la maîtrise de l'informatique. Nous mettons beaucoup d'espoir dans l'accord historique signé unanimement par les organisations professionnelles et syndicales, ce qui est rare dans notre pays. Toutefois, cet espoir pour se réaliser suppose que les dispositifs mis en œuvre rencontrent le goût d'apprendre. Il s'agit d'une démarche collective à mettre en œuvre pour que ce droit individuel à la formation, 20 heures par an cumulables sur 6 ans, soit effectivement utilisé par les moins formés. En effet, nous avons constaté que ce sont les personnes les moins formées qui bénéficient le moins de la formation continue. Il faut que toutes les forces vives de l'entreprise se mobilisent pour inciter ces personnes en situation de non-maîtrise des savoirs de base à se former. L'illettrisme a une connotation extrêmement péjorative. Il convient que cet aspect soit gommé afin que les personnes puissent se sentir valorisées par leurs formations. Je considère qu'à ce titre, l'informatique est un excellent outil. Par ailleurs, la double implication, de l'entreprise et de son management d'une part et de celle des salariés d'autre part, est essentielle. Il est également important de ne travailler qu'avec des structures motivées. En effet, la formation dans le champ de l'illettrisme et des savoirs de base réclame beaucoup d'engagement et de professionnalisme.



Notre étude a également conclu à la nécessité impérieuse de médiateurs pour contrecarrer les stratégies d'évitement des personnes qui ne maîtrisent pas les savoirs de base. Il faut non seulement détecter les difficultés, mais aussi instaurer une relation de confiance qui donne envie aux salariés de se former et de combler leurs lacunes. Ces médiateurs peuvent avoir différentes origines mais, dans tous les cas, ils doivent être très motivés et en position d'instaurer une relation de confiance. Il peut s'agir des agents de maîtrise, des collègues, des représentants syndicaux, des travailleurs sociaux, des représentants du monde associatif, etc. Outre la capacité à instaurer une relation de confiance, ces médiateurs doivent avoir été sensibilisés et formés au problème particulier de la maîtrise des savoirs de base. En effet, ces médiateurs doivent connaître les dispositifs existant pour pouvoir en faire bénéficier les personnes qui en ont besoin.

Nous estimons que la branche est le niveau privilégié pour traiter ce problème. En effet, l'illettrisme en entreprise fait référence à une grande variété de situations. Dans certains secteurs, comme celui de la propreté, le pourcentage d'illettrés est de l'ordre de 30 % des effectifs. Dans d'autres, comme l'informatique, ce problème est quasiment inexistant. Par ailleurs, le problème ne concerne pas que les grandes entreprises. Il est nécessaire d'informer les PME et le TPE sur ces questions. La branche a donc un rôle à jouer.

L'éloignement géographique de certaines entreprises représente également un obstacle. Nous avons proposé qu'un « cyberbus » se déplace auprès des salariés de ces entreprises, ou encore la création d'un espace public numérique. La Région a pris en compte certaines des préconisations de notre étude, mais il s'agit d'un travail qui s'inscrit dans le long terme. Enfin, j'espère que, dans quelques années, nous observerons une diminution du flux de jeunes qui ne maîtrisent pas les savoirs de base au moment de leur entrée dans le monde du travail.

## **Hervé FERNANDEZ**

Aline Bomba va nous expliquer comment Uniformation a accompagné les associations d'aide à domicile de la région dans leurs projets de formation de base.

## **Aline BOMBA**

Uniformation est l'OPCA de l'économie sociale, qui regroupe plusieurs secteurs professionnels dont l'aide à domicile, les maisons de retraite et les associations sociales et éducatives.

En 1999, nous avons observé que les salariés des entreprises adhérentes bénéficiaient de très peu de formation. 85 % de nos adhérents sont des structures de moins de 50 salariés, essentiellement des femmes, dont le niveau de qualification est faible.

Le conseil de gestion d'Uniformation a décidé en 1999 de voter un budget conséquent, de 150 000 euros, dédié à la formation. Nous avons signé une convention FSE avec le Ministère du Travail et de l'Emploi. Cela permet de prendre en charge les coûts pédagogiques et les frais annexes, les salaires restant à la charge de l'entreprise. Nous sommes dans une démarche expérimentale et Uniformation a fait un effort particulier pour prendre en charge les salaires lorsque les salariés en formation sont remplacés. Dans chaque antenne régionale, nous avons formé les conseillers sur la problématique de l'illettrisme afin qu'ils sensibilisent à leur tour les entreprises. Nous avons organisé des journées en direction des employeurs, sans utiliser le terme d'« illettrisme » et en orientant la réflexion vers les bas niveaux de qualification. En effet, une enquête nationale nous avait indiqué que l'illettrisme est un sujet délicat, qui peut faire peur. Notre objectif était de nous rapprocher des employeurs pour les aider à trouver des organismes de formation. Nous les avons sensibilisés au repérage des difficultés et à la

communication vers ces salariés. En région Centre, nous avons travaillé avec deux structures : l'ADMR, dont Monsieur Huby a parlé, et un centre d'aide par le travail, qui nécessite une approche sensiblement différente.

## **Elisabeth DURAND**

Quand j'ai découvert les difficultés de nos salariés en matière d'expression écrite et orale, je me suis tournée vers Uniformation pour trouver un financement. L'organisme m'a effectivement aidé à trouver un financement mais aussi et surtout à mieux comprendre le problème.

## **Hervé FERNANDEZ**

J'entends souvent dire de la part des responsables de branches professionnelles ou des DRH que le coût des formations de base est important. Pourriez-vous nous donner des éléments d'information sur ce sujet ?

## **Aline BOMBA**

Le coût horaire des formations de base, de l'ordre de 8 à 10 euros, est très inférieur à celui des formations de managers. Ce coût est globalement important car le volume d'heures est important. Au-delà du coût pédagogique de la formation, ce sont les salaires qui représentent l'essentiel des coûts. Uniformation finance le coût pédagogique et les frais annexes, mais 50 % du coût des formations restent à la charge des entreprises. Nous avons constaté depuis 2001 une évolution des employeurs sur ce sujet. Lors des demandes initiales, Uniformation a participé à la prise en charge des coûts salariaux. Lors de leur deuxième demande, ces entreprises ont fait l'effort de prendre en charge 60 % du coût de la formation. Cela montre que ces entreprises sont entrées dans une dynamique d'investissement.

## **Hervé FERNANDEZ**

Je vous propose d'aborder maintenant la question du croisement entre la logique territoriale locale et la logique sectorielle.

## **Nathalie CHAGNON**

Un Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) est un financeur d'actions de formation, mais il a aussi comme mission d'impulser des dynamiques et des innovations dans le domaine de l'emploi et de la formation. Au sein d'AGEFOS-PME, le dossier de la lutte contre l'illettrisme a été lancé à la fin 1999. Les instances paritaires, à travers une commission régionale de formation, ont été interpellées par un témoignage et nous ont demandé si nos entreprises adhérentes connaissaient ce type de difficulté. Nous nous sommes trouvés extrêmement démunis. En effet, les conseillers de l'AGEFOS qui rencontrent quotidiennement les entreprises n'abordaient jamais la question des savoirs de base. Notre premier réflexe a été de nous tourner vers le centre de lutte contre l'illettrisme de Tours, avec lequel nous avons élaboré un questionnaire pour évaluer l'ampleur du problème. Les questions posées étaient en relation directe avec les situations professionnelles. Nous avons mené cette enquête auprès de 70 entreprises adhérentes, de toutes tailles et dans tous les secteurs. Les instances paritaires ont été surprises par les résultats, puisqu'un chef d'entreprise sur quatre a répondu avoir au

moins un salarié ne maîtrisant pas les savoirs de base. Elles ont décidé de s'emparer de la question et d'en faire un axe prioritaire dans le cadre du plan stratégique. Nous avons rencontré des difficultés liées au caractère interprofessionnel de notre organisme. Par ailleurs, notre public est essentiellement composé de PME, ce qui exclut les actions intra-entreprise. La lutte contre l'illettrisme est un travail de fond qui réclame une forte implication individuelle et collective. Dans ce cadre, le rôle des instances paritaires a été majeur. Le travail modeste mené en région Centre a eu un écho au niveau national d'AGEFOS-PME qui est à l'origine de l'accord national avec l'ANLCI. L'OPCA a permis la capitalisation d'expériences et l'essaimage dans l'ensemble du réseau AGEFOS-PME. Nous avons également été associés aux travaux du CESR, dans lequel un de nos représentants paritaires est largement impliqué.

Après cette action expérimentale conduite auprès de 70 entreprises de la région Centre, nous avons mené une action sur un bassin d'emploi dans le Cher. La Direction Départementale du Travail, qui souhaitait construire un Pacte Territorial pour l'Emploi (PTE), nous a sollicités pour mettre en place un partenariat. Nous nous sommes associés les services d'un consultant qui a conduit une enquête auprès de plus de 350 entreprises de ce bassin d'emploi. Il a évalué le nombre de salariés en situation de non-maîtrise des savoirs de base à 150. Le recensement des besoins auprès des entreprises ne nous paraît pas très compliqué, en raison de la relation privilégiée que nous entretenons avec elles sur les questions de formation. La difficulté réside dans le passage à l'acte de ces entreprises. En effet, les PME adhérentes ont des exigences de rentabilité fortes et ne revendiquent pas le statut d'entreprises citoyennes. Pour sensibiliser les PME à ces sujets, il faut une incitation économique. Cela nécessite d'accompagner ces entreprises dans l'anticipation des qualifications et des compétences qui seront nécessaires dans l'entreprise de demain. Les clés d'entrée sont les territoires. En effet, j'estime qu'on ne peut déconnecter les entreprises des territoires sur lesquels elles sont implantées. Il nous faut trouver une complémentarité entre l'approche par branches professionnelles et l'approche par territoires.

Après avoir recensé les besoins, nous menons des actions de sensibilisation auprès des entreprises. Des rendez-vous bilatéraux sont organisés entre les conseillers en formation et les chefs d'entreprises pour discuter des aspects globaux des plans de formations. Par ailleurs, des actions sont menées sur les bassins d'emplois, où nous réunissons les chefs d'entreprises dans le cadre de petits-déjeuners. Une fois sur deux, la manifestation n'a pas lieu, mais nous ne nous décourageons pas et nous allons à la rencontre de ces chefs d'entreprise de façon individuelle. La phase suivante est une phase de diagnostic. Les salariés identifiés par leurs employeurs comme ayant des difficultés en matière de savoirs de base sont évalués de façon individuelle par un organisme de formation. Nous formons ensuite les médiateurs que nous avons identifiés comme étant les supérieurs hiérarchiques de proximité des salariés. Cette formation a pour objet de les aider à détecter les situations de non-maîtrise des savoirs de base et à appréhender la relation avec ces collaborateurs en entreprise. Enfin, nous organisons des formations individuelles et collectives pour ces publics en difficulté.

Ces expériences nous ont permis de mesurer l'importance de la communication. En particulier, nous n'utilisons plus le terme d'« illettrisme » mais faisons référence aux savoirs de base. Le multi-partenariat me paraît essentiel dans la conduite de ces projets. Pour mener à bien ces opérations, il est également nécessaire qu'une volonté politique de l'OPCA existe. Enfin, les financeurs publics – le Conseil régional et l'Etat au travers de la Direction du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle – ont très bien accueilli notre démarche. Il existe des financements publics aisément mobilisables pour ces projets.

## **Hervé FERNANDEZ**

Monsieur Konzoue va nous éclairer sur les dispositifs mis en place pour financer les démarches des OPCA.

## **Gonzague KONZOUÉ**

En préambule, je précise que nous accueillons à bras ouverts les entreprises qui se tournent vers nous pour financer leurs projets de formation.

Je n'évoquerai pas les dispositifs du fonds national de l'emploi des directions départementales mais l'EDDF et le FSE. Dans le cadre de l'Engagement De Développement de la Formation (EDDF), l'Etat peut prendre à sa charge jusqu'à 70 % des coûts pédagogiques ainsi que les frais annexes de restauration, de transport et d'hébergement. Les demandes sont instruites par les Directions Départementales du Travail. Dans nos services, des assistants techniques peuvent apporter une assistance au montage de ces dossiers.

Au niveau du FSE, il existe des aides pour le montage de projets de formation aux savoirs de base. Le FSE prend en charge les salaires de remplacement, les frais de déplacement et de restauration, ainsi que les frais liés à l'intervention d'un organisme extérieur. Cette participation peut aller jusqu'à 50 % du coût des formations, incluant les salaires des stagiaires. Les Directions Départementales instruisent les dossiers. Au niveau de la Direction Régionale du Travail, nous instruisons notamment les dossiers qui concernent les OPCA.

Nous constatons qu'il est difficile de mobiliser les salariés lorsque la formation est explicitement relative à l'illettrisme. Nous projetons de monter un dossier avec les régies de quartier que nous avons rencontrées il y a trois semaines. Nous avons également reconnu l'intérêt de l'initiative de l'AGEFOS-PME.

## **Patrice DAVID**

Si je suis ici en tant que Président de l'OPCAREG et non en tant que technicien, je tiens à apporter un témoignage très concret. Je rappelle que le MEDEF ainsi que les cinq organisations syndicales représentatives des salariés siègent à l'OPCAREG.

Notre Conseil d'administration a exprimé la volonté d'agir sur le problème de l'illettrisme. Au sein de ce Conseil, des personnes se sont fortement impliquées. Il nous a semblé important d'apporter un service de proximité. Nous avons fixé un objectif de 30 personnes formées sur l'année. Nous avons identifié parmi nos adhérents les structures sensibilisées au problème. Lorsque c'est le cas, un organisme de formation partenaire prend le relais immédiatement. Les expériences que nous avons menées sont très satisfaisantes. Elles concernent des petits groupes de cinq à six personnes réunies dans le cadre de formation intra-entreprise. Le volume total d'une formation est de 60 heures à raison de 4 heures par semaine.

Nous constatons que si la rentabilité économique de ces formations n'est pas immédiate, la communication interne dans les entreprises s'en trouve améliorée. Les décideurs ont observé une diminution de l'agressivité, un *turnover* moindre et une amélioration des rapports sociaux car les salariés se sentent plus à l'aise et plus autonomes.

## **Echanges et débat avec la salle**

### **Patrick GERBIER, CNFPT de la région Centre**

Le CNFPT est l'organisme de formation de la fonction publique territoriale qui, si elle n'est pas une branche professionnelle, représente 60 000 salariés en région Centre dans 2 000 collectivités et établissements publics employeurs. Je voudrais rebondir sur le propos introductif de Monsieur Fernandez, qui évoquait l'accord signé prochainement au niveau national entre le CNFPT et l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme. Je rappelle que la délégation de la région Centre avait initié en 2004 une opération de sensibilisation des élus et cadres dirigeants des collectivités. Des rencontres seront organisées à la fin du mois de novembre pour faire prendre conscience aux collectivités des enjeux de l'illettrisme en termes de gestion des ressources humaines. Du côté des collectivités, je constate que la prise de conscience de ce problème est encore faible.

### **De la salle**

Le travail réalisé dans l'entreprise Deshoulières a-t-il fait l'objet d'une publication ?

### **Bernard GENEST**

Il existe un autre montage du film que nous avons vu, qui détaille davantage les fondements du travail réalisé.

## **Conclusion**

**Benoît HESS**  
**Consultant et formateur,**  
**auteur de « L'entreprise face à l'illettrisme, les enjeux de la**  
**formation »**

La diversité des acteurs présents aujourd'hui me paraît significative. En effet, la région Centre est la treizième région dans laquelle j'interviens et c'est la première fois que je vois des personnes positionnées si différemment réussir à s'écouter et à travailler ensemble. J'estime que nous avons beaucoup à gagner à mieux nous connaître dans nos différences et nos complémentarités. Nous avons trop peu l'occasion de partager des expériences enrichissantes et structurantes. Toutefois, il me semble que cette coopération, si elle est nécessaire, est difficile. Il y a mille obstacles à un travail commun. Je pense en particulier aux organismes de formation qui sont en situation de concurrence. Il en est de même pour les OPCA ou pour les financeurs, qui ne s'accordent pas toujours sur les priorités.

J'ai eu l'occasion d'intervenir dans une quarantaine de villes. Ce regard transversal me permet de constater que la région Centre est en avance sur le sujet qui nous réunit aujourd'hui. La qualité des interventions et des expériences relatées aujourd'hui l'illustre. Nous sommes 22 à avoir pris la parole autour des tables rondes, mais de nombreuses personnes dans la salle ont également relaté des expériences significatives. Si cela est encourageant, ces échanges nous ont également permis de mesurer l'ampleur du problème. En effet, les moins de trente ans sont autant touchés par l'illettrisme que les générations précédentes, et il me semble important qu'un travail soit effectué en amont auprès des enfants présentant des facteurs de risque.

Notre société continue de produire de l'illettrisme et toutes les initiatives prises au cœur de l'entreprise mais aussi dans d'autres lieux méritent d'être saluées. Elles stimulent notre recherche et notre volonté de répondre aux véritables besoins.

Je remercie tous ceux qui ont été à l'origine de cette journée particulièrement réussie, car cette qualité dans les échanges suppose des heures de travail en amont. Je vous souhaite bon courage pour que vous continuiez à « semer des graines » et à travailler ensemble pour faire avancer la cause qui est la nôtre.