

# Quels enjeux pour la formation des acteurs socioculturels : analyse et perspectives

Dossier coordonné par Cécile PAUL

## Bagic : trans-formation et vigilance !

Comme opérateurs du BAGIC<sup>1</sup>, nous ne pouvons échapper aux questionnements et aux adaptations nécessaires à une mutation de la formation d'adultes<sup>2</sup>.

Ainsi, les tendances à des formes d'individualisation des processus formatifs " tout au long de la vie " modifient les parcours proposés. La professionnalisation ancrée du travail socioculturel impose notamment d'autres contraintes d'organisation. Le Décret de l'Education Permanente a changé les modalités de formations et d'évaluation. Le rétrécissement du droit au Congé éducation payé limite l'accès aux formations de longue durée. L'ouverture du marché européen et les concurrences nouvelles induites par les retranscriptions en Communauté française des accords dits de Bologne produisent un appel d'offres de la part d'opérateurs parfois fort éloignés du secteur.

Si, dans ce contexte, en Communauté française, nous ne voulons pas subir ces changements sur le seul mode de la loi du marché et de la reproduction culturelle, si nous voulons que les citoyens soient des acteurs de changement dans la société en mouvement, il faut former des animateurs et animatrices capables de piloter des projets culturels collectifs innovants et émancipateurs. Pour cela il faut donc en amont, que les formations, et les opérateurs de celles - ci s'inscrivent aussi dans cette perspective. Il faut surtout que le cadre dans lequel s'organisent de telles formations soit cohérent par rapport aux politiques culturelles visées. C'est en ce sens que nous proposons de concert<sup>3</sup> un dossier qui définit notre positionnement commun.

Christian Boucq pour les opérateurs BAGIC : Centre Socialiste d'Education Permanente-CESEP, Centre Bruxellois d'Action Interculturelle-CBAI, Centre d'Information et d'Education Populaire-CIEP, Interfédérale des centres de jeunes-ICJ.

Des bénévoles aux professionnels [II-V] - Plaidoyer [VI-VIII]  
Entretien avec Henry INGBERG [IX-X] - Entretien avec Dominique SURLEAU [XI-XII]  
La formation des cadres socio-culturels : outil pour l'action, mais à quelles conditions ? [XIII-XV]

# ARTICu<sup>n° 31</sup>lations

Centre Socialiste d'Education Permanente

RPM Nivelles 0418.309.134.

rue de Charleroi, 47 - 1400 Nivelles

tél. : 067 /89 08 66 - 067 /21 94 68 - fax : 067 /21 00 97 - Courriel : infos@cesep.be

1. Formation conventionnée de coordinateurs de projets culturels et sociaux en Communauté française de Belgique.

2. Lire aussi Les mutations des formations d'adultes, Jean Nizet, Étienne Bourgeois, Éducation et formation, PUF, Paris, 2005 .

3. En formation!, in L'Agenda Interculturel n° 255, revue du CBAI, septembre 2007.

Quels enjeux pour la formation des acteurs socioculturels, in L'AntreToise n° 85 (juillet-août), revue de la FMJ, septembre 2007.

Bagic : trans-formation et vigilance!, in L'Esperluette n° 53, revue du CIEP, septembre-octobre-novembre 2007.



# Articulations

Articulations est un dossier composé d'interviews, d'analyses contribuant aux débats traversant l'actualité politique, sociale, culturelle et économique.

Des points de vue contradictoires d'acteurs ou d'observateurs impliqués de près qui permettent à chacun de se forger ses propres convictions et de se mêler de ces questions qui nous concernent tous.

## Des bénévoles aux professionnels

La professionnalisation et la formation des cadres dans le champ socioculturel <sup>(1)</sup> ont connu un demi-siècle de transformations que nous retraçons ici.

par Cécile PAUL

Dans le secteur socioculturel comme dans d'autres champs des secteurs marchands et non-marchands, la " professionnalisation " et la " formation " sont intimement liées. En effet, qu'il s'agisse de l'éducation, des soins de santé, ou encore de la socioculture, la formation, dans son acception large, a souvent constitué à la fois un des leviers et un des supports essentiels à la " professionnalisation " des pratiques et des actions. C'est en ce sens qu'il nous est apparu important, dans ce dossier, de revenir sur le remarquable travail de recherche historique et d'analyse mené en 1996 par Vincent de Coorebyter sur la professionnalisation et la formation dans le secteur socioculturel, dont nous vous proposons quelques éléments de synthèse ci-dessous.

### D'abord les maisons de jeunes

La professionnalisation des agents du secteur socioculturel remonte à la fin des années 50, date à laquelle des moyens financiers sont pour la première fois octroyés aux maisons de jeunes afin de leur permettre de recruter du personnel. Historiquement, le secteur des maisons de jeunes fut en effet le premier à prendre acte du fait que l'enthousiasme, le dynamisme et le sens de l'organisation des cadres bénévoles ne suffisaient plus à garantir une pratique socioculturelle attractive pour les jeunes. Ce secteur négociera à ce moment avec plus d'insistance que d'autres une subsidiation quasi totale des salaires ainsi qu'un véritable système de formation des animateurs responsables, mené en partenariat avec la Communauté française. Dans un même temps, dans les organisations de jeunesse, à partir de 1958, on parlera de " mise à disposition " ou de " détachement " d'éducateurs spécialisés. Le vote de la loi de 1965 impulsée par Henri Janne permettra quant à lui de détacher des enseignants dans ce type d'organisations. Pour V. de Coorebyter, selon toute apparence, l'objectif est alors de renforcer les équipes de bénévoles issues de milieux défavorisés par des professionnels dotés de compétences utiles au plan culturel et administratif. Jusqu'au décret de 1980, la plupart des permanents resteront dans les organisations de jeunesse soit

des détachés pédagogiques, soit des travailleurs sans réel statut, faute de subsides suffisants.

En 1970, l'arrêté royal sur les centres culturels, placé sous l'égide de l'éducation permanente, positionne dans ce secteur le souci de démocratiser et de décentraliser la culture, de développer la création locale, et place au cœur de son dispositif à la fois la fonction d'animation culturelle et le statut spécifique d'agent professionnel de médiation culturelle. Pour la première fois, l'État subordonne la reconnaissance d'asbl culturelles à l'engagement d'animateurs professionnels dont il prend une part de la rétribution à charge. Selon V. de Coorebyter, ce changement traduit une prise de position selon laquelle la culture n'est ni seulement affaire d'excellence individuelle, ni seulement affaire de multiplication des supports de diffusion, mais bien aussi affaire de professionnels dont les méthodes d'action doivent s'affiner. Ces professionnels se voient ainsi également assigner une mission d'encouragement à la participation et à l'implication citoyenne, qui leur permettra, dans la foulée de mai 1968, d'infléchir leur fonction dans un sens plus politique et social.

### Acteur de changement social

C'est en effet en 1975 que Marcel Hicter rassemblera l'ensemble des pratiques socioculturelles sous le terme d'animation, tout en précisant l'objectif majeur de ce secteur : amener le public à une meilleure compréhension et à la maîtrise de l'environnement humain. En d'autres termes, le secteur socioculturel a bien pour mission non pas d'offrir des produits à un public passif, mais de contribuer à l'éducation, l'évolution, l'implication des sujets citoyens dans leur environnement et leur histoire. Dans cet esprit, les personnes engagées dans ce secteur défendront fermement le postulat selon lequel la démarche adoptée dans l'action, quand elle ne constitue pas l'objectif même de celle-ci, importe bien plus que l'offre finale livrée au public. Dans les années 70, les débats (souvent remis à l'ordre du jour encore aujourd'hui) portent alors d'une part sur la place de l'animateur et de son rôle de médiateur ou d'acteur de changement social, et d'autre part sur une recon-

# Articulations

naissance progressive de son véritable rôle dans la définition des programmes d'action portés par les organisations dans lesquelles il est engagé.

## Centres d'expression et de créativité

Dans un même temps, les centres d'expression et de créativité sont reconnus en application d'une circulaire ministérielle de 1976. Sauf exception, les animateurs y sont des vacataires prestant de manière occasionnelle, tandis que les permanents subsidiés par la Communauté française sont employés à temps partiel. Les centres d'expression et de créativité font également appel aux emplois issus des programmes de résorption du chômage et à d'autres sources de financement. La professionnalisation de ces structures est parfois supportée par une institution mère (bibliothèque, musée, centre culturel...). En raison de leurs faibles moyens, d'une tradition de plus courte durée et de leur statut ambigu entre bénévolat et professionnalisme, créant par ailleurs peu d'emplois, les centres d'expression et de créativité ne joueront néanmoins jamais un rôle majeur dans la professionnalisation du champ socioculturel. Pour V. de Coorebyter, l'originalité de ces centres constitue néanmoins depuis plusieurs dizaines d'années un support essentiel à l'action socioculturelle : en remettant à l'honneur la création artistique au sein du champ dans son ensemble, en associant des créateurs spécialisés dans un moyen d'expression à des animateurs rompus au public de la petite enfance ou aux adultes issus de milieux défavorisés, les centres d'expression et de créativité contribuent à resserrer l'articulation socio/culturelle et à effacer certaines barrières entre pratiques artistiques et objectifs de cohésion sociale. D'où, dans les centres d'expression et de créativité, un profil professionnel particulier des animateurs, où la qualité de la relation nouée avec le public ne peut être distinguée des capacités à développer le potentiel de création.

## Des professionnels militants

La professionnalisation des mouvements d'éducation permanente connaît quant à elle son véritable essor avec le décret de 1976. Dans ce cadre, les permanents se définissent d'abord comme des militants rémunérés prestant à temps complet et, à l'instar des

organisations de jeunesse, les mouvements engagés considèrent leurs employés comme des bénévoles salariés qui partagent les valeurs défendues par l'ensemble de la structure, au lieu de les définir d'abord comme des techniciens efficaces. Le secteur de l'éducation permanente considèrera ainsi longtemps sa professionnalisation bien plus comme le moyen de renforcer sa liberté politique et son potentiel de transformation sociale, que comme une étape incontournable dans la mise en œuvre d'une politique culturelle de l'État. Selon V. de Coorebyter, l'analyse de la professionnalisation du secteur de l'éducation permanente fait néanmoins apparaître les constats suivants : d'une part, dans ce secteur, la multiplication des postes de permanents sera parfois le reflet de l'ancre historique et des capacités d'entraînement d'importants mouvements (Ligue des familles, réseaux chrétiens ...) qui ont multiplié les antennes régionales et locales en fonction de l'implantation acquise avant la professionnalisation du secteur, et qui comprennent à la fois les équipes de salariés les plus étoffées et les plus vastes réseaux de bénévoles. D'autre part, alors que la fonction militante, socialisante et pédagogique des organisations ouvrières s'accommode de tous les dégradés entre bénévoles et spécialistes de la médiation socio-culturelle, les groupes de pression et d'étude qui travaillent de manière pointue sur des thèmes demandant un haut niveau intellectuel et une capacité d'expertise doivent s'appuyer sur un travail continu de recherche et de diffusion. À ce titre, la dépendance à l'égard de la professionnalisation dans ces organisations d'éducation permanente est très importante, et l'autonomie de gestion et de décision acquise par ces équipes atteste de leur pleine légitimité comme professionnels, fût-ce au prix d'une distance involontaire à l'égard des principes originels de l'éducation permanente. Enfin, un nombre important d'organisations d'éducation permanente reconnues n'occupent presque aucun personnel rétribué sur base des subsides de la Communauté française. Il s'agit principalement d'associations à caractère récréatif ou artistique, surtout répandues dans le monde rural.

Depuis la fin des Golden Sixties, au fil des années, les domaines couverts par le champ socioculturel se sont considérablement élargis. Dans un même temps, dans le contexte précité de professionnalisation d'un certain nombre d'acteurs du champ, mais aussi de fragilisation des statuts et des budgets, les agents socioculturels se sont multipliés en se distinguant les uns des autres, non seulement

# Articulations



4

par leur situation professionnelle, mais aussi par l'infinie variété des degrés et des filières de leur formation initiale.

Ayant pris conscience de cette diversité, les mouvements et les associations ont peu à peu développé une formation interne des bénévoles, des militants et des cadres, tandis que la professionnalisation du secteur ouvrirait par ailleurs un marché pour des formations externes spécialement conçues pour le champ socioculturel.

## Deux types de formation

En ce qui concerne plus particulièrement la formation des cadres du secteur socioculturel, au cœur de ce dossier, de manière synthétique, deux types de formation ont coexisté et coexistent toujours : les formations dites " courtes " et les formations " dites " longues. L'analyse menée par V. de Coorebyter permet de montrer que depuis de nombreuses années, les formations courtes dispensées aux travailleurs du secteur socioculturel se présentent de manière extrêmement dispersée, au regard tant de la multiplicité des opérateurs, des publics cibles, de leurs attentes, de leur formation initiale, de leur expérience professionnelle, des thèmes abordés que, plus fondamentalement, des fonctions à remplir par la formation elle-même. Tout cela contribuant à en assurer la diversité des contenus et des pratiques pédagogiques. Selon V. de Coorebyter, cette dispersion s'accompagnait néanmoins très généralement encore à la fin des années 90 de démarches globalement partagées, dont le principal souci était d'effacer les clivages entre professionnels et militants ou entre formateurs et formés.

# Articulations

## Pédagogie horizontale

Au même moment, cette constance dans les pratiques apparaît d'autant plus dans les formations longues qu'à l'exception de certains opérateurs, les principaux initiateurs de celles-ci appartiennent au champ socioculturel (ISCO, Ceseq, Interfédérale des centres de jeunes, CBAl...) ou s'y placent en position de partenaires privilégiés (Provinces, Communauté française, Universités). De manière générale, en terme pédagogique, qu'il s'agisse d'ailleurs de formations de courte ou de longue durée, les initiatives prises par ces opérateurs se démarqueront fondamentalement d'une conception verticale de la formation, plaçant le rapport au savoir au sein d'une relation construite sur la hiérarchie (enseignant, enseigné ; érudit, ignorant...) et la contrainte. Selon V. de Coorebyter, au fur et à mesure que le champ socioculturel a gagné en indépendance, les pratiques de formation, et plus particulièrement les pratiques de formation de cadres ont ainsi imposé un modèle pédagogique fait de relations horizontales et d'autonomie, surmontant le dualisme formateur/formé. S'il est clair qu'un contenu y est diffusé, les connaissances y importent ainsi moins que la capacité à s'en emparer et à les moduler.



Pour clore cette introduction historique, il est important de signaler que jusqu'à aujourd'hui, dans le secteur socioculturel, les formations sont le plus souvent sanctionnées mais rarement reconnues, l'exception majeure concernant les filières spécifiques d'enseignement secondaire, de promotion sociale et/ou universitaires. De manière générale, les effets de la légitimation des procédures d'homologation ou de l'éventuelle reconnaissance par la DGCC notamment des titres délivrés par des organismes de formation socioculturelle sont jusqu'à présent restés cantonnés au champ socioculturel lui-même. Même si cette reconnaissance engage effectivement l'organisme public, à savoir la Communauté française, qui l'accorde, les titres délivrés sont ainsi encore souvent intrinsèquement dénués de valeur aux yeux de bon nombre d'autorités (enseignement...) et d'employeurs. Comme le note V. de Coorebyter, lorsqu'il existe une sélection ou un label associés à ces titres, ceux-ci sont surtout utiles dans un champ défini auquel appartiennent aussi bien les organismes qui les délivrent que ceux qui les distinguent. Ils ont une portée locale qui n'ouvre généralement aucun droit à des équivalences, mais qui peut constituer une première étape sur la voie de la reconnaissance d'un titre par exemple.

Comme le montre la synthèse présentée ci-dessus, depuis la professionnalisation d'un certain nombre d'acteurs du champ, la question de la formation préalable et continuée des professionnels décline donc ses enjeux propres. Les travaux de V. de Coorebyter permettent à cet effet de montrer combien ceux-ci sont nombreux, et combien ils croisent fondamentalement, à la fois la question de la professionnalisation du secteur, de l'emploi, du statut des travailleurs, mais aussi celle du développement, en tant que telle, de l'action socioculturelle à moyen et long termes.

5

**Cécile PAUL**

Sociologue et formatrice au CESEP

(1) Cette première partie du travail synthétise une part de la recherche menée en 1996 par Vincent de Coorebyter sur la formation et l'emploi dans le champ socioculturel, éditée par le Centre socialiste d'éducation permanente en collaboration avec le ministère de la Communauté française.

## Plaidoyer

### Pour un subventionnement spécifique de la formation longue des (futurs) cadres socioculturels.

par les opérateurs BAGIC

Le Bagic (Brevet d'aptitude à la gestion d'institutions culturelles) constitue une des certifications de référence au sein du secteur socioculturel. Créé en 1995, issu du " Plan de développement des initiatives de l'administration de la jeunesse et de l'éducation permanente en matière de formation des cadres culturels " (20/01/95), il se positionne alors, en complément de la formation longue d'animateur organisée par une série d'associations et de multiples formations courtes proposées au sein des " Ateliers de jeudi ", comme une étape considérée comme essentielle de la formation des cadres culturels. Selon les documents préparatoires à la définition de cette certification rédigés par la Communauté française, dans le cadre d'une perspective de **démocratie culturelle** (1), il va de soi, en effet, que " la direction ou la gestion d'institution culturelle ne puisse être effective sans qu'y soit manifestée une réelle **pratique d'animation culturelle**, plus en tant que **manière** qu'en tant qu'objet spécifique de l'action du titulaire de la fonction ".

Les principes fondateurs définis en 1995 par la Communauté française, et ayant guidé depuis la mise en œuvre des formations menant à la certification " Bagic " chez les opérateurs de cette formation que nous sommes (2), étaient dans ce contexte les suivants : mettre à disposition des (futurs) cadres du secteur un dispositif fondé sur des **enjeux publics de politique culturelle**, au travers d'un processus de formation se situant au croisement d'une démarche de professionnalisation et d'une démarche d'éducation permanente en formation (auto construction du savoir, connaissances pratiques des participants nourries par les apports théoriques d'intervenants extérieurs, analyse " critique " du secteur et de ses modalités d'action...). Pratiquement, les contenus à acquérir en vue de la certification ont été définis dès 1995 par la Communauté française autour d'une exigence majeure à savoir la capacité pour le (futur) cadre concerné à assurer la " coordination de différentes activités qui assurent le fonctionnement d'une association ou institution culturelle en fonction de quatre paramètres essentiels : son objet, ses structures, son environnement institutionnel et son ou ses publics ". Cette exigence impliquait de facto d'aborder, en formation, l'action culturelle sous un certain nombre d'angles particuliers tels que la connaissance de l'environnement institutionnel et des enjeux sociétaux contemporains, la connaissance des publics, la structuration et la conduite de projets ou encore la gestion de l'organisation et des équipes, ce à quoi se sont attachés les opérateurs de ces formations depuis plus de dix ans maintenant.

Historiquement, il est important de noter que les formations longues qui mènent à la certification " Bagic " et que nous organisons toujours aujourd'hui sont pour la plupart antérieures à 1995. Elles étaient déjà mises en œuvre au sein de nos organisations selon ces mêmes principes fondateurs parfois depuis de nombreuses années, et nous avons à cet effet d'abord été reconnus de manière individualisée, avant d'obtenir en 1995 une reconnaissance commune au sein d'une convention spécifique, portant cette fois de manière officielle sur la mise en œuvre d'une formation à " caractère général préparant aux professions de la conduite des affaires culturelles, dans une perspective de qualification certifiée par la Communauté française ". Depuis cette date, la Communauté française est également elle-même opérateur de formation en vue de l'accès à cette certification. Durant dix ans, plusieurs centaines de (futurs) cadres du secteur socioculturel ont suivi ce parcours de formation généralement structuré autour de deux années, obtenant pour la plupart, in fine, la certification Bagic. Les nombreuses évaluations que nous avons réalisées au fil de ces années permettent, en synthèse, de noter chez ces participants (stagiaires) les acquis de formation suivants :

- 1)** Développement de la capacité d'analyse (identification des enjeux du secteur socioculturel ; compréhension de la complexité d'une situation dans ses différentes composantes ; acquisition, compréhension et capacité d'articulation des concepts (culture, démocratie culturelle, démocratisation de la culture, action culturelle, action collective, éducation permanente...).
- 2)** Meilleur positionnement en tant qu'acteur du secteur (développement d'une approche sociopolitique complémentaire à l'approche pragmatique de la gestion de projet ; émergence d'un langage commun ; émergence d'un positionnement en tant qu'acteur sociopolitique dans le secteur).
- 3)** Acquisition d'une plus grande pertinence et d'une efficacité accrue dans la gestion de projets culturels (articulation du pôle culturel à différents champs de l'activité sociale et économique, outillage théorique et méthodologique, définition de stratégies d'action, apprentissage du travail politique, conception, gestion et évaluation de projets). De nombreux responsables actuels de centres culturels, de bibliothèques, de maisons de jeunes et plus largement d'organismes à vocation sociale ou culturelle se sont formés à leur fonction au sein de nos formations.

# Articulations

La convention nous liant à la Communauté française en tant qu'opérateurs pour la mise en œuvre de cette formation prendra fin en décembre 2008. L'interrogation de la Communauté française quant à la poursuite de ce subventionnement spécifique dans sa forme actuelle nous invite aujourd'hui à nous mobiliser une fois encore sur les enjeux essentiels de ce processus particulier, en ouvrant de façon plus générale cette interpellation sur l'avenir de la formation "longue" des cadres socioculturels.

Depuis la fin des années 90, si les principes qui nous ont guidés dans la mise en œuvre du "Bagic" sont restés identiques, le contexte de sa mise en œuvre a quant à lui en effet changé. Depuis plusieurs années, et certainement depuis le nouveau décret relatif au secteur "Éducation permanente", l'offre de formation dans le secteur, mais aussi de la part d'opérateurs publics et privés externes à celui-ci (dont principalement la promotion sociale, les universités et de nombreuses hautes écoles) a explosé. Par ailleurs, les critères de subsidiarité des formations se sont recentrés sur des exigences bien sûr qualitatives, mais aussi fondamentalement quantitatives (nombre d'heures prestées, nombre de participants appartenant ou non au secteur socioculturel...).

Dans ce contexte, les enjeux de la formation des (futurs) cadres culturels telle que défendue avec insistance et avalisée en 1995 sont à notre point de vue les suivants. D'une part, il nous paraît essentiel que la formation des (futurs) cadres culturels continue à se positionner comme un véritable processus de formation "sociopolitique" d'**acteurs** et d'animateurs culturels et socioculturels, et non seulement, comme c'est de plus en plus souvent le cas, comme un processus, certes pertinent, de formation initiale ou continuée aux acquis essentiellement individuels. Ce choix amène, d'un point de vue pédagogique, des implications importantes : l'expérience acquise nous montre en effet que ce type de processus n'est efficace que s'il s'accompagne d'une démarche pédagogique complexe, exigeante du fait à la fois du profil des participants (stagiaires), des contenus envisagés et des enjeux "politiques" travaillés.

Décomposer pour recomposer, réinterroger les modes de fonctionnement établis, construire les outils de la mobilisation, expérimenter de nouvelles formes d'engagement, débattre de la démocratie et des pratiques culturelles y afférentes exigent au minimum la mise en place d'une dynamique pédagogique valorisant une formation sur un **temps** relativement long (3), octroyant par ailleurs aux stagiaires un **encadrement** serré, essentiel à la compréhension et à l'appropriation des contenus

abordés, mais aussi et surtout, in fine, à la traduction de la formation en terme d'action sur le terrain. La formation des cadres culturels et socioculturels telle qu'envisagée jusqu'à présent implique donc le maintien d'une exigence (philosophique, éthique et méthodologique) d'un processus **long, continu** et non d'un dispositif de formation continuée commun aux modules successifs, voire optionnels et capitalisables.

D'autre part, la légitimité d'une formation de cadres du secteur associatif et culturel n'étant plus à démontrer, il nous paraît important qu'en matière de mise en œuvre des politiques culturelles définies par la Communauté française, cette formation continue à trouver une place spécifique au sein d'organisations dont à la fois les missions principales, les méthodologies et surtout les actions relèvent par ailleurs elles-même de ce secteur. Et qu'elle soit soutenue, **en tant que telle** par ce même pouvoir subsidiant non pas comme une forme d'action potentiellement subsidiaire dans le cadre de décrets notamment, mais comme **instrument à part entière** pour la mise en œuvre des politiques culturelles futures.

Aujourd'hui, en 2007, nous continuons en effet à penser que cette formation reste un élément stratégique essentiel pour le **développement** de l'**action culturelle** en Communauté française.

D'une part, l'expérience nous montre que cette formation qui s'adresse principalement à des acteurs de terrain déjà en action, à titre professionnel ou bénévole, assure, de facto, de façon pragmatique et non pas seulement théorique, un impact important sur l'action socioculturelle telle que pratiquée au quotidien dans les associations.

D'autre part, par ses contenus, ses méthodologies et les processus pédagogiques mis en œuvre, cette formation aborde de manière effective un nombre important de priorités définies en matière de politique culturelle actuelle, repositionnées notamment lors des récents États Généraux de la Culture 2006. Elle vise en effet la formation d'intervenants aptes à développer, au niveau d'un territoire particulier des projets culturels contempo-

# Articulations

8 rains et cohérents ; à mettre en œuvre, au niveau d'un territoire donné, des démarches participatives, d'action collective, de citoyenneté ; à intégrer des outils culturels dans l'accompagnement de populations spécifiques et notamment défavorisées. Elle constitue également, en soi, un lieu essentiel de débat et d'évolution des politiques culturelles locales. D'un point de vue pédagogique, les normes " Bagic " que nous avons définies et évaluées de façon continue durant ces dix dernières années en collaboration étroite avec la Communauté française sont par ailleurs jusqu'à aujourd'hui considérées comme référence en la matière. En soi, le " Bagic " tel qu'il est mis en œuvre dans nos organisations fait par ailleurs l'objet d'une reconnaissance officielle en tant que certification reconnue dans le secteur de l'accueil extrascolaire, paradoxalement extérieur au secteur socioculturel. Il est par ailleurs fortement " conseillé " dans le secteur des centres culturels, des maisons de jeunes, des centres d'expression et de créativité, ainsi que dans différents dispositifs des politiques urbaines,...

De façon plus pragmatique, ce processus répond aussi de manière effective à des enjeux importants en matière de formation et d'emploi. Pour de nombreux stagiaires, au-delà des contenus abordés, une participation à cette formation a souvent constitué le point de départ d'un processus de formation continuée, ou encore la perspective d'une revalorisation des compétences, de la fonction, du contrat de travail, ou de la carrière professionnelle. Cette formation constitue par ailleurs un levier important pour favoriser l'égalité des chances en matière d'emploi, tout particulièrement en ce qui concerne la population d'origine étrangère (CBAI), l'accès des jeunes au marché du travail (Interfédérale) ou encore l'égalité homme-femme aux fonctions de management dans le secteur culturel et socioculturel. Enfin, cette formation reste une initiative originale qui répond de façon quasi unique à ce qui nous semble aujourd'hui un des enjeux majeurs dans le secteur socioculturel, à savoir aborder les questions de fonds des politiques culturelles contemporaines dans une démarche à la fois théorique, critique et pragmatique.

Au vu de l'ensemble de ces arguments, et en prévision d'une possible reconsidération du statut de la convention qui nous lie à la Communauté française jusqu'en décembre 2008, nous tenons à défendre, pour les (futurs) acteurs du secteur, une formation qui reste prioritairement sociopolitique et qui relève d'un subventionnement particulier, notifié au travers d'une convention spécifique. Dans un contexte de professionnalisation du secteur socioculturel et de démultiplication des opportunités de formation, ce choix validerait un véritable positionnement stratégique quant à l'avenir de la fonction d'acteurs socioculturels et, par conséquent, quant à l'avenir également de l'action socioculturelle dans le secteur.

## Les opérateurs BAGIC

Centre Socialiste d'Education Permanente-CESEP, Centre Bruxellois d'Action Interculturelle-CBAI, Centre d'Information et d'Education Populaire-CIEP, Interfédérale des centres de jeunes-ICJ.

(1) "Dans un esprit de démocratie culturelle, il s'agit de favoriser la libre création et expression de formes culturelles nouvelles, réalisées de manière collective, par l'ensemble des groupes et des sous-groupes issus de toutes les composantes de la société, y compris et surtout les composantes oubliées par la culture consacrée.", Vincent de Coorebyter, in *Articulations* n°15, Automne 2002, Cesepe

(2) Centre Socialiste d'Education Permanente, Centre Bruxellois d'Action Interculturelle, Centre d'Information et d'Education Populaire, Interfédérale des centres de jeunes.

(3) À titre d'exemple, les normes Bagic prévoient un cycle d'un minimum de 24 mois et d'un maximum de 36 mois avec 500 heures de formation à programmer.





# Articulations

## Entretien avec Henry Ingberg

Henry Ingberg est, depuis 1996, Secrétaire général du ministère de la Communauté française-Wallonie-Bruxelles, responsable de l'Enseignement, de la Culture et de l'Audiovisuel. Le point avec lui sur l'évolution de la politique culturelle dans une réalité de mollesse des liens sociaux.

## " La culture fait désormais partie du débat politique "

Propos recueillis par Jean VOGEL

### **Au cours des douze dernières années, depuis disons 1995, y a-t-il eu modification des enjeux publics de politique culturelle de la Communauté française ?**

Il y a à la fois des éléments de continuité dans l'affirmation de certaines valeurs, comme la démocratie culturelle, et évidemment un changement de contexte à caractère radical tant sur le plan technologique que sur le plan social. La combinaison de ces changements a une induction directe sur les politiques publiques menées. Le cas de l'audiovisuel est le plus évident mais ces changements sociaux n'en agissent pas moins sur le travail des associations d'éducation permanente issues du mouvement ouvrier et qui sont désormais confrontées aux phénomènes d'exclusion sociale ou d'immigration. Tous ces éléments amènent inévitablement à redéfinir les politiques publiques en des termes différents d'il y a quinze ans.

### **N'y a-t-il pas des axes à maintenir à tout prix, par exemple la notion d'action culturelle qui ne se réduit pas à la diffusion de connaissances mais qui poursuit une visée d'émancipation sociopolitique ?**

Je pense qu'il faut préserver une tradition d'ouverture du champ, d'approche large de la culture qui soit à la fois la culture savante et la culture technologique. Mais en même temps, je pense aussi que la culture a marqué des points. Quand on voit le discours politique aujourd'hui, la culture est moins souvent traitée de façon accessoire et marginale et de plus en plus comme un problème de fond, y compris dans le secteur économique, avec la place qu'y occupent les industries culturelles. On constate que la culture fait désormais partie du débat politique. Il y a une approche du développement social général qui est bénéfique pour la culture sans pour autant nuire à sa spécificité. La reconnaissance des ressorts spécifiques de la culture est absolument indispensable pour animer des politiques de développement.



### **En disant cela, sous-entendez-vous que les phénomènes d'exclusion culturelle sont en régression dans notre société ?**

Que du contraire ! Je pense que malheureusement les phénomènes d'exclusion sont en extension. Cela fait partie du changement social et les statistiques le montrent. Il y a le chômage et plus généralement la précarisation de ceux qui ont un emploi dans des conditions matérielles difficiles, les difficultés liées au logement, etc. Je veux dire que dans l'ensemble des questions traitées par les autorités politiques, la dimension culturelle et éducative au sens noble est de nos jours une dimension spontanément présente. On ne se contente pas de chercher à répondre aux difficultés financières, mais on pose le problème de l'accès à l'éducation - comme dans le cas des personnes sans papiers. Le fait de jouer un rôle dans le mouvement social est également tributaire d'une connaissance et d'une ouverture culturelles.

# Articulations

De plus en plus, on entre dans le domaine de l'immatériel et de l'inventivité. Dès lors, la culture ne peut être que par définition au centre de l'attention.

Tout cela, qui représentait, il y a quelques décennies encore, un discours littéralement incompréhensible pour les responsables politiques, fait désormais partie de notre réflexion. C'est là que nous avons gagné du terrain. Mais nous sommes aussi placés devant des situations devenues de plus en plus dures. Être conscient de l'importance accrue de la culture ne signifie pas avoir une vue en rose de l'évolution de la société.

**Dans le secteur de l'éducation permanente, on entend parfois une critique de la demande des pouvoirs publics de le faire contribuer à l'insertion socio-professionnelle, à la formation technique, etc., bref à des savoir-faire qui sont sans doute des pré-requis pour trouver un emploi mais qui ne relèvent pas d'une action culturelle proprement dite.**

Je vous dirai inversement que le grand défi auquel nous sommes confrontés est la disparition du lien social. C'est particulièrement vrai dans le domaine de l'éducation permanente bâtie sur une histoire d'initiatives de solidarité. Nous sommes confrontés à des situations de marginalisation sociale sur plusieurs générations, qui créent des situations d'isolement calamiteuses. C'est là une des pertes par rapport à ce qu'a été le mouvement ouvrier, qui était confronté à des conditions de travail épouvantables mais qui, dans le domaine de la lutte sociale, se basait sur la reconnaissance d'un lien collectif, sur l'établissement d'une solidarité active. Aujourd'hui, l'individualisation et la dilution du lien social sont des dangers actuels extrêmement préoccupants. On s'aperçoit que le milieu associatif ne parvient pas toujours à pallier dans d'autres domaines l'absence de socialisation qu'on pouvait trouver dans le lien de travail.

**À partir des années 70, il y avait une figure de l'animateur culturel ou socioculturel caractérisée à la fois par une insistance sur sa professionnalisation et par son aspect militant. C'était une figure composite, professionnelle et militante. N'est-elle pas en train de disparaître ou de s'estomper en fonction des nouvelles exigences posées au secteur ?**

Je voudrais d'abord revenir sur votre question sur l'insertion. Je n'aime pas beaucoup cette manière d'opposer les choses. Je trouve qu'acquérir des compétences techniques qui permettent de s'insérer dans un contexte de travail n'est pas quelque chose de superficiel, d'accessoire, sans lien avec l'ensemble des activités culturelles. C'est pourquoi j'ai insisté sur le lien social. On ne dit pas aux gens : " Arrêtez de lire, faites uniquement de l'utilitaire ".

Évidemment tout travail de formation qualifiante est axé sur un développement personnel et pas sur le fait de mettre de la main-d'œuvre à la disposition des entreprises. Bien sûr les entreprises bougent, elles évoluent et il y aura sûrement un travail d'adaptation à faire. En outre, être confronté comme aujourd'hui à des situations où existent à la fois des offres d'emploi mais personne pour y répondre, c'est quelque chose dont il n'y a pas lieu de se vanter sur le plan culturel. Poser cette question n'a rien d'obscène, ni n'entraîne une déviation de la profession.

Je trouve au contraire, pour revenir à votre dernière question, que la personnalité de l'animateur-militant n'est pas du tout en opposition. Militant, pour moi cela veut dire quelqu'un qui est mû par un objectif, qui a une vision et qui s'y engage. J'aimerais bien être environné - j'espère l'être - de collègues qui soient non seulement des fonctionnaires, des bureaucrates, mais qui soient aussi des militants de l'action qu'ils mènent ici en tant que service public. Donc je ne pense pas du tout que ce profil soit voué à la disparition, au contraire, je pense qu'on aura plus que jamais besoin de ce type d'approche.

**Cela soulève le problème de la formation que suit cet animateur. Il existe de plus en plus de formations courtes et de moins en moins de formations de longue durée, avec une philosophie intégrée. N'y a-t-il pas une cohérence qui risque de disparaître faute d'outils ?**

Il existe une formation initiale à temps plein. Son rôle est un élément essentiel et ce n'est pas tout à fait par hasard qu'on a voté un décret " culture et école ". Cela faisait longtemps que la relation entre l'école et la culture était discutée et ce décret illustre ce que je disais : les responsables politiques sont désormais beaucoup plus attentifs à la dimension apportée par la culture que ce n'était le cas auparavant. Bien sûr, un décret ne résout pas tous les problèmes... En second lieu, les personnes, après leur formation initiale, peuvent se perfectionner, par exemple avec l'enseignement de promotion sociale, avec un certain nombre de formation ou de dispositifs qui permettent à des gens de se relancer. De plus en plus, on essaye de valoriser des formations acquises dans tel ou tel domaine, à diverses occasions de la vie, et le fait pour une personne de pouvoir capitaliser l'ensemble des formations qu'elle a pu suivre ajoute une plus-value, à condition de pouvoir se greffer sur une structure de base.

Propos recueillis  
par **Jean VOGEL**



# Articulations

## Entretien avec Dominique Surleau

Dominique Surleau est coordinatrice du secteur formation au PAC (Présence et Action Culturelles) Communautaire. Elle a participé il y a 15 ans maintenant à la formation des Cadres Culturels au Cesep.

## Sortir du contexte professionnel, prendre du recul et mieux analyser son action

### De manière générale, lors de votre entrée en formation, quel sens avez-vous donné à cette démarche ?

Je crois que j'avais besoin d'un peu sortir de mon cadre de travail. J'étais à l'époque animatrice et j'ai été conseillée par ma coordinatrice qui m'a un peu poussée en me disant que cela serait intéressant pour moi de participer à cette formation. A ce moment là, je voulais avancer dans mon boulot mais je sentais que je coinçais un peu. J'avais besoin d'acquis supplémentaires, et il me semblait que la formation pouvait y répondre, donc j'ai essayé.

### Cherchiez-vous quelque chose de particulier, spécifique à un ou plusieurs aspects de votre activité, ou une formation plutôt générale ?

Je ne cherchais rien de particulier. A la base, je suis éducatrice et donc je pense que par rapport à l'analyse que j'avais de mon travail et des projets que je menais, il me manquait des éléments plus théoriques et aussi méthodologiques. Il me semblait ne pas être suffisamment qualifiée que pour pouvoir continuer. J'étais tout à fait capable d'animer, mais quand il s'agissait d'argumenter sur le fond, là je sentais que je n'avais pas suffisamment confiance en moi, je n'étais pas suffisamment outillée. Et donc voilà. ... Au tout début, il n'y avait que cela, et je pense aussi le fait de rencontrer, d'échanger avec d'autres gens, venant d'autres secteurs, structures...

### Quels ont été les principaux effets de cette formation ?

L'effet direct, cela a été de sortir du contexte du boulot, de pouvoir prendre du recul, et donc d'analyser un peu mieux le travail que je faisais. Et tout cela dans un espace de/en confiance. Un autre effet a été de me rendre compte que finalement, je n'étais pas si nulle que cela. Finalement, je savais intuitivement des choses mais je n'avais jamais vraiment fait l'effort de les identifier, de les nommer, de les structurer.

Peut-être qu'en commençant la formation, je ne savais tout simplement pas comment cela s'appelait. Donc, je crois que j'ai acquis un vocabulaire que je n'avais pas, ou que je ne comprenais pas, et ce fut aussi un acquis en termes de vocabulaire commun, de culture commune et j'ai pu partager avec d'autres. Plus tard, dans des réunions, je retrouvais souvent des personnes qui avaient aussi fait ce type de formation et on se comprenait, on se disait qu'il y avait là un lien, sûrement, en terme de vocabulaire, mais surtout la manière de penser les choses... On avait les mêmes questionnements sur les mêmes choses... et/ou les mêmes méthodes pour y réfléchir et ensemble on pouvait avancer plus efficacement.

Pratiquement, je retiens surtout le fait de se sentir armé pour gérer des projets, savoir que ce que l'on propose ou négocie repose sur un raisonnement qui tient la route, savoir que l'on peut défendre certains points de vues... Pouvoir aussi distinguer ce qui est important et ce qui est accessoire... Pouvoir se dire et dire à d'autres " Ces actions là me semblent absolument essentielles à poursuivre, ce sont des objectifs à atteindre, donc voilà "...

# Articulations

Je pense que c'est le genre de cheminement qui a été transmis...enfin non...la possibilité de construire cela soi-même a été transmis en formation, c'est différent.

## D'autres choses que vous retez ?

En ce qui concerne les contenus, les cours plus théoriques, je crois que ce que j'ai surtout apprécié c'est la manière avec laquelle ils étaient amenés par les formateurs et les formatrices. C'est grâce à ces façons particulières d'aborder les contenus que j'ai compris et pu réutiliser certaines choses... Ils et elles amenaient un tas de questionnements au-delà du contenu. Et c'est ce qui m'importait le plus, tout ce questionnement, ce " comment est-ce que l'on amène les gens à réfléchir ou à s'intéresser à ", et donc je me suis intéressée à la sociologie, à la philosophie, à des contenus plus économiques ou de gestion, comme je me suis intéressée à d'autres choses plus pratiques comme la gestion de projet ou la mobilisation d'équipe. Ce dont je me souviens surtout c'est toute la réflexion et la réappropriation menées entre les cours durant l'espace formation... en lien avec le projet final... Tout ce cheminement entre le début de la première année et puis la fin de la formation... On appelait cela " le fil rouge ", je suppose que c'est resté...Cela nous a permis de faire le lien entre les cours, l'espace formation et le projet de fin de formation. J'ai vraiment aimé cet aller et retour entre ces trois choses... pour finalement aller piocher dans les cours ce dont on a besoin pour le projet, revenir en espace formation avec ce qui est nécessaire, ce qui nous parle, et se l'approprier. Je fonctionne comme cela, pour intégrer vraiment des trucs, il faut que je voie presque directement en quoi cela va m'être utile. Je pense que dans cette formation j'ai appris aussi à identifier quel était mon processus individuel d'apprentissage. Pour moi, c'est une formation où on reconstruit une certaine philosophie de l'apprentissage. On reprend confiance en soi parce que l'on sait comment on fonctionne. A partir du moment où j'ai pu identifier comment je fonctionnais, et quand j'ai pu dire des choses de manière plus précise et construite, cela a été un déclic vraiment intéressant. Je dirais à la fois dans ma vie professionnelle, mais pour moi aussi individuellement. Pas nécessairement dans ma vie privée mais en terme... Je dirais " mon processus physique et psychologique ". On prend confiance en soi, on arrive à se remettre en question et à partir de ce moment, on remet en question aussi le système. La formation elle-même...on revendique des trucs...C'est très particulier quand on passe deux ans dans cet état d'esprit... On a vraiment l'espace pour remettre tout en discussion...

12

## Quel a été l'impact de cette formation sur votre activité professionnelle ?

J'ai vu des changements. Quand j'ai commencé le CFCC, je voulais évoluer. Je ne disais pas consciemment à cette époque là " je veux devenir coordinatrice ". Mais d'une certaine manière, je commençais un peu à étouffer dans mon boulot au quotidien. Il fallait que je fasse quelque chose pour améliorer mon travail, pour l'affiner... Il fallait que j'avance, et je voyais que les gens avançaient avec moi. Cela ne s'est pas fait tout seul, ni tout de suite et avec le soutien de collègues et la confiance que mes responsables m'accordaient, quelque temps après, on m'a donné plus de responsabilités au niveau du boulot. C'est aussi chronologiquement à un moment où plein de nouvelles initiatives et de nouvelles choses se sont mises en place dans le secteur et où moi je jugeais que c'était clair que l'organisation dans laquelle je travaillais allait et/ou devait rentrer dans une nouvelle dynamique de ce type là. J'avais acquis des compétences, elles ont été reconnues. Je suis devenue coordinatrice de certains projets... C'est vrai que j'avais beaucoup plus de facilité à structurer des projets, à les penser, à les réfléchir, à les questionner... Quand j'étais au boulot... Je me sentais mieux, je pouvais voir... Je pouvais faire d'autres choses, envisager d'autres scénarios...Je crois que j'avais passé un cap, j'étais passée au-delà de l'animation, au montage de projets, à leur réflexion. C'est cette façon de raisonner que j'étais venue chercher. Je crois que si je ne l'avais pas fait, j'aurais peut-être changé de boulot. Dans le travail, il arrive un moment où pour aller plus loin, ou plus haut ou... enfin, peu importe... pour faire autre chose, ou mieux les choses, il faut évoluer et cette formation m'a permis de le faire... Je ne suis pas sûre qu'une formation en informatique par exemple (quoique très utile), soit exactement pareille à ce niveau là.

## Des regrets...

Aucun. Tout cela s'est construit petit à petit. Il a juste fallu que je me jette à l'eau.  
Merci.

Propos recueillis  
par **Cécile PAUL**



# Articulations

## La formation des cadres socio-culturels : Outil pour l'action, mais à quelles conditions ?

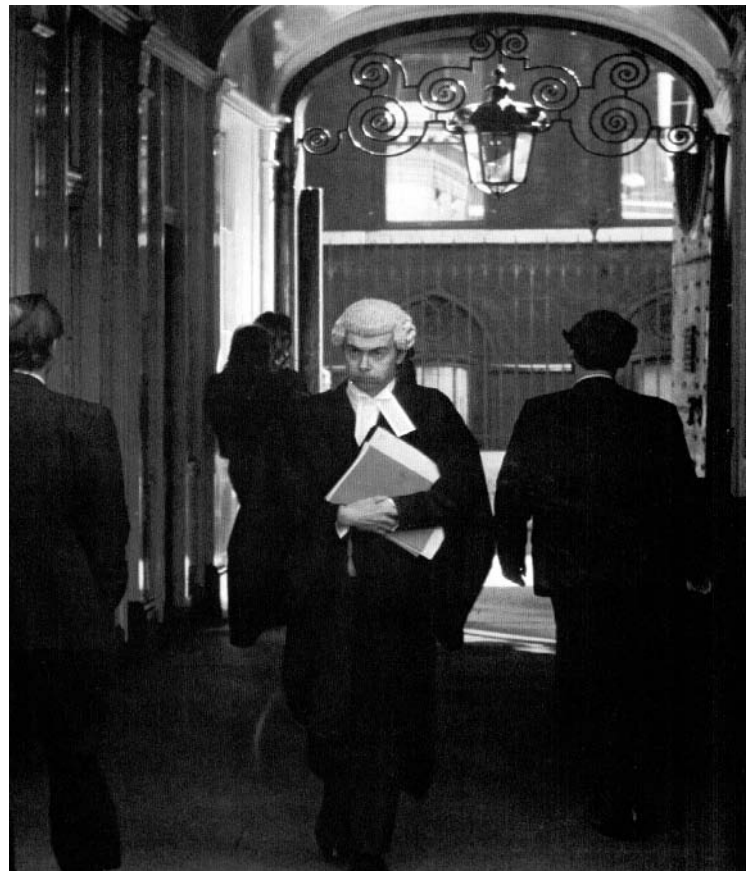
par Cécile PAUL

Une des missions premières du champ socioculturel est d'amener le public à une meilleure compréhension et à la maîtrise d'un environnement humain en constante évolution, secoué par de profonds changements. Dans ce cadre, comme nous le montrons tout au long de ce dossier, l'interrogation continue des travailleurs quand à l'analyse et à la mise en œuvre de véritables démarches d'éducation permanente constitue un pilier essentiel. Mais il n'est pas le seul.

Une fois sortis de formation, les travailleurs n'ont en effet pas l'entière maîtrise des conditions qui leur permettront ou non de transférer dans leur pratique les acquis de celle-ci. Identifier les conditions qui facilitent ou non ce transfert dans l'action socio-culturelle et rendre celles-ci les plus favorables possible constitue, au même titre que la formation des cadres elle-même, un outil à part entière pour favoriser une évolution de l'action socio-culturelle qui soit en lien avec les mutations de la société.

D'un point de vue théorique, les conditions permettant le transfert des acquis de la formation dans l'action renvoient à des caractéristiques à la fois individuelles et organisationnelles.

Au niveau individuel, quatre facteurs sont généralement cités: la motivation des stagiaires sous deux facettes distinctes, à savoir la motivation à transférer ses apprentissages et la motivation à apprendre ; le sentiment d'efficacité personnelle qui se définit par le jugement que porte l'individu sur ses capacités à organiser et à exécuter une tâche requise, pour apprendre une performance déterminée ; le contrôle perçu qui se rapporte au sentiment chez l'apprenant de pouvoir contrôler sa propre performance, et donc à pouvoir appliquer ce qui a été appris en formation ; et enfin le soutien perçu de la part de l'entourage professionnel.



# Articulations

14

Au niveau organisationnel, trois facteurs sont essentiellement pointés : l'opportunité de transférer dans l'environnement de travail, à savoir l'existence d'une place disponible pour les acquis de la formation au sein de l'organisation à laquelle appartient le stagiaire ; le climat (incitation et encouragement de l'apprenant à transférer, tâche incitant au transfert, comportements de transfert suivis de renforcement) et la culture organisationnelle (degré avec lequel l'environnement social de travail encourage l'acquisition et l'utilisation d'habiletés nouvelles, force avec laquelle l'entreprise encourage ses membres à être novateurs, capacité à projeter une haute image de l'organisation via le niveau de compétences des travailleurs).

L'analyse d'interviews réalisées en 2006 (cfr entretien avec Dominique Surleau dans ce dossier) auprès d'anciens stagiaires du CFCC corrobore ces constats théoriques en les matérialisant : pour que les acquis de la formation trouvent un réel écho et soient transférés dans l'action socioculturelle en tant que telle, se former ne suffit pas. Au-delà des apprentissages et des expériences qu'ils auront engrangés pendant deux ans, les futurs cadres doivent aussi fondamentalement être dans des conditions personnelles, de formation et professionnelles qui leur donnent le temps, l'espace, l'opportunité, la légitimité et la confiance nécessaires pour pouvoir changer de façon constructive autre chose qu'eux-mêmes.

Sur les aspects individuels, les stagiaires rencontrés estiment ainsi que l'entrée dans le processus de formation doit fondamentalement être issue d'une démarche volontaire. Elle ne devrait faire l'objet ni d'une situation de subordination, ni d'un chantage. Dans le cas contraire, la démarche de formation s'accompagne souvent de sentiments d'appréhension et de peur qui constituent des freins importants au transfert des acquis de la

formation dans l'action. Par ailleurs, une fois débutée, la formation demande, en terme pratique, une disponibilité et un investissement importants. Le stagiaire doit donc être à même, dans sa vie privée et dans sa vie professionnelle, de dégager ce temps et de le structurer. Enfin, la formation constitue une démarche de remise en question qui renvoie tôt ou tard le stagiaire à une autre image de lui-même et de son environnement, et qui questionne donc à la fois son cadre professionnel mais aussi certains pans de sa sphère privée. Au départ de la formation, le stagiaire doit donc être personnellement ouvert à cette démarche de remise en question et disposer des outils minimaux qui lui permettront de la gérer au mieux. Par la suite, il doit être encouragé à faire de ce " zoom arrière sur lui-même " quelque chose de constructif, à titre à la fois personnel et professionnel.

D'un point de vue pédagogique, ces stagiaires identifient l'intérêt d'un ancrage professionnel réel qui permet de faire plus efficacement le lien avec le contenu des séminaires, et de se les approprier plus rapidement. La diversification des modes et des lieux d'action, ainsi que celle des publics cibles est également citée comme une condition facilitant le transfert des acquis de la formation. Les stagiaires notent également l'intérêt d'un dispositif combinant des rencontres régulières (une fois par semaine) et un apprentissage sur le long terme. Pour ceux-ci, ce type d'organisation facilite les articulations entre les concepts vus en formation et l'action. D'une part, les contenus peuvent être illustrés par des exemples proches, tirés d'une pratique quotidienne, et non pas uniquement par des expériences passées et/ou accumulées dans le temps. D'autre part, certains acquis en terme d'action (réaction individuelle, adaptation du projet, modification d'une stratégie...) peuvent être transférés dans un temps relativement court, et donc faire l'objet, au cours des deux ans de formation, d'une évaluation quasi continue.



# Articulations

Par ailleurs, l'ensemble des stagiaires note que l'ambiance générale et surtout le sentiment de totale confiance dans lequel se déroule la formation constituent, des éléments essentiels au transfert. Le sentiment de confiance doit porter tant sur la démarche de formation proposée et sur la gestion des effets qu'elle engendre, que sur les relations interpersonnelles qui se créent au cours des deux ans avec les formateurs et avec les autres membres du groupe.

Enfin, au sein de son équipe comme au sein de l'organisation, le stagiaire doit dans un premier temps être légitimé dans sa démarche de formation. Bien qu'il s'engage à titre personnel dans la formation, c'est en effet le plus souvent en termes collectifs que seront envisagées les perspectives de transfert, et c'est le plus souvent en équipe que seront menés, dans les faits, les changements de l'action. L'équipe et l'organisation doivent partager de manière effective la démarche de réflexion initiée en formation, ce qui implique qu'elles soient à la fois "ouvertes" à une remise en question et à la possibilité "d'être bousculées", mais aussi qu'elles soient effectivement "mûres" pour gérer les possibles conflits et transformations inhérents à cette démarche. La confiance établie dans l'équipe de travail, avec le responsable hiérarchique et plus largement avec l'organisation constitue donc également pour les stagiaires un préalable indispensable au transfert des acquis de la formation dans l'action. Comme le citent de nombreux stagiaires, ce transfert repose en effet sur un double processus : la prise de confiance acquise à titre personnel valorisée par la confiance perçue de l'organisation incite progressivement les stagiaires à "oser", à "assumer", à "progresser" : "Je crois que c'est au fur et à mesure que cela s'est mis en place. Je pense que, de mon côté, je prenais plus confiance en moi, je requestionnais mes projets, mes projets étaient plus cohérents. Comme c'était réciproque, on me faisait aussi plus confiance, on me donnait des responsabilités. Et donc petit à petit eh bien on prend, on donne, on prend, on donne. Donc cela ne s'est pas construit du jour au lendemain, cela c'est construit depuis sept ans".



Au quotidien, le stagiaire doit également être dans les conditions permettant une mise en application effective des acquis de la formation. Cela implique notamment que l'action soit envisagée ou menée dans le cadre plus général de "quelque chose qui fonctionne". Les stagiaires parlent ainsi de la difficulté de transférer les acquis de formation quand "le fonctionnement de l'organisation est bétonné, verrouillé" ; qu'il dispose dans sa pratique professionnelle d'un "espace", d'une certaine "latitude" pour "prendre ses responsabilités", "construire", "se tester", "tenter". Cette autonomie "relative" mais essentielle aux apprentissages comprend également de manière implicite la possibilité de prendre les risques nécessaires au développement de l'action, et d'en porter la responsabilité à la juste hauteur de sa fonction ; qu'il aie l'opportunité, à un moment donné, de montrer les liens établis entre la réflexion et l'action, au travers d'une présentation et d'une diffusion de résultats concrets. Cette étape est considérée comme essentielle pour favoriser petit à petit, et à long terme, l'adhésion au projet et à ses perspectives par l'équipe de travail, les membres de l'organisation et les partenaires.

Enfin, est-il utile de préciser que le transfert des acquis de la formation est bien entendu facilité par une relative stabilité de fonction au sein de l'organisation.

