

L'accompagnement au cœur des politiques publiques

Grégoire EVÉQUOZ¹⁵

La notion d'accompagnement dans le champ professionnel peut être abordée de manière très diverse et s'avère féconde pour y appliquer des concepts et des schémas théoriques qui ressortent de manière impressionnante de cet article et offre de multiples éclairages. Le regard que je souhaite porter sur cette notion s'éloigne quelque peu de cette approche théorique et conceptuelle en essayant d'aborder les enjeux politiques qui se jouent autour de l'accompagnement. Le positionnement que nous avons choisi est celui du responsable de la mise en œuvre de dispositifs publics qui touchent notamment à la validation des acquis, aux bilans de compétences, à l'insertion professionnelle des femmes, aux mesures incitatives de formation, aux conseils en orientation, au suivi des jeunes. Pourquoi aujourd'hui les pouvoirs publics investissent-ils autant de ressources pour développer certaines de ces mesures ? Pourquoi l'accompagnement individuel sous ses différentes formes est-il devenu une des clefs des politiques de quali-

fication professionnelle des adultes, d'insertion, de mobilité professionnelle, de formation continue ? Pourquoi des financements publics importants sont attribués à cette forme d'aide individuelle ?

Poser ces questions, c'est déjà partir de l'hypothèse que l'accompagnement individuel constitue un moyen de résoudre certaines problématiques dont les contours vont bien au-delà de la simple dimension individuelle et des pratiques professionnelles qui leur sont liées. Notre contribution s'inscrit ainsi dans le prolongement de la notion de dispositif qui est abordée dans l'article de Maëla Paul avec une référence fort pertinente à Foucault et une définition qu'il est utile de rappeler: "Un dispositif désigne un ensemble de relations établies entre diverses institutions" et "L'ensemble de ces relations, dont les visées sont multiples voire contradictoires, donne forme à des modes gouvernementales afin de faire face aux nouvelles problématiques d'un ensemble social donné". Les dispositifs d'accompagnement peuvent donc s'intégrer dans des modes opératoires de gouvernance. Pour l'illustrer, nous partirons de trois exemples concrets qui touchent des dispositifs sur le financement de la demande de formation, la qualification des adultes et le suivi des jeunes.

¹⁵ Directeur général de l'office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue du canton de Genève.

Un chèque annuel de formation: financer la demande de formation

Depuis 2001, le canton de Genève a introduit dans sa loi sur la formation continue des adultes un chèque annuel de formation. Aujourd'hui plus de 5000 personnes par année recourent à cette aide. Ce dispositif permet aux personnes qui le souhaitent et qui ont un projet de formation de pouvoir obtenir une somme équivalente à 500 euros. Au moment de la mise en place de ce chèque, tous les experts consultés nous ont mis garde. Le financement de la demande de formation, doit, s'il veut remplir ses effets incitatifs, inclure une forme d'accompagnement individualisé pour informer et conseiller les adultes. Il y a de manière sous-jacente à la question du financement de la formation, l'idée que celui-ci ne peut intervenir que si la personne a pu préalablement développer un projet et qu'elle a pu être aidée pour cela, d'autant plus si elle est faiblement ou non qualifiée. La mise en place de l'accompagnement apporte ainsi une garantie aux pouvoirs publics que l'argent mis à disposition l'est à bon escient. Cet argument avait par ailleurs été souligné à l'attention des députés au moment du vote de la loi. L'accompagnement devient ici une forme de caution du dispositif.

Derrière la mise en place de l'accompagnement une autre forme de problématique est également prise en

compte: celle de la complexité du système de formation continue et de sa complexe lisibilité. Inciter les individus à se former ce n'est plus seulement contribuer au financement de la demande de formation, c'est aussi les amener à acquérir une perception du système de formation et à pouvoir choisir dans une multitude d'offres. Le terme utilisé pour décrire cette forme d'aide est d'ailleurs assez explicite, puisque l'on parle de guidance personnalisée.

La qualification des adultes: un nouveau paradigme

Il y a dix ans une évaluation de la politique menée dans le canton de Genève à propos de la qualification des adultes a été conduite par une commission d'évaluation. Il est ressorti de cette analyse que rien n'était prévu jusqu'ici pour inciter les adultes non qualifiés à se former et à se qualifier. Le contraire était même affirmé; la politique menée les découragerait plutôt. En effet, parce qu'elle ne prévoyait pas de possibilités d'individualiser les parcours de formation, de prendre en compte les acquis, de suivre la personne pendant un parcours de formation souvent long et difficile, d'avoir des méthodes pédagogiques appropriées. Les résultats étaient sans appel: plus de 25 % d'échec aux examens, plus de 30% d'abandon pendant la formation.

La première réponse des autorités fut d'introduire l'obligation pour les

personnes d'être accompagnées et d'être suivies tout au long de leur parcours de formation (c'est d'ailleurs toujours le cas aujourd'hui). Dans la pratique, cela signifie que tout adulte qui souhaite obtenir un diplôme doit être suivi par un conseiller en formation tout au long de son parcours, dans ce qui s'apparente à une forme de monitorat. De plus, pour le repérage des compétences, la personne doit être aidée dans le cadre d'un bilan de compétences. Ces aides ont donc été intégrées au dispositif. Pourquoi de telles mesures, pouvant paraître même lourdes et contraignantes ont été introduites et dans quelles perspectives ?

L'accompagnement sert ici à reconnaître très clairement que l'individualisation du parcours de formation est devenue le nouveau paradigme pour la qualification des adultes et que celle-ci n'est possible que si elle prend en compte leurs aspirations et leurs contraintes. Elle implique également la prise en compte de certains publics qui n'auraient pas accès aux savoirs et à la reconnaissance s'ils n'étaient pas suivis.

Dix ans plus tard les résultats sont là: le nombre d'adultes qui obtient des qualifications a plus que triplé; le taux d'échec aux examens est descendu à 5 %, et les abandons ont quasiment disparu.

Le suivi des jeunes à risques

Pour le troisième aspect, j'utiliserai un exemple qui concerne des

publics jeunes dans le domaine de l'insertion des jeunes. L'Office fédéral de la formation et de la technologie de la Confédération suisse a lancé, voici quatre ans un grand projet appelé « *Case Management* » mais que l'on pourrait traduire en français par « gestion du suivi individualisé ». Ce projet ambitieux vise à introduire sur l'ensemble du territoire suisse un système de suivi de tous les jeunes à risque de rupture de la fin de la scolarité obligatoire jusqu'à l'emploi. Ce projet repose bien sûr sur des éléments de coaching tels qu'ils sont abordés dans l'article, sur une étape importante de diagnostic, sur la notion de jeunes à risques, mais aussi sur une très étroite coordination entre les acteurs concernés. Ce qui frappe dans un tel projet, c'est certainement son ancrage politique. Il a été annoncé en grande pompe par la conseillère fédérale chargée de la formation. Des moyens financiers très importants ont été mis à disposition (des dizaines de millions de francs suisse). Vingt-quatre des vingt-six cantons suisses ont mis en place un tel dispositif soutenu par ailleurs par les instances intercantionales chargées de l'éducation et de la formation.

Mais quelles sont les raisons d'un tel engouement ? Elles sont comme dans les deux autres exemples variées. Tout d'abord pour n'importe quel système de formation, il convient de tout mettre en place

pour éviter que le minimum de jeunes sortent du système sans formation et se trouvent ainsi dans une situation d'exclusion. C'est donc la responsabilité sociale du système de formation qui se trouve ici fortement réaffirmée. Ensuite, le dispositif est centré sur les phases de transition entre un ordre d'enseignement à l'autre et entre l'enseignement et l'emploi. Il y a donc reconnaissance du fait que l'institution elle-même a de la peine à garder une continuité entre ses différentes composantes et l'accompagnement aide ici à pallier aux dysfonctions du système. Le suivi doit intervenir là où le système (institution, classe) échoue d'une certaine manière. Un autre aspect mérite d'être signalé. C'est la volonté de considérer que des problèmes qui interviennent parfois au terme du

parcours de formation peuvent trouver une solution s'ils sont pris en charge de manière précoce. L'accompagnement est ici la clé d'une démarche préventive.

Dans les trois exemples présentés ici, l'accompagnement s'intègre dans une politique volontariste des pouvoirs publics pour inciter les personnes à se former, à se qualifier, et à mener à terme leur formation. Le mode de suivi individualisé induit que les publics concernés soient, dans une certaine mesure en difficulté, ou en tout cas, qu'ils n'ont pas l'autonomie suffisante pour utiliser les moyens à leur disposition ou encore, que les systèmes de formation ne parviennent pas à soutenir les individus autant qu'ils le devraient.