Cursus de Formation de Base et Comportementale

Programme de développement économique
mené par C-E-FOR à Antananarivo, Madagascar

Rémi Cèbe*
Octobre 2005

Résumé opérationnel

Dans un contexte de faiblesse de la formation initiale et de déscolarisation, nombreux sont les jeunes sans emploi dans les quartiers d'intervention. La formation de base et comportementale a donc pour objet non seulement de donner aux stagiaires un savoir-faire et une « employabilité », mais également de les préparer au monde nouveau dans lequel ils vont évoluer et de leur faciliter l'accès au marché du travail.

La formation de base et comportementale est la clef de la formation proposée par le programme.

Elle a pour principes essentiels :

- ✓ Un niveau élevé d'exigences élevées à l'égard des stagiaires.
  En y répondant, ils se prouvent à eux-mêmes qu'ils ont des capacités et gagnent ainsi une confiance en eux.
- ✓ Une connaissance individuelle de chaque stagiaire et de son environnement tant physique que familial.
  Cela permet de mieux connaître ses capacités et de l'orienter au mieux.
- ✓ Une implication de la cellule familiale.
  Préparer la famille aux changements à venir nous semble essentielle pour qu'elle soit un élément moteur de la réussite de la formation.

Les résultats de Sud Confection, l'un des plus anciens partenaires du programme, sont parlants à cet égard : 90% des 170 ouvriers actuels ont été formés par le programme. Entre l'ouverture de l'usine en 1997 et 2003, le *turn over* a chuté de plus de 70% ; depuis un an et demi, aucun ouvrier n'a quitté l'entreprise ; il n'y a pas de vol et aucune fouille n'est organisée à la sortie de l'usine, contrairement à l'usage.

AVIS IMPORTANT

Les fiches et récits d'expériences « Pratiques » sont diffusés dans le cadre du réseau d'échanges d'idées et de méthodes entre les ONG signataires de la « charte Inter Aide ». Il est important de souligner que ces fiches ne sont pas normatives et ne prétendent en aucun cas « dire ce qu'il faudrait faire »; elles se contentent de présenter des expériences qui ont donné des résultats intéressants dans le contexte où elles ont été menées.
Les auteurs de « Pratiques » ne voient aucun inconvénient, au contraire, à ce que ces fiches soient reproduites à la condition expresse que les informations qu'elles contiennent soient données intégralement y compris cet avis.

Contexte : lacunes des stagiaires à leur entrée dans le programme

Les raisons pour lesquelles les jeunes issus des quartiers d'intervention du programme ont des difficultés à pénétrer le marché du travail sont nombreuses. On peut toutefois en citer trois principales, auxquelles le programme tente d'apporter une réponse.

- **Faiblesse du niveau scolaire**

  Les stagiaires peuvent ne pas maîtriser les 4 opérations de base, ne pas savoir prendre des notes, prendre la parole (notamment en français, langue courante dans les entreprises franches). C'est alors un obstacle majeur à l'insertion professionnelle, puisque même sur les postes les moins techniques, il faut remplir des fiches statistiques, discuter avec le contremaître, participer à des réunions d'équipe, etc.

- **Méconnaissance et incompréhension de la culture d'entreprise**

  - ✓ **Absence de ponctualité, méconnaissance de la hiérarchie, négation de ses obligations**
    Les stagiaires ont des difficultés à s'adapter à des horaires fixes, à des rythmes de production et à un supérieur qui donne des ordres et peut réprimander. Ils ont de plus tendance à donner la réponse qu'ils croient que l'on attend d'eux pour éviter toute difficulté et à faire ensuite l'inverse de ce qu'ils ont dit ou promis.

  - ✓ **Incapacité à gérer une rémunération, d'une carrière**
    Les stagiaires n'ont jamais reçu de revenus fixes ; ils ne connaissent pas les concepts de carrière, de promotion, etc.

  - ✓ **Désorganisation et absence de réactivité**
    Un environnement familial instable, un habitat délabré et des difficultés financières semblent être le ferment d'une incapacité à anticiper et à organiser son travail, comme à pouvoir réagir en temps et en heure, en formation comme au travail.

- **Absence de savoir-faire**

  Les stagiaires disposent le plus souvent d'un savoir-faire très réduit et en tout cas très loin de celui exigé en entreprise. Par exemple, une couturière informelle sait piquer mais aura d'importantes difficultés à piquer droit et en finesse.

Objectif de la Formation

Dans un contexte où les entreprises ont de plus en plus tendance à ne recruter que des ouvriers ayant déjà une expérience en entreprise et d'un niveau scolaire plus élevé que les stagiaires, la Formation de base et comportementale a pour objet de préparer les stagiaires aux exigences du milieu industriel, l'importance de la ponctualité et du respect des délais et des organisations de la production.

Organisation

La formation de base et comportementale comporte 5 semaines de cours et ateliers : 4 semaines de formation et une semaine de test et d'orientation.

► ***Semaine 1***

P1 Déblocage de la parole, Respect d'autrui, ponctualité, politesse, discipline…

P2 Hygiène et apparence extérieure (personnelle et image que l'on donne aux autres).

FR1 Français : apprentissage – expressions usuelles

P3 Concurrence mondiale – Filière textile

P4 Le monde du travail, la notion de travail, le monde de la « zone franche »

►***Semaine 2***

P5 Culture d'entreprise, groupes d'appartenance

P6 Communication 1

C1 Calcul : Lecture et écriture des chiffres, maîtrise des 4 opérations

P7 Communication 2

P8 Relation employés/employeur ; respect des hiérarchies

►***Semaine 3***

TE Test d'évaluation (évaluer la compréhension du stagiaire et sa faculté d'adaptation au monde de l'entreprise)

P9 La notion de qualité

P10 La qualité *en entreprise*

FR2 Français : Termes techniques

P11 La notion de production

►***Semaine 4***

P12 Santé : sensibilisation au planning familial, IST et VIH Sida.

C2 Calcul : Mesures de longueur et de temps

P13 OSTIE / CNAPS

P14 Le salaire et la notion de budget familial

R Révision générale des concepts acquis en formation

►***Semaine 5***

T1 Test d'évaluation final et TESO (Test d'Évaluation, de Sélection et d'Orientation)

R Corrections et délibération

SR Sortie de promotion et remise des certificats de stage

Modules de formation

Cette session de formation se déroule pendant 5 semaines à raison de 20 demi-journées de formation (voir détails des modules de formation en fiche 5) et 5 demi-journées pour les tests et les orientations.

① **Préparation des stagiaires au comportement attendu par l'entreprise** (ou « psychologie »)

Elle comprend 14 thèmes regroupés en 3 thèmes principaux, pour une durée totale de 40 heures :

- ✓ Communication et Relations (P1, P6, P7, P8) ;
- ✓ Hygiène, santé, apparence (P2, P12) ;
- ✓ Le monde de l'entreprise (P3, P4, P5, P9, P10, P11) ;
- ✓ Droits sociaux et Gestion familiale (P13, P14).

③ **Calcul**

Cette formation comprend 3 thèmes, pour une durée totale de 10 heures :

- ✓ lecture des chiffres (C1) ;
- ✓ les 4 opérations de base (C1) ;
- ✓ les mesures de longueur et de temps, les fractions et les pourcentages (C2).

Il s'agit d'une remise à niveau qui est reprise ensuite en formation technique.

④ **Français** (notions de base)

Cette formation comprend 2 thèmes, pour une durée totale de 6 heures :

- ✓ Apprentissage et expressions usuelles (Fr1) ;
- ✓ Termes techniques (Fr2).

Visites à domicile

Les formatrices effectuent également des visites à domicile et des entretiens réguliers, en lien avec les thèmes de formation, de façon à suivre individuellement les évolutions de chaque stagiaire et à mieux connaître leur environnement. Les thèmes des visites sont :

- ✓ Retard, absence, renvoi, abandon en formation : les formatrices se rendent au domicile du stagiaire pour comprendre le motif, lui expliquer la mesure prise et trouver avec lui une solution pour les prochaines fois.

- ✓ Apparence extérieure : facilitation de l'insertion sociale du stagiaire.

- ✓ Projet professionnel : aide au stagiaire pour formuler peu à peu un projet réaliste qui lui convient sur le plan personnel et en fonction de ses aptitudes intellectuelles, manuelles et physiques.

- ✓ Vie familiale : l'insertion professionnelle entraîne souvent une réorganisation du foyer (garde des enfants, etc.) à laquelle il faut préparer le stagiaire et sa famille. Un entretien avec la famille est organisé après 3 semaines de formation.

- ✓ La constitution de dossiers : accompagnement pour comprendre les exigences administratives et de l'entreprise (exemple : extrait de casier judiciaire demandé pour l'inscription en formation et pour l'embauche en entreprise).

Evaluation intermédiaire

- ✓ Entretien d'employabilité intermédiaire : mesurer la capacité à travailler de chaque stagiaire et l'assimilation des messages de la formation (voir annexe pour un exemple de guide d'entretien).

- ✓ Test d'évaluation (4ème semaine). Le but de cette évaluation est de rappeler qu'il ne s'agit pas de faire acte de présence en assistant passivement aux formations. L'objectif est également que les stagiaires comprennent que trouver un travail nécessite un effort de participation et d'assimilation du contenu de la formation.

Test d'Évaluation, de Sélection et d'Orientation (TESO)

Organisé à la fin du stage, à l'issue de la 4ème semaine, il dure une semaine et a pour objectif de valider le niveau et l'orientation professionnelle des stagiaires.

Evaluation

Elle comporte 2 épreuves :

⇨ Un examen écrit portant sur la formation comportementale, incluant un problème de calcul faisant appel aux 4 opérations de base *(cf. ci-dessous)*.

⇨ Une épreuve orale : entretien d'employabilité avec les responsables des filières techniques.

Sélection et Orientation

L'équipe des formatrices tant comportementales que techniques se réunit avec le responsable pédagogique et le Directeur adjoint et décide de l'orientation des stagiaires :

- si le stagiaire a des problèmes de comportement en formation : il est renvoyé et n'est pas remboursé ;
- si le stagiaire présente des problèmes sociaux importants : il est suivi plus particulièrement et des visites à domicile plus fréquentes sont organisées ;
- Si le stagiaire a des difficultés d'assimilation des contenus dispensés en formation : il est renvoyé, mais n'a pas à rembourser.
- En Formation technique, si des difficultés liées à l'assimilation de la formation de base surgissent, la monitrice accentuera ses efforts en ré-expliquant au stagiaire les concepts et contenus de la FDB.

Exemple de TESO

Calcul

Fanja est une stagiaire du projet admise en formation technique « module machine ». Cette formation dure15 jours et elle doit prévoir 2400 Fmg / jour pour ses frais de transport et de repas.

1) Si en prévision de ces dépenses, elle constitue une épargne avant de démarrer la formation « module machine », 30 jours pendant la formation FDB et 20 jours pendant la formation PREPA, combien doit-elle verser par jour pour constituer une épargne suffisante ?

Fanja est embauchée dans une entreprise à Tanjombato et touche 150 000 Fmg / mois pour un travail de 24 jours par mois. Les frais de transport et de repas n'ont pas changé.

2) Combien lui reste-t-il si elle doit rembourser au projet sa quote-part du coût de la formation technique (x Fmg) et mettre de côté la somme nécessaire pour ses repas et transport du mois suivant?
3) Le 2ème mois, combien lui reste-t-il si elle a touché 50 000 Fmg en plus pour des heures supplémentaires ?
4) Le troisième mois, elle n'a pas effectué d'heure supplémentaire, mais a touché une prime équivalent à 3/5 de son salaire de base. Combien lui reste-t-il ?
5) Le 6ème mois, Fanja est confirmée à son poste et son salaire de base a été augmenté de 25%, et le projet lui a remboursé la caution de *y* Fmg constituée pendant la période de formation. Combien lui reste-t-il au 6ème mois?

Psychologie

1) Enumérez les points que vous estimez importants dans le contrat que vous avez signé en formation.
2) D'après vous, quelles sont les raisons pour lesquelles on vous a sensibilisé au planning familial ?
3) Enumérez les méthodes de planning familial que vous connaissez.
4) Quelles sont les raisons principales de respecter la discipline ?

Guide de l'entretien individuel

Objectifs : évaluer pour chaque stagiaire :
sa compréhension de la formation
son évolution
les changements de vie (organisation familiale...)
le projet professionnel
L'évolution et les changements sont évalués par rapport à la visite de détection d'une part et par rapport aux appréciations que font les formatrices sur chaque stagiaire en cours de formation.

Questions

1) état civil (situation familiale, nombre d'enfants, expériences professionnelles et durée, raisons de l'arrêt du précédent travail, autres...) *pour vérifier qu'il n'y a pas d'erreur dans le dossier.* Pourquoi êtes-vous venu en formation ?

2°) Que pensez-vous de la formation ?
de ses objectifs
de ce que vous avez appris
de l'application du règlement
de thèmes déjà traités *(+ 2 ou 3 questions précises sur un thème)*
du français / calcul mental
de la broderie
à votre avis, manque-t-il quelque chose à cette formation et quoi ?

3°) Quels changements avez-vous constaté sur vous ?
Qu'est-ce que vous devriez encore changer ? *(+ conseils)*
4°) Projet professionnel
- Quel travail voulez-vous faire ?
- Pourquoi ?
- Que fait-on dans ce travail ?
- Connaissez-vous les critères d'embauche pour ce type de travail
- Les avantages et les contraintes de ce travail ?
- Qui s'occupera de vos enfants ?
- Si y a quelqu'un de malade chez vous, qui pourra s'en occuper ?
- Que faites-vous si vous vous faites réprimander par le contremaître ?
- Prétentions salariales ?

Frais occasionnés (transport, etc.) : comment allez-vous vous organiser le premier mois ? (avant le premier salaire)
5°) Sensibilisation au planning familial
6°) Point sur la contribution financière aux coûts de la formation.
7°) Donner au stagiaire un ou deux objectifs qu'il doit atteindre *(à contrôler par la suite).*

Résumé : *(à mettre au dossier)*
Compréhension de la formation
Evolution du stagiaire
Changements (attitudes et comportements ; organisation de sa vie familiale, garde des enfants...).
Projet professionnel
Opinion personnelle (de la personne qui mène l'entretien)

NB : les entretiens sont menés par les formatruces.

Après l'entretien : Compte-rendu au stagiaire (à la fin de l'entretien) et à la formatrice en charge du groupe

Préparation matérielle de l'entretien :

Prévoir la date et l'heure de l'entretien intermédiaire et prévenir tous les stagiaires
Préparer :
- Dossier de chaque stagiaire
- Fiche du groupe (listes des stagiaires et fiches de présences)
- Carnet de chaque stagiaire à contrôler (carnet de suivi des cautions et des visites à domicile).

[*] *Rémi Cèbe assure le suivi technique auprès de C-E-FOR depuis octobre 2002.*