

# LE FORMATEUR REGIONAL: QUEL PROFIL, POUR QUEL APPORT?

IMEN BEN ABDESSALEM

*Direction régionale des Affaires Sociales de Solidarité et des Tunisiens à l'étranger de l'Ariana, Tunisie*

## Résumé

Avec la mise en œuvre du programme de formation ciblée au profil des travailleurs sociaux intervenants auprès des familles et enfants en situations problèmes, un corps de formateurs régionaux s'est instauré pour répondre aux exigences de ce programme. De ce fait l'intérêt s'est orienté vers l'approche de cette nouvelle composante dans le paysage de l'intervention sociale, en s'intéressant au profil développé par ces formateurs et leurs apports quand aux pratiques existantes, ainsi qu'à la dynamique créée par ces intervenants portant la double casquette d'un travailleur social et celui de formateur régional, en véhiculant des savoirs, des savoirs-faire et des savoirs-être à travers la présentation des différents modules et les actions d'accompagnement et d'encadrement entreprises.

**Mots-clés:** Formateur régional, travailleur social, intervention sociale, accompagnement, encadrement

## Introduction

Dans un contexte socio économique en plein mouvance qui se caractérise par une multitude de variations et dans le quel les problèmes sociaux ne cessent de se développer et les champs d'interventions deviennent de plus en plus complexes, le travailleur social se trouve face à des enjeux divers qui impliquent une maîtrise plus rigoureuse de ses compétences et la mise en jour de ses connaissances afin d'être en mesure d'intervenir plus efficacement et d'être fiable dans ses démarches auprès des populations cibles qui sollicitent davantage ses services.

Conscient de ses enjeux, le Ministère des Affaires Sociales de la solidarité et des tunisiens à l'étranger avec l'étroite collaboration du bureau de l'organisation des nations unies pour l'enfance (UNICEF) à Tunis ont mis en œuvre un programme de formation ciblée au profil des travailleurs sociaux intervenants auprès des familles et enfants en situations problèmes. Après une phase de préparation et d'investigation le programme est mis à exécution dont on a confié la charge à un ensemble de travailleurs sociaux qu'on leur a attribué la tâche de formateurs régionaux. De ce fait ses derniers ont accaparé une grande responsabilité dans l'exécution du programme et dans la création de nouvelle habitude de formation compte tenu de l'importance croissante au domaine de la formation.

Qui sont donc ses formateurs régionaux et par quel profil assurent ils les tâches dont ils ont la charge d'exécuter et quel apport ont-ils pu produire dès l'émergence du programme.

Pour répondre à ses questions il a fallu préciser le cadre général de la genèse du programme de formation, de présenter le cadre juridique et organisationnel des missions qui incombent aux formateurs régionaux et enfin de tracer les caractéristiques du profil développé et les aspects de l'apport.

## **1. Présentation du programme de formation ciblée**

Afin de répondre aux exigences d'un contexte social en pleine mutation et notamment pour les travailleurs sociaux dont ils ont la charge d'intervenir auprès des population qui vivent des situations problèmes notamment les familles et les enfants en difficulté et qui ont besoin d'actualiser leurs connaissances de façon permanente pour pouvoir répondre aux besoins de plus en plus complexes .le programme de formation ciblée est survenu pour répondre à ce besoin de formation tant attendu par les travailleurs sociaux .

### **Cadre général de mise en œuvre**

En octobre 2003, une équipe de consultants nationaux a été mandatée pour la conception d'un programme de formation.après une phase d'investigation qui a touché un échantillon de 126 travailleurs sociaux œuvrant dans les différentes institutions du service socialà savoir les divisions de promotion sociale, les centres de défense et d'intégration sociale. Le questionnaire adressé aux agents sociaux porté sur le statut, le rôle, les fonctions, le niveau de connaissances, les compétences acquises et les pratiques du travailleur social

Les consultants ont eu à analyser les informations recueillies afin d'identifier les lacunes et les problèmes, d'observer les pratiques des travailleurs sociaux sur le terrain et dans l'exercice de leurs fonctions notamment avec les familles et enfin de proposer des orientations pour mettre à niveau les programmes de formation des travailleurs sociaux

Sur la base de l'analyse des résultats obtenus les consultants ont élaboré (Moez, 2007) :

1. **Un référentiel de pratique professionnelle** des travailleurs sociaux intervenant dans les domaines de la famille et de l'enfance, comprenant une description détaillée des missions, des fonctions et des activités du professionnel du social ainsi qu'une description du profil idéal requis du travailleur social, formulé en termes de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être et de savoir-apprendre.
2. **Un référentiel de compétences** traduisant les activités professionnelles qui constituent le modèle de pratique de l'intervention sociale dans les domaines de la famille et de l'enfance.
3. **Un référentiel de formation** fondé sur l'appréciation des écarts entre le profil actuel et le profil souhaité de l'intervenant social dans les domaines de la famille et de l'enfance. Ce référentiel couvre :

- Les connaissances générales requises (les fondements théoriques de l'intervention sociale, les législations et programmes, les méthodes et techniques de gestion administrative et sociale),
- Les habiletés professionnelles nécessaires à l'exercice de la profession (connaissance du milieu et de la clientèle, méthodologie de l'intervention sociale, approches et techniques d'intervention...),
- Les attitudes et comportements exigés (déontologie de la profession, partenariat),
- la maîtrise des particularités de l'approche différentielle dans la prise en charge des situations - problèmes rencontrés.

## **1.2.Contenu du programme**

Le programme de formation comprenait 30 modules conçu selon une logique graduelle qui permet aux agents formés d'accumuler les connaissances et les compétences nécessaires pour l'intervention auprès des populations cibles, les dix derniers modules représentent la consécration de tous les contenus déjà assimilés, ils visaient des situations spécifiques de familles et d'enfants en difficultés. La totalité des modules se présente comme suit:

### **Modules transversaux destinés aux compétences dans la formation**

Formation des formateurs sur l'ingénierie de la formation et l'andragogie (70heures)

Techniques d'accompagnement et de coaching (15 heures)

### **Séquence A: Arrière - plan théorique (85 heures)**

- 1) Les fondements théoriques du service social
- 2) La profession du travail social
- 3) Les politiques de protection sociale en Tunisie
- 4) L'étude du milieu de l'intervention sociale
- 5) L'analyse des besoins humains
- 6) Le profil du travailleur social et la déontologie de la profession

### **Séquence B: la communication et les techniques d'intervention (100 heures)**

- 7) Les techniques de communication
- 8) La relation d'aide
- 9) L'entrevue individuelle
- 10) L'entrevue familiale
- 11) L'animation des groupes

### **Séquence C: Méthodologies et approches de l'intervention sociale ( 80 heures).**

- 12) Le processus d'intervention sociale
- 13) L'intervention sociale intégrée
- 14) Les approches en intervention sociale avec les individus et les familles

- 15) Les approches en intervention sociale avec les groupes
- 16) Les approches en intervention sociale avec la société

**Séquence D: Travail en réseau et organisation du travail (50heures)**

- 17) Le travail en réseau
- 18) Les relations professionnelles au sein de l'institution
- 19) L'organisation du travail technique et administratif
- 20) L'analyse du rendement professionnel

**Séquence E: les interventions spécifiques auprès des familles-problèmes. (150 heures)**

- 21) La famille démunie ou à faible revenu
- 22) La famille monoparentale
- 23) La famille confrontée à des conflits conjugaux
- 24) La famille confrontée à des conflits pendant la procédure ou après le divorce
- 25) La famille s'occupant d'une personne âgée à besoins spécifiques

**Séquence F: les interventions auprès des enfants à besoins spécifiques, (150heures )**

- 26) L'enfant sans soutien familial
- 27) L'enfant en danger
- 28) L'enfant porteur de handicap
- 29) L'enfant confronté à des problèmes de scolarité
- 30) L'enfant délinquant

**2. Le formateur régional cadre juridique et missions**

La réalisation du programme de formation ciblée a nécessité la constitution d'un corps de formateurs régionaux qui auront la charge de mettre en œuvre le dit programme et de mener à bien la présentation des différents modules La précision de leurs missions et du cadre dans le quel ils œuvrent a fait l'objet d'une circulaire du ministère de tutelle qu'on abordera dans les paragraphes qui suivent.

**2.1. Cadre juridique**

Afin de renforcer les assises du programme et pour mieux encadrer la fonction des formateurs régionaux la promulgation de la circulaire no 08 datée du 02 avril 2005 venait préciser les attributions du formateur régional, elle a été jointe d'une note explicative portant sur le cadre référentiel de sa mission, les critères de sélection et autre aspects ayant attiré au profil recherché.

**2.1.1. Le cadre référentiel**

Il a été explicitement mentionner que la mission des formateur régionaux s'inscrit dans un programme de mise à niveau générale des ressources humaines du ministère et le renforcement des services de promotion sociale par des compétences

qualifiées. Il a été précisé également que ce programme répond d'une part aux attentes des travailleurs sociaux dans le perfectionnement de leurs compétences professionnelles et d'autre part il concrétise les tendances de la politique sociale en matière de prévention et développement des prises en charge des populations à besoins spécifiques (Circulaire no. 8 du 02 avril 2005).

### **2.1.2. Conditions de candidature et critères de sélection**

La même circulaire a précisé que les formateurs postulants à cette fonction devraient remplir les conditions suivantes :

- Etre âgé moins de 50 ans;
- Avoir une expérience professionnelle dans le domaine de l'intervention sociale équivalente à 5 ans et plus;
- Appartenir aux différents grades du corps des travailleurs sociaux à savoir : Assistant social, Assistant social principal, Technicien supérieur en service social, Administrateur du service social.

Pour ce qui est des critères de sélection, ils comprenaient :

- La motivation
- L'avis du supérieur hiérarchique
- La formation complémentaire
- L'ancienneté de service
- L'habileté en communication
- L'Apparence et la tenue vestimentaire
- La disponibilité
- Maîtrise linguistique de la langue arabe et de la langue française
- Maîtrise de l'outil informatique

Après déposition des dossiers les candidats ont été soumis à un test écrit portant sur les fondements théoriques du service social et à un test psycho technique afin d'évaluer leurs disponibilités et leurs capacités à communiquer et à transmettre.

### **Les missions des formateurs**

Selon la circulaire sur indiquée les formateurs régionaux auront pour missions :

- L'exécution du programme de formation ciblée au niveau régional;
- L'encadrement des travailleurs sociaux et leur accompagnement sur terrain
- L'évaluation de l'impact de la formation sur le rendement des travailleurs sociaux et la qualité des services;

- La contribution à l'instauration d'actions courantes de formation;
- La contribution à la mise en œuvre d'un travail en réseau;
- L'encadrement des cadres et agents de la promotion sociale;
- L'encadrement des stages des étudiants de l'Institut National de Travail et des Etudes Sociales.

Compte tenu de ses diverses missions et tâches, quel profil les formateurs régionaux se voient ils développer afin d'assurer leurs fonctions et répondre aux exigences de ce nouveau créneau, notamment après la concrétisation d'une grande partie du programme relative à la présentation des modules aux travailleurs sociaux au niveau régional et quel apport ont ils pu dégager au fur et à mesure des actions organisées.

Afin de pouvoir cerner les aspects du profil développé par les formateurs régionaux et de pouvoir déterminer l'apport sous jacent aux actions de formation et d'accompagnement entreprises dès le début du programme, on a eu recours à la passation d'un questionnaire adressé aux formateurs régionaux dont le dépouillement nous permettra d'y voir clair.

### 3. Analyse du profil développé et de l'apport réalisé

Le taux de réponses recueilli s'élevait à 80 % de la totalité des formateurs qui sont au nombre de 42. La collecte des données a permis de déterminer différents aspects relatifs au profil des formateurs ainsi que leur évaluation de leur apport quant aux pratiques existantes.

#### 3.1. Caractéristiques générales

Le dépouillement des réponses a permis de déterminer des caractéristiques générales du corps des formateurs régionaux relatives aux aspects suivants : l'âge, le sexe, la formation initiale et la carrière professionnelle.

*La tranche d'âge :*

D'après les résultats obtenus on remarque que la majorité des formateurs appartient aux tranches d'âge 41-45 ans et 46-50 ans, comme le précise le tableau suivant:

Tranche d'âge	%
25-30 ans	12 %
31-35 ans	12 %
36-40 ans	9 %
41-45 ans	37 %
46-50 ans	25 %
+50 ans	9 %

### *Le sexe*

Une nette majorité est enregistrée au profil de la composante masculine qui s'élève à 80.5 % contre la composante féminine qui ne dépasse pas 11.5 %.

### *La formation initiale en service social*

L'ensemble des formateurs questionnés détiennent un diplôme en service social qu'il soit octroyé de l'ancienne école du service social de silliana ou de l'Institut National du Travail et des Etudes Sociales par ses différents cursus comme le précise le tableau ci-dessous.

<b>Le diplôme</b>	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Diplôme d'assistant social	25	76 %
Diplôme technicien supérieur en service social	05	15 %
Maîtrise en études sociales	03	9 %
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Ainsi on peut déduire que les formateurs régionaux appartiennent à des cursus différents de formation en service social. Ce qui constitue une source de richesse, notons toutefois une légère prévalence pour l'école de silliana dont 60 % des formateurs y sont passés contre 40 % pour l'INTES.

### *La carrière professionnelle*

Entre grade initial et grade actuel on a pu remarquer l'évolution positive des formateurs régionaux dans leur carrière professionnelle ; ainsi plus que la moitié ont pu accéder au grade d'assistant social principal à travers les différents concours internes organisés à leur profil.

<b>Grade initial</b>	<b>nombre</b>	<b>%</b>
A S	20	60%
A S P	10	30%
Administrateur en service social	03	10 %
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

<b>Grade actuel</b>	<b>nombre</b>	<b>%</b>
A S	--	--
A S P	24	73 %
Administrateur en service social	09	27 %
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

### *L'expérience professionnelle*

55 % des formateurs régionaux ont à leur effectif une ancienneté importante dans le domaine de l'intervention sociale qui appartient à l'intervalle

21-30 ans. Les autres valeurs ne sont pas moins importantes elles sont de l'ordre de 27 % pour la fourchette 5-10 ans et 18 % pour celle de 11-20 ans.

<b>Ancienneté</b>	<b>nombre</b>	<b>%</b>
5-10 ans	09	27 %
11-20 ans	06	18 %
21-30 ans	18	55 %
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

## **Devenir formateur : le pourquoi et le comment ?**

### *La motivation initiale*

Les tendances majeures exprimées par les formateurs régionaux puisent dans une logique du désir de développement des compétences requises, d'acquérir d'autres compétences, d'enrichissement des connaissances, agir sur les pratiques ,améliorer l'image de marque de la profession et le profil du travailleur social. Certains formateurs ont exprimés leurs motivation par le désir de motiver les intervenants sociaux de favoriser les échanges entre les praticiens dans le domaine de l'intervention sociale ,porter de l'intérêt pour le changement des pratiques existantes , promouvoir le corps social avec l'amélioration des compétences et l'actualisation des connaissances . Les points de vue exprimés impliquent une nette conviction de l'apport de la formation d'une part et reflètent un profil de professionnels conscients des enjeux que représentent leurs tâches prochainement.

### *L'importance de l'expérience en service social*

Etant des anciens travailleurs sociaux, les formateurs régionaux ont exprimés l'importance de leurs expériences dans l'exécution de leur tâche de formation, parmi les explications données : « On a toujours besoin d'exploiter notre expérience en service social dans les différents modules de formation surtout pour exprimer la relation entre théorique et pratique ». « L'expérience est une composante du profil demandé ». Un autre point de vue soutient le lien étroit entre expérience professionnelle et la tâche de formateur en indiquant que c'est primordial d'être praticien social. L'expérience c'est la richesse pratique ». La totalité des réponses exprimées sur la corrélation entre profil de formateur régional et celui du travailleur social .les formateurs régionaux affirment que le formateur régional en service social doit être par excellence un travailleur social Cette corrélation trouve son origine également dans la relation entre le référentiel du service social et les pratiques existantes, étant un travailleur social le formateur régional détient une expérience pratique qui lui permet de transmettre les savoirs – faire et les savoirs –être et d'assurer l'implication des collègues dans une logique de changement des pratiques ainsi « l'exploitation du terrain est fondamentale pour



le formateur régional» comme l'indique un des formateurs questionné. « Les deux profils requièrent des qualités similaires tel que l'écoute, l'acceptation, la bonne communication, la disponibilité" signale un autre formateur. D'un autre côté la majorité des formateurs ont déclaré avoir souvent tendance à exploiter leurs expériences pratiques lors des actions de formation organisées : c'est une source de richesse et un moyen d'explication des liens entre théorie et pratique d'une part et d'autre part permet le renforcement d'un climat d'entente et d'échange entre formateur et formés.

Additionnellement à l'expérience professionnelle la majorité des formateurs régionaux ont déclaré avoir eu l'occasion d'organiser ou d'entreprendre des actions de formation ou d'encadrement avant la mise en œuvre du programme de formation ciblée, ce qui représente un atout de plus pour ces formateurs et qui indique qu'ils avaient en eux des pré-dispositions à la fonction de formateur.

Avec ce programme les formateurs régionaux ont eu l'occasion à plus d'enrichissement au niveau des connaissances théoriques ainsi qu'une capacité à s'ouvrir aux autres, certaines réflexions indiquent l'importance d'acquérir une capacité à assimiler et analyser des différents modules et les champs d'intervention, et de maîtriser les articulations entre la politique sociale et le service social, plus de capacité à communiquer. Conscients que devenir formateur nécessite un perfectionnement permanent les formateurs régionaux déclarent avoir besoin de perfectionner surtout les savoirs faire puis les savoirs-être. se qui implique l'importance qu'accordent les formateurs pour le changement des pratiques existantes et le renforcement d'un profil adéquat du travailleur social en Tunisie et ceci s'inscrit parfaitement dans la logique même du programme de formation et des rôles attribués aux formateurs .

#### *Atouts développés et attitudes adoptées*

Cette expérience a permis aux formateurs de développer des atouts divers qui contribuent à enrichir leurs profil, la créativité fut la plus importante, d'autres atouts ont été mentionnés dont la maîtrise de soi, l'initiative et l'esprit critique. D'un autre côté le démarrage du programme s'est accompagné de certaines difficultés, face auxquelles les formateurs étaient appelés à gérer pour y faire face la majorité des formateurs ont déclaré avoir tendance à positiver la situation. Ils ont pu ainsi mener à bien le déroulement des différentes phases du programme. Dans une même logique positive et dynamique, 85 % des formateurs régionaux croient dans l'automotivation, ainsi ils adoptent différents moyens pour y parvenir dont notamment la foi dans leurs missions, la capacité à mobiliser les formés, la fixation d'objectifs personnels. Quant à l'attitude adopter pour s'affirmer dans un créneau aussi important et complexe que celui de la formation, la moitié des formateurs adoptent la confiance en soi, d'autres points de vue invoquent d'autres attitudes comme la maîtrise des modules, le militantisme.

### *La relation avec les formés*

Le profil des formateurs régionaux ne peut pas être abordé à l'écart de la qualité des relations que tisse le formateur avec les formés en ce sens la majorité des qualificatifs avancés indiquent des relations de confiance, de respect mutuel, de relation positive, d'échange, de complicité, d'interaction. Afin de stimuler l'intérêt des formés, les formateurs déclarent adopter différentes techniques : l'animation, les jeux de rôles, les échanges d'expérience, l'interactivité, la dynamique de groupe l'encouragement. Dans la même logique les formateurs régionaux mettent l'accent sur les facteurs de réussite de la relation avec les formés dont notamment la bonne communication, le respect mutuel, le fait d'être une personne ressource, la maîtrise des savoirs et des savoirs faire, la crédibilité et la disponibilité.

### **3.3 Entre formation et accompagnement quel apport?**

L'apport des formateurs peut apparaître à deux niveaux : le premier concerne les modifications détectées chez les formés d'un module à un autre, le second est en relation avec les tâches d'accompagnement dont les formateurs sont appelés à effectuer. Quant au premier niveau, les formateurs questionnés ont invoqué principalement des modifications relatives au concept et terminologie utilisés, une implication plus positive au cours des séances de formation et une meilleure formulation des attentes. Le second niveau concerne l'accompagnement, à ce titre 88 % des formateurs ont déclaré avoir entrepris des actions d'accompagnement. Ces dernières visaient notamment :

- L'organisation de travail et la gestion des dossiers;
- Les savoir-faire;
- Les savoirs-être.

Pour y arriver les formateurs ont déclaré avoir adopté les attitudes suivantes : Etre compréhensif, ouvert, facilitateur, encadrer, guider, clarifier, positiver et encourager les agents . Les formateurs précisent l'importance d'être à l'écoute des agents et d'éviter toute attitude susceptible de créer une confusion entre accompagner et contrôler.

Les modifications observées lors des actions d'accompagnement varient d'un travailleur social à un autre, elles consistent surtout dans la manière du déroulement des entretiens, l'orientation de la clientèle, l'organisation des dossiers, la communication, la prise en charge des situations problématiques et la rédaction des rapports sociaux. Les formateurs régionaux invoquent parallèlement l'importance du facteur temps pour une concrétisation plus tangible des effets de la formation et la nécessité d'apporter des changements à plusieurs autres niveaux organisationnels et qui sont en relation directe avec les travailleurs sociaux .

*Evaluation de l'expérience par les formateurs régionaux*

La majorité des formateurs ont exprimé des points de vue positifs vis-à-vis de cette expérience parmi les qualificatifs avancés on note une expérience positive, enrichissante, pertinente, fructueuse. En parallèle cette expérience a suscité pour 60 % des formateurs un intérêt croissant pour le domaine de l'intervention et à l'image de marque de la profession ce qui inclus une volonté de la part de ses derniers de s'impliquer dans une logique de changement en exploitant les contenus des différents modules présentés et la dynamique créée par le programme en soi . Les formateurs ont souligné également l'importance sous-jacente de ce programme et surtout l'importance de la concrétisation des enjeux de la formation pour la profession et le profil du travailleur social . D'autres remarques retenues indiquent :

- *Une recherche d'un statut stable avec renforcement de leurs fonctions*
- *Une conviction profonde de l'intérêt du programme pour la pratique du service social*
- *La formation est une composante à part entière qui doit être intégré dans les structures régionales*
- *L'importance de l'effort que doit déployé le formateur lui même dans l'auto perfectionnement et la conception d'autres modules.*

## **Conclusion**

Le programme de formation ciblée est venu pour répondre aux différentes exigences de la profession face à un contexte socio-économique complexe et face aux enjeux que les travailleurs sociaux sont appelés à affronter. Les formateurs régionaux ont pu développer un profil dynamique en exploitant d'une part leur expérience professionnelle en tant que travailleur social et d'autre part le contenu du programme de formation ciblée .De ce fait, ces formateurs sont devenu des personnes ressources dans leurs régions respectives, ils incarnent une multitude de rôles et ils représentent d'importantes potentialités qu'il faut exploiter . L'apport réalisé et bien qu'il soit relatif nécessite plus de temps car les changements attendu nécessitent un travail de longue haleine et une implication de toutes les composantes du système. Les missions du formateur régional sont prometteuses mais cela n'empêche pas le fait qu'il faut les renforcer par d'autres textes réglementaires et des mesures organisationnelles qui consolident les acquis réalisés avec ce programme et ouvrent des horizons de collaboration avec d'autres instances dans différents domaines de formation. La formation demeure une nécessité aussi bien pour les travailleurs sociaux que pour les formateurs régionaux, c'est un choix stratégique pour le développement et un investissement pour l'avenir.

## Références bibliographiques

1. Fethi, J. 2006. *Référentiels de la profession de service social*. Revue Travail et Développement, no. 25.
2. Moez, B.H. 2007. *La formation professionnelle des travailleurs sociaux en Tunisie*, communication présenté à NAMUR, au Congrès de l'AIFRIS.
3. Sadok, B.D., Abdelraouf, H., Fethi, J. 2004. *Référentiels de la pratique professionnelle et la formation par compétences dans le domaine du service social*. Tunis.
4. *La Circulaire Ministérielle no 08*, 2 Avril 2005.