

## **Une expérience non formelle et décentralisée de Formation Professionnelle en Uruguay**

### **Introduction**

Actuellement de nouveaux défis sur l'Education nourrissent le débat mondial. Les missions qui lui reviennent sont complexes. Nous savons que l'Ecole non seulement reproduit les inégalités sociales mais aussi, à cause de son modèle de fonctionnement, finit par en fabriquer d'autres. Les réponses à cette situation exigent d'elles des prises des positions apparemment contradictoires.

L'éducation formelle est défaillante dans la construction de liens positifs avec les enfants plus défavorisés et plus éloignés de la « culture scolaire ». Et, plus important, elle est défaillante quant à l'objectif de maintenir leur scolarisation et de les amener le plus loin possible dans un parcours qualifiant.

Même s'ils restent à l'école, ils n'arrivent pas à acquérir les niveaux de compétence nécessaire pour leur épanouissement personnel, pour l'exercice de la citoyenneté et pour une intégration socio professionnelle satisfaisante.

Rompre avec ce mécanisme d'exclusion est devenu le défi prioritaire pour les systèmes éducatifs des différents pays.

La réalité de la société et des écoles des uruguayennes montre des points très sensibles et relativement récents dans le fonctionnement de son système éducatif.

A savoir :

- la relation famille/enfant/ communauté et école.
- la relation école et monde du travail.

Parallèlement, l'éducation non formelle s'affirme, depuis certains temps, comme une expérience solide et positive dans le pays.

Elles maintiennent nombreux programmes qui ciblent le travail avec les familles et/ou les relations école entreprise ou encore éducation/travail.

Nous considérons comme « éducation non formelle » toute formation offerte et organisée par d'autres instances que le Ministère de l'Education. Ce sont des formations qui ne sont ni reconnues ni validées par l'Administration Nationale de l'Education Publique » (ANEP).

### **I - Poser le problème - La relation entre l'école, les enfants, les familles et l'entreprise.**

La détérioration de la relation entre l'école et ses élèves est évidente. Une étude récente de l'ANEP (Administration Nationale de l'Education PUBLIQUE) démontre que plus de 66.000 jeunes et adolescents entre 12 et 27 ans ne vont pas à l'école, ne travaillent pas et n'entreprennent aucune démarche de recherche d'emploi. Cela équivaut à 10.8% de cette population.

A ce chiffre nous devons rajouter 7,7% qui sont en situation de recherche de travail. Ce qui représente 47.000 jeunes et adolescents.

Il y a environ 100.000 jeunes qui, sans travailler, refusent l'école ou ne réunissent pas toute les conditions objectives et subjectives pour y accéder.

Pourquoi l'offre de l'école n'est pas attractive ou semble impossible pour ces jeunes ?

La réponse à cette question est complexe, plusieurs éléments doivent rentrer en considération.

Pour des questions méthodologiques, nous avons choisi de traiter plus précisément la relation école/travail à travers de la présentation du PROJOVEN, un programme de capacitation et insertion des jeunes destiné aux publics jeunes plus défavorisés.

#### **-- L'entreprise – un terrain inconnu**

A l'exception de quelques essais dans le cadre des modules de formation offerts par le Conseil Technique - Professionnelle – UTU-(Université des travailleurs) où il existe des propositions de rapprochement entre école, entreprise et organisations syndicales- la relation entre l'école et les acteurs du monde du travail est inexistante ou très limitée.

On peut se demander combien des fois un employeur ou un entrepreneur sont rentrés dans un lycée pour parler de leurs connaissances, expériences et compétences ?

Ou combien des visites d'entreprises sont prévues pour les élèves tout au long de leurs formations ?

Sur ce terrain prédominant les stéréotypes réciproques : le monde du travail perçoit l'éducation formelle comme dépourvue de pratique et cette dernière perçoit le monde du travail comment utilitariste (dans le sens philosophique du terme) et dévalorise sa contribution à la formation des jeunes.

Deux questions importantes :

- Les jeunes en général rentrent dans la vie adulte à travers une socialisation par le travail. C'est une période où ils ont besoin d'accompagnement et d'orientation. Un parcours d'insertion réussit dépendra, en grande partie, de la transition école/entreprise.
- Plus défavorisés et exclus seront les jeunes élèves, plus prématurée et précaire sera leur entrée dans le monde productif. Sans la qualification nécessaire ces jeunes sont « attrapés » dans un cercle d'exclusion et de pauvreté presque irréversible.

A l'école revient la tâche d'améliorer la relation entre le monde du travail et le jeune en général et de penser les modalités d'orientation et qualification adaptées aux jeunes en ayant le plus besoin.

## II – Possibles réponses

Dans l'éducation non formelle il existe à échelle assez importantes plusieurs expériences qui réussissent à répondre de façon efficace à ces questions. Elles s'adressent à un nombre important des jeunes dans tout le pays. Cependant, la société civile n'est pas seule sur ce terrain, la majorité des initiatives compte avec la forte présence de l'Etat.

Cela a entraîné différents niveaux d'articulations et différents types de partenariat : entre les acteurs publics et privés, entre les services internes du secteur public, et, avec moins d'ampleur, entre les différents secteurs du privé.

Les contributions les plus nettes sont :

- Une intervention plus focalisée à une certaine échelle,
- Une intervention plus structurée dans une période de temps déterminé,
- Une définition plus précise du rôle spécifique des acteurs institutionnels et des acteurs de la société civile dans la construction du réseau des partenaires.

### II-1 Projovent – un programme de qualification et insertion tourné vers l'emploi

Le PROJOVEN est un programme de la DINAE ( Direction National de Emploi) Junta National de Empleo et le INJU (Institut de la Jeunesse) . Ces institutions sont respectivement sous la responsabilité du Ministère du Travail et Sécurité Sociale et le Ministère de Tourisme.

Il fait partie d'une génération plus récente des programmes et projets destinés aux adolescentes et jeunes défavorisés.

Les premiers projets ont vu le jour fin des années 80 et ont pu bénéficier du financement des organismes internationaux tel que la BID ( Banque Interaméricain de Développement). Environ 5000 jeunes se sont qualifiés.

Actuellement les moyens proviennent du Fond de Reconversion **Laboral** constitué par les impôts payés par les entrepreneurs et les travailleurs du secteur public et privé. Ce Fond est destiné aux activités de recherche, orientation et capacitation professionnelle et priorise les actions facilitant l'insertion professionnelle de la population ayant plus de difficulté.

**L'objectif** central du programme est la capacitation et l'insertion socio professionnelle des jeunes en grand risque d'exclusion sociale et de pauvreté.

Les principales caractéristiques sont:

- L'articulation entre la formation proposée et les exigences du secteur productif ;
- La gestion décentralisée;
- La priorité à l'emploi.

**Le fonctionnement**, grâce au modèle de gestion choisi, peut être agile et dynamique .Chaque partenaire a un rôle clair et précis. Schématiquement l'articulation est la suivante :

- L'Etat donne les directives générales , les axes centraux du projet et constitue une équipe de coordination ;
- Le programme réalise les appels d'offres pour les propositions de capacitation et insertion a travers de l' Unité Coordinatrice ;
- Les institutions privées ou des ONG organisent et proposent des formation ciblées sur des secteurs où les offres d'emploi sont vérifiées et confirmées .
- L'Unité Coordinatrice évalue les propositions par rapport à des critères techniques pédagogiques, aux ressources humaines et à la construction de l'équipe, à l'articulation avec les entreprises et les coûts.
- La sélection des jeunes bénéficiaires est placée sous la responsabilité de l'ensemble des partenaires. Dans certains cas il y a la participation des centres communaux et des services de la mairie de Montevideo ;
- La supervision des formations , l'évaluation des résultats et d'impact est assurée par l'Unité Coordinatrice.

**La pédagogie** est basée sur l'alternance et traite la capacitation professionnelle de forme intégrale, en générant des espaces de socialisation dans lequel le travail devient l'élément catalyseur.

Les projets visent à construire une nouvelle place pour le monde du travail dans la formation de jeunes.

Les cours sont organisés par modules :

- Module de Capacitation technique : Apprentissage théorique du métier ;
- Module Ateliers d'Orientation : Construction du projet éducatif et professionnel du jeune, information sur le marché du travail, sur la réalité du métier choisi, ,technique de recherche d'emploi ;

- Module Apprentissage en entreprise: Structuré à partir de périodes passées en entreprise pour apprendre le métier sur le terrain. Pendant cette période le rôle du tuteur est très important ;
- Module Ateliers de Formation Professionnelle : Destiné à développer les capacités transversales et compétences spécifiques exigées par le marché du travail : communication, adaptabilité, compétence informatique...
- Module de Capacitation Complémentaire : Remise à niveau destinée aux jeunes ayant des difficultés dans les apprentissages de base ou ayant besoin d'un accompagnement plus globale.
- Module Appui à l'Insertion Socio Professionnelle : Suivi post-formation et personnalisé du processus d'insertion à travers de rencontres individuelles ou en groupe. Ce module peut durer jusqu'à 3 mois.

Une formation peut être configurée à partir de la combinaison de 2 ou plusieurs modules avec une durée qui va de 120 à 480 heures, selon le besoin de chaque groupe des jeunes repérés.

Ce programme cible le public jeune entre 17 et 24 ans cumulant différents niveaux de difficultés :

- Jeunes ayant quitté l'école sans un niveau de qualification minimum;
- Jeunes issus de foyers à très bas revenus ;
- Jeunes ayant famille à charge ;
- Maternité ou paternité précoce ;
- Sans aucune expérience professionnelle ;
- Manque d'autonomie et motivation...

Les jeunes de plus de 15ans en grand risque d'exclusion et pauvreté sous tutelle de l'Etat sont également bénéficiaires du programme.

La majorité d'entre eux ont « décroché » depuis assez longtemps et se caractérise par une très basse estime de soi.

## II-2 Quelle originalité ce projet apporte aux politiques éducatives

L'expérience évoquée précédemment porte en elle une certaine preuve de l'innovation et de capacité créative. Par son degré de maturité elle est susceptible d'être largement partagée et élargie au delà de son contexte original.

La plus importante des innovations se réfère à la **décentralisation de la gestion éducative et administrative** à partir de laquelle ce programme s'est organisé.

De que type de décentralisation parlons nous ?

D'un modèle capable de transférer aux acteurs locaux : **la capacité de prise de décision , la responsabilité quant aux résultats à obtenir et la mise en œuvre de moyens matériels adéquats.**

Avec deux objectifs importants :

- renforcer le rôle de l'Etat ,car c'est à lui qui revient la définition des résultats à obtenir et l'évaluation du processus global. Il doit exiger de acteurs locaux que les résultats soient obtenus avec les méthodes les plus idoines et avec des outils techniquement adaptés.
- éviter ou réduire le risque d'une décentralisation qui resterait seulement au niveau des structures politico institutionnelles. Il est commun de voir une proposition de décentralisation basée sur territorialisation ou la formation de conseils et commissions mixtes. Dans les deux cas elle reste limité à la création d'instances intermédiaires, maintient le processus de prise de décision dans une sphère éloignée des réalités locales et finalement, alourdit la dynamique de fonctionnement en créant des structures trop lourdes et peu souples.

Au contraire, la décentralisation qui nous avons mis en place considère que les instances locales sont les interlocutrices privilégiées du public bénéficiaire et, du fait, sont en meilleures conditions d'identifier, comprendre et répondre à leurs besoins les plus fondamentaux.

Cela ne signifie pas une complète autonomie. Comme nous avons remarqué juste avant, l'Etat reste le responsable de l'utilisation des ressources publiques.

Ce programme a généré un partenariat affiné et complexe au niveau politique technique entre Etat/société civile.

En outre il intègre la gestion de l'information , la gestion financière et l'évaluation des résultats et d'impact comme trois dimensions indissociables lors de son exécution .

## II-3 Quelles sont les bénéfices du transfert des compétences

Le premier aspect à souligner est la flexibilité et la capacité de dialogue généré par le rapprochement entre exécuteurs et destinataires des programmes.

Cela permet des prises des décisions plus rapides et plus adaptées et permet d'améliorer le niveau d'adéquation entre les besoins identifiés et les services proposés.

Dans des cas d'échec ou rupture scolaire,par exemple, cette pratique facilite la reconstruction des liens entre famille,jeune et école à travers une médiation plus ciblée.

Les organisations et institutions qu'ont la charge de l'exécution des programmes peuvent développer une pratique dynamique et capacité d'innovation.

Elles ont généré des espaces de recherches propres et des outils pédagogiques intéressants.

Le Projoven ‘ par exemple, développe des méthodologies innovantes évaluatives de processus qualitatif d’insertion socioprofessionnelle des jeunes

Face à la diversité des situations, ce type de décentralisation permet d’atteindre des résultats homogènes tout en proposant des réponses sur mesures.

Le deuxième aspect est le processus de sélection de ressources humaines et du public destinataire des programmes.

Quels sont les professionnels mieux préparés pour intervenir ?

Comment faire profiter des ressources à ceux qui en ont le plus besoin ?

La gestion locale permet la formation des équipes plus engagées, motivées et stables. Généralement les mécanismes de sélection trop centralisés développent des effets pervers tels que l’attribution des postes plus « faciles », dans les zones plus gratifiantes, aux professionnels plus expérimentés ou qualifiés. Cela fragilise les postes dans les zones de recrutement où le public présente plus des difficultés.

La gestion locale favorise aussi une gestion matérielle plus équitable.

La sélection des bénéficiaires sur une échelle locale facilite l’accès aux programmes à des jeunes le plus en difficultés, les plus éloignés des moyens d’information et les plus isolés des institutions. C’est un moyen efficace de garantir que les ressources arriveront vraiment au public prioritaire.

Souvent, les grands centres d’information et de « sélection » bénéficient à ceux qui s’approprient le mieux le fonctionnement institutionnel et qui sont capables de traiter plus rapidement les informations reçues.

Le troisième aspect est la différenciation entre le rôle recteur et régulateur de l’Etat et le rôle exécutif des organisations et institutions de la société civile.

Un même acteur ne peut pas concevoir, exécuter, évaluer impartialement les programmes.

Le rôle de l’Etat et ces principaux agents est valorisé dans la mesure où ce type de partenariat lui permet d’exercer une responsabilité régulatrice en même temps qu’il renforce les interventions des différents acteurs dans divers contextes sociaux.

Ce qui permet d’assurer une certaine homogénéité des résultats des actions diverses engagées.

La décentralisation se renforce avec certaines politiques de discrimination positive ou des compensation qui prévoient une meilleure distribution des moyens selon les besoins de la population en vue d’une plus grande scolarisation.

Cependant, attribuer plus des moyens n’est pas suffisant. Les interventions doivent être différenciées et sur mesure. Elles doivent atteindre un niveau important d’adéquation entre besoins ressentis et services proposés pour faire face aux situations d’exclusion, de marginalisation croissant

Javier LASIDA<sup>1</sup>  
Fatima MATHIEU

---

<sup>1</sup> Javier LASIDA – Directeur du Programme Projoven, professeur à l’Université Catholique de Montevideo

Fatima MATHIEU – Etudiante en maîtrise dans le CLAEH ( Centre Latine Américain d’Economie Humaine) –Montevideo

Stagiaire de l’INJU –Institut de la Jeunesse –Uruguay