

La supervision collective dans le non-marchand

Définition

Missions et Compétences du Superviseur

Repères déontologiques - Formation

Table des matières

Introduction	3
1. Postulats et méthodologie de travail	5
1. Quels usages de ce document ?	7
2. L'esprit dans lequel il convient de l'utiliser	7
3. Ce document est soumis à révision.....	7
4. Des fondamentaux	7
5. Méthodologie de travail	
5.1. Constitution de groupes de travail.....	8
5.2. Les parcours des trois groupes à tâches	9
2. Les acteurs de la supervision collective	12
3. Les missions et compétences du superviseur collectif	15
1. Description de la fonction de superviseur collectif	17
Mission 1. Initier le projet de supervision.....	18
Mission 2. Amorcer le processus (première rencontre)	20
Mission 3. Conduire le processus de supervision	22
Mission 4. Evaluer en continu et in fine la supervision	24
Mission 5. Evaluer et développer ses compétences professionnelles.....	24
Mission 6. Coopérer entre superviseurs	26
Mission 7. Se donner des repères déontologiques et intervenir dans le respect de ceux-ci.....	26
Mission 8. Assurer la gestion administrative, budgétaire et logistique liée à ces activités.....	26
2. Les compétences associées à ces missions.....	28
2.1. Construction du référentiel	28
2.2. Référentiel de compétences	30
4. Repères déontologiques	35
1. Quel est l'objectif de ces « repères » et quel statut leur donner ?.....	37
2. Repères déontologiques	37
5. Recommandations pour une formation de base de superviseur	41
1. Objectifs de la formation	43
2. Contenu.....	43
3. Public visé.....	43
4. Dispositif	44
5. Evaluation – Certification.....	45
ANNEXES	
Annexe 1 : Constitution des groupes	46
Annexe 2 : Quelques ressources	47

Introduction

Un vaste chantier réflexif

Tout le monde ou presque s'accorde à dire que les activités de supervision d'équipe ont pris de l'ampleur, ces dernières années, dans nombre d'organisations du secteur non marchand.

Les Fonds sociaux du non-marchand regroupés à l'APEF ne sont pas étrangers à ce phénomène, dans la mesure où plusieurs d'entre eux ont soutenu et continuent à soutenir des démarches d'accompagnement (Fonds ISAJH, Fonds MAE, Fonds ESS, Fonds du secteur socioculturel). Cet intérêt pour la supervision s'observe aussi auprès des pouvoirs publics qui la reconnaissent, la stimulent, voire même l'imposent. Notons également que des initiatives de formation à l'accompagnement d'équipes émergent çà et là. Par ailleurs nous rencontrons des professionnels, comme par exemple des éducateurs et des assistants sociaux, qui souhaitent « se lancer » de manière plus structurée dans ce type d'activité.

Face à cela, outre le soutien aux activités de supervision collective par les Fonds, l'APEF avait déjà stimulé la réflexion au sujet de cette activité. Une étude exploratoire a été menée sur la question¹. Le Fonds socioculturel a soutenu le séminaire d'échanges porté par le CESEP, le CFP de l'Institut Cardijn et le CIEP². Ces mêmes organisations ont organisé une journée d'échanges et de réflexions, soutenue par l'APEF, le 28 janvier 2005 sur ce même thème³.

L'objectif a été ensuite de prolonger ces réflexions à travers l'instauration d'un vaste chantier en vue de soutenir le développement raisonné de cette activité. Pour quelles raisons ? Nous avons l'opportunité de défendre une activité spécifique au secteur non marchand. Il nous semblait important qu'elle prenne ses marques par rapport à d'autres pratiques. Cette activité devait aussi pouvoir répondre aux questions que les partenaires sociaux se posent sur la qualité des prestations, sur son positionnement par rapport au dialogue social dans les organisations, etc.

La défense et le développement des activités d'accompagnement et de supervision d'équipe passent, selon nous, par plus de transparence et par une certaine régulation. Nous avons donc encouragé les efforts de structuration menés par les organismes de formation et les superviseurs eux-mêmes.

Ce chantier a consisté à :

- décrire précisément l'activité de supervision et mettre à plat les différentes tâches assurées par un superviseur collectif ;
- établir un inventaire des compétences nécessaires à l'accomplissement de cette fonction ;
- définir des repères déontologiques pour les superviseurs, partagés par le plus grand nombre.

A partir de là, notamment, des projets de formation pourraient alors s'élaborer.

Cette brochure est le résultat exhaustif de ces travaux. Une version synthétique, sous forme de dépliant, est largement diffusée dans tous les services relevant des Fonds sociaux concernés. Il présente les missions du superviseur et les repères déontologiques, et améliore ainsi la compréhension de la démarche. Cette brochure, plus technique, rend compte de l'intégralité du travail effectué et s'adresse donc aux superviseurs et aux organismes de formation, mais aussi à tout qui, au sein des organismes du non-marchand, souhaite approfondir le sujet.

1 *Etude exploratoire sur la problématique de la supervision* par Bernard De Backer, juillet 2002.

2 Séminaire qui s'est déroulé d'octobre 2003 à avril 2004.

3 Voir *Supervisions collectives. Croisement des pratiques, des regards et des savoirs*, coordonné par V. Albert, G. Pirotton et V. Ska, Nivelles, Coéd CFP Institut Cardijn, CESEP et CIEP, 2006 et en Cahier Labiso, n°s 57/58 : www.labiso.be

Postulats et méthodologie de travail



1. Quels usages de ce document ?

Ce document a pour but d'améliorer la collaboration entre les différentes parties : commanditaires, participants, superviseurs, organismes de formation.

Plus précisément, il permet de :

- Promouvoir l'identité professionnelle des superviseurs en donnant du sens à leurs compétences en tant qu'acteurs de terrain.
- Reconnaître chez le professionnel les multiples ressources qu'il mobilise et combine pour répondre à la situation donnée. Ces ressources sont à la fois personnelles (ex : connaissances, savoir-faire, capacité cognitive, ressource émotionnelle) et environnementales (ex : groupe de pairs).
- Dynamiser des besoins de formation continue ou d'auto-évaluation en donnant la possibilité aux superviseurs et candidats superviseurs de se positionner par rapport aux compétences attendues.

2. L'esprit dans lequel il convient de l'utiliser

Les référentiels proposent une description idéal-typique de l'activité et des compétences attendues. Les principes développés ici devraient être respectés, la souplesse résidant dans les moyens qui servent à décliner ces principes. Autrement dit, il nous paraît indispensable qu'un superviseur reconnaisse les huit missions développées dans le descriptif métier comme des principes de travail. Le superviseur garde par ailleurs la liberté et la responsabilité du choix des méthodes de travail dans l'accomplissement des tâches, en tenant compte du contexte.

3. Ce document est soumis à révision

Après une première année de diffusion et d'utilisation de ce document, l'APEF procédera à une évaluation avec le soutien d'un comité d'accompagnement, les groupes de travail mobilisés pour la constitution de ce guide restant les partenaires privilégiés de la démarche.

4. Des fondamentaux

Ce document ne prétend pas concerner toutes les formes de supervision. Le socle de départ a en effet été défini par les partenaires sociaux des Fonds sociaux regroupés à l'APEF. Ils ont donc circonscrit la pratique.

- la supervision est « collective » (il y a sans doute des points communs entre supervision collective et supervision individuelle, voire même des situations où ces pratiques se combinent, mais ce sont bien les pratiques de supervision collective qui ont fait l'objet d'un travail d'explicitation dans ce document). Par ailleurs, la supervision en question ici vise des professionnels (on ne parle pas ici de la supervision pédagogique de stage) ;
- le superviseur est « généraliste » (ce qui s'oppose à un superviseur privilégiant exclusivement une approche théorique unique ou un seul niveau) manipulant une grille allant de l'individuel au sociétal ;
- le superviseur est « externe » (ce qui s'oppose à un superviseur salarié au sein

de la même organisation que les supervisés) ;

- on escompte des effets formatifs de la supervision collective, inscrite dans une préoccupation générale pour la formation continue et l'éducation permanente¹ ;
- le superviseur s'inscrit dans des collectifs (qu'il soit salarié ou indépendant), et partage sa pratique avec d'autres dans des espaces de rencontre ;
- la supervision ne remplace, ni ne se substitue au «dialogue social» existant entre employeurs et travailleurs, même si elle n'est pas étrangère à cette dimension.

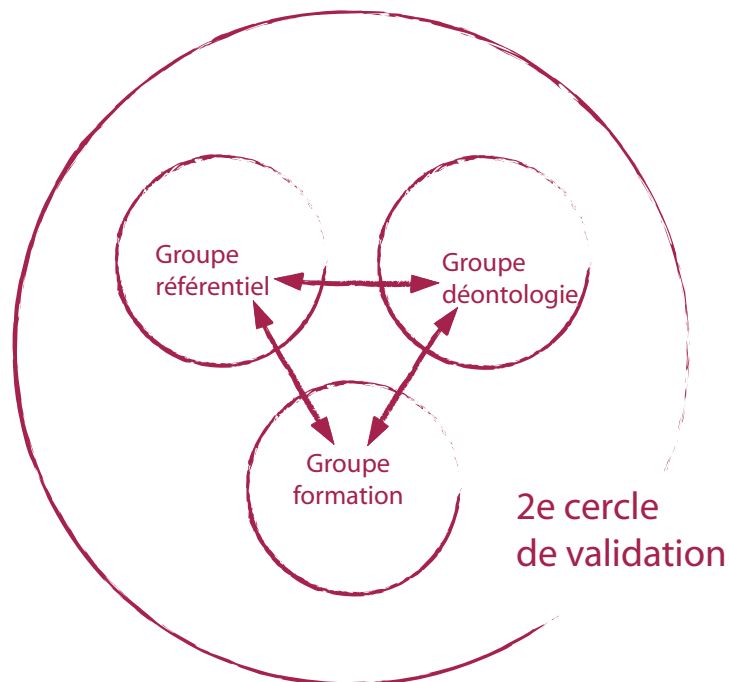
5. Méthodologie de travail

5.1. Constitution de plusieurs groupes

- Trois groupes à tâches

L'idée a été de faire travailler ensemble, dans des groupes à tâches, des professionnels de la supervision qui interviennent dans différents secteurs. Trois groupes de travail ont donc été mis en place : un groupe Référentiel, un autre, Déontologie, et un troisième, Formation.

Le premier groupe a travaillé à l'élaboration d'une définition et sur un descriptif de



¹ Le décret du 17 juillet 2003 de la Communauté française définit l'éducation permanente en tant qu'analyse critique de la société, stimulation d'initiatives démocratiques et collectives, développement de la citoyenneté active et de l'exercice des droits sociaux, culturels, environnementaux et économiques dans une perspective d'émancipation individuelle et collective des publics en privilégiant la participation active des publics visés et l'expression culturelle.

fonction qui a servi à concevoir un référentiel de compétences. Le deuxième groupe a collaboré à l'élaboration de repères déontologiques, et le dernier a travaillé la thématique de la formation.

D'un point de vue opérationnel, les deux premiers groupes ont mené leurs travaux en parallèle, le troisième ayant besoin d'être alimenté par les deux autres. Même s'ils ne progressaient pas à des rythmes comparables, des modalités de contact souples avaient été prévues entre les trois groupes de travail : échanges d'écrits provisoires, informations mutuelles sur les démarches et l'avancement du travail au sein de chacun des groupes, participations croisées à deux groupes, contacts entre les personnes « référentes » pour chaque groupe.

- Un cercle de validation

Un deuxième cercle servant d'espace de discussion et de validation du travail mené dans les groupes a également été mis en place. Une plate-forme de travail sur Internet à accès limité a été initiée afin de faciliter la circulation des informations et de rendre accessibles les différentes contributions. Elle a réuni environ 80 personnes. Les trois documents - description de fonction, repères déontologiques, référentiel de compétences - ont été soumis à la consultation de ce second cercle via le forum de discussion du site.

- Un groupe de partenaires sociaux

Enfin, le Conseil d'Administration de l'APEF a demandé à un groupe de travail composé par les partenaires sociaux, un avis sur ces documents. Ce groupe s'est réuni 3 fois et leurs avis ont été rendus au Conseil d'administration.

Remarque : En annexe 1 de ce document, vous trouverez la liste de toutes les personnes qui ont pris une part active dans ce projet. Qu'elles reçoivent ici notre vif remerciement pour le travail accompli.

5.2. Les parcours des trois groupes à tâches

- Processus du Groupe « Référentiel »

Le groupe de travail « Référentiel » a regroupé une quinzaine de superviseurs (voir annexe) et était animé par Gérard Pirotton, avec le soutien méthodologique du BIEF. Il s'est réuni, en 2006, huit demi-journées, plus une journée entière de clôture.

Ce groupe a d'abord produit un descriptif de fonction qui a été soumis à consultation auprès du second cercle, et qui servi de base à la rédaction d'un référentiel de compétences.

Huit fonctions (ou missions) ont été déterminées. Ces missions ont été développées en activités, elles-mêmes explicitées en terme de tâches (selon un ordre chronologique pour certaines activités, selon une vision plus transversale pour d'autres).

Ce maillage fin (jusqu'aux tâches) a permis de formaliser la pratique de supervision et fourni aux acteurs un outil d'analyse de leur pratique. Il précise ainsi une série de caractéristiques de la fonction (conditions de réalisation, responsabilités, collaborations,...).

Il a servi également de support de travail pour identifier les compétences requises pour mener à bien les missions.

- Processus du groupe « Déontologie »

Le groupe de travail « Déontologie » était composé de quatre personnes (voir annexe), et était également animé par Gérard Pirotton. Il faut d'emblée souligner les difficultés qui se sont présentées à ce groupe : le peu de temps disponible en regard de la complexité de la tâche et des multiples questionnements posés par ce projet. Le groupe a disposé de deux séances collectives, entrecoupées de séances de travail individuel. Il a notamment utilisé une série de documents de référence (par exemple l'ouvrage de V. Albert, G. Pirotton, V. Ska², ou le code de l'association romande des superviseurs, etc.).

Le groupe s'est mis d'accord pour proposer un canevas reprenant une série de balises déontologiques, en distinguant ce qui est du ressort du superviseur (éventuellement de l'opérateur), du commanditaire et des supervisés.

Le chantier commencé par le groupe a été achevé par Gérard Pirotton et Paul Lodewick pour la mise en forme finale et la formulation des balises que le groupe n'avait pas eu le temps d'aborder. Nous tenons à remercier vivement le travail accompli par ce groupe. Une première version de ce document a été soumise, pour consultation, au second cercle.

- Processus du groupe « Formation »

Ce dernier groupe s'est mis au travail, assez logiquement, à la suite des autres (voir annexe). Il s'est réuni deux fois en mars 2007. Ces réunions ont été alimentées notamment par la mise en place préalable d'un groupe de discussion permettant à des personnes potentiellement intéressées par le fait d'intervenir à terme comme superviseur collectif dans le secteur non marchand, et donc par le fait de suivre une formation, d'échanger entre elles quant à leurs attentes et leurs représentations de la fonction. Cette rencontre, le 6 février 2007 dans les locaux de l'APEF, a réuni 19 personnes.

2 Cf. note 3

Les acteurs de la supervision collective



Les acteurs de la

Ce glossaire se présente comme un préalable indispensable, à destination de quiconque aurait à prendre connaissance de la grille de description des missions qu'assure un-e superviseur/seuse collectif/ve. Il explicite les fondements qui ont été élaborés. Ainsi, le vocabulaire tel qu'il figure dans les grilles ci-dessous a fait l'objet d'un travail visant à uniformiser les appellations diverses. On y insiste notamment sur les différents acteurs impliqués dans une démarche de supervision collective, acteurs entre lesquels des conventions sont à passer.

Le superviseur collectif

Le superviseur collectif généraliste intervient dans le secteur non marchand à partir d'une demande. En tant que personne extérieure, il accompagne un groupe de travailleurs. S'appuyant en général sur des expériences vécues par les membres du groupe, il garantit un cadre de travail favorisant l'exploration, l'analyse, la recherche de sens et la réflexion critique. Il prend appui sur l'intelligence collective du groupe et la développe. Il facilite les prises de conscience, l'expression et l'émergence de pistes d'amélioration et d'innovation au niveau des exigences du travail et/ou du service rendu. A ce titre, la supervision est une des formes possibles d'accompagnement et de soutien organisationnel.

Le superviseur généraliste est celui qui est capable de proposer une large palette de lecture, allant de l'individuel au sociétal, en passant par le relationnel, le groupal, l'organisationnel et l'institutionnel, par opposition à la situation d'un superviseur privilégiant exclusivement une approche théorique unique ou un seul niveau d'analyse.

Il est externe à l'équipe, n'est pas salarié au sein de la même organisation que les supervisés.

Il s'inscrit dans des collectifs (qu'il soit salarié ou indépendant), et partage sa pratique avec d'autres dans des espaces de rencontre.

Le commanditaire

Le commanditaire est l'acteur organisationnel qui « passe commande de la supervision » et qui contrôle les ressources relatives à la mise en œuvre de l'action de supervision.

L'opérateur

L'opérateur est l'acteur dont relève professionnellement le superviseur. C'est généralement l'opérateur qui permet de situer le superviseur dans une équipe de pairs.



supervision collective

Remarque : Parfois, dans les faits, les mêmes personnes peuvent remplir des rôles différents. Pour la clarté, il est utile de bien percevoir les différences entre ces rôles, fonctions et responsabilités. Les définitions ci-dessous procèdent à des distinctions théoriques, susceptibles de clarifier des situations.

Les participants

Les participants sont les personnes qui vont effectivement faire partie du groupe de supervision. Il peut s'agir :

- de collègues, membres d'une équipe de travail au sein d'un même service ou d'une même organisation ;
- de personnes employées par un même organisme mais travaillant dans des implantations différentes, tout en partageant le même métier et réunies pour l'occasion de la supervision ;
- de personnes employées par des organismes différents et partageant toutefois le même métier ;
- de personnes engagées à titre bénévole et soucieuses de la qualité de leurs interventions ;
- ...

La contractualisation de la supervision suppose d'établir des contrats - ou des parties d'un contrat - déterminant les engagements respectifs des différents acteurs concernés. On peut alors distinguer les contrats :

- | | |
|------------------------------------|--|
| « Commanditaire – Opérateur » : | Ce contrat entre ces deux acteurs renvoie notamment aux modalités financières et administratives de la supervision. Il est repris ci-dessous dans la « Mission 1 : initier le projet de supervision ». |
| « Commanditaire - Superviseur » : | Ce contrat entre ces deux acteurs renvoie notamment à la clarification de la demande, à la fixation des objectifs, ... Il est repris ci-dessous dans la « Mission 1 : initier le projet de supervision ». |
| « Commanditaire – Participants » : | Ce contrat entre ces deux acteurs renvoie aux conditions organisationnelles, au sein même de l'organisation ou du service. |
| « Superviseur – Participants » : | Ce contrat entre ces deux acteurs renvoie aux conditions à réunir pour un bon déroulement des séances de supervision. Ces conditions sont reprises ci-dessous dans la mission 2 : « amorcer le processus (première rencontre) ». |
| « Superviseur – Opérateur » : | Ce contrat entre ces deux acteurs renvoie, le cas échéant, au contrat de travail ou de prestation, qui lie le superviseur à son opérateur, qu'il s'agisse des conditions générales ou de modalités particulières dans le cas d'une supervision déterminée. |

Les missions et compétences du superviseur collectif



Les missions et compétences du superviseur collectif

1. Description de la fonction de superviseur collectif

Présentation :

Les «missions» composent le «métier de superviseur», les grands domaines que brasse ce métier. Chaque domaine a fait l'objet d'une fiche. Chaque fiche-mission présente une même structure : elle identifie des activités, détaillées ensuite en «tâches» plus précises. Ces missions ont été rédigées en utilisant un ordre chronologique, pour les quatre premières d'entre elles.

- La **Mission 1** renvoie au moment de la négociation préalable avec le commanditaire de la supervision.
- La **Mission 2** renvoie au moment de la première rencontre avec les participants, avec lesquels des conventions doivent aussi être stabilisées.
- La **Mission 3** décrit le «cœur du métier», exposant ce qu'est le travail du superviseur, la conduite du processus de supervision, dans la mesure où elle implique plusieurs séances ainsi qu'une certaine durée.
- La **Mission 4** traite de l'évaluation.

Les missions suivantes ont une portée plus transversale :

- La **Mission 5** renvoie le superviseur à la nécessité de développer ses compétences.
- La **Mission 6** concerne la coopération entre superviseurs.
- La **Mission 7** précise les repères déontologiques.
- La **Mission 8** concerne la prise en charge des tâches de gestion.

Mission 1 :

Cette mission renvoie à l'étape d'établissement d'un contrat de supervision entre le commanditaire et l'opérateur. Le superviseur est concerné par cette étape à deux titres au moins. Tout d'abord, parce qu'il peut être amené à établir ce contrat avec le commanditaire, agissant alors, au moins en partie, comme opérateur (s'il est indépendant) ou mandaté par lui pour établir ce contrat. Ensuite, parce que ce cadre de travail conditionne les modalités voire les possibilités de son travail de superviseur. Il a donc au moins à s'assurer qu'un tel contrat soit établi et à en posséder les termes.



Activités

- Expliciter l'offre globale de supervision →
- Veiller à expliciter le contexte de la demande →
- Clarifier la demande (besoins, attentes et enjeux) du commanditaire et appréhender celles des participants →
- Proposer et négocier un cadre de travail →
- Rédiger le contrat de supervision avec le commanditaire →

Initier le projet de supervision

Tâches

- Présenter les référents théoriques ou méthodologiques de la supervision
- Présenter la méthodologie générale de travail
- Préciser les finalités, les valeurs et les repères déontologiques
- Préciser les investissements nécessaires (financiers, en temps, ressources culturelles, logistiques, organisationnelles, personnelles...).

- Appréhender les caractéristiques du secteur non marchand
- S'informer sur les spécificités du sous-secteur concerné
- Analyser le cadre de travail de l'institution
- Décoder l'historique ou le parcours de la demande
- Situer la démarche dans son contexte institutionnel.

- Rencontrer l'interlocuteur-commanditaire
- Recueillir les attentes
- Identifier les objets potentiels de la supervision
- Situer la demande dans son contexte organisationnel
- Formuler de premières hypothèses quant aux demandes des participants.

- Préciser qui sont les personnes impliquées
- Préciser les objectifs généraux et les objets de la supervision
- Préciser le cadre protecteur (confidentialité, non-jugement, non-sanction...)
- Préciser la méthodologie de travail
- Rappeler la nature de l'implication attendue
- Préciser les relations entre le superviseur et le commanditaire
- Préciser la propriété et l'utilisation des productions réalisées en supervision
- Déterminer les modalités pratiques (temps, fréquence, espace, ressources matérielles...).

- Rédiger le texte d'un contrat précisant :
 - o Les objectifs généraux de la supervision
 - o Les objets de la supervision
 - o Les personnes concernées
 - o Les repères éthiques
 - o Les outils théoriques et méthodologiques
 - o Les relations superviseur/commanditaire
 - o Les modalités pratiques et financières
- Recueillir l'accord formel du commanditaire.

Mission 2 :

Cette mission renvoie à l'étape d'établissement du contrat de supervision à passer entre le groupe et le superviseur. Ce moment amorce le processus de supervision. Il peut éventuellement nécessiter un retour aux étapes de la Mission 1. On soulignera que la responsabilité du superviseur tient en ce que les participants soient informés du contrat tel qu'établi avec le commanditaire.



Activités

Installer les bases du climat de travail



Veiller à l'explicitation du contexte de la demande



Exposer l'offre de supervision



Clarifier, avec les participants, leurs besoins et leurs objectifs.



Établir le contrat avec les participants



Amorcer le processus (1ère rencontre)

Tâches

- Veiller au confort matériel
 - Accueillir les personnes et se présenter
 - Manifester une attention aux personnes
 - Développer une qualité de présence à soi-même et aux autres.
-
- Rappeler ou faire rappeler l'historique ou le parcours de la demande
 - Veiller à situer la demande dans son contexte institutionnel.
-
- Exposer les finalités, les objectifs généraux ainsi que les objets potentiels de la supervision
 - Présenter la méthodologie générale et le positionnement du superviseur (voir aussi le chapitre « repères déontologiques »)
 - Préciser les participants (effectifs ou potentiels) et la nature de l'implication attendue
 - Exposer ses repères déontologiques
 - Énoncer le cadre protecteur (confidentialité, non-sanction, respect...) et préciser la propriété des productions réalisées
 - Préciser les modalités pratiques et les règles de fonctionnement (temps, fréquence, espace, ressources matérielles...).
-
- Mettre en place des méthodes de recueil des attentes, des besoins, des craintes à l'égard de la supervision
 - Distinguer dans cet ensemble ce qui peut être rencontré dans le cadre de la supervision
 - Rencontrer et apaiser les craintes, les résistances et les obstacles qui peuvent se présenter durant le travail
 - Susciter la traduction des attentes en objectifs personnels
 - Faire émerger les objectifs partagés et/ou les objectifs éventuels pour le groupe
 - Proposer une synthèse opérationnelle de ces objectifs et recueillir l'accord explicite des participants.
-
- Rappel synthétique des éléments de l'offre (contexte, méthodologie, implication ; modalités pratiques, cadre protecteur...) et des objectifs élaborés avec les participants
 - Recueillir l'accord formel de l'ensemble des participants sur :
 - o l'offre de supervision (cf. Activité 3)
 - o les objectifs élaborés (cf. Activité 4)
 - o l'implication personnelle et le respect des règles
 - o les modalités pratiques (lieu, calendrier...)
 - En cas de non accord, recontacter le commanditaire.

Mission 3 :

Cette mission renvoie essentiellement au pilotage de l'ensemble des séances d'une supervision.

Activités	Tâches
Maintenir et renforcer le climat de travail	<ul style="list-style-type: none">• Veiller au confort matériel• Accueillir les personnes• Manifester une attention aux personnes, même aux absents.
Garantir la cohérence du processus	<ul style="list-style-type: none">• Resituer la séance de travail dans un cursus global (objectifs, chemins et étapes parcourus, questions travaillées, à travailler, en suspens...)
Recueillir des demandes pour la séance	<ul style="list-style-type: none">• Présenter les balises méthodologiques (vécues, racontables, proches...) pour le choix des expériences à travailler
Choisir avec le groupe une ou des situations(s) concrète(s)	<ul style="list-style-type: none">• Proposer ou construire avec les participants des modes d'organisation du choix des situations• Faire choisir et hiérarchiser les situations qui seront travaillées
Faire exposer la situation, en faire le récit par un (ou plusieurs) membre(s) du groupe	<ul style="list-style-type: none">• Expliciter les consignes de production du récit• Expliciter les consignes d'écoute de la situation• Se présenter comme garant de ces consignes
Explorer la situation et restituer sa complexité.	<ul style="list-style-type: none">• Assurer la compréhension en faisant clarifier et spécifier le récit (temps, espace, acteurs, ...)• Faire ouvrir à la complexité du récit par un questionnement portant par exemple sur les articulations, les associations, des dissociations...
Assurer l'appropriation et la mise en perspective par le narrateur et les participants	<ul style="list-style-type: none">• Identifier et spécifier les axes pour cette étape :<ul style="list-style-type: none">o appropriation du travail par le narrateur dans sa pratiqueo appropriation du travail par les participants pour leur propre pratiqueo passage de l'expérience singulière à sa portée collective
Évaluer	<ul style="list-style-type: none">• Voir Mission 4. « Évaluer en continu et in fine »

Conduire le processus de supervision

Tâches

- Permettre et favoriser l'expression d'un vécu individuel et collectif
- Questionner quant aux évolutions éventuelles du cadre organisationnel et institutionnel ainsi que du contexte
- Développer une qualité de présence à soi et aux autres.

- Vérifier l'accord des participants avec ce cadrage
- Retour éventuel à des situations travaillées précédemment.

- Faire nommer ces expériences, soit à partir des préoccupations individuelles, soit à partir d'une problématique donnée.

- Assurer avec les participants la sauvegarde éventuelle des préoccupations non retenues
- Veiller à ce que les participants se reconnaissent dans la situation et/ou le questionnement qu'elle apporte.

- Soutenir le narrateur et les autres participants dans leurs rôles :
 - o en aidant le narrateur à se centrer sur la description et non la justification et en proposant un questionnement et des supports adéquats
 - o en l'aidant à se situer personnellement dans son récit et à accueillir les émotions qui y sont associées
- Si cette expérience est partagée par un autre membre du groupe, lui permettre d'exposer son récit.

- Faire s'exprimer les hypothèses d'interprétation et les faire se confronter entre elles
- Faire éventuellement appel à des éléments théoriques permettant :
 - o de clarifier les distinctions de niveaux
 - o de multiplier les points de vue
- Accompagner le narrateur dans son appropriation d'éléments de l'analyse de la situation
- Éviter les dérives (telles que généralisations et introspections abusives...).

- Faire s'exprimer des pistes concrètes
- Dégager les éléments pertinents, au regard des objectifs de la supervision issus de l'exploration du récit
- Aider éventuellement le groupe à explorer les conditions de validité de ses propositions et les possibilités d'interpellation d'autres acteurs
- Le cas échéant, élaborer ou faire élaborer des traces écrites, selon les modalités convenues.

Mission 4 :

Cette mission aborde l'évaluation, dans des dimensions qui incombent au superviseur. Toutefois, cette préoccupation est et peut aussi être le fait du commanditaire, de l'opérateur et des participants. Les contrats à établir entre ces partenaires peuvent traiter des objets, des méthodes et de la destination des résultats des évaluations.

Activités

Mettre en œuvre des démarches d'évaluation de la supervision avec le groupe →

Mettre en œuvre au sein du groupe des stratégies d'action pour améliorer la pratique de supervision →

Mission 5 :

Cette mission renvoie à la nécessité, pour le superviseur, d'entretenir ses connaissances et ses compétences.

Formaliser sa pratique et évaluer ses compétences →

Appréhender l'évolution des champs d'intervention et de la supervision →

S'informer et se former →

Évaluer en continu et in fine la supervision

Tâches

- Rappeler les objectifs de la supervision, tels que précédemment élaborés avec le groupe (voir mission 2)
 - Connaître les différentes démarches d'évaluation applicables à la supervision et sélectionner la/les plus appropriées
 - Identifier la portée de l'évaluation (la période de référence, le sens, les méthodes, les résultats) ;
 - Présenter, adapter et appliquer les outils d'évaluation pertinents selon les moments (en continu ou in fine)
 - Analyser les résultats de cette évaluation
 - Transmettre ces informations, selon les modalités contractuelles déterminées (voir Mission 1 et Mission 2).
-
- Dégager et faire dégager des pistes d'action concrètes de perfectionnement de la supervision
 - Mettre et faire mettre en place ces pistes d'action.

Évaluer et développer ses compétences professionnelles

- Poser un regard critique sur ses actions
 - Diagnostiquer ses besoins par rapport à une situation précise (performance, compétences, savoirs, motivations, environnement)
 - Définir sa (ses) spécificité(s) et délimiter son champ d'action (reconnaître ses limites)
 - Rechercher un éclairage extérieur (conseil, supervision, co-intervention...)
 - Décrire les caractéristiques de son activité de manière objective.
-
- Appréhender les nouveautés publiées, propres à ces champs d'intervention
 - S'informer des nouvelles approches méthodologiques
 - Suivre les évolutions, les dynamiques relationnelles, les fonctionnements organisationnels et les orientations des politiques sociales.
-
- Identifier les possibilités de formation
 - Participer à des colloques et à de la formation continue
 - Créer et perfectionner des outils méthodologiques et pédagogiques.

Mission 6 :

Cette mission renvoie à la nécessité, pour un-e superviseur/seuse d'être inséré-e dans un groupe régulier de pairs, au sein duquel peuvent notamment avoir lieu des échanges d'expériences entre professionnels de la supervision.

Activités

S'engager dans des groupes de réflexion collective qui interrogent les pratiques professionnelles de superviseurs →

S'engager dans des coopérations pratiques entre superviseurs →

Mission 7 :

Remarque : La présente mission est en lien étroit avec un travail d'élaboration de repères déontologiques, sur lesquels un autre groupe de travail s'est penché. Cette autre phase de travail n'est pas encore finalisée quand le travail de descriptif a été réalisé. Aussi, cette fiche-mission se présente-t-elle pour l'instant dans un état inachevé, l'articulation des deux réflexions restant à faire. Néanmoins, les éléments ci-dessous peuvent être présentés.

Cette mission concerne une triple exigence. Il s'agit d'une part de se donner des repères et d'autre part de les mobiliser en pratique. Par ailleurs, cette préoccupation est également reliée à la nécessité pour le superviseur de faire partie de groupes de pairs au sein desquels sont notamment discutées et élaborées ces questions. (voir mission 6 : coopérer entre superviseurs.)

Travailler dans les limites de sa profession →

Appliquer la déontologie de la profession →

Adopter une attitude loyale envers l'ensemble des acteurs sans les dénigrer →

Mission 8 :

Cette mission renvoie aux dimensions annexes de la bonne tenue d'une supervision. Si le superviseur n'a pas nécessairement à prendre seul en charge cette dimension, il peut toutefois y contribuer, à des degrés divers.

Planifier et organiser son cadre de travail →

Assurer la gestion administrative et comptable →

Assurer la logistique, la gestion des moyens →

Coopérer entre superviseurs

Tâches

- Prendre part activement aux réflexions et aux travaux au sein du groupe
 - Confronter ses pratiques à celles de ses pairs
 - Participer à l'évaluation, et au développement des compétences du métier
 - Développer des capacités d'interpellation interne et externe.
-
- Se situer professionnellement par rapport aux membres du groupe
 - Intervenir de manière cohérente et pertinente par rapport aux autres intervenants
 - Le cas échéant, passer la main à un autre superviseur, jugé plus adéquat.

Se donner des repères déontologiques et intervenir dans le respect de ceux-ci

- Connaître les champs d'activité qui relèvent de sa profession
 - Connaître les bases et règlements de son travail.
-
- Déterminer ce qui est de la vie privée et appliquer le droit au respect de la vie privée
 - Respecter les règles de confidentialité.
-
- Respecter le devoir de réserve.

Assurer la gestion administrative, budgétaire et logistique liée à ces activités

- Identifier les tâches et les responsabilités
 - Planifier ces tâches (durée, délais, priorités...).
-
- Assurer la gestion administrative du suivi
 - Assurer la gestion comptable propre à ces activités
 - Contribuer à la gestion comptable, en lien avec l'opérateur et le commanditaire
-
- Assurer la logistique, la gestion des moyens propres à cette activité.

2. Les compétences associées à ces missions

2.1. Construction du référentiel

Qu'est-ce une compétence ?

Une personne sera dite compétente si elle mobilise de manière personnelle diverses ressources (de type connaissances, savoir-faire et comportements adaptés) en vue de répondre à une situation donnée.

Les compétences peuvent être décrites selon qu'elles sont proches du geste professionnel instantané (ex : savoir passer la parole dans une réunion), ou qu'elles enveloppent une série d'actions intervenant dans la durée (ex : travailler au départ de situations concrètes). Ces compétences de large maille décrivant le cœur du métier sont appelées macro-compétences.

Comment passer d'une description de fonction à un référentiel de compétences?

Un descriptif de fonction définit l'ensemble des tâches qui sont réalisées dans le cadre de la fonction de superviseur. Concrètement, il s'agit d'un écrit essentiellement descriptif.

Le groupe de travail « référentiel » a mis en évidence huit missions opérationnelles du superviseur. Ces huit missions ont été identifiées en autant de « compétences opérationnelles ».

a) Identification des situations-types et des compétences associées

Afin de faciliter la rédaction du référentiel, les compétences du superviseur ont été regroupées autour de cinq « situations-types de travail » dans lesquelles les compétences sont mises en œuvre.

Le regroupement s'effectue pour des compétences mobilisées dans un même espace de temps, de lieu ou de ressources.

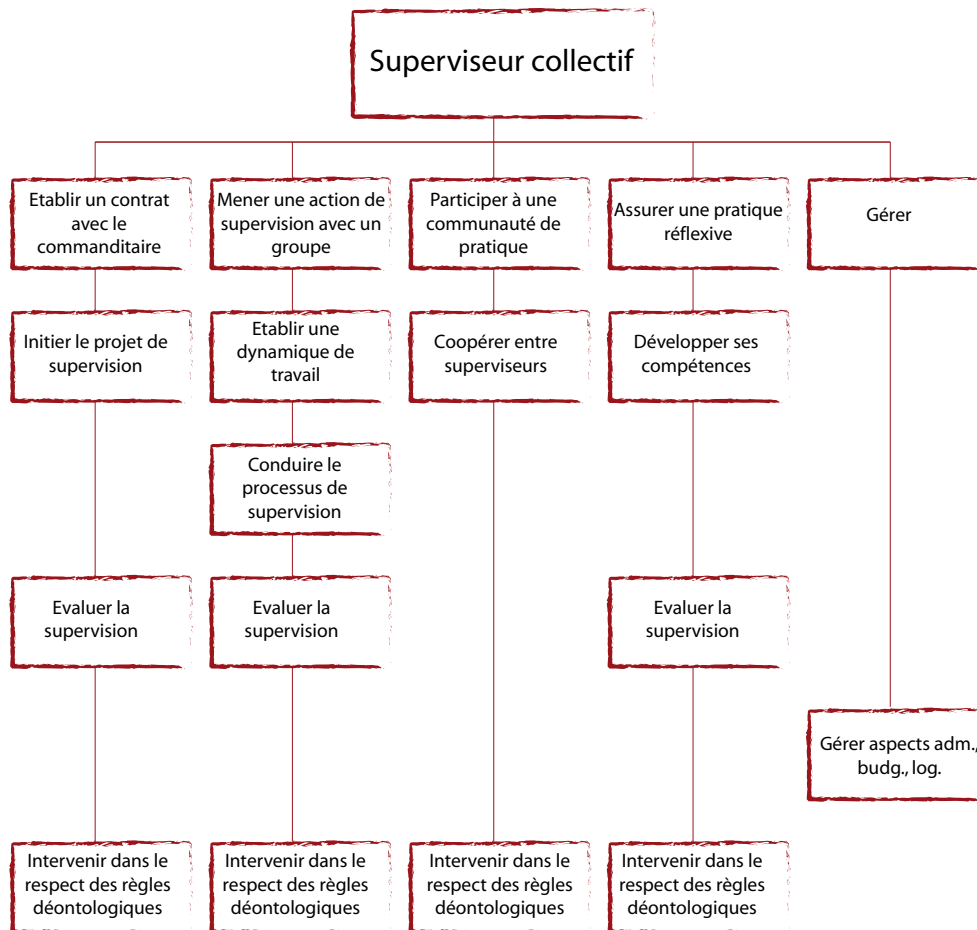
1. Établir un contrat avec le commanditaire
 - o Initier le projet de supervision avec le commanditaire
 - o Évaluer en continu et in fine la supervision
 - o Se donner des repères déontologiques et intervenir dans le respect de ceux-ci
2. Mener une action de supervision avec un groupe
 - o Établir une dynamique de travail avec les supervisés (vs Amorcer le processus)
 - o Conduire le processus de supervision
 - o Évaluer en continu et in fine la supervision
 - o Se donner des repères déontologiques et intervenir dans le respect de ceux-ci
3. Participer à une communauté de pratique
 - o Coopérer entre superviseurs
 - o Se donner des repères déontologiques et intervenir dans le respect de ceux-ci
4. Assurer une pratique réflexive
 - o Évaluer et développer ses compétences professionnelles
 - o Évaluer en continu et in fine la supervision
 - o Se donner des repères déontologiques et intervenir dans le respect de ceux-ci
5. Gérer son travail de supervision
 - o Assurer la gestion administrative, budgétaire et logistique

b) Identification des savoirs associés aux situations-types

Ces situations-types requièrent la mise en œuvre d'un ensemble de compétences, qui résultent elles mêmes de la mobilisation de :

- savoirs (ou connaissances)
- savoir-faire opérationnels
- savoir-faire comportementaux, sociaux et relationnels.

Les savoirs correspondent aux connaissances théoriques, méthodologiques... requises pour exercer le métier. Les savoir-faire opérationnels correspondent, entre autres, aux activités associées aux missions établies dans le descriptif de fonction. Les savoir-faire comportementaux, sociaux et relationnels sont requis pour que la compétence puisse être entièrement mobilisée.



2.2. PROPOSITION DE REFERENTIEL DE

Activités-clés

1. Établir un contrat avec le commanditaire

Compétences

Initier le projet de supervision avec le commanditaire

Savoir-faire opérationnels

- Expliciter l'offre globale de supervision
- Veiller à expliciter le contexte de la demande
- Clarifier la demande (les besoins, attentes et enjeux) du C. et appréhender ceux des P.
- Proposer et négocier un cadre de travail
- Rédiger le contrat de supervision avec le commanditaire

Évaluer en continu et in fine la supervision

- Mettre en œuvre des démarches d'évaluation de la supervision

2. Mener une action de supervision avec un groupe

Établir une dynamique de travail avec les supervisés (vs amorcer le processus)

- Installer les bases du climat de travail
- Veiller à l'explicitation du contexte de la demande
- Exposer l'offre de supervision
- Clarifier, avec les participants, leurs besoins et leurs objectifs.
- Établir le contrat avec les participants

Conduire le processus de supervision

- Maintenir et renforcer le climat de travail
- Garantir la cohérence du processus
- Recueillir des demandes pour la séance
- Choisir avec le groupe une ou des situations(s) concrète(s)
- Faire exposer la situation (le récit) par un (ou plusieurs) membre(s) du groupe
- Explorer la situation et restituer sa complexité
- Assurer l'appropriation et la mise en perspective par le narrateur et les participants

COMPETENCES DU SUPERVISEUR COLLECTIF

Savoir-faire sociaux et relationnels

- Se montrer ponctuel et ouvert à la discussion
- Faire preuve d'enthousiasme et de motivation
- Etablir une relation de qualité avec le commanditaire
- Pratiquer l'empathie, l'écoute active, questionner, décoder, reformuler, synthétiser
- Influencer et convaincre en toute intégrité
- Ré-expliquer l'offre globale de supervision et échanger à propos de celle-ci
- Etre capable d'analyser le contexte dans lequel la supervision prend place, et de le refléter au C. (oralement ou dans la proposition de contrat)
- Identifier les enjeux de la supervision pour le superviseur, le C. et les P.
- Identifier (pour soi et son équipe) les risques et pièges éventuels
- Négocier et rechercher des ajustements entre position et intérêts du commanditaire d'une part, de l'intervenant (opérateur) d'autre part
- Etre capable de formuler des objectifs dans le contrat de supervision

- Favoriser le dialogue entre les acteurs de la supervision à l'occasion de l'évaluation de celle-ci
- Faire la part entre ce qui fait partie de l'évaluation par les P. et ce qui fait partie de l'évaluation avec le C. et négocier les parties d'évaluation qui sont communiquées aux uns et aux autres
- Formuler, expliciter, choisir et activer les critères d'évaluation
- Adopter une démarche proactive d'implication du commanditaire dans l'évaluation
- Associer régulièrement le commanditaire à une démarche d'évaluation du processus, des résultats et de l'impact de la supervision

- Se montrer attentif, ouvert, présent et enthousiaste face à l'équipe
- Installer un climat de confiance parmi les participants
- Faire émerger besoins, attentes et craintes et les analyser collectivement
- Présenter son rôle, définir son positionnement et prendre sa place dans le groupe
- Expliciter et négocier le contrat avec les participants
- Négocier avec les participants les règles de fonctionnement du groupe et les modalités pratiques de déroulement des séances de supervision

- Percevoir et identifier les dynamiques à l'œuvre dans le groupe
- Reconnaître le potentiel des participants à réfléchir leur situation, élaborer des solutions, partager des expériences et à apprendre ensemble
- Pratiquer proximité et distance à l'égard des personnes
- Appuyer la réflexion collective et l'analyse réflexive au sein de l'équipe
- Refléter les rôles adoptés par les participants durant la supervision
- Etre à l'aise face au groupe et à sa dynamique
- Faire preuve de tolérance et être capable d'amener un groupe à respecter la parole de chacun, notamment en situation de tension
- Animer et motiver l'équipe par rapport au projet de supervision
- Renforcer la démarche de confiance initiée au sein du groupe
- Pratiquer l'écoute active, questionner, décoder, confronter, reformuler, synthétiser
- Faire preuve de créativité
- Etre capable d'établir des liens entre les différents aspects évoqués par le groupe pendant le processus, de mettre en évidence ce qui en émerge
- Réguler les tensions, gérer les conflits et les situations difficiles
- Etre capable d'interpeller ou de confronter un participant qui sort du cadre
- Rester dans son rôle de tiers, rester vigilant par rapport aux jeux de pouvoir et en dehors des stratégies d'alliance entre/avec les participants

Savoirs

- Disposer d'outils théoriques et méthodologiques sur le fonctionnement des organisations et des institutions
- Connaître les principes de la négociation
- Connaître les principes de l'écoute active
- Disposer d'outils d'analyse de la demande
- Connaître son mandat et sa marge de manœuvre
- Etc.

- Connaître les enjeux de toute démarche d'évaluation : pour qui ? pourquoi ? comment ? avec quelles conséquences ? etc.
- Disposer d'outils pour évaluer les résultats et le processus d'appropriation de la supervision, avec les participants et le commanditaire.
- Etc.

Connaître les outils d'analyse de la demande

- Connaître les principes de la négociation
- Connaître les principes de fonctionnement des groupes
- Connaître les principes de l'écoute active
- Etc.

- Disposer d'outils théoriques sur le fonctionnement des groupes
- Connaître les outils spécifiques d'animation de la supervision
- Connaître les principaux paradigmes d'intervention en usage dans le secteur non marchand
- Maîtriser les principes de la gestion de conflits, particulièrement en contexte de supervision
- Connaître les principes de l'écoute active
- Etc.

Activités-clés

Compétences

Savoir-faire opérationnels

Évaluer en continu et in fine la supervision

- Évaluer
- Mettre en œuvre des démarches d'évaluation de la supervision au sein du groupe
- Mettre en œuvre au sein du groupe des stratégies d'action pour améliorer la pratique de supervision

3. Participer à une communauté de pratique

Coopérer entre superviseurs

- S'engager dans des groupes de réflexion collective qui interrogent les pratiques professionnelles de superviseurs
- S'engager dans des coopérations pratiques entre superviseurs

4. Assurer une pratique réflexive

Évaluer et développer ses compétences professionnelles

- Formaliser sa pratique et évaluer ses compétences
- Appréhender l'évolution des champs d'intervention et de la supervision
- S'auto-former et se former

Évaluer en continu et in fine la supervision

5. Gérer

Assurer la gestion administrative, budgétaire et logistique liée à ses activités

- Planifier et organiser son cadre de travail
- Assurer la gestion administrative
- Assurer la gestion comptable
- Assurer la logistique, la gestion des moyens

Compétences transversales

Se donner des repères déontologiques et intervenir dans le respect de ceux-ci

- Travailler dans les limites de sa profession
- Appliquer la déontologie de la profession
- Adopter une attitude loyale envers l'ensemble des acteurs sans les dénigrer

Savoirs transversaux :

- Connaître le secteur non marchand : ses dimensions culturelles, sociologiques, etc.
- Connaître certains sous-secteurs, ou connaître les moyens d'acquérir les connaissances d'un sous-secteur en particulier

Savoir-faire sociaux et relationnels

- Stimuler l'évaluation continue et une recherche constante d'amélioration au sein de l'équipe
- Valoriser les contributions, stimuler l'expression de feed-back et positiver la démarche
- Encourager l'expression de son ressenti
- Ménager les susceptibilités, éviter les jugements personnalisés, gérer craintes et appréhensions
- Produire ou faire produire des traces écrites ; stimuler la capitalisation
- Favoriser la prise de responsabilité chez les participants (« empowerment »)

- Accueillir et mobiliser l'expérience des pairs
- Transmettre ses savoirs, être capable d'explicitier les concepts et le chemin mental qui sous-tendent sa pratique
- Participer à des groupes de réflexion et d'échange avec d'autres superviseurs
- Reconnaître ses ressources et ses faiblesses sans crainte des jugements
- Intégrer une dynamique collective et, le cas échéant, une équipe professionnelle
- Avoir le souci de faire progresser cette communauté, y être réflexif, acteur

- Se questionner et adopter une analyse réflexive sur ses propres pratiques
- Se laisser interpellé et remettre en question
- Adopter une attitude faite de simplicité
- Faire preuve de curiosité et d'ouverture à la diversité des pratiques et des paradigmes
- Prendre conscience de son propre système de représentation et engager les autres à la faire
- Se tenir régulièrement informé des évolutions du métier

- Capitaliser sur ses expériences et apprentissages de superviseur
- Faire appel - le cas échéant - à un superviseur pour analyser ses interventions
- Se donner collectivement les moyens et créer les occasions de collaboration avec d'autres partenaires

- Veiller à la réalisation de comptes-rendus des séances
- Assurer les conditions de confort matériel des participants et de son propre confort de travail
- Faire montre d'un sens de l'organisation, de la gestion de son cadre de travail et de son temps
- Communiquer tout document administratif ou comptable relatif à la supervision
- Vérifier, au préalable, la mise à disposition des supports «pédagogiques» et de la logistique nécessaires à l'intervention

- Faire preuve de discrétion (vie privée et secret professionnel)
- Explicitier et faire valoir son éthique
- Clarifier la relation à soi et aux autres, et respecter l'un et l'autre
- Entretenir des rapports de qualité avec tous les acteurs
- Respecter la déontologie à l'égard d'autres superviseurs
- Intervenir en triple fidélité au contrat passé avec le commanditaire, au contrat établi avec le groupe et en accord avec ses valeurs et son « bagage »

- Définir la supervision, savoir quels sont les missions, le mandat, les attentes à l'égard du superviseur, quelle est la définition du rôle et de la fonction du superviseur, distinguer clairement la supervision d'autres formes possibles d'accompagnement
- Etc.

Savoirs

- Connaître les réseaux dans lesquels se réfléchissent les pratiques de supervision
- ...

- Connaître les réseaux dans lesquels se réfléchissent les pratiques de supervision
- ...

- ...

- Connaître le cadre déontologique
- Disposer d'outils de questionnement éthique sur l'exercice du métier

Repères déontologiques pour la pratique de la supervision collective



1. Quel est l'objectif de ce document et quel statut lui donner ?

Ceci n'est pas une charte éthique

L'ambition du chapitre qui suit est bien de traiter de déontologie. Aussi il convient de rappeler la différence qu'entretient cette dernière avec l'éthique. Si la déontologie est « l'ensemble des devoirs qu'impose à des professionnels l'exercice de leur métier » (dixit Le Robert), en revanche, l'éthique renvoie à un questionnement personnel sur la pratique. L'éthique fait appel à l'adhésion des personnes aux valeurs plutôt qu'à l'observance des devoirs. Face à une situation donnée, la décision part d'une réflexion sur les conséquences positives et négatives de l'action envisagée sur soi, sur autrui et sur l'environnement, et ce, par rapport aux valeurs défendues. L'éthique vise ainsi à développer chez les gens leur capacité à prendre par eux-mêmes des décisions responsables.

En tout état de cause, même si le questionnement éthique est fondamental pour tous, il ne s'agit pas de se lancer ici dans un tel chantier beaucoup trop vaste et complexe.

Ceci n'est pas non plus un code de déontologie des superviseurs...

Un code de déontologie qui vise à réguler les pratiques d'une profession ne peut provenir que d'une association professionnelle reconnue comme légitime. Ce n'est pas le cas aujourd'hui en Belgique francophone. En outre, il est encore moins question ici de mettre en place une commission chargée de délibérer sur des questions et des plaintes qui lui seraient soumises.

Parlons donc simplement de repères déontologiques !

La demande de l'APEF adressée au groupe qui a travaillé sur ce projet de repères, était de joindre, à la réalisation du descriptif de fonction et du référentiel de compétences, une série de repères déontologiques permettant de réguler les rapports entre les différents acteurs concernés par la supervision : superviseurs (éventuellement les opérateurs dont ils dépendent), commanditaires, participants.

L'ambition de ce chapitre est donc limitée : il ne s'agit pas de produire un document exhaustif et définitif. Il s'agit plutôt de dégager une série de balises sur lesquelles s'appuyer afin d'établir des collaborations positives entre les différents partenaires, dans l'attente d'éventuels développements plus ambitieux dans le futur.

2. Repères déontologiques

Préambule

Le texte qui suit doit être lu en regard :

- de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, proclamée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 10 décembre 1948 et la Convention européenne des droits de l'homme (Convention de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales du 4 novembre 1950) ;
- des lois (par exemple les articles 458 ou 422bis du code pénal) et décrets (organisant les différents secteurs professionnels et leur fixant des particularités) en vigueur ;

- des divers codes de déontologie existants, qu'ils soient réservés à une profession (psychologue par exemple ou le code des AS des CPAS wallons), ou à un secteur du travail social (ex : code de déontologie de l'Aide à la jeunesse).

Engagements de l'ensemble des partenaires

Si la supervision se réalise à la demande d'un commanditaire et avec un groupe de participants, elle ne peut être à l'usage exclusif ni de l'un ni de l'autre de ces acteurs, ni d'aucun autre (opérateurs, bénéficiaires du travail social, sanitaire ou culturel, ou le superviseur lui-même). Autrement dit : elle ne peut être ni focalisée sur le simple confort des travailleurs sociaux, ni normalisatrice selon les desiderata des commanditaires, etc. Elle a pour raison d'être d'améliorer la qualité du travail social réalisé, dans le cadre où il est presté ; elle vise donc la rencontre de tous ces acteurs dans ce qui les amène à collaborer. Elle doit en même temps garantir la rigueur de l'approche et la créativité quand il est nécessaire d'innover dans les pratiques.

Engagements du superviseur/seuse

- **Contractualisation** (voir aussi le chapitre 3 « description de fonction du superviseur »)
Le superviseur s'assure qu'un contrat est établi entre les différentes parties. Le contrat précise les engagements respectifs de chacun, les conditions de réalisation, et les modalités de la supervision, en ce compris les éventuelles modalités d'évaluation. Le contrat prévoit aussi les modalités laissées aux différentes parties (superviseur, commanditaire, participants) de mettre un terme à la supervision. Chacun des aspects de ce contrat demande l'accord des différents partenaires qu'il concerne spécifiquement : participants, commanditaire, opérateur, superviseur...
- **Extériorité du superviseur**
Le superviseur garantit l'extériorité nécessaire, notamment en ce qui concerne les liens personnels, professionnels ou autres avec les participants ou l'institution dont ce groupe relève. Si un conflit d'intérêt peut être potentiellement identifié, ceci pourrait constituer un refus de prise en charge. Dans le même esprit, l'espace de la supervision ne peut servir d'offre ou de réponse à des demandes d'autres modes de prise en charge individuelle, psychothérapeutique notamment.
- **Règles de fonctionnement**
Le superviseur est garant des règles de fonctionnement du groupe de supervision, notamment du fait que chacun peut exprimer ses positions et avis dans un climat de respect.
- **Mettre fin à une supervision**
Si le superviseur constate que lui-même, les participants ou le commanditaire ne sont plus en position de se conformer aux termes du contrat, il peut mettre un terme à la supervision, en veillant toutefois à ce que les participants n'en subissent pas les éventuels dommages.
- **Légitimité**
Le superviseur présente de manière transparente sa manière de fonctionner et les références sur lesquelles il s'appuie dans son rôle de superviseur. Parce que cela peut

avoir une incidence pour les personnes ou les institutions concernées, il nomme brièvement son parcours professionnel, ses appartenances institutionnelles et les liens antérieurs qu'il aurait pu développer avec des personnes concernées par la supervision.

- **Loyauté**
Le superviseur adopte un comportement loyal envers ses collègues superviseurs et l'éventuel opérateur de formation duquel il dépend.
- **Réflexion personnelle permanente**
Afin de garantir aux participants des supervisions un positionnement professionnel, le superviseur crée les conditions d'une réflexion personnelle permanente sur son rapport à lui-même et met en question, de façon continue, sa pratique de superviseur au sein d'un groupe de réflexion spécifique.
Le superviseur reste cohérent avec la conception choisie de la supervision : il travaille dans une perspective de construction collective et non de transmission magistrale de savoir ou de l'unique bonne pratique.
- **Prise en compte des intérêts des bénéficiaires**
Le superviseur veille à ce que l'équilibre soit gardé entre les intérêts des participants à la supervision et les intérêts des bénéficiaires avec lesquels ils travaillent.
- **Confidentialité**
Le respect de la confidentialité par le superviseur est, aux yeux des autres parties, une condition essentielle à la confiance nécessaire pour sa pratique. Cette confidentialité reste de mise au-delà du terme des séances de supervision. Dans des situations que le superviseur estime nécessaires, il peut s'autoriser, en conscience, à se délier de ce devoir de confidentialité auprès de son opérateur ou, à défaut, d'une personne de référence.
- **Responsabilité**
Du fait des principes de travail de la supervision, le superviseur laisse aux participants la responsabilité de leurs actes et de leurs éventuelles décisions relatives aux situations travaillées en séance.

Engagements du commanditaire

- **Déroulement des séances**
Le commanditaire s'engage à fournir le cadre nécessaire au bon déroulement des séances de supervision (clarté des objectifs définis, désignation d'un interlocuteur organisationnel légitime, temps, locaux, conditions matérielles, etc.).
- **Engagement à assurer un suivi**
Le commanditaire s'engage à permettre, dans la mesure du possible, de donner une suite aux éventuelles pistes de réflexion élaborées dans le cadre de la supervision. Le commanditaire déterminera le contenu et la forme de ce suivi.
- **Paiement des prestations**
Dans le contrat établi au départ, le commanditaire spécifie de manière claire les modalités de paiement des prestations du superviseur (échéances par rapport à la réalisation de la tâche, etc.).

S'il fait appel à une instance subsidiaire pour le financement de ces prestations, il informe le superviseur des exigences de ce contrat en ce qui concerne particulièrement le travail du superviseur.

Engagements des participants

- Règles de fonctionnement

Les participants s'engagent à travailler en séance en reconnaissant le principe et les limites du secret professionnel partagé, tant à propos de ce qui peut être dit sur les bénéficiaires, qu'à propos de ce que les participants peuvent se dire les uns envers les autres. Chacun est invité à respecter la position et avis des autres.

- Implication des participants

Quel que soit leur niveau d'implication, les participants sont invités à communiquer ce qui leur convient ou pas, ce pour quoi ils sont d'accord ou pas.

Recommandations pour une formation de base de superviseur



Actuellement, la fonction de superviseur n'est pas un métier en soi mais une activité à exercer parmi d'autres comme la formation ou le travail social de terrain. De plus, hormis quelques formations courtes, il n'existe pas aujourd'hui de formation de base instituée pour la fonction de superviseur. L'établissement d'une telle formation contribuerait à la régulation de ce champ d'activités et participerait à sa reconnaissance. Cette partie de la brochure propose une série de recommandations à ce sujet, issues de deux matinées de travail (voir page 10). Nous ne prétendons pas ici épuiser toutes les questions portant sur ce thème.

1. Objectifs de la formation

Une formation de base vise l'acquisition des huit compétences nécessaires à la fonction de superviseur collectif :

1. Initier le projet de supervision avec le commanditaire
2. Établir une dynamique de travail avec les supervisés (vs Amorcer le processus)
3. Conduire le processus de supervision
4. Évaluer en continu et in fine la supervision
5. Évaluer et développer ses compétences professionnelles
6. Coopérer entre superviseurs
7. Se donner des repères déontologiques et intervenir dans le respect de ceux-ci
8. Assurer la gestion administrative, budgétaire et logistique liée à ces activités

2. Contenu

Les deux outils de base pour le contenu du programme de formation sont le descriptif de fonction et le référentiel de compétences.

En outre, la formation de base vise également :

- Les différentes modalités d'intervention et d'accompagnement des groupes ainsi que les spécificités de la supervision
- L'analyse de la demande et les contrats de supervision
- La confrontation de grilles d'analyse et d'outils d'intervention à la situation de supervision
- Le cadre déontologique
- L'«art» du questionnement
- La posture de tiers
- La réflexivité
- L'auto-évaluation, l'identification de son profil
- ...

3. Public visé

Le public cible est celui des travailleurs de terrain qui ont accumulé plusieurs années de pratique et qui cherchent à diversifier leurs activités professionnelles. Cette formation ne concernerait donc pas les superviseurs déjà en activité.

Pré-requis

Il n'est guère possible de devenir superviseur sans avoir acquis certaines compétences tout au long d'une expérience professionnelle et personnelle d'une dizaine d'années.

Il paraît tout à fait nécessaire d'avoir des expériences d'insertion dans des équipes de travail et d'avoir eu l'occasion d'être supervisé en groupe, ou plus généralement d'avoir fréquenté des lieux d'analyse collective et de prise de recul. De même, un autre pré-requis paraît indispensable : avoir un niveau équivalent à une formation supérieure à orientation sociale, psychologique, culturelle, médicale, éducative.

En outre : une série de qualités plus personnelles sont également indispensables :

- Manifester le souci d'une réflexion sur soi et de formation continue
- Être à l'aise en groupe
- Faire preuve d'humilité
- Être capable de suspendre son jugement
- Se positionner relationnellement
- ...

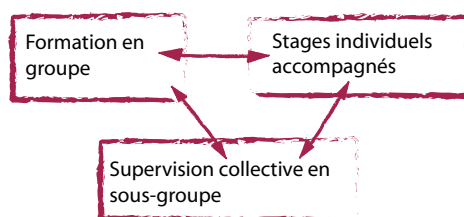
4. Dispositif

En tant que formation qui prépare des intervenants dans les groupes, celle-ci prend elle-même appui sur le groupe en formation et les compétences qui y sont présentes. La situation de supervision et la situation d'apprentissage sont, en quelque sorte, homologues.

Espaces d'apprentissage

Trois espaces d'apprentissage sont définis et articulés dans un processus global :

- La formation en groupe qui réunit l'ensemble des participants et les différents formateurs
- Les stages individuels accompagnés qui prennent successivement la forme de l'observation puis de la pratique effective de la supervision, en passant par la co-supervision. Ils permettent de relier les apprentissages en formation à une pratique de supervision.
- Les séances de supervision collective en sous-groupe.



L'équipe de formation

Différents rôles apparaissent complémentaires dans ce processus de formation:

- Un comité de pilotage
- Un-e référent-e, coordinateur/trice :
 - o qui suit la formation au long cours et en constitue le fil rouge
 - o qui assure la coordination de l'équipe pédagogique
 - o qui suit la logistique et l'administration de la formation
 - o qui veille à la relation avec les partenaires
 - o qui régule les relations au sein du groupe
- Des formateurs/trices qui prennent en charge des ensembles de compétences
- Des intervenant-es ponctuel-les
- Des superviseurs pour le travail de supervision en sous-groupe

Calendrier et volume de formation

Les compétences à travailler en vue d'une telle fonction impliquent une maturation et donc une certaine durée. Une proposition est donc d'étaler la formation sur une période de 18 mois.

Durant cette période, un volume de 112h de formation se répartirait comme suit :

- 96h en groupe, soit 16 jours de formation ;
- minimum de 8 séances de supervision lors de la pratique de stage ;
- 16h de supervision en sous-groupe (8 séances de 2 heures).

5. Evaluation - Certification

Evaluation

Le dispositif d'évaluation des acquis se construit de façon continue et finale.

L'évaluation continue prend la forme d'entretiens d'évolution qui permettent notamment de faire le point sur son parcours, ses difficultés, les évolutions possibles et, le cas échéant, des réorientations envisageables.

En fin de formation, l'épreuve finale revêt la forme d'une épreuve écrite à défendre également devant un jury. Il s'agit :

- d'une présentation critique de son « profil de superviseur », découvert et testé pendant la formation,
- d'une analyse de cas,
- d'une réflexion critique portant sur les outils.

Certification

Beaucoup de questions se posent à ce stade-ci. Pourquoi un diplôme ? Pour la légitimité à pratiquer comme superviseur ? Pour la reconnaissance en échange de l'effort de formation fourni ?

Une association professionnelle de superviseurs, à constituer, demanderait-elle une telle formation comme condition d'affiliation ? etc.

La question de la certification doit se poser même si la réponse à donner est complexe et prend du temps.

La réponse actuelle peut se décliner comme suit :

- La formation de base à la supervision collective doit avant tout vivre une période d'expérimentation ;
- La valeur de l'attestation fournie en fin de formation vient de la qualité du programme, des formateurs et du caractère collectif de la démarche qui associerait différents organismes de formation, le tout soutenu par une ou plusieurs instances (pouvoirs publics, fonds de formation, etc.) ;
- Une validation plus officielle de cette formation par les pouvoirs publics est une préoccupation de long terme, à porter par l'ensemble des partenaires impliqués dans cette opération. Le « Comité de Pilotage » à constituer ferait de ce point une de ses préoccupations, ses différentes composantes disposant de différents relais auprès des interlocuteurs institutionnels pertinents.

Annexes

Annexe I : Constitution des groupes

Coordination de l'ensemble :

Dominique Wautier, Paul Lodewick et Gérard Pirotton

Animation des groupes : Gérard Pirotton

Secrétariat, logistique et rédaction : Paul Lodewick et Gérard Pirotton

Groupe «référentiel»

Paul-Henri Content du CESEP, Christian Boucq du CIEP, Véronique Albert du CFP de l'Institut Cardijn, Sabine Biver du SEPTS-J, Marina Mirkes de l'Interfédé, Anne Ancia de Hemes (ESAS), Rudy Gits des CEMEA, Jacques Lefebvre du GRAIN, Daisy Populaire du CEDUC, Esther Rozencweig du CPSE, Françoise Cambie du STICS, Jacques Dekoninck du CFIP.

Groupe «déontologie»

Marie-Claude Lacroix de Synergie, Jean-Claude Brau du CIEP, Véronique Albert du CFP Cardijn, Claire Frédéric du CESEP

Groupe « formation »

Christian Boucq du CIEP, Paul-Henri Content et Danièle Peto du CESEP, Viviane Ska et Véronique Albert du CFP Cardijn, Sabine Biver du SEPTS-J, Marina Mirkes de l'Interfédé, Anne Ancia de Hemes (ESAS), Jacques Lefebvre du GRAIN, Daisy Populaire du CEDUC, Esther Rozencweig du CPSE, Françoise Cambie du STICS, Jacques Dekoninck du CFIP.

Membres actifs du «deuxième cercle»

NB : ces personnes ont pris part à la consultation, ce qui ne signifie pas qu'elles aient toutes marqué leur accord à la version finale du document.

Georges Dutry de Stratégies & Succès, Semra Umay de C-Paje, Michel Vanderhaeghen du GAP, Isabelle Taildon du CITS, Geneviève Renglet du CFPJT, Sophie Detournay et l'équipe de Synergie, Jean Blairon de RTA, Florence Pire de Ex-pression, Marc Clepkens de ALEAP, Pierre Dubruille du CFIP, Fanny Defossez du SEFOP, le pool de superviseurs du CFP Cardijn, Bernard De Backer de l'APEF.

A titre personnel :

Eric Genot,
Ariane Close,
Christine Mahieu,
Fabienne Descamps,
Danièle Peto,
Christel Geeraert

Composition du groupe mandaté par les partenaires sociaux

Roland Speeckaert du SETCA, Jacqueline Bourdouxhe et Muriel Godechoul pour la CNE, Monique Mahieu pour la CGSLB, Charles Lejeune de la FASS, Christine Korpak de la FESAD, Stéphane Humbert du GASMAES, Fanny Defossez, Bernard Mathieu et Reine Marcelis pour la CESSOC.

Annexes

Annexe II : Quelques ressources

Ressources bibliographiques

Etude exploratoire sur la problématique de la supervision par Bernard De Backer, juillet 2002 (un exemplaire de cette étude peut être obtenu auprès de son auteur : bernard.de.backer@apefasbl.org)

Supervisions collectives. Croisement des pratiques, des regards et des savoirs, coordonné par V. Albert, G. Piroton et V. Ska, Nivelles, Coéd CFP Institut Cardijn, CESEP et CIEP, 2006. Tél. : 010/ 48 29 64. Une version synthétique est également téléchargeable sur www.labiso.be.

Supervisions : analyses, témoignages et perspectives, sous la direction de Paul Lodewick et Gérard Piroton, in *Les Politiques Sociales*, n°1-2/2007 : www.lespolitiquessociales.org.

Associations professionnelles sur Internet

EAS (European Association for Supervision) : L'Association européenne pour la Supervision est une association professionnelle pour superviseurs et coachs qui a pour objectifs la promotion et le développement de standards de qualité pour la supervision et le coaching.

<http://www.supervision-eas.org/>

ANSE (Association of national Organisations for Supervision in Europe) : Cette organisation a pour vocation de fédérer les différentes associations nationales de superviseurs, ceci sur le plan européen.

<http://www.supervision-eu.org/>



Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation (APEF asbl)

L'association regroupe les organisations d'employeurs et de travailleurs siégeant dans les fonds de sécurité d'existence du secteur non marchand francophone et germanophone, afin de coordonner et d'amplifier leurs actions, notamment dans le domaine de la formation et/ou de la création d'emplois. (Statuts M.B. N° 6102 2003).

Différents secteurs d'activité du non-marchand sont représentés au sein de l'APEF, dont les services d'aides familiales à domicile (SCP 318.1), les établissements et services d'éducation et d'hébergement (SCP 319.2), les entreprises de travail adapté (SCP 327.2), les secteurs socioculturel et sportif (CP 329), les établissements et services de santé ainsi que les milieux d'accueil d'enfants (CP 332).

Organisations d'employeurs

FASD, FCSD, FESAD, FSB, AMA, ANCE, FEMMO-FIPE, FISSAAJ, GASMAES, LNH, FEBRAP, CESSOC, AFIS, FIMS, FIH-W, FASS, FNAMS, UFENM.

Organisations de travailleurs

CSC : CNE (Centrale Nationale des Employés) et CSC-Bâtiment, Industrie
FGTB : SETCa (Syndicat des Employés Techniciens et Cadres), Centrale Générale, Centrale Alimentation-Horeca-Services
CGSLB : Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique

APEF asbl – Quai du Commerce 48, 1000 Bruxelles

© 02 227 60 02 – Fax : 02 227 59 79 • info@apefasbl.org – www.apefasbl.org

