

Le terme « formation » évoque souvent l'image de l'inscription individuelle à un catalogue pour suivre un séminaire, un cours, avec des personnes venant d'autres horizons.

Il y a toutefois bien d'autres modalités, ayant leurs opportunités, avantages et inconvénients.

A. Formations en groupe

Formation externe, sur catalogue, programmée

Ces formations – classiques –, sont proposées sur catalogue, et réunissent des participants venant de différentes organisations. Les inscriptions se prennent généralement individuellement. Le programme est développé en amont par un opérateur dédié totalement à cette activité (centre de formation, école...) ou par une structure qui l'offre de manière ponctuelle ou complémentaire (par exemple une fédération de services...).

Elles sont de durée variable : une (demi) journée, quelques jours, ou des formations longues (jusqu'à plusieurs années dans le cas des formations qualifiantes).

Les avantages et inconvénients sont bien connus : il suffit de consulter le catalogue, s'inscrire et... payer (parfois cher). Mais la formation ne correspond pas toujours à ce que l'on cherchait, il n'y a pas de possibilité de redéfinir ou changer le programme en cours...

Les **formations sur mesure, internes ou « intra »**, se négocient avec un commanditaire. Les participants sont la plupart du temps les membres d'une même organisation, ou qui se choisissent au départ. La formation peut se dérouler sur le lieu même de l'organisation ou en dehors.

Elle nécessite de bien déterminer ce que l'on veut, la recherche d'un ou plusieurs formateurs, l'éventuelle négociation, la co-construction du programme, de passer une convention, etc. (voir fiche 28). On sait avec qui l'on se trouvera. On peut faire évoluer le programme au cours de la formation.

Supervision collective, d'équipe, intervision

La supervision est un processus qui réunit un groupe de participants et un intervenant extérieur à celui-ci. Elle part de situations concrètes amenées par les participants et fait appel à l'intelligence collective, elle a pour objectif de faciliter la prise de conscience, l'expression et l'émergence de pistes d'amélioration et d'innovation, sur le plan des exigences du travail et/ou du service rendu. Elle a aussi un effet formatif et s'inscrit dans une préoccupation générale de formation continue et d'éducation permanente.

Les travailleurs concernés par la supervision peuvent être une équipe (on parlera alors de **supervision d'équipe**). On parlera plutôt d'**intervision** dans le cas où il s'agit de faciliter les échanges entre travailleurs de services différents.

Il n'est pas toujours simple de trouver le « bon superviseur », une supervision peut avoir des effets inédits, par exemple mettre à jour certains problèmes ou entraîner des demandes de formation, etc.

Vu la pratique très courante dans les organisations du non-marchand, les partenaires sociaux de l'APEF ont soutenu la production d'outils relatifs à la supervision collective. Un dépliant (définition, repères déontologiques...) et une brochure (compétences et missions du superviseur) ont pour objectif d'aider les équipes à se situer face à la supervision collective (qu'en attendre, est-ce la méthode appropriée...) et faciliter la négociation avec les superviseurs*. Les Fonds sociaux de formation proposent par ailleurs des « bourses à la supervision collective ».

* Cf. www.apefasbl.org, rubrique Thématiques – Supervision ou sur demande à info@apefasbl.org



Accompagnement (de plan de formation, de projets...), consultance

Accompagner consiste à se joindre à un groupe ou une équipe pour aller là où il/elle va dans ses projets, et le/la soutenir en apportant des ressources.

C'est un parcours de formation négocié au préalable entre un groupe (une équipe) et un consultant, et évalué au fur et à mesure de l'avancée.

Assez proche de la supervision, l'accompagnement est davantage tourné vers l'action, vers la conduite de projets, la résolution de problèmes.

Ici également, des interventions de Fonds sont possibles, par exemple pour l'élaboration d'un plan de formation...

B. Formations à deux, ou seul

Tutorat

C'est l'action d'associer, pour une période donnée, une personne confirmée du domaine de compétence et une personne débutante du même domaine. « Le tuteur est d'abord un professionnel dans le champ de l'emploi correspondant à la qualification visée par l'individu en formation. Son rôle est une expression et une dimension de son professionnalisme. En ce sens, il ne s'agit pas tant d'un salarié qui devient formateur, mais d'un salarié qui formalise les savoir-faire du métier qu'il exerce afin que ceux-ci deviennent lisibles et praticables par le formé* ». Les situations les plus connues sont celles où un travailleur accueille et « s'occupe » soit d'un nouveau travailleur, soit d'un stagiaire en formation. Dans le non-marchand, l'accueil des stagiaires (de niveaux et types de qualification très diversifiés) est une activité importante.

Il n'est pas inutile de souligner que l'on ne s'improvise pas tuteur, et que le tutorat a un effet formatif à la fois sur le tuteur mais également sur le tuteur.

Voir le dossier « Tutorat » sur le site de l'APEF**.

Supervision individuelle : souvent employée dans des secteurs où les travailleurs sont fort impliqués psychologiquement avec des bénéficiaires (santé mentale, aide à la jeunesse, sans abri, assuétudes...), elle aide à recadrer ses attitudes et méthodes de travail avec un autre professionnel.

Coaching : cette activité a une dimension plus prescriptive que la supervision individuelle, se rapprochant de la relation entre un sportif et son entraîneur.

Formation à distance, télé-formation, e-learning

La formation à distance n'est pas neuve, notamment dans le cas du « jury central »

« Le « e-learning » est l'utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'Internet, pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que les échanges et la collaboration à distance*** ».

Une des risques de la formation à distance est « la solitude du travailleur de fond ».

* Actualité de la formation permanente. Paul Santelmann. Juin 1994.

** www.apefasbl.org Thématiques Etudes et publications Tutorat

*** Définition de La Commission Européenne – Juin 2000