ENQUÊTES SUR LES PRATIQUES DE FORMATION DANS LE SECTEUR DES EFT/OISP

NOTES DE TRAVAIL

Juin 2012

L'INTERFÉDÉ
Partenaire pour l'insertion

FSE
UNION EUROPÉENNE
Wallonie
LE FONDS SOCIAL EUROPÉEN ET LA WALLONIE INVESTISSENT DANS VOTRE AVENIR.

Commission pédagogique

Enquêtes sur les pratiques de formation dans le secteur des EFT/OISP

NOTES DE TRAVAIL

Que le lecteur ne s'y trompe pas. Ce document intitulé « *Enquêtes sur les pratiques de formation dans le secteur des EFT/OISP* » ne constitue pas un ouvrage entrant dans le champ classique des publications de l'Interfédé ; il ne prétend pas à se présenter sous une autre forme que celle d'un rapport de recherche.

Mais si l'objectif premier de ces enquêtes était de servir la qualité des formations organisées par l'Interfédération (en vérifiant quelques hypothèses –reprises en page 3-), la cellule en charge de l'organisation de ces formations a décidé de mettre ce document à disposition des membres du secteur.

Car si l'enquête réalisée par des membres du groupe de travail pédagogique de l'Interfédé est assez modeste (22 travailleurs interrogés), ce document a le mérite de faire le point sur les diverses formes de formation et permettra au lecteur de mieux cerner les contours de l'apprentissage formel, de l'apprentissage non formel et de l'apprentissage informel.

Ainsi, ce document de travail nous apprendra que :

- ***Les apprentissages formels*** se développent au sein d'institutions habilitées à délivrer des diplômes (le système scolaire) ;
- ***Les apprentissages non formels*** n'ont pas de visées certificatives. Et la formation professionnelle des EFT et OISP relève de cette forme d'apprentissage ;
- ***Les apprentissages informels*** se développent dans les activités quotidiennes au travail ou au sein de la famille. En y apportant ici quelques nuances entre **l'apprentissage non-intentionnel** et **l'apprentissage explicite.**

C'est dans le cadre de ces formes nuancées d'apprentissage que des membres du personnel de quelques EFT et OISP ont été interviewées.

Nous vous laissons découvrir le résultat de cette enquête ainsi que les recommandations qui en découlent dans les pages qui suivent …

Apprendre de la vie quotidienne, ce serait participer à la vie quotidienne. (…) C'est donc l'engagement dans la participation qui ferait de celle-ci un apprentissage

Gilles Brougère

TABLE DES MATIÈRES

I. Objectifs de la recherche 3
II. Quelques hypothèses à vérifier 3
III. Méthodologie de recherche 4
IV. Référents théoriques pour l'analyse 5
1. Distinction apprentissage formel, non-formel et informel 5
2. Clarification du concept d'apprentissage par rapport à celui d'éducation 7
3. L'apprentissage comme participation : une interrogation du modèle de management 7
4. Grille d'analyse des niveaux d'action 8
5. Les facteurs favorisant le transfert des acquis 8
V. Analyse 10
1. Les formes d'apprentissages 10
2. Les représentations de la formation 12
3. Les finalités de la formation 13
4. Institutions et formation 14
5. Les aides/freins à la formation 15
6. Attentes vis-à-vis de sa fédération et de l'Interfédé 16
VI. Conclusions 19
VII. Recommandations pour l'action de formation des travailleurs du secteur des EFT/OISP 20

Annexe 1 : guide d'interview 22
Annexe 2 : les formes d'apprentissage 25
Annexe 3 : politique de formation des centres 27
Annexe 4 : les aides et freins à la formation 30

I. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Pour soutenir la mission de coordination de l'offre de formation de l'INTERFÉDÉ :

- analyser les pratiques de formation continuée avec les travailleurs des EFT et des OISP,
- avoir une meilleure connaissance des pratiques de formation continuée dans les EFT/OISP,
- identifier les attentes du secteur en matière de formation continuée,

dans la perspective d'orienter et de développer des actions de formation cohérentes avec les réalités sectorielles telles que des actions propres (programme de formation de l'INTERFÉDÉ, projets spécifiques), partenariats (centres de compétences, Fonds sectoriels…), demandes vers d'autres opérateurs (demande vis-à-vis de la FESEFA, de la CESSoC, de FORMAPEF…), attentes vis-à-vis du Fonds sectoriel ou priorités d'action de la coordination pédagogique.

II. QUELQUES HYPOTHÈSES À VÉRIFIER

- Les directions développent de plus en plus une politique de formation continuée structurée, mais celle-ci ne se traduit pas nécessairement dans la formalisation d'un plan de formation. La formation est plus structurée dans les EFT que dans les OISP (recherche INTERFÉDÉ 2006).
- Les actions de formation impliquant des travailleurs sont variées : formations in situ, formations externes, formations en équipes, intervisions, échanges de pratiques, tutorat, coaching des nouveaux travailleurs… et aussi dans des pratiques informelles, des constructions collectives de savoirs lors des réunions d'équipe.
- Les « formations-action[1] » sont pertinentes pour le secteur.
- Les travailleurs, particulièrement les formateurs, sont intéressés par une méthodologie de formation proche de la formation par le travail.
- Certaines fonctions ou statuts participent plus que d'autres à des activités de formation (confirmant la reproduction des inégalités sociales en formation). Ainsi, les formateurs et les travailleurs faiblement qualifiés restent sous-représentés parmi les participants au programme de formation de l'Interfédé. Tandis que les Intervenants psychosociaux pédagogiques et les directions sont surreprésentés dans les modules de formation proposés dans le programme de formation de l'Interfédé.
- Les EFT et OISP souhaitent disposer d'outils pour préparer l'entrée en formation et soutenir le transfert des acquis (recherche INTERFÉDÉ 2006).

[1] La démarche de formation-action met l'accent sur des problèmes à résoudre ou des projets individuels ou collectifs à réaliser. Il s'agit pour les apprenants d'engager un travail d'apprentissage à partir d'un projet. Cette démarche de formation se différencie d'une démarche classique d'acquisition de contenus où l'action est différée. Des démarches de formation-action ont été proposées dans le cadre du programme de formation de l'Interfédé.

III. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Démarche

En mai 2011, nous avons mené une enquête qualitative par des interviews semi-directifs auprès de 22 travailleurs avec des fonctions différentes (direction – coordination pédagogique – formateur – autres fonctions) travaillant dans 8 centres différents. Ces interviews ont été menées en duo par les membres du Groupe de travail pédagogique de l'Interfédé[2]. Le guide d'interview était commun[3]. Une fiche signalétique a été établie par centre. La grille d'analyse des interviews était commune. L'analyse a été menée par le GT pédagogique et présentée en octobre 2011 à la Commission pédagogique de l'Interfédé[4].

Profil des centres et des participants interviewés

Nous avons interviewés 22 personnes dont 8 exerçant une fonction de direction (4 directeurs/trices et 4 coordinatrices), 4 coordinateurs/trices pédagogique, 8 formateurs/trices, un agent de guidance et une assistante administrative.

Nous avons été accueillis dans 8 centres (4 EFT et 4 OISP). Ceux-ci sont situés sur l'ensemble du territoire de la région wallonne et concernent des filières diversifiées du secteur. Ils sont situés dans des villes ou à la campagne. Au total, ils emploient près de 120 travailleurs. Un centre est organisé par un CPAS. Six centres sont inscrits dans des réseaux : 3 sont en liens avec l'associatif chrétien (MOC, Vie féminine), 2 sont en liens avec l'associatif socialiste (FPS, FGTB), 1 est en lien avec les nouveaux réseaux sociaux, 1 est principalement inscrit dans un réseau local, 1 centre ne semble pas être inscrit dans un réseau particulier.

Atouts et limites de cette démarche

- *Quelques points forts de la démarche :*
    - la pertinence du guide d'interview et de la démarche (interviews menées par 2 personnes, membres du Groupe de travail pédagogique de l'INTERFÉDÉ) *(« Faire parler les pratiques »*) ;
    - la richesse des échanges *(« une relation de confiance se noue ») ;*
    - le plaisir de mener les interviews et d'être interviewés *(« Etre attendu. Besoin de parler, de dire les choses, d'être valorisés. Un échange ») ;*
    - la découverte de la réalité des EFT/OISP sous un autre angle.

[2] Les membres du Groupe de travail Pédagogique qui ont mené les interviews sont Eric Albertuccio (AID), Dominique Brasseur (Lire et Ecrire en Wallonie), Duygu Celik (CAIPS), Raphaël Claus (Interfédé), Véronique Dupont (Aleap), Marina Mirkes (Interfédé), Valérie Vanbesien (Acfi).
[3] Voir annexe 1.
[4] La commission pédagogique réunit des représentants mandatés par les 5 fédérations et la coordination pédagogique l'Interfédé : Eric Albertuccio (AID), Dominique Brasseur (Lire et Ecrire en Wallonie), Ann Paquet (Aleap), Daniel Therasse (Acfi), Jean-Luc Vrancken (Caips) et Raphaël Claus, Marina Mirkes et Eric Mikolajczak (Interfédé).

- *Quelques points faibles de la démarche :*
  - parmi les personnes interviewées, la catégorie des « autres travailleurs » est sous-représentée ;
  - tous les travailleurs interviewés n'étaient pas au courant de l'objet de l'interview. Certains pensaient que nous les rencontrions pour parler de la formation des stagiaires ;
  - à propos des rôles et attentes de rôle vis-à-vis de cette enquête :
    - → des personnes interviewées ont répondu au questionnaire dans une approche classique de la formation des travailleurs. N'y a-t-il pas eu un effet de sur-adaptation dans les réponses ?
    - → les échanges ont aussi eu pour effet de valider l'action de l'EFT/OISP : *« On est dans le bon ! »*.
  - le guide d'interview n'a pas abordé la question des tensions identitaires (dynamique motivationnelle).

IV. RÉFÉRENTS THÉORIQUES POUR L'ANALYSE

1. Distinction apprentissage formel, non-formel et informel

Les organismes internationaux (UNESCO, CEE, OCDE) ont pour pratique de classer les formes d'apprentissage en trois types : les apprentissages formels, les apprentissages non formels et les apprentissages informels[5].

Cette distinction est utilisée par le SPF Economie dans l'enquête qu'il mène tous les 5 ans auprès de la population belge sur les formations et la formation permanente.

Les apprentissages formels sont des apprentissages programmés. Ils se développent au sein d'institutions habilitées à délivrer des diplômes. Il s'agit principalement du système scolaire.

> FOPES, FOPA, Master en ingénierie sociale… Promotion sociale (Certificat d'apprentissage professionnel, Graduat en insertion socioprofessionnelle…).

Les apprentissages non formels se développent à travers d'autres formes de socialisation moins formalisées, sans visées certificatives. La formation professionnelle, la formation des adultes, la formation continue relèvent de l'éducation non formelle. Il s'agit par exemple des dispositifs de formation proposés par le monde associatif, mais aussi de la formation professionnelle non certifiante dont relèvent les EFT et les OISP. Le programme de formation de l'Interfédé entre dans cette catégorie.

[5] BEZILLE H., 2008, De l'apprentissage informel à l'autoformation dans l'Education « tout au long de la vie » in L. Colin et J.L. Le Grand (Coords), *L'éducation tout au long de la vie*, Paris, Anthopos.

Les institutions de formation comme le CESEP, l'Université de Paix, le CFIP, la Ligue de l'enseignement et de l'éducation permanente, les Rencontre pédagogique d'été (CGé), le CUNIC… et autres « universités » d'été.

Le catalogue Formapef[6] et le programme de formation de l'Interfédé.

Les apprentissages informels se développent dans les activités quotidiennes liées à une communauté de pratiques, au travail, au sein de la famille ou dans les associations, dans les loisirs... Ces apprentissages naissent de la confrontation avec l'environnement. Cette forme d'apprentissage peut avoir un caractère intentionnel ou non. C'est par exemple l'apprentissage par « imprégnation » comme l'apprentissage de la langue maternelle, la sensibilisation à la musique dans une famille de musiciens, l'apprentissage par observation et par « le faire » dans les débuts de la vie professionnelle.

« Mise au vert ». Temps d'arrêt, prise de recul, formation collectives, interrogation sur le sens du projet… Temps d'apprentissage informel dans l'échange et la confrontation, dans la réflexion collective. Pendant cette période, d'autres travailleurs affinent leurs outils pédagogiques, seuls ou en équipe. Apprentissages informels encore dans la construction collective d'outils. Savoirs partagés. Ces apprentissages informels se déploieront toute l'année, dans le travail entre pairs, avec les stagiaires, dans l'action, dans la production, dans les réunions d'équipes… finalement dans les multiples activités de la vie.

Dans l'apprentissage informel, on apprend du simple fait qu'on agit. « Quoi que ! » diront certains. Tout le monde n'est pas ouvert de la même manière au potentiel formatif d'une situation. *« Selon P. Jarvis[7], les situations d'apprentissages sont dotées d'un potentiel d'apprentissage mais cela ne signifie pas que tous les individus en profitent de la même façon. Il construit ainsi une échelle dont le premier niveau est négatif, par absence de prise en considération voire rejet de tout apprentissage, le deuxième renvoyant à l'amélioration des habiletés (skills) et le dernier débouchant sur une véritable réflexivité. »*[8]

Ces conceptions permettent de distinguer deux pôles dans l'apprentissage informel : **l'apprentissage non-intentionnel** (accidentel, incident ou fortuit) et **l'apprentissage explicite** « *ou le travailleur a bien conscience d'apprendre même s'il est resté concentré sur la tâche à accomplir »*[9]. L'apprentissage explicite suppose une conscience de ce qui est appris à travers des dispositifs tels qu'échanges de pratiques, supervisions, tutorat, confrontations en équipe, travail collectif…

A. Tough considère qu'il faut distinguer *« l'apprentissage informel comme espace et comme structure de l'apprentissage informel comme processus qui peut se dérouler dans tous les lieux, y compris dans les lieux d'apprentissages formels »*[10].

[6] Le catalogue Formapef est une sélection annuelle de 280 formations proposées par les Fonds sectoriels de 4 sous-Commissions paritaires, dont les sous-Commissions paritaires 329.02 et 329.03 dont relève le secteur des EFT et des OISP. www.apefasbl.org
[7] Jarvis P., Adult Learning in the Social Context, London : Croom Helms.
[8] Brougère G, Bezille, Note de synthèse « De l'usage de la notion d'informel dans le champ de l'éducation » in Revue française de pédagogie, n°158, janvier-février-mars 2007, p.136.
[9] Brougère G, Bezille H, idem.
[10] Brougère G, Les jeux du formel et de l'informel, in Revue Française de pédagogie, n°160, juillet-aoput-septembre 2005, p.6.

2. Clarification du concept d'Apprentissage par rapport à celui d'Education

H. BEZILLE, dans son article « De l'apprentissage informel à l'autoformation dans l'Education « tout au long de la vie » » propose une distinction des termes *Apprentissage* et *Education*.

Pour lui, le terme *Education* s'intéresse au processus d'influence sociale qui s'exerce sur le sujet tandis que le terme *Apprentissage* s'intéresse au processus d'appropriation et de transformation de cette influence par le sujet (ou par un collectif).

L'analyse des interviews portera sur les dispositifs qui soutiennent la montée en compétences professionnelles pour les travailleurs et les équipes.

D. Schugurensky distingue l'éducation informelle et l'apprentissage informel. L'éducation informelle renvoie à la volonté d'organiser l'expérience pour qu'elle soit porteuse d'apprentissages sans autre action. *« Il s'agit d'une pratique consciente du point de vue de l'éducateur des effets d'apprentissage, mais qui se limite à des interventions qui ne prennent pas la forme éducative, qui se limitent à des conversations, des débats, des activités ludiques »*[11].

3. L'apprentissage comme participation : une interrogation du modèle de management

G. Brougère[12] fait l'hypothèse que *« c'est en participant que l'on apprend »*[13]. Participer, c'est prendre part. *« Le principe de participation nécessite à la fois action et connexion. La dimension collective est ici essentielle : participer c'est s'engager dans une activité partagée. Cela implique la reconnaissance mutuelle de cette participation qui devient légitime »*[14]. On parlera aussi de « communauté de pratiques ». Pour lui, *« apprendre de la vie quotidienne, ce serait participer à la vie quotidienne*[15]*. (…) C'est donc l'engagement dans la participation qui ferait de celle-ci un apprentissage*[16] ».

[11] Bougère G, idem p.7
[12] Bougère G., Une théorie de l'apprentissage adaptée : l'apprentissage comme participation, in Apprendre de la vie quotidienne, (coord) Bougère G., Ulmann A-L., Puf, mars 2009, pp. 267-278.
[13] Idem p. 268.
[14] Idem p.269.
[15] Idem p.273.
[16] Idem p.274.

4. Grille d'analyse des niveaux d'action

J. Ardoino propose d'analyser tout phénomène social ou organisationnel à partir de cinq niveaux d'intelligibilité. L. Van Campenhoudt[17] en a ajouté un sixième, le niveau de l'historicité.

Ce texte est emprunté à la fiche pédagogique « Où situer le problème et la solution » éditée par le CIEP dans sa revue l'Esperluette.

- Niveau personnel : la cause et la solution du problème sont chez la personne.
  Champ : psychologie.
- Niveau interpersonnel : les systèmes de relation et de communication entre les personnes.
  Champ : psychologie sociale.
- Niveau groupal : la dynamique des groupes.
  Champ : psychosociologie (entre le psychologie sociale et la sociologie).
- Niveau organisationnel : les rôles sociaux exercés par chacun, dans les normes sociales en vigueur dans le groupe ou dans la société, dans les règles du jeu du système. Le niveau organisationnel s'intéresse au fonctionnement de l'organisation et aux relations qu'entretient l'organisation avec son environnement.
  Champs : sociologie et analyse organisationnelle.
- Niveau institutionnel : les relations entre les institutions, des relations entre les institutions, les groupes sociaux et les partis politiques et concernent les orientations et les choix politiques relatifs à une société dans son ensemble.
  Champs : sociologie et macrosociologie.
- Niveau des valeurs et de la culture (de l'historicité) : les choix d'orientation politique, les choix idéologiques, le projet de société.

5. Les facteurs favorisant le transfert des acquis

R. Laroche et R. Haccoun identifient les éléments suivants[18] :

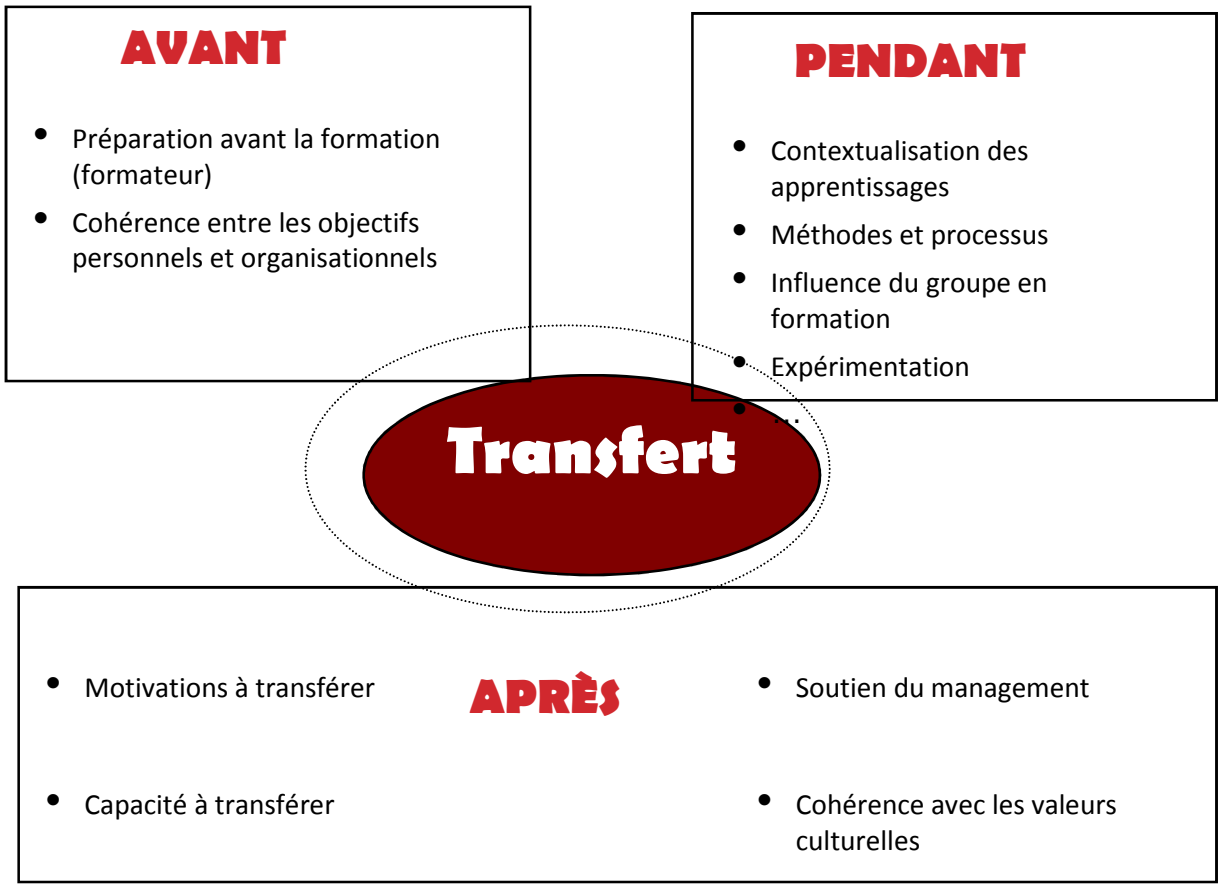
- *Les facteurs individuels :*
  - la motivation du travailleur (perception qu'a le travailleur de l'utilité de la formation a son travail),
  - le sentiment d'efficacité personnel (perception de sa capacité à apprendre ou à transférer les acquis d'apprentissage),
  - le contrôle perçu (la perception qu'a le travailleur du pouvoir qu'il peut exercer sur sa situation),
  - le soutien perçu.

[17] Quiviy R, Ruquoy D, Van Campendhoudt L, Malaise à l'école, les difficultés de l'action collective, FUSL, Travaux et Recherches, Bruxelles, 1989, pp.88-94.
[18] Laroche R, R. Haccoun R, Maximiser le transfert des apprentissages en formation : un guide pour le praticien, in Revue Québecquoise de Psychologie, vol. 20, n°1, 1999, pp 11-26.

- *Les facteurs environnementaux :*
    - l'opportunité à transférer,
    - le climat et la culture.

Pour rappel, voici le modèle élaboré par Xavier Dumay du CFIP sur lequel la Commission pédagogique s'est déjà appuyée pour améliorer l'offre de formation à travers le programme de formation de l'Interfédé.

Les facteurs favorisants le transfert des acquis



V. ANALYSE

NB : Les interviews 1 à 4 concernent des EFT – Les interviews 5 à 8 concernent des OISP.

1. Les formes d'apprentissages

Apprentissage formel :

De manière générale, l'apprentissage formel intervient soit pour la formation initiale soit en formation continuée.

Tous les travailleurs n'ont pas fait état de leur formation initiale dans les interviews (question qui ne faisait d'ailleurs pas partie du guide d'interview).

2 formateurs ont complété leur formation initiale après avoir travaillé et ont obtenu un diplôme en cours de carrière.

1 directeur a souhaité entamer un cursus de formation formelle (master à distance) tout en travaillant dans le centre EFT/OISP. Il n'a pu le faire, faute de temps dit-il.

Apprentissage non-formel :

20 travailleurs sur les 22 interviewés annoncent avoir participé à des dispositifs de formation non-formelle. Ceux-ci sont variés quant aux thématiques, à la durée, à l'opérateur.

La majorité a participé à des formations proposées par des opérateurs de formation externes au secteur (CFIP, Boutique de gestion…) mais avec lesquels nous avons une tradition de formation, quelques-uns ont participé aux modules proposés dans le programme de formation de l'Interfédé (modules longs ou courts), de leur fédération (GSAO), des plateformes EFT/OISP (Accompagnement des stagiaires à Charleroi), de Formapef.

Un centre a particulièrement investi dans les formations du catalogue Formapef (Interview 6).

Apprentissage informel explicite

L'apprentissage informel explicite est présent à plusieurs moments dans le parcours de formation continuée. Des personnes interviewées en ont fait état :

- avant l'entrée en fonction, au moment d'un stage en entreprise en complément d'une formation formelle ou non-formelle ;
- pendant le temps de travail.

Cet apprentissage s'est fait au cours de plusieurs types d'activités :

- avec les stagiaires (Interview 1) (Interview 3 Formateur : *« on est tout le temps en train d'apprendre en discutant. Je suis ouvert à ce que je peux apprendre des stagiaires et j'essaie des trucs avec eux »*) ;
- entre collègues lors d'échanges informels ;
- entre collègues lors de réunions d'équipes pédagogiques, de journées pédagogiques (y compris avec un intervenant extérieur) (Interview 8 Formateur : *« chaque fois que je ressors d'une réunion en groupe, on instaure un langage commun »*) ;
- en mettant en œuvre des projets en équipe, en plateforme, dans les CSEF ;
- dans des GT à la fédération ou à l'INTERFÉDÉ (Interview 3 : *« participation à la construction du guide de compétences du formateur dans la filière horticulture à l'INTERFÉDÉ »*) ;
- par des discussions avec d'autres professionnels (d'autres secteurs, lors des formations externes ou des réunions) (Interview 2 Formateur : *« la pratique du métier, les discussions avec d'autres professionnels »*) ;
- auto-formation (il s'agit d'actions d'informations, de recherche documentaire menée par un travailleur de manière autonome en fonction d'un objectif précis) (Interview 3 : *« contacter des personnes sur base de questions précises, aller chercher l'info quand j'ai besoin »*) (Interview 4 : autodidacte pour le sociopédagogique) ;
- en participation à des activités d'un réseau : soit réseau d'appartenance (MOC, FPS, Vie féminine, AG de la fédération…), soit le réseau associatif local (Ligue des familles, CSEF…) ;
- dans des expériences professionnelles passées qui ont permis de développer des compétences (interview 1 Direction/Coordination : *« coordination de 3 services »*). (Interview 2 Formateur : *« travail en ALE, éducatrice dans un CEFA – qui a été suivi d'une reprise d'étude pour être éducatrice – emplois riches »*).

Ces espaces d'apprentissage informel explicite ne sont pas pour autant qualifiés de « formation ». (Interview 2 Direction/Coordination: voyage d'étude – *« ce n'est pas de la formation, c'est de l'information, de la prospective »*).

Différents dispositifs soutiennent l'apprentissage informel explicite :

- le modèle de participation du centre (Interview 1 : *« les stagiaires peuvent remettre en question les techniques si cela améliore le travail »*) ;
- des dispositifs internes aux institutions : réunions d'équipes, mises au vert, journées pédagogiques… (Interview 3 : *« une journée pédagogique où on réfléchit à ce que l'on fait »*).

Apprentissage informel non intentionnel

Compte tenu de la nature même de l'apprentissage informel non-intentionnel, il est difficile de déceler ce type d'expérience dans les interviews. Il s'agit en effet de parler de ce qui est inconscient. Or, en parler, c'est en prendre conscience.

Toutefois, avec beaucoup de prudence, on pourrait dire que dans l'interview n°2, les personnes interviewées font état de situations qui ne relèvent pas de leur point de vue de situation d'apprentissage informel explicite.

2. Les représentations de la formation[19]

Les représentations de la formation sont analysées selon la même typologie.

Apprentissage formel

Nous n'avons pas relevé d'expression relevant de cette catégorie dans les interviews.

Apprentissage non-formel

Peu d'expression relevant de cette catégorie sont utilisées par les personnes interviewées.

Pour certains toutefois, la formation est vue comme :

- *« un apport extérieur pour autant qu'il soit partagé après le temps formel de formation »* (Interview 4 Directeur/Coordinateur) ;
- un complément à la formation initiale, l'apprentissage de nouvelles techniques : *« une formation ce n'est pas des échanges, c'est des contenus »* (Interview 4 Coordinateur pédagogique) ;
- *« une démarche participative avec un contenu conséquent, une démarche dont la méthodologie du formateur est transférable dans la pratique »* (Interview 6 Formateur).

Apprentissage informel-explicite

Les représentations de la formation qui relèvent de cette catégorie sont plus nombreuses :

- *« une démarche de formation (d'apprentissage ?) qui part d'une question et vise à y apporter une réponse »* (Interview 2 Direction/Coordination) ;
- les temps collectifs formels comme les réunions d'équipe, une journée pédagogique *« où l'on réfléchit à ce que l'on fait »* (Interview 3 Direction/Coordination). *« Des échanges, des objectifs atteints … un point de départ concret »* (Interview 4 Formateur) ;
- la démarche *« échanges de pratiques »* qui est le modèle de base de la formation (Interview 3 Formateur) ;
- le tutorat (Interview 6 Direction/Coordination) ;
- *« la formation découle de l'Education permanente »* (Interview 7 Formateur) ;
- *« le résultat d'une interaction avec d'autres autour d'un projet ou d'une question spécifique »* (Interview 3 Formateur) ;
- pour exercer le métier de formateur, le formateur s'appuie sur les compétences acquises dans ses métiers précédents (Interview 2 Formateur).

[19] Voir annexe 2.

Apprentissage informel non intentionnel

Je rappellerai ici la distinction entre éducation informelle et apprentissage informel. L'éducation informelle renvoie à la volonté d'organiser l'expérience pour qu'elle soit porteuse d'apprentissages. Il peut donc s'agir d'une stratégie institutionnelle de créer des situations qui favorisent l'apprentissage informel et que les travailleurs n'y décèlent pas d'intention d'apprentissage. Il s'agit par exemple de

- moments d'échanges informels et conviviaux sur des sujets précis (Interview 1 Direction/Coordination) (Interview 6 Autre travailleur IPSP) ;
- travailler pour apprendre, apprendre en travaillant (Interview 1 Formateur : *« Nous avons appris le métier en créant la filière »*). Apprendre des autres, y compris des stagiaires en travaillant (Interview 3 Formateur).

3. Les finalités de la formation

Aux yeux des personnes interviewées, la formation poursuit des buts différents.

- **Etre utile : la formation sert l'action**
  La formation sert l'action (Interview 2 Direction). La formation est centrée sur la réflexion sur les pratiques (Interview 2 Coordinateur pédagogique). La formation n'a de sens que si elle répond à une question précise (Interview 2 Formateur). Acquérir des outils transférables. Formation dont la méthodologie du formateur est transférable dans la pratique (Interview 6 Formateur). Travail plus efficace et bien-être du travailleur (Interview 8 Directeur/Coordinateur) **< >**Parfois pas utilisable de suite (Interview 6 Formateur).
- **Servir le développement de l'institution**.
  Produire du changement ; permettre une évolution du secteur (Interview 6 Travailleur administratif).
- **Développer les compétences professionnelles**
  Etre professionnel (Interview 5 Direction/Coordination) ; permet de construire son positionnement professionnel (Interview 5 Formateur).
- **Analyser**
  Intelligence créative (Interview 5 Direction/Coordination) ; une analyse intellectuelle (Interview 6 Coordination pédagogique).
- **Prendre du recul**
  La formation permet de faire une pause (Interview 2 Direction/Coordination) ; prise de distance (Interview 5 Direction/Coordination).
- **Se ressourcer**
  « la formation, c'est vital, une forme de nourriture pour ne pas tourner en rond » (Interview 5 Formatrice).
- **Combler un manque**.
  Un directeur relève que *« pour les formateurs, la formation c'est une punition, une évaluation négative »* (Interview 4 Directeur/Coordinateur).

Pour les personnes interviewées, l'entrée en formation peut être le fait d'un choix personnel (Interview 5 Formatrice) (Interview 6 Autre travailleur IPSP). A l'opposé, il est parfois le fait d'une obligation (Interview 2 Directeur/Coordinateur).

4. Institutions et formation

Plan de formation

La majorité des centres interviewés n'ont pas un plan formel de formation. Deux centres sont dans des démarches formelles de mise en place de ce qu'ils nomment un plan de formation. Le premier, un OISP, à travers une démarche qui implique d'autres opérateurs relevant de la même unité technique que lui. La démarche n'est pas encore aboutie au niveau du centre lui-même. Le second, un OISP, suite à l'arrivée d'une nouvelle coordinatrice pédagogique.

L'enquête ne nous a pas donné d'information quant à la volonté des autres centres de mettre en place un plan de formation.

Politique de formation

Qu'ils disposent ou non d'un plan de formation, les centres ont tous une politique de formation. Celle-ci peut prendre appui sur 2 éléments :

- l'action avec les stagiaires, le travail quotidien. En d'autres mots, c'est l'action qui fait émerger les besoins de formation des travailleurs ;
- la vision stratégie de développement de l'entreprise. Les besoins sont identifiés au départ des visées de développement de l'institution.

Nous retrouvons là, les 2 composantes identifiées par Xavier Dumay lorsqu'il parlait de « la cohérence entre les objectifs personnels (qu'ils soient ou non professionnels) et les objectifs organisationnels ».

Si tous les centres ont une vision, des valeurs, un projet à long terme, tous n'ont pas un projet de développement de l'institution clairement identifié. La politique de formation dans ce cas est déterminée par les besoins qui émergent de l'action et de manière non explicite, intuitive pourrait-on dire, par des besoins qui émergent du projet de développement stratégique de l'institution, lui-même souvent plus flou.

Dans ce contexte, l'offre des catalogues de formation est une ressource qui permet (ou ne permet pas) de trouver réponse aux besoins de formation. Ils sont donc consultés à partir d'un besoin identifié de manière plus ou moins formelle.

Notons enfin deux tensions apparues quant à la vision de la formation. La première concerne une EFT de CPAS dont la politique de formation n'est pas autonome de celle du CPAS. Nous avons observé une tension entre un management participatif au sein de l'EFT qui s'appuie sur une co-construction du projet de formation avec les travailleurs et une vision hiérarchique du management développé par le CPAS qui se traduit par une politique de formation centrée sur l'évolution de carrière.

Descriptifs de fonction

En dehors des descriptifs de fonction contenus dans la CP 329.02, tous les centres ne disposent pas de descriptifs de fonction propres. Certains sont en cours de préparation. Quand ils existent, ce sont clairement des outils d'évaluation et de détermination des besoins en formation.

Accompagnement de l'institution dans la formation des travailleurs

La politique de formation d'un centre se traduit également dans les mesures qui sont prises pour accompagner le processus de formation que ce soit avant, pendant ou après la formation. Les expériences des centres sont variées à ce sujet.

Par exemple :

- accompagnement de la coordinatrice pédagogique + soutien à la motivation (notamment par rapport à des découragements – ancrage de la théorie dans le travail pratique) (Interview 3) ;
- questionnement de la coordinatrice pédagogique : *« tu vas en formation, que vas-tu chercher ? tu reviens de formation, que vas-tu faire avec cela ?»* (Interview 5) ;
- petit debriefing (Interview 4).

Le retour de formation et le transfert vers la pratique est variable d'une institution à l'autre :

- rien de formel, d'organisé dans l'institution (Interview 1, 3) ;
- procédure formelle d'information qui n'est pas centrée sur le transfert vers l'institution (Interview 8) ;
- transfert dans la pratique individuelle des participants (Interview 3) et *« distillé dans la pratique et j'embarque mes collègues dans mes projets »* (Interview 5 Formateur) avec information aux collègues (Interview 6) ou intégration du transfert dans les réunions d'équipe (Interview 7).

Les personnes interviewées ont peu parlé des effets des formations dans leurs pratiques. Une formatrice a relevé un changement dans les pratiques de l'institution au niveau de l'animation du Conseil coopératif (Interview 5).

5. Les aides/freins à la formation[20]

L'analyse des aides et des freins à la formation a été menée en utilisant la grille des niveaux d'action de Jacques Ardoino.

Aides et freins au niveau individuel

- Cfr dynamique motivationnelle, représentation de la formation.
  Cette dimension n'a pas été abordée dans la recherche. Elle aurait peut-être pu, par exemple, éclairer la représentation que des formateurs ont de la formation quand ils la voient comme une punition.

[20] Voir annexe 4.

Aides et freins au niveau relationnel/groupal

- Les interviewés ont souligné l'importance d'une équipe soutenante.
- Une question reste à travailler : la loyauté des formateurs par rapport aux stagiaires qui a pour conséquence qu'ils n'aillent pas en formation.

Aides et freins dans les modalités pédagogiques

- Les modalités : longueur, contenu, langage de la formation (→ qui joue aussi sur la représentation de la formation), perception de l'utilité de la formation.
- A creuser au niveau des institutions : formalisation des acquis, soutien aux apprentissages, transfert des acquis par le travail collectif …

Aides et freins au niveau organisationnel

- Travailler à temps partiel freine la participation à la formation.
- Des organisations internes sont soutenantes : formation pendant le temps de travail, formateurs travaillant en duo, vacataires…, soutien de la direction, la politique de formation du centre (y compris lorsque la direction contraint d'aller en formation).
- Co-financement de la formation et soutien financier de la formation cfr Fonds 4S.

Dans la formation elle-même :

- Coût (signaler s'il y a un financement possible mais attention à la lourdeur administrative).
- Accès à l'information.
- Lieu (privilégie la proximité).
- Période (pendant congés scolaires pour les OISP).

Aides et freins institutionnels

- Pas de financement du temps de formation.
- Limites administratives du Congé éducation payé.
- Un soutien : être dans un réseau – avoir accès aux offres du réseau.

Rien n'a été dit au niveau de la finalité de la formation

6. Attentes vis-à-vis de sa fédération et de l'Interfédé

Vis-à-vis de sa fédération

Peu d'attentes sont exprimées à l'encontre de sa fédération. Un formateur dit qu'il ne la connaît pas.

Les attentes citées sont :

- du soutien ;
- porter la préoccupation de la formation ;

- appui pour construire des outils ;
- formation de formateurs (L&E).

Vis-à-vis de l'Interfédé

Cette question a débouché sur des éléments d'évaluation du programme de formation :

- un catalogue complet et bien structuré mais impression que ne s'y retrouvent que des aspects psychosociaux (D2) ;
- un constat positif du rééquilibrage entre théorie et pratique (D4) ;
- un programme de formation qui est riche (D5) ;
- *« Je consulte peu le site de l'INTERFÉDÉ* (F5), *je ne connais pas suffisamment l'offre de l'INTERFÉDÉ* » (F8)
- A l'INTERFÉDÉ, moins de prise de recul que dans les formations où l'on rencontre des travailleurs d'autres secteurs (D6)

Des éléments relevant de l'apprentissage non-formelle

- Modules courts (D6)
- Des modules à capitaliser (C6)
- Contenus : Gestion administrative (D1), Cadre légal sécurité (F1), Théâtre (D5), Mutation du public et besoins du public jeune (D7), Formation autour du péda avec de la théorie, de la pratique et des lectures (F7)
- Formation de base pour travailleurs (qui relève de l'apprentissage formel ?) et formation continuée (D3)
- Maintien d'une offre équilibrée entre analyse/réflexion et offre technique (C4)
- Contacts avec les Fonds sectoriels pour rendre les formations techniques abordables (C4)
- Ouvrir à d'autres professionnels du non-marchand (C6)
- Proximité géographique de l'offre de l'INTERFÉDÉ (C6)
- Formations pendant les congés scolaires (D/C8)

Des dispositifs soutenant l'apprentissage informel explicite

- Un point de chute, une écoute attentive pour « se décharger » en toute confidentialité (D1)
- Des rencontres régionales pour formateurs (D3)
- Des échanges de pratiques entre collègues (F3)
- Faire des trucs (projets ?) sur le long terme avec une rencontre tous les mois (F3)
- Partage d'expérience de manière réflexive (D6)
- Mise en commun d'outils (D6)
- Formations pratiques et outillantes reposant sur l'échange de pratiques(I6)
- Intervision (D7)

Des modalités permettant l'apprentissage informel non intentionnel

- Moments d'échanges informels et conviviaux entre directions sur des sujets précis (D1)
- Prendre le temps de se connaître (F3)
- Les modules apportent des choses qu'on n'attendait pas (D6)

Autres

- Maintenir et développer une offre de formation émancipatrice et spécifique à notre secteur (D7)
- Etre accompagné pour s'y retrouver dans l'offre de formation (C5)
- Présentation à la demande dans les équipes de l'offre de formation (D8)
- L'Interfédé est une ressource pour la formation des travailleurs (C5)
- Lien avec le terrain et faciliter le transfert des acquis (D6)
- Avoir notre propre système de suivi des stagiaires (D1)
- Croiser les compétences auxquelles les EFT forment avec celles de l'enseignement et d'autres systèmes de formation (F1)

Reconnaissance et validation des compétences (D1, D2)

VI. CONCLUSIONS

La formation continuée est présente dans les EFT et OISP que nous avons rencontrés.

Le modèle dominant est clairement **le modèle de l'apprentissage informel explicite complété par un apprentissage formel**[21]. Celui-ci est, dans une série d'institutions, fortement soutenu par un management participatif qui intègre y compris les stagiaires. Ce type de management peut être plus ou moins structuré, incluant des descriptifs de fonction clairs, des procédures d'évaluation.

On peut toutefois identifier deux approches : « **apprendre en travaillant** » ou l'accent est plus mis sur l'action et « **se former pour agir** » ou l'accent est plus mis sur la formation non-formelle complémentaire à l'apprentissage informel explicite.

L'apprentissage non-formel peut directement être utile pour l'action quand, comme pour le personnel des OISP, les méthodologies sont transférables.

Ce modèle est en cohérence avec le mode d'apprentissage par le travail développé au sein du secteur.

La formation organisée dans l'institution ou suivie auprès d'un organisme de formation externe **s'ancre dans les besoins concrets qui émergent à partir des expériences professionnelles**, croisés avec **les évaluations du personnel** menées en référence aux descriptifs de fonction quand ils existent dans l'institution et avec **les objectifs de développement stratégique** si l'institution les a déterminés. Ces trois composantes ne sont pas présentes dans l'ensemble des institutions.

Toutefois des tensions existent :

- entre une vision managériale de l'institution faîtière (à laquelle est attachée l'EFT) et l'EFT quant à au management et à la politique de formation ;
- entre le personnel de direction et le formateur quant à la représentation de la formation ;
- entre la vision souhaitée et la forme que prend la formation dans l'institution ;
- entre le personnel de direction et le formateur quant à la perception de la politique de formation dans l'institution.

Concernant la formation vécue comme une évaluation, une punition. A quoi est-ce dû ? Expérience négatives des travailleurs dans leur rapport à l'école (mais pourquoi pas chez les autres travailleurs qui ont une expérience scolaire chaotique ?), aux modalités de participation (cfr la participation au soutien à l'apprentissage). C'est une question qui mériterait d'être creusée.

Des questions restent :

- Le fait de venir d'un mouvement facilite-t-il l'accès à la formation ?
- Y a-t-il un clivage entre les EFT et les OISP ?

[21] Voir tableau annexe 1.

VII. RECOMMANDATIONS POUR L'ACTION DE FORMATION DES TRAVAILLEURS DU SECTEUR DES EFT/OISP

1. **Soutenir les dispositifs d'apprentissage informel explicite en** :

   a. identifiant les conditions qui permettent aux expériences professionnelles d'être formatives. Il s'agit de conditions organisationnelles, formelles mais aussi du dispositif qui accompagne l'apprentissage ;

   b. formalisant les fondements pédagogiques et méthodologiques de la formation par le travail pour les stagiaires mais également pour les travailleurs.

      Pierre Pastré nous rappelle que *« l'apprentissage par l'immersion est grandement amélioré quand il s'accompagne d'une analyse réflexive et rétrospective, c'est-à-dire quand il combine apprentissage par l'action et apprentissage par l'analyse de l'action. »*[22]

   Un premier travail a déjà été mené avec la recherche-action à l'AID Escale. Celui-ci peut être approfondi par l'analyse de la formation-action qui est actuellement en cours dans un OISP à Bruxelles (CF 2000).

   c. **Elargir le concept de formation aux activités qui relèvent de l'apprentissage informel explicite** tels que les groupes de travail. Les nommer comme des espaces de formation et les évaluer comme tels, y compris en permettant aux participants d'identifier les acquis d'apprentissage. Cette vision de la formation se doit **d'être partagée notamment avec les mandataires patronaux et syndicaux au Comité de gestion du Fonds 4S** de manière à ce que ce type d'action de formation soit soutenu par le Fonds.

   d. **Proposer / Organiser des activités formatives telles que :**

      - Réseau d'échange de savoirs (savoirs techniques, savoirs pédagogiques, résolutions de problématiques …) qui peut prendre différentes formes (échanges de travailleurs, réflexions dans plusieurs équipes autour d'une problématique…).
      - Tutorat, personne de référence, mentorat, coaching.

2. **Soutenir les EFT/OISP à être des « organisations apprenantes »**, c'est-à-dire une organisation qui apprend de son expérience et tire les bénéfices des compétences qu'elle acquiert. L'organisation apprenante intègre plusieurs niveaux d'action (du niveau personnel au niveau organisationnel). Il s'agit d'apprendre à apprendre tant pour les structures que pour les personnes.

3. Nous avons vu que trois facteurs interviennent dans la détermination de la politique de formation.

   a. L'action concrète évaluée individuellement et/ou en équipe → renvoie aux modalités de gestion d'équipe, de management d'équipe.

[22] Pastré P., Apprendre à faire, in Apprendre et faire apprendre, Puf, 2006, pp109-117.

b. Le projet de développement de l'institution → renvoie à la vision stratégique de développement.

c. L'évaluation sur base de descriptifs de fonction → renvoie à la gestion des ressources humaines au sein de l'institution.

Un appui devrait être apporté aux centres, et donc aux staffs de direction pour développer ces 3 dimensions.
Le module de formation « plan de formation de l'intention à la réalisation » devrait pouvoir être proposé au niveau de la FESEFA ou de la CESSoC car il permet de poser un diagnostic sur l'institution.

4. Sur base de l'évaluation de la production d'un référentiel métier et d'un référentiel de formation pour le métier de formateur dans le secteur des EFT/OISP, **élaborer des référentiels pour les autres métiers du secteur** : formateur classe 2, aide formateur, IPSP, personnel administratif, directeur.

   Le référentiel de formation du formateur en EFT/OISP devrait nous permettre d'avancer dans un processus de reconnaissance et de validation des acquis de la formation.

5. D'autres pistes pourraient encore être envisagées. Nous restons ouverts à toute suggestion.

ANNEXE 1 : GUIDE D'INTERVIEW

Conditions d'entretien

Conditions matérielles, de temps …

Avant de démarrer l'entretien : poser le cadre

- Se présenter chacun (y compris la personne qui sera interviewée : nom, prénom, fonction dans le centre…)
- Les objectifs de l'interview et la démarche de récolte d'info
- Les motivations de mener des interviews en duo et entre membres du GT péda
- La confidentialité des propos : pas de retour vers la direction ou vers les collègues, pas d'identification de qui a dit quoi dans l'analyse
- La prise de note et l'enregistrement des propos – pas de retranscription systématique
- Les interviews collectives
- Questions éventuelles de l'interviewé-e

Se présenter

Demander de se présenter en début d'entretien : son prénom, le centre, sa fonction, depuis combien de temps travaille dans ce centre, dans le secteur …

La question d'accroche

La dernière formation à laquelle vous avez participé dans le cadre professionnel c'est …

Où, quand, avec qui… , pourquoi ce choix, comment s'est-il fait, l'intérêt, les apports, le retour, les freins, les aides à la formation ?

Cette formation est-elle significative des formations auxquelles vous participez ? En quoi ? Auxquelles participe vos collègues ? Votre équipe de travail ? En quoi ?

Fil conducteur de l'entretien (avec plus ou moins d'approfondissement)

1. Le contexte

- Type de centre/localisation/filières/nombre de travailleurs/fonctions
- Présence/absence de certification (ISO ou autre)
- Réunions d'équipes/rythme/contenus formatifs présents ?
- …

2. La politique de formation dans le centre

- Identification de la personne responsable de la formation du personnel
- Présence/absence d'un plan/d'une politique de formation
- Présence/absence d'outils de gestion des compétences individuelles et/ou collectives

- Présence/absence de descriptifs de fonction
- …

3. Les pratiques de formation dans le centre

- Qui va en formation (nombre de travailleurs, catégorie professionnelle…) ? Où ? Combien de temps ? Pourquoi faire ? Quelle en est la plus-value ?
- Formations individuelles et/ou formations collectives ?
- Formations en interne et/ou formations en externe ?
- Combien de jour par travailleur, par fonction, par an ?
- Auprès de quel opérateur ? IF ? Fédés ? Autre ? En interne ? Comment prenez-vous connaissance de l'offre de formation et sélectionnez-vous ces opérateurs ?
- Pour quelles thématiques ? Liste des intitulés de formation des années précédentes (+ autres ?)
- Formes de la formation : cours, des conférences, des partages d'expériences…

4. ***Les représentations de « la politique/d'un plan de formation » : que représente pour vous « un plan de formation » ou « une politique de formation ? »***

- Une opportunité ? Une lourdeur ? Une nécessité insurmontable ? … Pour quoi ?

Les représentations de « la formation »

- De votre point de vue, un travailleur se forme quand …
- De votre point de vue, une équipe se forme quand …
- Les modalités de formation :
  Ce qu'on en pense ? Ce qu'on fait ? Ce qu'on voudrait faire ?

Les aides/les freins à la formation (facteurs propices à la participation)

- Chez les travailleurs (pour celui qui va en formation et pour les collègues). Chez la direction. Dans l'institution. Dans la réglementation (financement à l'heure par exemple). Valorisation de la formation ? Dans le centre ? En externe ? …

Avant la formation

- Choix de la formation :
  - Procédure ?
  - Critères de choix des formations elles-mêmes (en interne, méthodologie particulière…)
  - Critères de choix des opérateurs de formation (en lien ou pas avec les opérateurs du programme de formation de l'IF)
  - Intérêt pour des modules de formation soutenant la mise en œuvre d'un projet ?
  - Qui prend l'initiative ?
- Résistances/freins - Incitants/soutiens
- …

Pendant la formation

- Présence/absence ? Motifs ? Difficultés pour les équipes ?
- Gestion de la participation
- Soutien à la formation dans le centre ?
- Evaluation des formations
- …

L'après formation

- Le « transfert » des acquis ? Prévu ? Souhaité ? Organisé ?
- La plus-value attendue, observée, attestée ?
- Valorisation des compétences acquises, sous quelle forme ?
- …

5. Finance

- Budget de formation ?
- Appel au Fonds 4S ?
- Pertinence du Congé éducation payé ?
- …

6. Attentes

- Vers la fédération, vers l'IF
- Lien avec la validation des compétences
- …

7. Autres thématiques

- Accueil de nouveaux travailleurs
- Le transfert des acquis des travailleurs en partance
- …

8. Regard sur le programme de formation de l'IF *(vérifier si abordé au fil de l'entretien)*

- Participation au cours des 12 derniers mois
- Intérêt
- Limites
- Plus-value
- …

En final

Avez-vous encore quelque chose à dire …

Merci

La suite …

ANNEXE 2 – LES FORMES D'APPRENTISSAGE

Centre	Fonction	Formel et non formel	Non formel (soutenu dans les équipes)	Informel explicite complété par des apprentissages non-formels	Apprentissage informel explicite et fortuit	Commentaires	Finalités
1	D/C			X	X	Vision cohérente dans l'institution entre la coordination et les formateurs. Co-construction de l'EFT.	Apprendre en travaillant.
1	F			X	X		
2	D/C			X		Vision cohérente dans l'institution.	La formation au service de l'action.
2	C Péda			X			La formation au service de l'action.
2	F			X	X (appui sur les compétences antérieures)		Apprendre en travaillant.
3	D/C	X (en début de carrière)		X (formation continuée)		Vision cohérente dans l'institution.	Apprendre en travaillant pour soutenir une base solide.
3	F			X	X		Apprendre en travaillant.
4	D		X			Tension dans la représentation de la formation.	La formation, une utilité.
4	C Péda	X					Ce qui compte, c'est le contenu.

4	F			X			Apprendre par les échanges.
5	D/C			X		Vision cohérente dans l'institution.	Se former dans l'action.
5	C Péda			X			
5	F		X (autoformation)	X			Se former pour agir. Construire mon identité professionnelle.
6	D/C			X		Vision cohérente dans l'institution OISP → les formations « classiques » sont des formations techniques pour ce type de formateurs.	Se former pour agir.
6	F		X (outils transférables).				
6	Autre IPSP		X (outils transférables)				
7	D/C			X		Vision cohérente dans l'institution.	Se former pour agir.
7	F			X			
7	Admi			X			
8	D/C		X (procédure)			Vision en tension compte tenu de la taille de la structure. Tension entre le modèle souhaité et la forme que prend la formation continuée dans l'institution.	Montée en compétences.
8	C Péda		X (procédure)	X (peu présent)			L'objet d'un rapport social.
8	F		X (autoformation)	X (regret de ne pas en avoir)			Se former pour agir.

ANNEXE 3 : POLITIQUE DE FORMATION DANS LES CENTRES

Centre	Politique de formation	Dynamique de décision interne	Soutien à la formation	Autres commentaires
1	Pas d'autonomie dans la politique de formation qui dépend de la politique de formation de la structure faîtière.	Connaissance d'opérateurs Type de formations accordées par l'organe de gestion de la structure faîtière.		Peu d'autonomie dans la politique de formation. Formations gratuites (Plateforme, fédé) Formations techniques et sécurité. La structure faîtière propose des formations permettant une évolution de carrière. Vision du management différente entre celle de la coordinatrice de l'EFT (participative) et celle de la structure (hiérarchique).
2	Pas de plan de formation formel mais évaluation sur base de l'évaluation du personnel qui tient compte du projet de développement du centre (vision).	La direction a une vision du développement de l'institution et la formation des travailleurs se décline en fonction de ce plan de développement. La responsabilité de la formation du personnel incombe à la coordinatrice pédagogique. L'évaluation du personnel est le point d'appui de la détermination des formations avec d'un côté le attentes/besoins de l'institution et de l'autre ceux du travailleur et des équipes.	Soutien à la formation important : - Accompagnement pédagogique de la coordinatrice pédagogique - 2 formateurs ont en charge un groupe de stagiaires → permet d'aller en formation. Aller en formation à plusieurs.	La formation est intégrée dans la vision de développement de l'institution.

3	Pas de plan de formation formel.	Mode de fonctionnement participatif et inductif qui prévoit également le choix des formations. C'est l'action qui fait émerger les besoins. Le processus reste informel. La coordinatrice a comme projet de structurer l'émergence des besoins à travers des entretiens.	Vision de la formation : une formation de base puis de la formation informelle explicite pour continuer à apprendre au travail. L'offre de formation est un point d'appui qui ne permet pas toujours de rencontrer le type de besoin de cette institution qui construit ses besoins en formation à partir de l'action. Les catalogues sont consultés sur base de besoins identifiés de manière relativement informelle.
4	Pas de plan de formation mais une tension dans la vision de la formation entre la direction/coordination et le formateur. D'une part, (D/C), la formation est « un apport extérieur », pour le formateur « une formation réussie est celle où il y a des échanges, elle doit avoir un point de départ concret, elle apporte quelque chose à partager en équipe… ».		

Centre	Politique de formation	Dynamique de décision interne	Soutien à la formation	Autres commentaires
5	Plan de formation en cours d'élaboration. La formation fait partie du processus de développement du centre. « La formation, c'est vital »	Articulation entre les besoins de l'institution et ceux du travailleur. Cohérence à trouver entre les 2.	Accompagnement de la coordinatrice pédagogique. Espace de transfert. Autonomie du travailleur.	
6	Pas de plan formel de formation.	A partir des besoins professionnels identifiés par le travailleur (sur base d'un descriptif de fonction), sur base des entretiens individuels et collectifs peu formalisés.		Les catalogues de formation sont consultés sur base des besoins identifiés.
7	Vision « éducation permanente » de la formation.	Les besoins en formation sont identifiés sur base de l'action menée (non pas sur base des évaluations). L'initiative vient du formateur ou de la coordinatrice.		
8	Plan de formation en construction au sein d'une unité technique d'exploitation.	Processus en cours d'élaboration pour l'institution. Procédure formelle de demande de participation à une formation adressée à la coordinatrice pédagogique qui en évalue sa pertinence.		Malgré le plan de formation en cours d'élaboration, malgré la procédure établie de demande de formation, le plan de formation ne semble pas intégré par l'ensemble des membres du personnel.

ANNEXE 4 – LES AIDES ET LES FREINS A LA FORMATION

	Aides			Freins		
	Dépend des individus	**Dépend des institutions**	**Lié à la formation**	**Dépend des individus**	**Dépend des institutions**	**Lié à la formation**
Personnel	Volonté individuelle des travailleurs (D/2) Mon premier moteur : mes besoins de terrain (F/8) Plus réceptive si j'ai rencontré une personne qui connaît la formation (F/8)		Les formations que j'ai faites m'ont donné envie de me former + (F/3)	Peur d'aller en formation (D/2) Pour certains travailleurs, théoriser ne sert à rien, n'a pas de sens. La théorie n'est pas applicable (C/2) Travailleurs anciens moins mobiles (C/4) Faible scolarité (C/4) Proposer une formation à qqn peut être vu comme une non reconnaissance de ses compétences (D/5) Faire passer ma formation après le reste (D/5) Des personnes ne se sentent pas capables d'aller en formation (C/5)	Surcharge de travail (D/3, F/3) Ne pas imposer une formation (D/5) L'incertitude sur l'avenir (F/5)	Les formateurs techniques recherchent des formations techniques (D/4) Pas de vue d'ensemble de ce qui existe (F/5)
Relationnel/groupal		Equipe soutenante (1, 6, 7) Bonne entente dans l'équipe (1) Membre d'une équipe pour qui la formation est essentielle (D/5, D/6)			Manque de soutien interne au niveau relationnel (D/2) Loyauté de l'équipe envers les stagiaires (D/5)	

Modalités pédagogiques			Des outils directement utilisables et exploitables (2) Lien avec le travail (D/5) Modalités de formation adaptées aux formateurs moins scolaires (D/4) Contenu hors cadre qui amène du nouveau (C/4)		Difficultés de formaliser le contenu des rapports de réunion et de garder des traces des solutions mises en place (D/6) Manque de suivi dans l'institution, manque de réunion d'équipe pour formaliser les apprentissages (F/8)	Langage en formation (D/2) Formations longues (D/4, D/6) Certaines formations présentent un aspect thérapie (C/4) Impression de formations théoriques non concrètes (D/4)
	Dépend des individus	**Dépend des institutions**	**Lié à la formation**	**Dépend des individus**	**Dépend des institutions**	**Lié à la formation**
Organisationnel		Organisation interne (travail en binôme pour les formateurs) (D/2) Aller à plusieurs en formation (C/2) Pas de problèmes de remplacements (F-A/7, C/8) Soutien de la direction (F/4, F/5) Co-financement (D/2, D/7) Direction n'hésite pas à contraindre d'aller en formation (2/F) Entretiens individuels (C/5) Partage au sein de l'équipe (F/7) Intégré dans le temps de travail (A/7)	Recevoir les offres de formation (3, C/5) Proximité géographique (2, 3, 4) Prix abordable Présentation de la formation abordable (D/4) Durée (F/4 : pas plus de 3 jours) Gratuité (D,C /5, D/6) Agenda : en dehors du temps de formation avec les stagiaires (D/5), (F/7), pendant les vacances scolaires (F/8)	Temps partiel (D/1, A/7) Masse de travail (D,C /5, D/7, A/7) Prestations extérieures des formateurs (D,C /5)	Contexte institutionnel d'EFT de CPAS Taille de l'équipe (D/7) Projets en construction (D/7) Organisation interne (D/1 : un formateur par filière) Libérer les stagiaires (F/1) Tension entre activité économique et formation (F/1) Manque de temps (C/2, D/3) Contraintes organisationnelles internes (F/2) Se faire remplacer (F/4) Pas d'info du responsable de formation (F/3) Situation financière de	Coûts (D/1, F/2, C/8) des formations techniques (C/4) Accès à l'info (F/3, D/4, D/8) Période de l'année (F/3, D/8) (D, I/6, C/8, F/8 : pendant congés scolaires) Peu de temps mort dans l'année (F/6) Lieu (D/4 Namur dissuasif, D/6), accès transport en commun (F/7) proche (C/8) Lourdeur administrative (D/4), formulaires à compléter (D/4)

					l'institution (D/5)	
Institutionnel		Etre dans un réseau (D/5, 6, 8)	Offres du réseau (C/8)		Manque de stabilité : agrément consécutif et reconnaissance de 3 ans depuis 1 an (D/1) Pas de frein à la formation dans la négociation collective, débat porte sur récupération et frais de déplacements (C/8)	Coût des heures perdues (D/4) Limites administratives du CEP (D/7**)**
Vision						