

EXTRAIT DU DOSSIER :

« COMMENT PENSER AUJOURD'HUI LA FORMATION DES ADULTES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ ÉDUCATIVE ? »¹

I - UNE CONCEPTION DE LA FORMATION, DES MODALITÉS DIVERSES

1. Tout est formateur, nous sommes tous formateurs pour autrui ! oui, mais...

Si aujourd'hui toute chose est facilement qualifiée de formatrice, il est nécessaire de distinguer ce sens large - qui peut être parfois vrai, mais qui peut tout autant être un leurre - d'un sens plus précis et technique. Un établissement scolaire peut être « formateur » mais seulement dans certaines conditions, car toute organisation n'est pas spontanément apprenante.

On distingue ici *l'activité de formation* de *l'activité qui peut avoir des effets formateurs*. On s'en tiendra donc au champ strict de la formation tel que défini dans le code du travail et compris dans la *Charte de la formation et du recrutement*, excluant par exemple ces journées institutionnelles centrées sur l'information et l'animation, même si leur intérêt est évident.

Parmi toutes les approches de la formation, celle de B. Honoré² éclaire bien le travail des commissions :

Ensemble d'activités qui visent au développement des individus, développement non seulement intellectuel mais total de la personnalité.

La formation s'appuie sur un emploi actif des connaissances que le sujet possède déjà, ainsi que sur l'acquisition active de nouvelles connaissances (apprendre à apprendre).

Elle tend à révéler en toute personne ce qui n'est pas connu et ce qui ne peut être prévu.

La formation suscite en permanence la question de l'identité et de la différence, la question du sens et du choix.

2. Formation et animation institutionnelle

Une deuxième précision consiste à distinguer formation et animation institutionnelle :

- L'animation institutionnelle est centrée sur l'adhésion et l'engagement du plus grand nombre à la mission de l'institution qui l'organise grâce en particulier à la promotion d'un système de valeurs. Elle vise du même coup la qualité du devenir ensemble et s'adresse donc à tous. Il s'agit ici de développer une culture commune et une identité collective. Elle doit briser les fausses hiérarchies et permettre à chacun dans l'établissement de dire « je ».
- La formation est davantage centrée sur la prise de recul, la réflexion personnelle, l'acquisition de compétences, l'approfondissement des références institutionnelles. Elle vise la capacité à travailler en équipe et s'adresse de manière spécifique à chacun suivant sa fonction et ses divers rôles. Elle développe les complémentarités professionnelles.

¹ Sgec. Inter-commissions nationales 2005. Fiche fiche C5-2005.11

² Bernard HONORÉ, *Pour une pratique de la formation*, Introduction, Payot, 1980.

Paraissant s'opposer, et le faisant parfois dans les pratiques, les deux doivent si on les repère bien s'articuler : le temps de recul, de « mise en forme » de ses idées est essentiel pour une action et un engagement pertinents.

3. Effets de formation et plan de formation

Plusieurs groupes de l'inter-commissions ont souligné l'importance de créer une dynamique par le plan de formation : souci d'équité pour certains, rappel du devoir pour d'autres. Mais surtout les effets sont plus réels s'ils sont attendus avant la formation : si une personne part en formation dans l'indifférence générale, il y a peu de chance pour qu'elle puisse développer quelque projet au retour.

L'élaboration du plan de formation d'un établissement ou d'un organisme doit être conçue comme un temps privilégié de dialogue, de prise de conscience de chacun et de sa place, un temps de repérage des besoins et des attentes, des priorités. C'est dans la mesure où le plan de formation devient l'affaire du plus grand nombre que les effets en aval seront possibles.

La motivation de chacun et de tous réside dans la négociation entre les besoins de formation liés à la réalisation du projet d'établissement, ceux liés aux projets d'équipe ou nécessaires à certains groupes professionnels, ceux enfin liés aux projets personnels et aux attentes individuelles.

4. Une formation tout au long de la vie

Parce qu'il n'y a pas de réponse automatique à une situation problématique et complexe, la formation ne peut que se situer dans la perspective de la formation continuée.

Le processus de formation nécessite la durée, la diversité des lieux et des formateurs, une approche systémique plus que linéaire. La logique de formation pourrait se résumer dans la formule "entrer, sortir, revenir", rejoignant d'une certaine façon l'autre formule « la formation tout au long de la vie », avec temps forts et points d'étape.

L'identité de la personne se construit dans le temps, et les temps de formation sont des modalités de cette construction.

II - LES INDICATEURS DE L'ACTION DE FORMATION

1. Il y a formation lorsque les contenus et les outils font sens pour la personne, dans son expérience et ses projets.

Des temps de relecture, de synthèse favorisent l'intégration des acquis et la clarification du projet.

2. Il y a formation lorsque toutes les dimensions de la personne sont impliquées et développées

Toute formation professionnelle engage le domaine cognitif, affectif, social, spirituel.

3. Il y a formation lorsqu'il y a déplacement

Le fait de prendre le temps, de changer de lieu et d'environnement participe de l'acte de formation.

On touche ici à la capacité à remettre en cause ses représentations, à faire évoluer ses cadres de référence, en cultivant le déséquilibre volontaire pour avancer.

Le repérage des déplacements renforce cette démarche.

4. Il y a formation lorsque l'action développe une logique d'acteur et de responsabilité

- en permettant d'acquérir les clés pour se situer dans la culture institutionnelle et participer à son évolution,
- en dynamisant le potentiel de création pour mieux répondre aux situations rencontrées,
- en développant la prise de recul, le développement de l'esprit critique.

5. Il y a formation lorsqu'il y a une approche systémique, pluridisciplinaire qui prend en compte la complexité de la réalité et des pratiques éducatives,

d'où :

- l'importance du travail d'équipe des formateurs ;
- l'importance du repérage de méthodologies adaptées et de "modèles" pertinents pour une situation donnée : transmission de connaissances, pluridisciplinarité des approches, analyses de pratiques, accompagnement de parcours, tutorat personnel, recherche de compagnonnage sur le terrain, exploitation du système d'alternance, e-formation, ...

6. Il y a formation lorsqu'il y a éducation à la différence, à toutes les différences : ici, là-bas, ou tout simplement à l'autre différent...

Ce qui invite :

- à poser l'interrogation de la relation de l'Homme aux autres, au monde et à Dieu.
- à développer, au-delà du « vivre ensemble » et de l' « opération solidarité », des relations plus fraternelles.

Cela se réfère à une anthropologie qui fonde l'identité personnelle sur l'altérité.

7. Il y a formation lorsque l'évaluation permet à la personne ou au groupe de réguler son agir, sa manière de penser, sa « juste place », pour atteindre l'objectif fixé et de repérer les effets imprévus.

C'est une évaluation soucieuse davantage des acquis que des manques.

III - L'ÉTHIQUE DE L'ACTE DE FORMATION

1. Ethique dans la politique de formation de l'établissement

1.1. Droit et devoir de se former

- Droit de se former, quelle que soit son activité professionnelle : salarié ou bénévole
- Devoir de se former, à quelque niveau hiérarchique que ce soit.

1.2. Liberté à tout moment

La formation nécessite un engagement personnel.

1.3. Respect des responsabilités, des fonctions de chacun :

Commanditaire, stagiaires, formateurs, tutelle...

Ces points s'inscrivent dans une éthique de l'équité, de la responsabilité individuelle, collective, institutionnelle.

2. Éthique des relations formateurs-stagiaires

2.1. Lieu de parole libre et responsable

- Écoute réciproque, confrontation, débat
- Oser dire les différences, les accueillir, les articuler.

2.2. Confidentialité des situations de formation

Ce qui se vit et se dit dans le groupe en formation appartient au groupe et reste dans le groupe.

2.3. Espérance dans la capacité de chacun à se développer

Foi dans l'éducabilité qui doit se concrétiser dans des pratiques appropriées.

2.4. Attention constante à l'autonomie du stagiaire

Autonomie en formation comme sur le terrain professionnel.

2.5. Recherche permanente de qualité

- Nécessité de préciser les critères de réussite d'une formation (pertinence de la commande, adaptation aux besoins, inscription dans l'histoire personnelle des formés, processus d'accompagnement et de vérification...)
- Nécessité d'évaluer les actions entreprises.

2.6. Respect de l'équilibre entre attentes des stagiaires, offre de formation, commande institutionnelle, champ d'expertise des formateurs

Ce respect n'empêche pas d'être soucieux d'ouvrir l'horizon des stagiaires au-delà de leur attente.

2.7. Souci du positionnement institutionnel

Aider les stagiaires à clarifier leur positionnement vis-à-vis de la double mission de l'Enseignement catholique et leur manière propre de contribuer à la réalisation de son projet éducatif.

3. Éthique du formateur vis-à-vis de lui-même et de l'équipe

3.1. Exigence d'actualisation et de développement de son expertise

Formation, colloque, recherche, documentation...

3.2. Prise de recul par rapport à sa pratique de formateur

Analyse de pratique, supervision, *coaching*...

3.3. Travail en équipe pour assurer cohérence et cohésion.

Importance d'une charte d'intervention précisant l'éthique commune que se donne une équipe de formateurs, salariés et intervenants externes.

3.4. Clarté dans le positionnement institutionnel

- Être au clair avec la référence et la culture institutionnelles
- Prendre le temps personnellement et en équipe d'un ressourcement institutionnel et spirituel.
- Dans le champ du « caractère propre » développer la capacité à passer de l'implicite à l'explicite avec une génération pour laquelle l'implicite n'est pas signifié par le dit.