



## Avant-propos

Rappelez-vous : début 2006, les Fonds sociaux paritaires proposent aux organisations du non-marchand la démarche du Plan de formation pluriannuel et concerté.

Une brochure et un DVD sont largement diffusés. Des formations sont mises en place et les fonds soutiennent des possibilités d'accompagnement des équipes à l'élaboration de leur plan.

La boîte à outils (BAO) annoncée vient maintenant compléter le dispositif.

Les partenaires sociaux sont en effet soucieux que se construise dans les organisations du non-marchand une approche globale et réfléchie de la formation continue. Qu'elle ne soit pas uniquement considérée comme une réponse au cas par cas, aux demandes des tutelles ou des autorités européennes, mais fasse partie du travail et de la gestion des ressources humaines. Etablir un plan de formation est en fait la meilleure garantie de mettre en place une politique de formation globale et concertée, impliquant l'ensemble des travailleurs de l'organisation, y compris les moins diplômés.

L'objectif est que la formation soit réfléchie ensemble, qu'elle concerne tous les travailleurs, individuellement et collectivement, afin qu'ils puissent développer leurs compétences, progresser dans leur parcours professionnel, et se trouver mieux dans leur fonction. Ils en rendront d'autant un service de qualité aux bénéficiaires.

La boîte à outils s'adresse à tout qui, dans une petite ou plus grande organisation, s'engage à réfléchir, mettre en place, favoriser une politique de formation. Ces personnes n'ont pas toujours beaucoup de temps ou de repères dans ce domaine. Les 35 fiches qui suivent, synthétiques, peuvent s'utiliser dans l'ordre correspondant à vos besoins. La version informatisée est étoffée d'exemples de plans de formation et d'informations mises à jour.

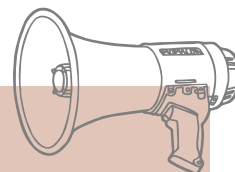
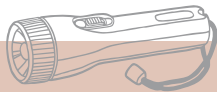
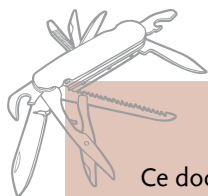
Pour répondre à ces objectifs fixés par les fonds, l'APEF s'engage également à mettre en place un réseau de soutien aux référents-formation.

La BAO est appelée à évoluer, au fur et à mesure des apports de vos pratiques et de votre réflexion, que nous organiserons par différents canaux, notamment par Internet.

Nous vous en souhaitons une bonne utilisation.

Pour les fédérations patronales et les organisations syndicales  
Christian Masai Vice-président  
Stéphane Emmanuelidis Président

Janvier 2010



Ce document est une construction collective.

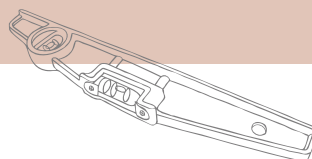
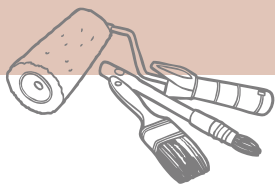
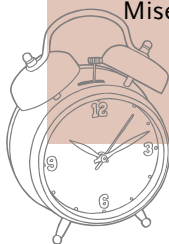
L'ossature de base est due à Gabrielle Michel, chargée de ce projet à l'APEF en 2008.

La coordination générale est assurée par Paul Lodewick et Dominique Wautier.

Les responsables des Fonds de formation et l'équipe Recherche-études de l'APEF ont également apporté leur collaboration : Paulette Gerbehaye, François Xavier Lefebvre, Marie-Pierre Lobet et François Willemot, ainsi que Bernard De Backer.

Nous remercions différents partenaires sollicités pour leur relecture : opérateurs de formation, responsables ou référents d'organisations de terrain, ainsi que délégués des organisations syndicales.

Illustrations : Serge Dehaes.  
Mise en page : APEF Nathalie Hupin.



## Qu'entendons-nous par formation ?

Comme nous le verrons tout au long de ce parcours, la notion de formation est entendue dans un sens large. Elle inclut les diverses formes d'accompagnement et de supervision, les formations internes ou externes, formelle ou non formelles, à la carte ou sur mesure, etc.

Gardons aussi à l'esprit que la formation continue, ce n'est pas seulement «acquérir des compétences» au sens strict du terme.

Les moments de formation offrent également des bénéfices secondaires, bien nécessaires aux différentes catégories de travailleurs actifs dans le non-marchand.

Aller en formation, c'est aussi rencontrer d'autres professionnels, étoffer son réseau, renforcer la dynamique d'équipe, prendre du recul, partager des difficultés, redonner du sens à son travail...

### Travailleuse ou travailleur ?

Toutes les données le montrent, les travailleurs du non-marchand sont majoritairement... des travailleuses.

Nous n'avons toutefois pas employé les deux termes à chaque mention.

L'usage et les règles de la langue française (un tantinet imprégnée par la domination masculine) recommandent le genre masculin quand il s'agit de désigner un collectif dans lequel se retrouvent les deux genres.

A l'instar de la Communauté française, nous employons le terme travailleur « à titre épïcène »  
La distinction de genre est neutralisée.





## Liste d'ensemble des outils

### Conseils avant démarrage

**Etes-vous prêts à entrer dans une démarche « plan de formation » ?**

**Fiche 1 :** Par où commencer ?

**Fiche 2 :** Qu'est ce qu'un plan de formation pluriannuel et concerté ?

**Fiche 3 :** Priorité à l'individuel ou au collectif ?

**Fiche 4 :** Quels rôles et bagages pour le référent-formation ?

**Fiche 5 :** Comment constituer un groupe de travail ?

## Sept portes d'entrée au plan de formation

### Etape 1 : Connaître son organisation

**Fiche 6 :** Quelle est la carte d'identité de l'organisation ?

**Fiche 7 :** Les organisations face à la formation au travail

**Fiche 8 :** Quelle est l'approche de la formation dans votre organisation ?

**Fiche 9 :** Eléments d'analyse organisationnelle

### Etape 2 : Identifier les besoins en compétences

**Fiche 10 :** Qu'entend-on par « compétences » ?

**Fiche 11 :** Ensemble, mieux connaître nos métiers

**Fiche 12 :** Quel usage de la description de fonction ?

**Fiche 13 :** Un entretien pour y voir clair

**Fiche 14 :** Comment exploiter des événements « révélateurs » ?

**Fiche 15 :** A propos du bilan de compétences

### Etape 3 : Examiner les réponses « formation »

**Fiche 16 :** La formation est-elle la réponse ?

**Fiche 17 :** Comment analyser la formation « autrement » ?

**Fiche 18 :** La formation, oui, mais sous quelles modalités ?

**Fiche 19 :** Avons-nous tous la même chance de continuer à nous former ?

**Fiche 20 :** Et le budget dans tout ça ?

### Etape 4 : Se concerter sur les besoins de formation

**Fiche 21 :** Concerté, le plan de formation ?

**Fiche 22 :** Une clé de réussite : informer/impliquer/se concerter...

### Etape 5 : Traduire en priorités, objectifs, actions

**Fiche 23 :** Rédiger le Plan de Formation

**Fiche 24 :** Une jungle, la formation ?

**Fiche 25 :** Quelle est l'utilité d'un cahier des charges ?

**Fiche 26 :** Sur base de quels critères choisir un opérateur et/ou un formateur ?

**Fiche 27 :** Faut-il signer une convention ?

### Etape 6 : Réaliser le plan de formation

**Fiche 28 :** Organiser une formation sur le lieu de travail

**Fiche 29 :** Coordonner une formation à l'extérieur

**Fiche 30 :** Formation et temps de travail : à propos du remplacement

**Fiche 31 :** Tenir un tableau de bord collectif et individuel

### Etape 7 : Evaluer le plan de formation

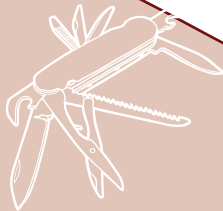
**Fiche 32 :** Comment évaluer les formations ?

**Fiche 33 :** Transférer les acquis de la formation

**Fiche 34 :** Qui peut optimiser les effets de la formation ?

**Fiche 35 :** Comment évaluer le plan de formation ?

## Bibliographie commentée



## Une boîte à outils – BAO – pour penser et construire la formation

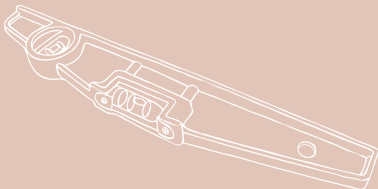
La boîte à outils a été conçue pour être pratique, facile à lire par toute personne qui souhaite envisager une approche globale de la formation dans son organisation, mais n'est pas spécialisée dans ce domaine.



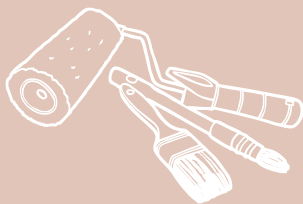
Elle permet de partager un langage commun entre la direction et les membres de l'équipe, avec les délégués syndicaux, le pouvoir organisateur, la tutelle, et les formateurs...



Une réflexion de type « plan de formation » est complexe, requiert un peu de temps. Les outils repris ici constituent un soutien à la réflexion et à la mise en œuvre, la BAO ne se veut pas un kit « prêt à l'emploi » à appliquer sans nuance.

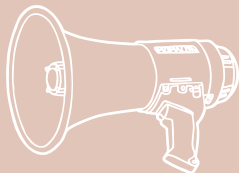


La BAO sera plus particulièrement utile à la personne que nous appelons « référent-formation », reconnue pour cela par la direction et par l'équipe. C'est celui ou celle qui dans son organisation, quelle qu'en soit la taille, peut insuffler et soutenir une réflexion sur différents aspects de la formation continue.



Pour les très petites organisations ou celles qui n'ont vraiment pas de temps (en ce moment), un parcours simplifié est proposé (douze fiches qui, à la fois, vont à l'essentiel et proposent des outils à mettre facilement en application).

Les fiches sont classées par étape, en référence à la brochure de sensibilisation à la démarche « Plan de formation »\*. Chaque fiche présente un titre évocateur, une explication de l'outil et le cas échéant, une référence « pour aller plus loin ». Accompagnant une phrase clé ou un résumé du texte, les illustrations de Serge Dehaes donnent un peu de légèreté à l'ensemble.



Le lecteur trouvera des informations utiles et complémentaires sur le site de l'APEF. Il est possible d'imprimer les fiches à partir de celui-ci. Des exemples de plans de formation réalisés par des associations y sont également consultables, ainsi que des documents plus administratifs, mis à jour.



Nous ne voulions pas présenter un « manuel d'instruction » qui envisage dans le détail toutes les situations ou qui dicte pas à pas les procédures. Il s'agit d'adapter les outils à chaque organisation selon sa taille, son histoire, sa position institutionnelle, les missions qui lui sont confiées par les pouvoirs publics...

N'hésitez pas à nous contacter pour tout commentaire sur la BAO, tant sur ses objectifs que son contenu, et pour toute suggestion qui la fera avancer.

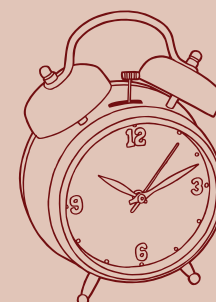
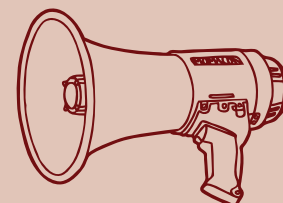
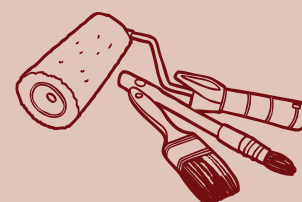
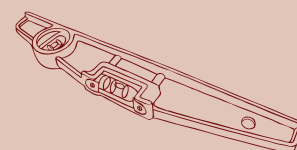
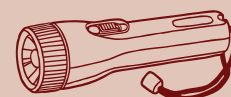
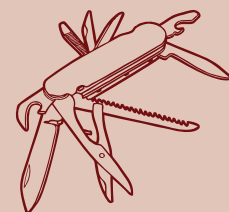
Une adresse directe : [www.apefasbl.org](http://www.apefasbl.org), rubrique « plan de formation »

\*La brochure est téléchargeable sur le site. Elle est aussi disponible sur demande à l'APEF : [info@apefasbl.org](mailto:info@apefasbl.org)  
Tél. : 02/ 227 60 02 ou auprès de chaque Fonds de formation.

## Bibliographie commentée

Ces livres sont classés par priorité de lecture : les plus importants à lire, d'après nous, se trouvent en début de bibliographie. Ce qui n'enlève aucun intérêt à ceux répertoriés en fin de liste bibliographique. C'est une question de choix en fonction du temps dont vous disposez et de vos besoins prioritaires.

- *Manager la formation*, Alain Meignant, éditions Liaisons, 2003. Ce livre théorique et pratique de base est une lecture salubre pour se lancer dans un plan de formation.
- *Clés pour une culture professionnelle*, Dominique Grootaers et Francis Tilman, édition Chronique sociale, Couleur livres, 2007. Ce livre très concret est constitué de fiches-outils directement applicables.
- *Organiser le suivi de la formation*, Marc Dennery, séminaire Mucchielli, ESF éditeur, Paris, 1997. Cet ouvrage de la collection Mucchielli comporte une partie théorique et une partie pratique sur comment optimiser les retours de formation.
- *Les compétences professionnelles*. Descriptif, mesure et développement, sous la direction de Bernard Gangloff, éditions de l'Harmattan, 2000. Ce bouquin universitaire peut être lu en sélectionnant les questions qui vous intéressent.
- *Compétences professionnelles et formation continuée des intervenants sociaux*, Bernard De Backer, Dominique Wautier, Recherche Objectif 4 – Fonds social ISAJH – 2000. (téléchargeable sur le site : [www.apefasbl.org](http://www.apefasbl.org)). Rapport d'une étude centrée sur les intervenants sociaux du secteur de la CP 319.
- *Formation et changement dans les organisations*, sous la direction de Michèle Garant et Philippe Scieur, éditions Vista, Bruxelles, 2002. Ce livre relate une série d'expériences vécues et en tire des conclusions qui valent la peine d'être lues.
- *La fonction formation dans l'entreprise*, Jean-Pascal Lapra et Annick Saint-Sauveur, éd. Dunod, Paris, 1989. Ce « vieux » livre rédigé pour la France regorge d'idées concrètes.
- *Animer et participer à la vie de groupe*, Charles Maccio, édition Chronique sociale, Lyon, 1997. A lire si vous patagez dans l'animation de votre groupe de travail.
- *Le guide des techniques d'animation*, François Laure, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2004.
- *Techniques pour communiquer*, André de Peretti, Jean-André Legrand, Jean Boniface, Hachette éducation, Paris, 1994. Des idées concrètes pour communiquer.
- *Le bilan personnel et professionnel*, Arlette Yatchinovsky et Pierre Michard, ESF éditeur, Paris, 1997. Un livre concret.
- *La résolution de problèmes*, de Michel Fustier, éditions ESF, 1980. Très pratique.
- *Construire son projet de formation*, Daniel Géraud, Jean-Jacques Joubert, éd. Dunod, 2002.
- *L'entraînement mental*, Jean-François Chosson, Peuple et Culture, édition du Seuil, 1975. Une technique de résolution de problèmes.
- *L'acteur et le système*. Les contraintes de l'action collective, Michel Crozier et Erhard Friedberg, édition du Seuil, Paris, 1977. Pavé classique sur l'analyse organisationnelle.
- *Formateur d'adultes, se professionnaliser, exercer au quotidien*, Jean-Paul Martin et Emile Savary, éditions Evo Chronique sociale, Lyon, 1996. Pour les formateurs.
- *La formation professionnelle continue*, Claude Dubar, 5<sup>e</sup> édition – La découverte, Paris, 2004. Un ouvrage théorique de prise de recul et d'analyse.
- *La formation professionnelle continue. L'individu au cœur des dispositifs*, Jean-Luc Guyot, Christine Mainguet, Béatrice Van Haepere, Ed. De Boeck et Larcier, Bruxelles, 2003.





# 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 ».

Extrait des statuts (M.B. n° 6102 2003)

## Organisations d'employeurs

■ AMA, ANCE, FEMMO-FIPE, FISSAAJ, GASMAES, L.N.H., EWETA, FEBRAP, ABSAF, AFIS, FASD, FASS, FNAMS, FESAD, F.C.S.D., FIMS, FIH-W, CESSOC, UNIPSO.

## Organisations de travailleurs

■ C.S.C. : Centrale Nationale des Employés C.N.E. et C.S.C. – Bâtiment, Industrie

■ F.G.T.B. : Syndicat des Employés, Techniciens et Cadres SETCa, Centrale Générale, Centrale Alimentation-Horeca-Services

■ C.G.S.L.B : Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique.

Quai du Commerce, 48 1000 Bruxelles

Tel : 02/227 60 02 ■ Fax : 02/227 59 79

info@apefasbl.org ■ www.apefasbl.org ■ www.crenom.org

## Les Fonds sociaux coordonnés à l'APEF concernent ces secteurs

- Services d'aides familiales à domicile – SCP 318.1
- Institutions et services d'aide aux jeunes, aux adultes et aux handicapés – SCP 319.2
- Entreprises de travail adapté à Bruxelles – SCP 327.2
- Secteurs socioculturel et sportif – SCP 329.2 & 329.3
- Aide sociale et soins de santé – CP 332
- Milieux d'accueil d'enfants – CP 332

Ces Fonds ont notamment pour mission :

- la gestion du Plan Maribel social
- la gestion de problématiques relatives à la carrière (pré-pensions, embauche compensatoire, plan Tandem, reclassement professionnel)
- l'octroi d'avantages aux travailleurs (prime syndicale...)
- la mise sur pied d'initiatives de formation (groupes à risque et autres).

## Fiche 1 Par où commencer ?

Face à la formation continue, chaque association se trouve dans une situation particulière, du fait de sa taille, de sa culture organisationnelle et professionnelle, des publics avec lesquels elle travaille, des impositions de la tutelle, des moyens dont elle dispose...

Même si concevoir un plan de formation devrait être un droit pour chaque organisation, les moyens de pouvoir se saisir, de manière pro-active, de la question de la formation continue des travailleurs, varient d'une association à l'autre. Aussi, avons-nous conçu **deux manières de rentrer dans la logique** d'un plan de formation : une manière approfondie et une manière simplifiée.

Dans le **parcours approfondi**, nous proposons aux lecteurs de s'approprier l'ensemble des fiches qui soutiennent les **sept étapes**, correspondant à une démarche systématique et rigoureuse, présentée en détail dans la fiche suivante (n°2).

Pour le **parcours simplifié**, nous avons retenu 12 fiches qui nous semblent tout à la fois aller à l'essentiel, et proposer des outils à mettre facilement en application. **Ce parcours simplifié est présenté au verso** de cette fiche. Il est destiné aux très petites organisations ou à celles qui ont très peu de temps. Ce choix n'empêche pas de parcourir et d'utiliser d'autres fiches, ni bien évidemment de réaliser plus tard l'ensemble des sept étapes.

Le plan de formation a l'ambition qu'on lui donne, en fonction des moyens dont on dispose. « Graver une montagne commence toujours par un premier pas ».

Quelques incontournables pour démarrer, de manière approfondie, un plan de formation :

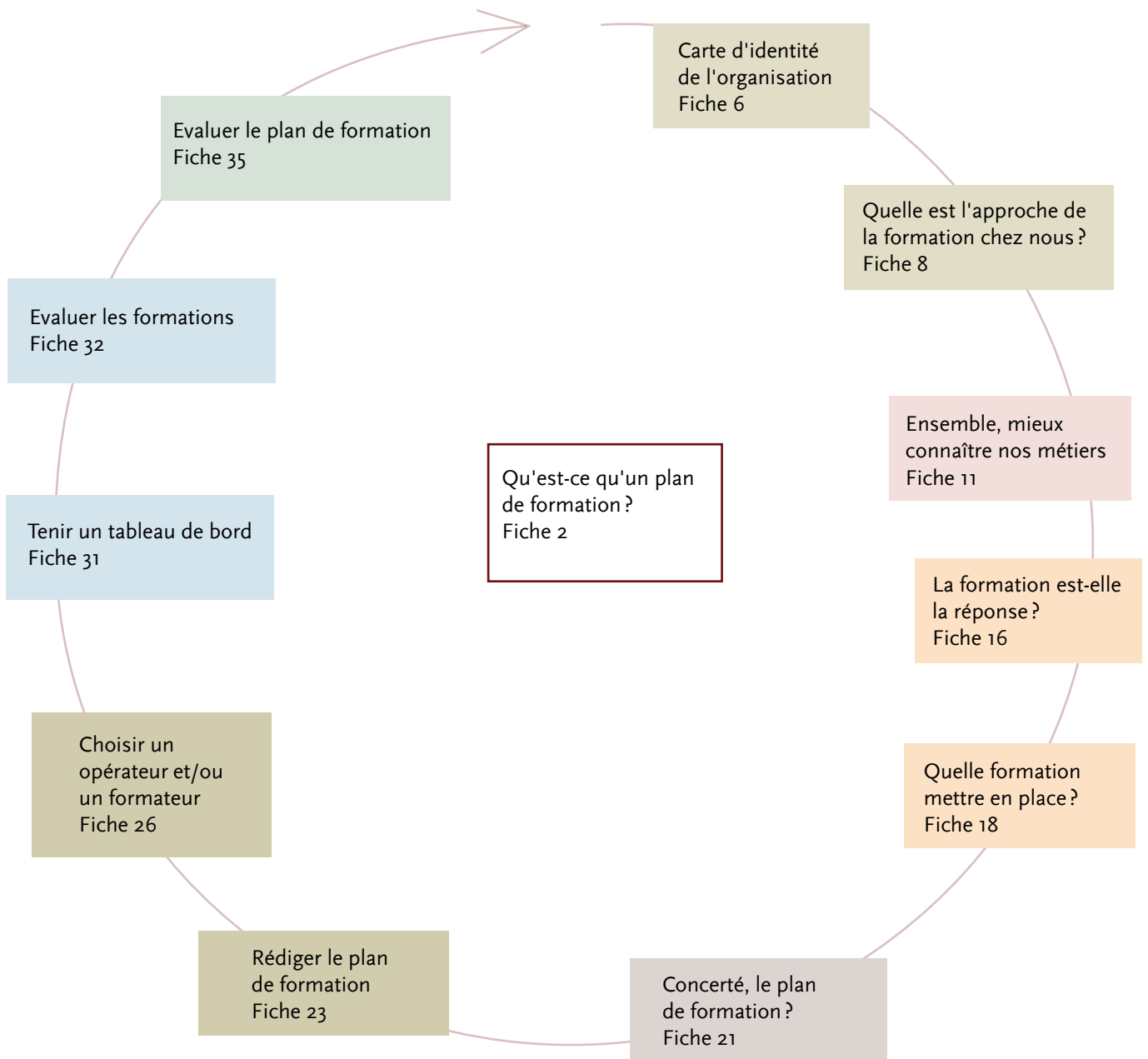
- trouver dans l'organisation une personne référente, motivée par la démarche « plan de formation » et qui estime que les travailleurs peuvent acquérir des compétences utiles pour l'association par le biais de la formation ; qui a une expérience de travail dans l'organisation, la connaît bien, est ouverte aux changements et est capable d'impulser une dynamique participative ;
- soutenir ce référent-formation dans son organisation : l'entourer par un groupe de travail et lui attribuer un mandat clair reconnu par tous (employeur et travailleurs) (fiche 5) ;
- prévoir du temps spécifiquement dans son travail ;
- choisir le bon moment... Préférer celui où l'organisation ne connaît pas de conflit majeur ou de transformation identitaire importante. Si c'est le cas, redéfinir les missions et l'identité de l'organisation et faire en sorte que l'ensemble du personnel adhère à cette nouvelle identité est prioritaire. Eviter de concevoir un plan de formation à un moment où l'énergie de l'organisation est investie dans un projet de grande ampleur, ponctuel, tel qu'un déménagement... ou une réorganisation du personnel, particulièrement à des fonctions « clé ». A ce stade-ci, une analyse organisationnelle peut s'avérer utile (fiche 9) ;
- veiller à ce que cette personne, et le groupe de travail qui l'entoure, sachent garder les pieds sur terre, avancer avec modestie.

**Le plan de formation a l'ambition qu'on lui donne, en fonction des moyens dont on dispose. « Graver une montagne commence toujours par un premier pas ».**



# Parcours simplifié

Pour les très petites associations, ou celles qui ont peu de temps





## Fiche 2 Qu'est-ce qu'un plan de formation pluriannuel et concerté ?

La **démarche** plan de formation a fait l'objet d'une brochure de sensibilisation, en sept étapes, qui figurent au verso de cette page, avec des titres plus opérationnels\*.

Soulignons que les partenaires sociaux, fédérations d'employeurs et organisations syndicales, soutiennent cette démarche, y compris en proposant des formations ou des bourses pour l'accompagnement à l'élaboration du plan de formation dans les organisations. La concertation sociale sur le terrain en fait partie intégrante, selon des modalités à fixer dès le départ afin de s'accorder sur les rôles de chacun (voir aussi la fiche 21).

### Réfléchir ensemble

**Une démarche plan de formation consiste à réfléchir ensemble**, avec un groupe de travail représentatif du personnel (ou l'équipe elle-même dans le cas de services de petite taille), à des contenus et modalités de formation correspondant aux besoins et moyens de l'organisation, ainsi qu'aux besoins et motivations des travailleurs.

### Un document écrit

**Le résultat de ce travail collectif est un document écrit** qui résume les priorités en matière de formation pour l'organisation, dans les deux ou trois années à venir par exemple, en tenant compte des ressources et des contraintes mais aussi des défis auxquels l'organisation doit faire face. Il s'agit donc bien d'un document argumenté, pas seulement d'un tableau de synthèse des formations suivies et des budgets consacrés à la formation.

Le plan de formation permet d'avoir un projet d'ensemble, de rationaliser les initiatives en matière de formation. Il renforce la cohérence entre les différentes stratégies de l'organisation.

Pratiqué avec souplesse, il fait émerger des thématiques à traiter en priorité avec l'équipe. Ce qui ne signifie pas pour autant que les demandes individuelles de formation soient oubliées.

Avoir un plan de formation, c'est aussi sensibiliser les travailleurs à leur parcours, leur garantir une progression professionnelle et une mobilité interne ou externe potentielles. C'est aussi la meilleure garantie de prise en compte des besoins de formation de tous, y compris des travailleurs les moins diplômés.

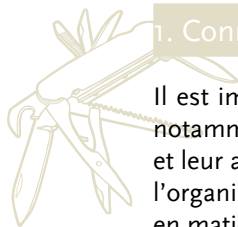
Cette démarche n'est pas toujours confortable. Elle entraîne des effets attendus et inattendus. Elle demande du temps, des compétences. L'erreur serait de vouloir mettre en place une « Roll's » du plan de formation dès votre première tentative : mieux vaut avancer lentement que s'arrêter. Un « plan de formation » n'est pas qu'un « programme de formation », il va au-delà, en amont et en aval. La démarche devra probablement être reconduite plusieurs fois avant d'atteindre un rythme de croisière.

\* La brochure est téléchargeable : [www.apefasbl.org](http://www.apefasbl.org), rubrique « Thématiques », Plan de formation. Elle est aussi disponible sur demande auprès de chaque Fonds et de l'APEF. Tél : 02 / 227 60 02 ou à [info@apefasbl.org](mailto:info@apefasbl.org)



# Sept étapes, sept portes d'entrée

## pour réaliser un plan de formation



### 1. Connaître son organisation

Il est important de bien situer le cadre de l'organisation : les textes légaux et réglementaires, notamment en matière de formation, mais également les textes fondateurs de l'organisation et leur actualisation. Cette première phase vise à synthétiser les éléments relatifs à l'identité de l'organisation, ses missions et son mode de fonctionnement, ses obligations et ses opportunités en matière de formation continue.



### 2. Identifier les besoins en compétences

Avant de passer aux besoins en formation, il faut faire le point sur les besoins en compétences individuelles et collectives. En effet, ce sont les besoins en compétences pertinents pour l'organisation ; la traduction de certains besoins pouvant être rencontrés par la formation relève de l'étape ultérieure. Cette phase concerne la situation actuelle (diagnostic) mais également le futur proche (pronostic).



### 3. Examiner les réponses « formation »

C'est dans cette phase qu'il s'agit de repérer quels sont les besoins en compétences qui peuvent déboucher sur des actions de formation continuée. Cette étape a pour objet d'élaborer un avant-projet de plan de formation, mais aussi de préconiser d'autres stratégies que la formation pour rencontrer les besoins en compétences.



### 4. Se concerter sur les besoins en formation

L'avant-projet de plan de formation doit faire l'objet d'une concertation avec l'ensemble des acteurs concernés au sein de l'organisation. Ce n'est qu'au terme de cette opération que le plan de formation est définitivement élaboré.



### 5. Traduire en priorités, objectifs, actions

Cette phase consiste à traduire le plan de formation en objectifs opérationnels, en fonction des différentes contraintes de l'organisation. Il s'agit aussi d'évaluer les moyens nécessaires et d'explorer le marché de la formation pour trouver des réponses aux besoins.



### 6. Réaliser le plan de formation

La mise en oeuvre du plan nécessite l'élaboration d'une programmation, d'une stratégie de réalisation et de pilotage.



### 7. Evaluer le plan de formation

Afin d'être adapté et redéfini pour un exercice suivant, le plan de formation doit être évalué. Ceci implique d'évaluer aussi bien les formations que le plan de formation lui-même.

## Fiche 3 Priorité à l'individuel ou au collectif ?

Cette fiche vise à clarifier une ambiguïté régulièrement rencontrée en discutant avec les acteurs de terrain : dans l'esprit de certains, le plan de formation étant une démarche collective, les formations doivent automatiquement résulter de choix d'équipes. Certains iraient jusqu'à ne préconiser que les formations en équipe!

Faut-il programmer les mêmes formations pour tout le monde parce qu'on pratique une démarche plan de formation ? N'y a-t-il plus de place pour les demandes de formation individuelles ? Non, plan de formation ne signifie pas qu'il n'y a plus de place pour les demandes individuelles\*.

Il est évident que des travailleurs récemment engagés n'ont pas les mêmes besoins en compétences et en formation que des travailleurs chevronnés. Il y a de nombreuses autres situations plus subtiles : un travailleur démotivé en lien avec une situation familiale difficile, un travailleur en début de carrière qui se rend compte qu'il s'est trompé d'orientation, un travailleur avec un projet très personnel de formation qui a néanmoins du sens pour le service...

Soulignons également les besoins des travailleurs moins diplômés, souvent oubliés de la formation continue. Ces cas spécifiques ne sauraient recevoir une réponse standard. Ils nécessitent une attention particulière.

### **Faut-il programmer les mêmes formations pour tout le monde parce qu'on pratique une démarche plan de formation ?**

Un plan de formation pensé avec souplesse prend en compte les demandes et besoins spécifiques. Derrière une demande de formation se « cache » une motivation qui, si elle n'est pas entendue par les différents acteurs de l'organisation, risque de revenir sous des formes variées. Que dit le travailleur au-delà de sa demande de formation ? Comment faut-il comprendre son souhait de se former ? Est-ce bien de la formation dont il a besoin ou d'autre chose ?

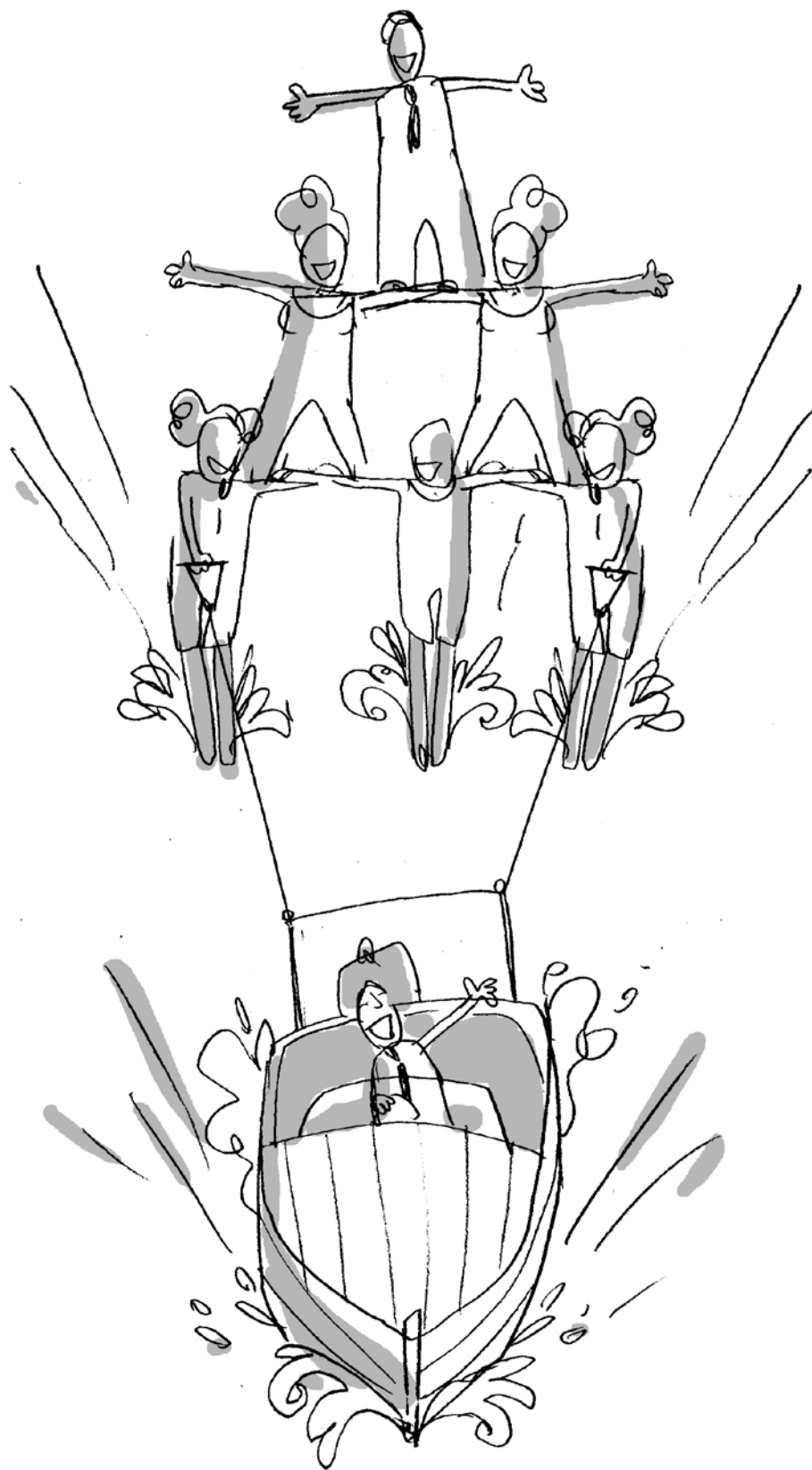
Un plan de formation favorise une vision collective des priorités de l'organisation, tout en prenant attention à chacun, y compris les fonctions plus périphériques, ou ceux qui ne demandent jamais rien (toutes les études le prouvent : plus on est formé, plus on va en formation. Voir fiche 19). In fine, il participe à la finalité d'améliorer la qualité du service auprès des usagers\*\*. Pour ce faire, le plan peut être un soutien à la construction des équipes vues comme « un nombre restreint de personnes de compétences complémentaires qui s'engagent sur un projet et des objectifs communs, adoptent une démarche commune et se considèrent solidairement responsables » [Katzenback & Smith, 1993].

Le plan conduit également à se préoccuper de manière plus formelle de l'épineuse question du temps ! S'il y a bien un obstacle à la formation, c'est le temps qui peut y être consacré, surtout pour certaines fonctions. Les étapes 5 et 6 sont l'occasion d'intégrer cette problématique : organisation des absences, d'éventuels remplacements (voir fiche 30), voire de fermeture...

Un plan de formation est à élaborer dans une logique de répartition du temps assumée par tous, même si c'est encore un défi important au niveau collectif. Les pouvoirs publics devraient aussi prévoir ce temps dans la subvention.

\* Rappelons que le congé-éducation, même assorti de conditions, est un droit individuel du travailleur.

\*\* Citons à ce sujet, par exemple, l'article 4 du code de déontologie de l'Aide à la Jeunesse : « Les intervenants ont un devoir de formation et d'information permanentes. Ils ont l'obligation de remettre en question régulièrement leurs pratiques professionnelles et veillent à les adapter à l'évolution des connaissances et des conceptions ».



***Besoins individuels et besoins collectifs  
ne sont pas contradictoires***

## Fiche 4 Quels rôles et quels bagages pour le référent-formation ?

Il n'y a pas de « profil type » du référent-formation : il peut exercer diverses fonctions, ce n'est pas nécessairement quelqu'un ayant au départ une formation pour assurer ce type de tâche\*. Le référent doit au minimum être conscient que la formation peut être une réponse à des questions, et être intéressé à les formaliser. Le temps qui lui est accordé pour remplir cette nouvelle mission est un facteur important de réussite ou d'échec. Il varie notamment selon la taille de l'association.

Entamer une réflexion plan de formation, c'est bien sûr s'accorder sur la personne qui sera le moteur de ce projet et sur le soutien dont elle disposera (voir aussi fiche 5 : comment constituer un groupe de travail).

Le référent-formation accepte de mettre en place la démarche « plan de formation » avec le soutien d'un groupe de travail, de la direction et des organes de concertation éventuels. (Son mandat a d'ailleurs été clarifié dans ces lieux de concertation). Il devrait idéalement, tout en gardant une position d'interface, maîtriser certaines compétences, **notamment** :

- animer des réunions : savoir informer le groupe de travail et l'écouter en retour, emporter son adhésion au projet ;
- communiquer simplement ;
- savoir susciter une dynamique participative de la part de tous les acteurs concernés ;
- maîtriser un vocabulaire de base pour la gestion de formations, la prise de contact avec des intervenants extérieurs ;
- savoir analyser les changements survenant dans votre organisation ;
- mener des entretiens.

Une démarche telle que le plan de formation sera plus aisée si elle est menée par une personne qui a une certaine ancienneté dans l'institution et dispose du soutien d'un groupe de travail représentatif du personnel. Sachant que ce n'est pas toujours possible, il est préférable que le référent-formation se situe en dehors de la direction. En n'ayant pas de pouvoir de pression sur les travailleurs, une telle position augure d'un meilleur contact pour les accompagner dans leurs demandes de formations.

Il pourrait être utile de former la personne. Le catalogue FORMAPEF propose des modules de sensibilisation, d'initiation et d'approfondissement à la démarche « plan de formation ».

L'idéal, pour celui qui devient « personne de référence en formation » serait de se créer un réseau de personnes ayant le même type de responsabilités dans d'autres associations similaires à la sienne. Ceci afin de réaliser, entre autres, des échanges d'expériences ou en vue de concrétiser des partenariats.

Dans ce but, l'APEF entend soutenir un réseau des référents-formation. Elle dispose aussi de nombreuses coordonnées d'organismes, et peut être une source d'informations. Voir le site APEF (notamment le répertoire des organismes de formation).

\* Là où il y en a, il peut être le coordinateur pédagogique



### ***Le référent-formation devrait être capable***

- d'animer des réunions;***
- de communiquer;***
- de susciter une dynamique participative;***
- d'utiliser un vocabulaire de base pour la gestion de la formation;***
- d'analyser les changements survenant dans l'organisation;***
- de mener des entretiens.***

## Fiche 5 Comment constituer un groupe de travail ?

Le référent-formation ne peut pas porter seul une telle démarche. Il est vivement conseillé de créer un groupe de travail représentatif du personnel. Cela implique qu'il ne doit pas être uniquement composé de professionnels des métiers « dominants » de l'association, mais qu'il accueille aussi d'autres fonctions, administratives ou techniques par exemple.

Dans les petites associations, ce groupe de travail peut correspondre à l'équipe dans sa totalité.

Avant toute chose, on clarifiera les relations de ce groupe avec, quand il y en a, les représentants des travailleurs (voir fiches 21 et 22). Il s'agit, au minimum, pour le bon déroulement du projet et pour que la phase de concertation se passe au mieux, d'informer au préalable les représentants du personnel. Faut-il les inclure dans le groupe de travail ? La réponse se fait ici au cas par cas. Tout dépend de la façon dont les relations collectives se déroulent habituellement et de la culture organisationnelle. En tout cas, il est important de préciser que ce groupe est, et n'est, qu'un groupe de travail, pas un organe de négociation, ni un lieu de décision.

Pour la concertation sociale stricto sensu, il est utile de rappeler que des moments et des lieux sont prévus à cet effet. Le Conseil d'entreprise, le CPPT ou la délégation syndicale ont aussi des tâches relatives à la formation. Il s'agira de préciser le lien entre ce groupe de travail et ces différents lieux de concertation.

La taille idéale d'un groupe de travail se situe entre 4 et 6 personnes. En dessous de ce nombre de participants, les relations entre les personnes sont parfois trop intenses et l'apport de points de vue différents est moins grand. Au-delà de ce nombre, les communications sont moins aisées et la procédure de travail doit être plus construite. Sans compter les problèmes de conciliation des différents agendas.

Lors d'une première réunion, mieux vaut s'assurer que les objectifs sont compris et partagés par tous les participants. Une présentation de la démarche « plan de formation » par le référent-formation garantit un langage et des attentes communs. Il est souhaitable de mettre par écrit la durée de ce groupe de travail, ses objectifs et les résultats attendus, ses ressources, ses contraintes, ses exigences de production, ses modalités de communication entre les réunions, la périodicité des réunions, les indicateurs de réussite.

Une clarification des rôles de chacun dans le processus favorisera l'aboutissement concret : qui fait quoi, dans quels délais ? Comment communiquerez-vous avec les personnes ne faisant pas partie du groupe de travail ?

Savoir qui prend les décisions finales et selon quelle(s) procédure(s) permet d'éviter bien des déboires en cours de route.

Pour qu'un groupe de travail soit efficace, il est utile d(e) :

- préparer la réunion en envoyant un ordre du jour, des documents de travail (avec délai de lecture raisonnable), rappeler les procédures établies et fixer les échéances ;
- mettre en place une animation qui veille à la poursuite de l'objectif, à la mise en place d'une méthode de travail appropriée, à la régulation de la prise de parole, au respect du temps. Ne pas oublier de choisir un secrétaire en début de réunion, pour garder des traces de ce qu'il s'est dit et des suivis à envisager ;
- évaluer si l'objectif a été atteint, comment le groupe a fonctionné.



***Le groupe de travail doit***

- ***représenter la diversité du personnel;***
- ***se fixer***

{	<b><i>des objectifs</i></b>
	<b><i>une méthode de travail</i></b>
	<b><i>un calendrier</i></b>
- ***concevoir dès le départ les modalités de communication vers tous les acteurs de l'organisation.***