

Le plan de formation

dans le secteur non marchand



Le plan de formation

pluriannuel et concerté
dans le secteur non marchand



Introduction

Dans une société en transformation rapide, nous sommes sans doute nombreux à ressentir le désir et la nécessité d'accroître nos connaissances et nos compétences, de nous développer humainement, de prendre du recul, de partager nos difficultés et nos interrogations. C'est vrai dans notre vie de tous les jours, mais c'est aussi le cas dans notre vie professionnelle : pour demeurer à la hauteur de nos tâches, pour progresser, pour donner du sens à notre travail, pour jouer un rôle plus actif...

La formation, entendue au sens large, est un des moyens pour rencontrer ces objectifs. Dans les organisations où nous travaillons, elle n'est pas seulement l'affaire d'individus isolés, mais également l'enjeu d'un collectif qui poursuit un objet social. Trop souvent encore, les initiatives de formation se prennent de manière disparate, sans qu'elles fassent véritablement partie d'un projet commun et concerté. Et dans certains cas, elles ne correspondent pas véritablement aux besoins qui se manifestent sur le terrain ou qui se pointent à l'horizon.

Les employeurs et les directions exercent évidemment leurs responsabilités particulières dans ce domaine, notamment vis-à-vis des bénéficiaires et des autorités de tutelle.

Les partenaires sociaux gérant les différents Fonds sociaux de formation du secteur non marchand ont dès lors décidé de sensibiliser les secteurs à l'importance du plan de formation, pluriannuel et concerté. La concertation est en effet un des gages de réussite du plan dans son ensemble.

Nombre d'organismes pratiquent déjà, peu ou prou, ce type de démarche. Les partenaires sociaux souhaitent cependant l'étendre et la professionnaliser. Ils prévoient par conséquent divers moyens qui pourront vous aider, selon votre rythme et vos possibilités, à élaborer un plan de formation. Ces moyens sont les suivants :

1. L'aide d'un expert extérieur : des Fonds vont proposer une bourse afin de soutenir financièrement le recours à un appui extérieur. Celui-ci accompa-

gnera l'organisation aux moments clés de l'élaboration du plan de formation et lui fournira des techniques concrètes à certaines étapes.

2. La formation de travailleurs : les Fonds vont organiser, dès le début 2005, des formations pour les professionnels qui sont intéressés par la démarche du plan de formation et sa mise en œuvre au sein de leur organisation.

3. Une « boîte à outils » est en cours d'élaboration. Elle proposera des techniques pour permettre de réaliser chacune des étapes en fonction des réalités de votre organisation.

4. Enfin, cette brochure, outil d'information et de sensibilisation, est complétée par un **support vidéo ou DVD**, disponible sur demande. Ce support montre des équipes du secteur non marchand en pleine construction de leur plan de formation.

Soyez attentifs aux **propositions des Fonds sociaux** qui vous informeront en temps utile sur leurs offres spécifiques.

Vous trouverez dans les pages qui suivent un exposé aussi clair que possible des arguments qui militent en faveur du plan de formation et une présentation des différentes étapes qui permettent de le construire. Bien entendu, chaque institution a sa logique, son histoire, sa culture. Il ne s'agit pas ici d'offrir une recette universelle, linéaire et rigide, mais bien d'aider les organisations à se développer face aux défis qu'elles rencontrent pour devenir, comme on dit, des « organisations apprenantes ».

La présente brochure, accompagnée de l'outil audio-visuel, est à disposition de toutes les équipes de professionnels du non-marchand. Elle offre un panorama complet de ce qu'est un plan de formation, qui n'est, en tout cas, **ni** un programme de formation, **ni** un outil de formation, **ni** une formation, **ni** un plan sur la comète...

Quelques arguments

Un contexte favorable...

Comme dans tout secteur où la professionnalisation est un enjeu, les organisations non marchandes sont confrontées à l'optimisation des ressources humaines et de la formation continue des travailleurs. Plusieurs facteurs contribuent à cette situation.

■ L'évolution des organisations et des pratiques

L'environnement des organisations est plus fluctuant qu'auparavant et les évolutions sociales, culturelles, économiques et politiques ont plus d'impact sur les métiers. Face à ces évolutions, des changements sont souvent nécessaires : pratiques professionnelles, modes de direction, développement organisationnel...

Les compétences individuelles et collectives sont la matière première de ces changements : elles doivent s'adapter, se renouveler. Dans ce contexte, les organisations ont besoin de compétences nouvelles, complémentaires à celles existantes, et parfois génératrices de nouveaux métiers.

Par ailleurs, les capacités acquises doivent être entretenues et développées en fonction des situations rencontrées : évolution des publics accueillis, nouvelles normes professionnelles ou législatives, nouveaux partenariats, rotation des professionnels, nouvelles méthodes de travail...

Enfin, la formation est un des critères d'agrément vis-à-vis des pouvoirs de tutelle : l'exigence de formation, la qualification des personnels et la formation continue sont des conditions essentielles de la qualité des services prestés.

■ La modification de la perception des professionnels vis-à-vis de leur carrière

Nombre de travailleurs tiennent à progresser dans leur carrière. Certains veulent s'outiller en vue d'une adaptation aux évolutions de la vie professionnelle dans leur secteur et dans leur métier. D'autres veulent se former afin de répondre aux opportunités qui se présentent dans le cadre d'un projet de mobilité professionnelle.

Enfin, nombreux sont ceux qui souhaitent prendre

du recul, réfléchir, échanger et donner du sens à leur pratique par le biais de la formation continue. Les organisations non marchandes ont dès lors intérêt à prendre en compte ces nouvelles perceptions de professionnels, mobilisés par leur futur à court et moyen terme.

■ L'émergence d'un marché de la formation continue dont la cible est constituée des secteurs du non-marchand

On constate une offre de plus en plus importante et de plus en plus diversifiée de formations et d'opérateurs, qu'ils soient publics, privés ou associatifs. Certains acteurs du secteur du non-marchand sont par ailleurs des opérateurs de formation. Ceci est d'autant plus vrai que les tutelles et les commissions paritaires élaborent et impulsent une politique globale de formation au niveau des secteurs. Les fonds sociaux exécutent, relayent, soutiennent les initiatives dans le cadre de la formation continue au niveau du secteur.

...mais non sans difficultés...

Un tel contexte, favorable à la formation continue et à sa généralisation, crée toutefois des problèmes au niveau de la gestion des ressources disponibles, comme par exemple :

■ La lourdeur administrative qui épuise avant d'avoir organisé la moindre journée de formation

■ L'accessibilité des ressources qui n'est pas toujours en phase avec les besoins immédiats des organisations et de certains métiers

■ La difficulté pour les organisations de respecter les délais trop courts imposés par les dispositifs financeurs de formation.

Les ressources financières disponibles pour la formation sont parfois loin d'être utilisées de manière optimale, et, en même temps, les coûts de la formation sont un souci quotidien pour les responsables d'institution et les professionnels.

Le remplacement des personnes en formation

constitue par ailleurs un obstacle important, surtout pour certaines fonctions (éducateurs, soignants, puéricultrices...).

Au sein des organisations, l'évolution des relations entre acteurs dicte des règles dont le respect est un facteur de succès pour une stratégie de formation.

Il est important d'assurer tant l'adhésion des acteurs à la politique de formation, que le partage des objectifs poursuivis par cette politique, avant de prendre en compte les besoins de formation de l'institution et des professionnels concernés. D'une part, l'organisation a ses exigences comme réponse globale à une problématique de société et à un ensemble de besoins vécus par des publics concrets, d'autre part, les professionnels sont dépositaires de leur propre projet, de leurs difficultés et de leurs envies d'évoluer.

Tenir compte des évolutions de l'environnement, partir des besoins en formation de l'organisation comme des professionnels, gérer judicieusement les ressources disponibles pour la formation, sont autant de préoccupations contenues dans l'accompagnement de la démarche d'un plan de formation, c'est-à-dire son élaboration, sa gestion et sa réalisation.

...d'où l'idée du plan de formation !

Son but est d'élaborer un cadre de référence et un cahier des charges pour la formation continue des travailleurs d'une organisation, d'un service au sein de celle-ci, voire d'un groupe de petites organisations. La caractéristique première de ce cadre est qu'il est partagé par les responsables de l'institution, l'encadrement et le personnel.

Cette forme de gestion de la formation permet de répondre de manière plus cohérente aux sollicitations diverses provenant de l'organisation, des tutelles, des partenaires et des travailleurs. Elle

permet d'identifier, de valoriser et de développer les compétences des individus et des équipes de travail.

La démarche plan de formation produit un schéma directeur annuel, projeté sur minimum deux ans, permettant une planification et une programmation de la formation.

Cet outil favorise une démarche réactive et prospective par rapport à la formation : solliciter de manière professionnelle le marché de la formation en fonction des besoins réels de l'organisation et des professionnels ; anticiper dans le moyen terme, sur les besoins et les demandes de formation.

Enfin, le plan de formation permet de capitaliser un historique, une mémoire de l'évolution des ressources pour inscrire la formation dans le long terme, pour anticiper et favoriser une gestion prévisionnelle efficace.

Bien entendu, le plan de formation ne doit pas être un « plan quinquennal » lourd, rigide et inamovible. Dans le contexte mobile qui est le nôtre, il serait absurde de proposer une démarche de ce type. Sa conception doit dès lors être envisagée avec souplesse et intelligence, l'essentiel étant de s'approprier la logique de sa construction et d'en tester la validité. Ceci étant dit, il ne faut pas se cacher que des tensions peuvent survenir entre le souci de programmation et de coordination... et les fluctuations de notre environnement !

Mode d'emploi

La construction, la mise en œuvre et l'évaluation du plan de formation peuvent se faire en sept étapes, dont chacune est détaillée dans les pages qui suivent et résumée ci-dessous.

1. Objectiver le cadre de l'organisation

Il est important de bien prendre la mesure du cadre dans lequel se situe l'organisation. Ceci concerne tous les prescrits légaux et réglementaires, notamment en matière de formation, mais également les textes fondateurs de l'organisation et leur actualisation. Cette première phase doit déboucher sur un écrit synthétisant les éléments relatifs à l'identité de l'organisation, ses missions, ses obligations et ses opportunités en matière de formation continue.

2. Établir un diagnostic sur 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 qui sont pertinents dans le champ socioprofessionnel, la traduction d'une partie de ces besoins pouvant être rencontrée par la formation relève de l'étape ultérieure. Cette phase concerne la situation actuelle (diagnostic) mais également le futur proche (pronostic).

3. Passer des besoins en compétences aux besoins en 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 continue. Cette étape a pour objet d'élaborer un avant-projet de plan de formation, mais aussi de préconiser d'autres stratégies pour rencontrer les besoins en compétences que la formation ne pourrait combler.

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. Opérationnaliser le plan de formation

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. Mettre en œuvre le plan de formation

Enfin, la mise en œuvre du plan nécessite l'élaboration d'une programmation, d'une stratégie de réalisation et de pilotage.

7. Évaluer le plan de formation

Afin d'être adapté et redéfini pour un exercice suivant, le plan de formation doit être évalué. Ceci peut se faire par une démarche en 5 phases : préalables à l'évaluation, identification des actions menées, constat des résultats obtenus, appréciation, redéfinition du plan de formation.

En résumé : cadre de l'organisation → besoins en compétences → besoins en formation → concertation → opérationnalisation → mise en œuvre → évaluation

1. Comment objectiver le cadre de l'organisation ?

Il est indispensable de prendre en compte le cadre fonctionnel et institutionnel dans lequel évolue l'organisation. Tous ces éléments constituent en effet des points d'appui facilitateurs et nécessaires à la conception et à la mise en œuvre d'un plan de formation.

Objectifs	Actions	Qui fait quoi ?
<p>a. Cadre légal Il s'agit d'un côté des textes qui définissent l'organisation et de l'autre de ceux qui font référence à des obligations et des opportunités (financement...) en matière de formation continuée.</p>	<p>Repérage et collecte des différents textes et règlements émanant des autorités de tutelle (décrets, arrêtés, circulaires...) ; repérage de ceux qui contiennent des exigences en matière de formation continue.</p>	<p>Création d'un groupe de travail composé de la direction et de professionnels internes concernés par la gestion des ressources humaines.</p>
<p>b. Textes fondateurs On pensera ici au projet pédagogique et aux autres textes internes ou externes (fédération, par exemple) qui le définissent en sus des textes légaux.</p>	<p>Repérage et collecte des différents textes internes et externes définissant l'organisation (projet pédagogique, projet d'institution, etc.).</p>	
<p>c. Missions de l'organisation Le cadre légal et les textes fondateurs déterminent une série de rôles que l'organisation doit remplir auprès des bénéficiaires, de partenaires, des tutelles, de la société...</p>	<p>Mise en évidence des différentes missions qui incombent à l'organisation et ses composantes.</p>	

PRODUIT FINI Un document synthétisant l'identité de l'organisation, ses missions, ses obligations et opportunités en matière de formation continue.

2. Comment établir un diagnostic sur les besoins en compétences ?

Etant donné le caractère stratégique et institutionnel du plan de formation, il est du ressort de la direction d'initier la démarche.

Il s'agit dans un premier temps de prendre la mesure des compétences (savoir, savoir-être, savoir-faire...) qui paraissent manquer ou devoir être améliorées, soit par rapport à la situation actuelle, soit par rapport à un futur proche.

Objectifs

a. Diagnostic (situation actuelle)

Etat des lieux des compétences individuelles et collectives actuellement disponibles. Mise en évidence des compétences actuellement requises.

b. Pronostic (futur proche)

- Prise en compte des évolutions du secteur et de l'organisation pour appréhender les besoins futurs en compétences
- Attentes des professionnels et de l'organisation en termes d'évolution des compétences.

Actions

Repérer les compétences disponibles. Identifier les points forts et les points faibles par rapport aux compétences requises pour assurer les missions.

- Identifier les évolutions et leurs impacts par rapport à l'activité
- Repérer des opportunités et contraintes liées à ces évolutions par rapport aux compétences
- Recueillir les attentes auprès des professionnels et les propositions en matière d'évolution des compétences
- Identifier les besoins de l'organisation en termes d'évolution des compétences et de formation.

Qui fait quoi ?

- Groupe de travail : direction et professionnels internes de la gestion des ressources humaines
- Appel à une compétence externe en appui.

Porteuse de la stratégie globale de l'organisation, la direction exprime ces besoins en actionnant les leviers de concertation pratiqués au sein de l'organisation.

PRODUIT FINI Un document formulant les adaptations nécessaires face aux réalités actuelles et aux changements, ceci sur base des :

- points forts et points faibles
- opportunités et menaces
- attentes des professionnels
- besoins de l'organisation pour faire face aux évolutions.

3. Comment passer des besoins en compétences aux besoins en formation ?

Contrairement à une idée reçue, les besoins en formation ne sont pas toujours directement identifiables. Il s'agit, après avoir repéré les besoins en compétences individuelles et collectives, de discerner ceux qui peuvent être rencontrés par des opérations de formation.

Objectifs

a. Élaboration d'un argumentaire sur la pertinence de la formation comme réponse aux évolutions et aux changements nécessaires.

b. Élaboration d'un avant-projet de plan de formation exprimant des hypothèses de travail : qu'est-ce qu'on a l'intention de faire ?

c. Préconisation de liens avec d'autres stratégies (management, gestion de ressources humaines, organisation du travail...) pour les enjeux non retenus.

Actions

- Identification des adaptations liées aux besoins en compétences
- Choix des besoins en compétences nécessitant de la formation
- Priorisation des besoins en compétences nécessitant de la formation.

- Formulation des objectifs pédagogiques correspondant à l'acquisition et au transfert de compétences :
 - Finalités
 - Résultats attendus
 - Populations cibles
- Chaque objectif pédagogique est complété par la formulation d'un ou de plusieurs indicateurs permettant d'évaluer les résultats produits en termes d'acquisition des compétences
- Formulation d'hypothèses et de recommandations en matière de méthodes types.

Mise en évidence des besoins pour lesquels d'autres dispositifs et processus sont nécessaires : recrutement, organisation du travail, appel à projets...

Qui fait quoi ?

- Groupe de travail : direction et professionnels de la gestion des ressources humaines, internes ou externes
- Appel à une compétence externe en appui pour l'animation et le pilotage du groupe de travail.

PRODUIT FINI Un avant-projet de plan de formation sur base des évolutions des compétences :

- définition des finalités : la raison d'être du projet portant sur l'évolution des compétences
- résultats attendus décrits de manière précise, y compris des propositions de critères d'évaluation
- populations de professionnels concernés par l'évolution des compétences
- préconisation pour choisir les ressources, les modalités, les types de formation et les pédagogies à retenir
- autres besoins et liens avec la formation.

4. Comment se concerter sur les besoins en formation ?

La concertation est globale et implique les différents acteurs de l'organisation. L'avant-projet du plan de formation constitue un canevas qui doit servir à la concertation avec l'ensemble des acteurs concernés.

Objectifs	Actions	Qui fait quoi ?
a. Présentation de l'avant-projet aux cadres et aux travailleurs représentant l'ensemble des métiers et des fonctions.	Communication interne portant sur l'avant-projet de plan de formation et selon le canevas suivant : <ul style="list-style-type: none"> ■ Communication de l'avant-projet ■ Recueil des points de vue ■ Enrichissement de l'avant-projet ■ Priorisation des axes de compétences à faire évoluer. 	A l'initiative de la direction. Le groupe de travail (voir phase 2) est porteur de l'avant-projet : <ul style="list-style-type: none"> ■ Argumentation et recueil des compléments ■ Plan de communication : éventuellement, appel à une ressource externe.
b. Présentation de l'avant-projet aux partenaires sociaux.	Communication et concertation selon le même canevas.	<ul style="list-style-type: none"> ■ A l'initiative de la direction au sein des instances paritaires prévues.
c. Mise en forme du plan de formation (y compris part financière de la formation dans les dépenses de l'organisation).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Première formulation des évolutions nécessaires ■ Prise en compte des priorités dégagées de la concertation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La direction et le groupe de travail ■ Eventuellement, appel à un appui extérieur.
d. Validation du plan de formation.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Production d'une décision validant le plan de formation comme une référence pour l'ensemble des acteurs ■ Communication à l'ensemble du personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Direction, cadres et professionnels compétents en interne (réfèrent « formation » par exemple). ■ Instances de direction.

PRODUIT FINI Plan de formation :

- argumentaire pour le plan de formation
- priorisation des compétences à acquérir par le plan de formation
- distinction des besoins de formation individuelle et des besoins de formation collective
- critères d'évaluation de la formation
- modalités de mise en œuvre.

5. Comment opérationnaliser le plan de formation ?

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.

Objectifs	Actions	Qui fait quoi ?
<p>a. Traduction du plan de formation en objectifs opérationnels en fonction des contraintes de gestion. Formulation du cahier des charges du plan de formation à partir des ressources internes et externes.</p>	<p>Formulation d'objectifs opérationnels. Chaque objectif est complété par des indicateurs permettant d'évaluer les résultats. Prise en compte des contraintes et opportunités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Organisation du travail ■ Contraintes professionnelles des salariés ■ Intérêt des cadres et des salariés aux perspectives de la formation professionnelle. 	<p>Direction, cadres et professionnels compétents en interne (réfèrent « formation » par exemple).</p>
<p>b. Évaluation des moyens nécessaires à la mise en œuvre et à la réalisation du plan de formation.</p>	<p>Identification des ressources disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Financières : recherche de financement et de partenariats ■ Humaines : internes et externes. 	<p>Direction, cadres et professionnels compétents en interne (réfèrent « formation » par exemple) y compris les services administratifs et financiers.</p>
<p>c. Exploration du marché de la formation.</p>	<p>Croisement de la demande du plan de formation avec les offres proposées par le marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Repérage des ressources accessibles en matière de formation. ■ Choix des formules de formation et des opérateurs de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ressources internes correspondant aux compétences acquises par les cadres et les salariés ■ Direction, cadres et professionnels compétents en interne (réfèrent « formation » par exemple).
<p>d. Plan de formation « consolidé » : sa faisabilité et son opérationnalité. Planification des actions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Formulation du plan de formation « consolidé » ■ Validation du plan de formation ■ Retour à la concertation : communication à l'ensemble du personnel et aux partenaires éventuels. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Direction, cadres et professionnels compétents en interne (réfèrent « formation » par exemple) ■ Instances de direction ■ Organes de concertation.

PRODUIT FINI Un plan de formation « consolidé » ● ébauche des programmations ● ressources opérateurs de formation : critères de choix ● cahier des charges des méthodes de formation ● modalités de mise en œuvre du plan de formation ● modalités de remplacement ● budget.

6. Comment mettre en œuvre le plan de formation ?

Enfin, la mise en œuvre du plan nécessite l'élaboration d'une programmation, d'une stratégie de mise en œuvre et d'un pilotage de sa réalisation.

Objectifs	Actions	Qui fait quoi ?
<p>Mise en œuvre du plan de formation et suivi de sa réalisation durant la période concernée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programmation ■ Stratégie de mise en œuvre : appel d'offres, recrutement des opérateurs... ■ Liens entre la réalisation du plan de formation et l'organisation du travail ■ Pilotage de la réalisation proprement dite : temps - ressources - coûts ■ Définition du rôle des cadres dans la suite de la démarche « plan de formation » ■ Implication des cadres dans la politique de formation en termes de communication, de gestion et de mobilisation des ressources internes ■ Précision des critères d'évaluation de la formation (cadre de référence de l'évaluation, y compris le transfert des acquis). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Direction et cadres ■ Accompagnement extérieur éventuel ■ Opérateurs de formation internes et externes.

7. Comment évaluer le plan de formation ?

Afin d'être adapté et redéfini pour un exercice suivant, le plan de formation doit être évalué.

Objectifs

- Identification et appréciation des impacts de la formation sur l'acquisition et la mise en pratique des compétences
- Vérification de la capitalisation des acquis du plan de formation
- Organisation et systématisation du transfert de compétences des personnes formées vers l'ensemble des professionnels et des équipes
- Anticipation des besoins en compétences
- Redéfinition et adaptation du plan de formation pour l'exercice suivant.

Actions

- 1) Définition des préalables à l'évaluation**
 - Définir les objectifs, l'objet et le cadre de référence (indicateurs de l'évaluation)
 - Préciser les modalités.
- 2) Identification du plan réalisé**
 - Rappeler les objectifs pédagogiques du plan de formation
 - Identifier les actions menées et les dispositifs mis en œuvre
 - Préciser le plan de formation « réalisé ».
- 3) Constat des effets du plan réalisé**
 - Identifier et vérifier les résultats obtenus au travers de la démarche « plan de formation ».
- 4) Production d'une appréciation collective et concertée du plan réalisé**
 - S'appuyer sur :
 - les indicateurs définis
 - les objectifs pédagogiques
 - les objectifs opérationnels
 - Procéder de manière concertée
 - Evaluer la valeur du plan réalisé et de ses résultats en termes de compétences.
- 5) Redéfinition d'un nouveau plan**
Reformuler le plan de formation pour l'exercice suivant en tenant compte des conclusions et recommandations issues de l'évaluation.

Qui fait quoi ?

Groupe de travail et éventuel appui extérieur.

Le dispositif « Plan de formation »

Le travail présenté ici est le fruit de la mise en commun des ressources et des capacités d'expertise réunies au sein de l'Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation. Il s'agit de la première publication et de la première action transversale d'envergure de l'APEF, mettant ainsi en œuvre sa volonté d'action globale et coordonnée pour les secteurs concernés.

Son objectif est de présenter un outil pédagogique disponible pour tous, employeurs et travailleurs, actifs dans les secteurs participant à l'opération « plan de formation ». Force est en effet de constater, au-delà de la diversité des situations vécues sur le terrain, que des problématiques communes émergent. Il s'agit dès lors de les rencontrer de manière transversale.

La formation continue est l'une d'elles, notamment dans sa dimension d'adéquation aux besoins ressentis dans le champ socioprofessionnel et dans le caractère concerté de sa planification au sein des organisations.

Cette brochure, et la vidéo qui l'accompagne, sont des outils de sensibilisation au concept du plan de formation. Pour soutenir les organisations dans sa mise en place, ils seront complétés par une « boîte à outils » de techniques pour réaliser chacune des étapes en fonction des réalités de l'organisation. Les Fonds sociaux proposeront également deux types d'aide : des bourses afin de faire appel à une expertise extérieure, et des formations pour les professionnels intéressés.



Contacts

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, LNH, AFIS, FCSD, FIMS, FIH-W, FASS, FNAMS, FESAD, ABSAF, FASD, FEBRAP, CESSOC, UFENM.

Organisations de travailleurs

■ CSC : CNE et CSC-Bâtiment, Industrie
■ FGFB : SETCa, Centrale Générale, Centrale Alimentation-Horeca-Services
■ CGSLB Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique.

Les Fonds sociaux coordonnés à l'APEF concernent ces secteurs

- Milieux d'accueil d'enfants – SCP 305.2
- Etablissements et Services de Santé – SCP 305.2
- Services d'aides familiales à domicile – SCP 318.1
- Institutions et Services d'Aide aux Jeunes, aux Adultes et aux Handicapés – SCP 319.2
- Secteurs socioculturel et sportif – CP 329
- ETA Entreprises de travail adapté à Bruxelles – SCP 327.2.

Ces Fonds ont notamment pour missions :

- la gestion du Plan Maribel social (Fonds Maribel)
- la gestion de problématiques relatives à la carrière (pré-pensions, plan Tandem, embauche compensatoire...)
- la mise sur pied d'initiatives de formation (groupes à risque et autres...).

Ont collaboré à cette brochure ainsi qu'à l'outil audio-visuel :

G. Chazotte, A. Gadisseur, P. Gerbehaye, N. Hupin, M-P. Lobet, P. Lodewick.

Coordination : B. De Backer, D. Wautier.

Editeur responsable : J. Sepulchre.

APEF asbl – Quai du Commerce 48, 1000 Bruxelles

Tél. : 02 227 60 02 – Fax 02 227 59 79

Courriel : info@apefasbl.org – Site Internet : www.apefasbl.org

