

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.

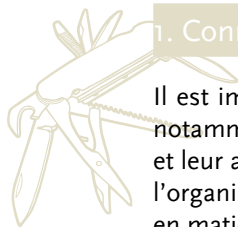
Cette démarche n'est pas toujours confortable. Elle entraîne des effets attendus et inattendus. Elle demande du temps, des compétences. L'erreur serait de vouloir mettre en place une « Roll's » du plan de formation dès votre première tentative : mieux vaut avancer lentement que s'arrêter. Un « plan de 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, 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



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.



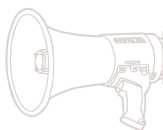
2. Identifier les besoins en compétences

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.