

GUIDE DE LA FORMATION DU PERSONNEL
VERS UNE

POLITIQUE (CONCERTÉE DE FORMATION



Fonds Social Aide Sociale et Soins de Santé
Square Sainctelette 13-15 | 1 000 Bruxelles
02/229.20.24 | asss@apefasbl.org

C'EST QUOI «UNE POLITIQUE CONCERTÉE DE FORMATION» ?

C'est un processus collectif de réflexion sur les orientations et les actions de formation au bénéfice de l'objet social de l'association et de ses travailleurs.

Suivant une procédure adaptée à chaque association, **une politique concertée de formation définit l'organisation générale de la formation**, l'accès à celle-ci, l'égalité de traitement, la méthode d'identification des besoins, des demandes et de consultation des travailleurs...

La politique concertée de formation est **discutée et validée entre travailleurs et en concertation avec la direction** (avec le CPPT ou le Conseil d'entreprise s'ils sont présents dans l'institution).

La politique concertée de formation **se traduit dans un document consultable par tous, par exemple une CHARTE DE LA FORMATION**. Le format de ce document est libre.

POURQUOI METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE CONCERTÉE DE FORMATION ?

Favoriser le développement de compétences individuelles et collectives au service des bénéficiaires.

- › Promouvoir une culture de formation dans votre institution
- › Assurer une équité dans l'accès à la formation de tous les travailleurs
- › Garantir l'implication conjointe des parties avant, pendant et après la formation
- › Assurer la cohérence entre le projet de votre association et les formations suivies
- › Faire le lien avec les plans de prévention de l'asbl (plan global établi pour cinq ans et plan d'actions annuel), notamment en ce qui concerne la prévention des risques psycho-sociaux

C'est pour toutes ces raisons que les Fonds paritaires invitent les institutions à mettre en place une politique concertée de formation.

COMMENT METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE CONCERTÉE DE FORMATION ?

La politique concertée de formation est pensée en étroite relation avec le **projet associatif** et le plan stratégique, mais aussi avec le mode de fonctionnement, la **culture** de votre asbl. Le résultat peut donc prendre différentes formes et sera propre à chaque asbl, tout comme les méthodes pour le construire.

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE?

Toute association qui souhaite établir un **cadre réfléchi et concerté** pour les questions liées à la formation :

- > Avec l'ensemble des travailleurs au sein des petites équipes
- > Avec un groupe de travail / une équipe projet dans les associations plus grandes

À QUOI SERT CE GUIDE?

Ce guide vous aide dans les premiers pas de votre réflexion.



Sur base des questions proposées dans ce vade-mecum : Où est-on par rapport à la formation ?



Selon différents points de vue, quels sont les points forts et les points faibles ?



Sur base de priorités à définir, quelles actions peuvent améliorer la politique et les pratiques de formation ?
Définition d'une charte de la formation ?
Elaboration d'un plan de formation ?

1. ÉTAT DES LIEUX

Il s'agit de décrire dans les grandes lignes ce qui se fait dans votre association, sans chercher à être exhaustif. Quelles sont les procédures formelles et informelles d'accès à la formation ? Quelles sont les pratiques de formation ?

QUI EST CONCERNÉ PAR LA FORMATION ?

Évidemment les travailleurs de l'association, quelle que soit leur fonction. Dans certains cas, il peut s'agir également de bénévoles, d'indépendants souvent présents, de vacataires, voire de membres du conseil d'administration.

QUEL EST LE CADRE EXISTANT ?

Quels sont les cadres/procédures réglementaires : la commission paritaire, le règlement de travail, le règlement d'ordre intérieur, la procédure d'accueil des nouveaux travailleurs..., les pratiques formelles (par exemple les entretiens de fonctionnement, les réunions annuelles centrées sur la formation...).

La tutelle publique a-t-elle des exigences particulières ?

Quels sont les modes de consultation des travailleurs ?

Comment cela fonctionne-t-il ?

Quel est l'organigramme ?

Y-a-t-il une « personne-ressource » pour la formation ?...

QUELLES SONT LES PRATIQUES DANS L'INSTITUTION ?

› **Comment sont identifiés les besoins en compétences ?**

› **Comment se prend la décision d'organiser une formation ou une autre réponse au besoin ?**

Qui la prend ?

Est-ce le responsable seul, est-ce l'équipe, est-ce le CA ?

› **Les travailleurs sont-ils associés à la décision ? De quelle manière ? Les organes de concertation sont-ils mobilisés ?**

Les besoins sont identifiés via des entretiens de fonctionnement ?

Lors d'une réunion d'équipe via un brainstorming ?

Le/la responsable demande à chacun de prendre connaissance des catalogues reçus et de choisir une ou deux formations...

› **Quelle est la « culture » de la formation dans l'association ?**

Est-ce une démarche personnelle, ou une démarche collective ?

Les formations d'équipe sont-elles sous forme de mise au vert ?

Dans l'association, se forme-t-on sur le lieu de travail ?

Les anciens accompagnent les nouveaux ?

Apprend-on aussi à travers les projets qu'on met en œuvre ?

Ou alors, on préfère les formations externes ?

Y a-t-il un lien avec la prévention des risques psycho-sociaux ?

› **Qui sont les travailleurs qui vont habituellement en formation ?**

Pour quels types de thématiques ?

S'agit-il plutôt de formations internes ou externes à votre association ?

› **Combien de jours de formation ont été organisés/suivis l'année passée ?**

Pour quelles thématiques ?

Y a-t-il une période privilégiée pour suivre/organiser des formations ?

› **L'institution organise-t-elle elle-même la formation des travailleurs ?**

Si oui, pourquoi et sous quelle forme ?

› **A l'issue des formations suivies, que se passe-t-il ?**

Y a-t-il un processus d'évaluation ?

Un retour et une utilisation concrète sur le terrain (transfert des acquis) ?

Les contenus de formation sont peut-être partagés ?

Si oui, de quelle(s) manière(s) ?

QUELS SONT LES MOYENS ?

- › Disposez-vous d'un budget dédié à la formation des travailleurs? Est-il utilisé chaque année ? En tout, en partie?
- › Disposez-vous d'un document qui reprend l'ensemble des informations relatives à la formation des travailleurs dans l'institution et consultable par tous les travailleurs ?
- › Disposez-vous d'un document qui reprend qui est allé en formation, où et quand ?

2. ANALYSE DE L'ÉTAT DES LIEUX

Dans la perspective de développer une politique concertée de formation, quelle est votre analyse de l'existant ?

- > Quels sont les points forts ? Ce sont des points à renforcer ou à partir desquels vous allez construire.
- > Quels sont les points faibles et les manques ? Vous allez les minimiser ou les résoudre.
- > Quelles sont les contraintes, les éléments extérieurs que vous allez prendre en compte ?
- > Quels sont les incitants/facilitateurs ?
- > Quels sont les principaux enjeux (défis, besoins, attentes) ? Pour l'association, pour la direction, pour les travailleurs, pour les publics bénéficiaires ?

Examinez si les réponses à donner sont nécessairement des formations. Il se peut que d'autres moyens soient à mettre en œuvre, sur le plan de l'organisation du travail, du recrutement, voire de moyens matériels.

3. PISTES D'ACTION : ET MAINTENANT, QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES ?

Suite à l'analyse de l'état des lieux, vous pouvez ensuite déterminer les priorités d'amélioration de votre politique concertée de formation pour les années à venir.

Cette politique de formation pourra être traduite dans un document consultable par les travailleurs (« note d'intention », « charte », « balises »).

Les rubriques de ce document peuvent être :

- > Politique concertée de formation : de quoi s'agit-il ?
- > Enjeux de la formation
- > Identification des besoins en formation
- > Organisation et planification des formations
- > Budget annuel affecté à la formation
- > Modalités de concertation et de consultation
- > Personnes ressources concernant la gestion des formations
- > Organisation des formations
- > Liens avec la politique du bien-être au travail (dont la prévention des risques psycho-sociaux)

Sur base de cette définition d'un cadre général concernant la formation, vous allez pouvoir concrétiser votre politique renouvelée par exemple en établissant un plan de formation pour une période déterminée (un an ? deux ans ?)

Demandez-vous comment vous allez-vous y prendre.

Disposez-vous des ressources en interne ou avez-vous besoin d'un soutien ?

SOUHAITEZ-VOUS UN SOUTIEN VIA LES FONDS SOCIAUX ?

> Une formation ?

Les formations du catalogue Formapef peuvent vous outiller concernant la gestion de la formation.

> Un accompagnement d'équipe pour définir les priorités de votre politique de formation ? ou pour établir un plan de formation ?

Une bourse « Action formative – accompagnement institutionnel » vous permet de financer un intervenant extérieur.

> Des outils concernant la gestion des compétences et de la formation ?

Le site competentia.be et la boîte à outils « Plan de formation » sur le site de l'APEF vous proposent de multiples outils.

> Un conseil ?

L'équipe de Competentia peut vous aider ainsi que celle du Fonds ASSS.

LIENS VERS LES SITES

Apef

> [Fonds ASSS](#)

asss@apefasbl.org

02/229.20.24

> [Catalogue Formapef](#)

formation@apefasbl.org

02/229.20.23

> [Boîte à outils Plan de formation](#)

développé au sein de l'APEF

Competentia

info@competentia.be

02/227.62.04 – 02/227.62.03

> Outils :

www.competentia.be/outils

Nombreux outils disponibles via un moteur de recherches

> Publications :

www.competentia.be/publications

Brochure « Plan de formation »

Informations et contact

Fonds social Aide Sociale et Soins de santé

 Square Saintelette, 13-15 – 1000 Bruxelles

 asss@apecfasbl.org

 02 229 20 24

 www.fondsasss.org



Source : Ce document est une adaptation du « Guide pratique de la politique concertée de formation » développé par le Fonds 4S pour le secteur socioculturel et sportif www.fonds-4s.org