



Guide pratique de la politique concertée de formation

Le Fonds 4S encourage la mise en place d'une politique concertée de formation. Il s'agit d'une étape fondamentale dans le processus de formation continuée du personnel d'une association, et ce dans l'intérêt de l'association et des travailleurs.

La démarche vous intéresse mais vous ne savez pas comment la mettre en place ? Ce guide vous aidera dans les premiers pas de votre réflexion, quelle que soit la taille de votre association. Il propose également des pistes d'action pour concrétiser ou améliorer votre politique concertée de formation actuelle.

Qu'est-ce que la 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...

Concrètement, la politique concertée de formation permet de répondre à différents enjeux :

- le développement de compétences individuelles et collectives au service des bénéficiaires ;
- l'implication conjointe des parties avant, pendant et après la formation ;
- l'adaptation à ce qui se vit et à la culture développée dans l'association, elle est donc pensée en étroite relation avec le projet associatif, pédagogique et le plan stratégique ;
- la mise en place d'une culture de la formation.

La politique concertée de formation est discutée et validée avec les organes de concertation sociale (Conseil d'Entreprise, Comité pour la Prévention et la Protection au Travail ou la Délégation Syndicale), s'ils sont présents dans l'association, ils doivent être intégrés au processus. En l'absence d'organes de concertation sociale, la politique concertée de formation est discutée et validée avec les travailleurs.. **La politique concertée de formation se traduit dans un document consultable par tous.** Le format de ce document est entièrement libre.

Comment faire ? Il existe plusieurs moyens pour mettre en place une politique concertée de formation. Le Fonds 4S propose, via ce guide, d'entamer une réflexion dans votre association :



Ce document est conçu pour vous aider. Il ne servira jamais au Fonds 4S à contrôler ou à évaluer la mise en œuvre de votre politique concertée de formation. Par contre, dans les 3 ans après leur première demande au Fonds, les institutions qui disposent d'organes de concertation devront avoir mis en place une politique concertée de formation pour pouvoir bénéficier à nouveau de l'intervention du Fonds.

1) État des lieux de l'existant

Il s'agit de décrire ce qui se fait dans votre association. Quelles sont les procédures formelles et informelles d'accès à la formation ? Quelles sont les pratiques de formation ? Il ne s'agit pas d'être exhaustif mais d'identifier ce qui existe déjà.

Qui est concerné par la formation ?

Évidemment les travailleurs de l'association. Dans certains cas, il peut s'agir également de bénévoles, de vacataires, de membres du conseil d'administration.

Pour y voir clair, surtout si l'association est de grande taille ou complexe, vous pouvez ajouter l'organigramme.

Quel est le cadre existant ?

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

Il s'agit également des structures internes de concertation : existe-t-il un organe de concertation officiel ? Lequel ? Si non, quels sont les modes de concertation avec les travailleurs ? Comment cela fonctionne-t-il ? Y-a-t-il une « personne-ressource » (référent) pour la formation ?...

Quelles sont les pratiques dans l'institution ?

C'est le cœur de l'état des lieux ! Il convient de décrire ce qui se fait de manière formelle comme informelle. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, ni de réponse complète ou incomplète. Notez ce qui vous semble pertinent.

- Comment sont identifiés les besoins ?
- Comment se prend la décision d'organiser une formation ? 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 concertés ?
Les besoins sont identifiés via les entretiens de fonctionnement ? Les besoins sont identifiés une fois par an lors d'une réunion d'équipe via un brainstorming ? Le/la responsable demande à chaque travailleur 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 coachent les nouveaux ? Apprend-on aussi à travers les projets qu'on met en œuvre ? Ou alors, on préfère les formations externes ?
- Qui sont les travailleurs qui vont habituellement en formation ? Pour quels types de thématiques ? S'agit-il plutôt de formations internes ou externes (dispensées par une personne interne ou externe à votre association?)
- Qui sont les travailleurs qui ne vont que rarement ou jamais en formation ? Avez-vous une idée des raisons ?
- 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 spécifique pour la formation des travailleurs ?
- Est-il utilisé chaque année ? En totalité, en partie, pas du tout ?
- 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 a été 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 (la vôtre de manière individuelle ou celle de votre organisation) ?

Soyez attentifs à identifier les éléments tant pour la politique de formation que pour la concertation.

- Quels sont les points forts ? Ce sont les points que vous allez 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 ?

3) Pistes d'action : Et maintenant, vers où va-t-on ?

Pour déterminer les pistes d'action, il faut vous placer dans une perspective de développement d'une politique concertée de formation. Celle-ci devra être traduite dans un document consultable par les travailleurs.

Les actions peuvent donc concerner trois volets:

- La politique de formation : comment l'améliorer ? comment s'assurer d'avoir une vision claire de qui va en formation, quand et où ?
- La concertation (CE, CPPT, DS)/consultation : comment l'améliorer ?
- Disposer d'un document qui reprend les informations relatives à la formation des travailleurs consultable par tous : comment le réaliser ?

Après avoir déterminé votre objectif (à 1 an, à 3 ans ou la prochaine étape à franchir), demandez-vous comment vous allez-vous y prendre. Disposez-vous des ressources en interne ? Souhaitez-vous un soutien ? Ce soutien peut venir d'une formation, d'un accompagnement, d'une lecture, d'un coaching, d'un petit coup de pouce... à vous d'en déterminer la forme.

L'équipe de Competentia (www.competentia.be) peut vous aider et le Fonds 4S peut éventuellement vous apporter une aide financière. Pensez-y et bonnes formations !