

Guide pratique de la politique concertée de formation



C'est quoi une PCF ?

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 (PCF) 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...**

Outre s'accorder sur qui va se former à quoi et pourquoi, peuvent également être précisés quand, avec quelle priorité, quel budget...

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.

Pourquoi mettre en place une PCF ?

Pour :

- › **Assurer une équité dans l'accès à la formation de tous les travailleurs**
- › **Favoriser le développement de compétences individuelles et collectives au service des bénéficiaires**
- › **Garantir l'implication conjointe des parties avant, pendant et après la formation**
- › **Assurer la cohérence entre le projet de votre association et la formation**
- › **Mettre en place une culture de formation dans votre institution**

C'est pour toutes ces raisons que le Fonds 4S invite ses asbl bénéficiaires à mettre en place une politique concertée de formation.

Pour prendre connaissance des attentes du Fonds 4S pour votre asbl : [www.fonds-4s.org/politique-concertée](http://www.fonds-4s.org/politique-concertee)

Comment mettre en place une politique concertée de formation ?

La politique concertée de formation est pensée en étroite relation avec le projet associatif, pédagogique 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 quoi sert ce guide pratique ?

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

- › **commencer par réaliser un état des lieux des pratiques existantes dans votre institution. Cet état des lieux ne constitue pas encore une politique concertée de formation.**
- › **ensuite, d'entamer une analyse de cet état des lieux pour en identifier les points forts et faibles**
- › **enfin, de définir des pistes d'actions concrètes pour réaliser ou mettre à jour la politique concertée de formation de votre asbl. En résumé...**

État des lieux de l'existant

1

Une première étape d'état des lieux de l'existant par **une suggestion de questions**

Comment ? via le guide pratique politique concertée de formation

Pistes d'action

3

Des pistes d'action pour **concrétiser ou améliorer** votre politique concertée de formation

Comment ? par exemple en vous faisant accompagner par un opérateur (le financement est pris en charge par le Fonds 4S)

Analyse de l'état des lieux de l'existant

2

Une aide à la réflexion pour analyser la première étape d'état des lieux

Comment ? par exemple en faisant appel au service conseil Competentia ou en vous faisant accompagner par un opérateur (le financement est pris en charge par le Fonds 4S)

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) ?

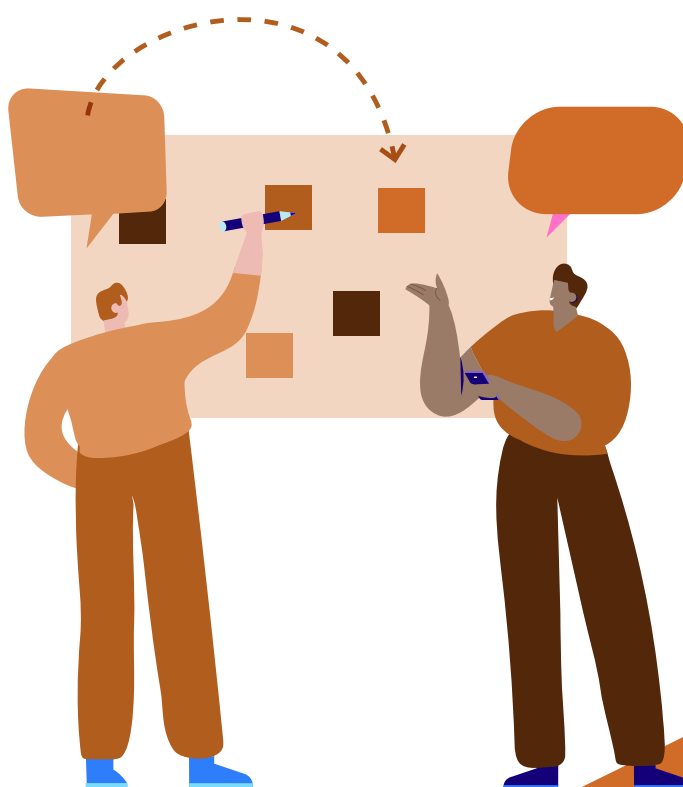
Quels sont les moyens ?

- > 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, quelles sont les prochaines étapes ?

Vous pouvez ensuite 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 différents volets:

- > **La politique de formation** : Quelle est-elle ? Comment la formation est organisée de manière générale ? Qui a comment l'accès à de formation est organisé ? Comment et qui identifie les besoins en formation ? Comment est organisée la consultation des travailleurs ?...
- > **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 ?
- > **La consultation** (quand il n'y a pas d'organe de concertation sociale) : comment la mettre en place ?
- > **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 !



 **Fonds 4S c/o APEF asbl** Square
Saintelette 13/15 1000 Bruxelles

 **fonds-4s@apefasbl.org**

 **02/227 59 83**

 **www.fonds-4s.org**



FONDS SOCIAL DU SECTEUR SOCIOCULTUREL ET SPORTIF !



📍 Fonds 4S c/o APEF asbl Square Saintelette 13/15 1000 Bruxelles

✉️ fonds-4s@apefasbl.org ☎️ 02/227 59 83 🖱️ www.fonds-4s.org