

VISION STRATÉGIQUE



CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'APEF 2024-2027



Association Paritaire
pour l'Emploi et la Formation
Association Sans But Lucratif

info@apefasbl.org

02.227.60.02

Square Saincletette 13-15,
1000 Bruxelles

Banque Carrefour

0.479.966.292

Compte Bancaire

BE02. 0013.9000.4340

Table des MATIÈRE

01	INTRODUCTION	1
02	SENS ET VALEURS DE L'APEF	4
03	OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR LES ANNÉES À VENIR	5
04	QUELLES AMBITIONS ET QUELLE CONTRIBUTION DE L'APEF POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES	6
05	CONCLUSION	8

Il y a vingt ans, des partenaires sociaux se sont rassemblés pour créer l'Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation ; l'idée était de mutualiser les ressources de différents fonds sociaux francophones et de garantir une offre de service de qualité à destination de différents secteurs. Aujourd'hui, l'APEF regroupe seize fonds (Maribel, Formation ou fin de carrières) liés à sept commissions paritaires différentes au bénéfice desquels il met notamment à disposition du personnel. Par ailleurs, plusieurs travailleuses et travailleurs de l'APEF sont en charge de la mise en place de projets transversaux intersectoriels en partenariat avec d'autres acteurs.

S'il est légitime de se féliciter du chemin parcouru en vingt ans, il est également opportun de regarder vers l'avenir. Les partenaires sociaux qui composent le Conseil d'Administration de l'APEF ont souhaité doter l'APEF d'une vision à plus long terme. Tel est l'objet des lignes qui suivent et qui ébauchent différents axes stratégiques paritaires pour les années à venir.

La vision stratégique décrite ci-dessous est le résultat de plusieurs séances d'un groupe de travail ouvert à l'ensemble des Administrateurs et à la Direction. En vue de fluidifier les échanges et d'anticiper un nécessaire travail de synthèse, le Conseil d'Administration a fait appel à l'asbl Happy team pour accompagner le processus d'élaboration ; des rencontres avec des fondateurs de l'APEF et des membres du personnel actifs depuis les premières années ont également été organisées pour enrichir les débats et apporter un peu de perspective historique.

Le texte se structure en trois volets principaux ; le premier concerne les valeurs et le sens de l'APEF : l'identité de l'institution a fait l'objet de plusieurs discussions lors des premières séances de travail. Dans un monde où le marchand occupe une place prépondérante, la volonté d'assumer une identité forte en tant que secteur non-marchand a été évoquée ; toutefois, certains fonds membres de l'APEF ne relèvent pas de secteurs non-marchand à proprement parler, mais il y a cependant une convergence avérée avec la volonté de mettre l'emploi et la formation au service de l'émancipation des travailleuses et des travailleurs ainsi que des finalités sociales des associations. Le second volet porte sur des objectifs stratégiques pour les prochaines années : l'idée est de promouvoir globalement un modèle de société qui soit en phase avec la vision paritaire des différents secteurs de l'APEF.

Le troisième volet envisage diverses pistes d'actions pour atteindre les objectifs stratégiques, prioriser certains types d'actions à moyen et long terme au bénéfice de l'ensemble des secteurs concernés.

Le présent document est un projet politique découlant d'une vision paritaire qui est celle du Conseil d'Administration. Il était essentiel de permettre à l'ensemble des administratrices et des administrateurs de se réappropriier ledit projet ; le présent texte est donc l'aboutissement d'une première étape qui a vu les partenaires sociaux s'accorder sur des principes généraux et des grandes priorités pour le futur de l'APEF.

L'opérationnalisation de cette vision stratégique sera l'objet d'une seconde étape où le protagonisme sera laissé à l'équipe de l'APEF et aux comités de gestion de ses fonds. L'enjeu du présent texte est, à l'instar de ce qui a présidé à la fondation de l'APEF, il y a vingt ans, de laisser agir la « chimie » paritaire et d'impulser une dynamique durable et mobilisatrice pour les différents secteurs concernés.

S'il est un objectif stratégique fondamental de l'APEF en tant qu'Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation c'est que l'emploi et la formation soient mis dans ses secteurs au service de l'émancipation des travailleuses et travailleurs, et des finalités sociales des associations. La volonté paritaire porteuse de cet objectif est aussi importante que l'objectif lui-même, car les fonds qui constituent l'APEF sont des lieux de « chimie » paritaire, récipiendaires d'une capacité forte de co-construction qui permet le « faire ensemble » au-delà des conflits qui ont parfois cours ailleurs. Les actions bénéfiques portées par les fonds sont rendues possibles grâce à une capacité à se mobiliser voire se souder sur des communs pour les secteurs. Ceux-ci sont les principaux bénéficiaires de cette aptitude à permettre aux deux bancs de s'accorder en y trouvant chacun son compte. La force de l'intelligence collective rend possible des actions en faveurs des travailleuses et des travailleurs ainsi que des institutions des secteurs. Il y a également un enjeu à valoriser les résultats concrets de la concertation sociale auprès de l'opinion publique dans un contexte où elle est parfois malmenée. L'APEF et ses fonds ont un rôle de transmission de leur capacité conséquente de réalisation.

Vouloir mettre l'emploi et la formation au service de l'émancipation des travailleuses et des travailleurs ainsi que des finalités sociales des associations implique aussi de porter un projet de transformation de la société. Cela revient à valoriser la solidarité notamment parce qu'il semble logique que les épaules les plus fortes viennent en soutien des plus précaires. La lutte pour l'égalité et la justice sociale sont au cœur des valeurs promues par l'APEF. D'ailleurs, mener le combat contre la marchandisation de la société est inscrit dans l'ADN de l'APEF et de chacune de ses composantes. Il faut se donner les moyens de soutenir les secteurs pour qu'ils continuent à mettre en place des actions productrices de sens en s'appuyant sur l'intelligence paritaire. Dans une société aussi individualiste que la nôtre, il est essentiel de mettre en avant les actions et les réflexions collectives : l'APEF et ses fonds sont qualifiés pour apporter une contribution précieuse à cette dynamique sociétale.

Lorsqu'on aborde les finalités de l'APEF, il est adéquat d'évoquer l'importance de la qualité du service offert aux travailleurs et travailleuses ainsi qu'aux associations par les fonds. L'APEF met à disposition de ses 16 fonds sectoriels des travailleuses et des travailleurs dont le professionnalisme n'est plus à démontrer. Cet état de fait a été rendu possible grâce à la décision prise il y a 20 ans par différents partenaires sociaux de créer l'APEF. L'un des objectifs qui était de favoriser la mutualisation des moyens, des personnes et des intelligences a bien été atteint. L'intérêt des bénéficiaires^[1] et des secteurs devra encore guider l'élaboration et la mise en place des activités de l'APEF et de ses fonds et avec, au sein des équipes, une volonté d'amélioration permanente à encourager.

[1] Le terme « bénéficiaire » est utilisé dans ce texte au sens large pour désigner l'ensemble des personnes qui bénéficient des actions de l'APEF et de ses fonds (Travailleuses et travailleurs des secteurs, gestionnaires d'institutions sectorielles, citoyens,...)

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR LES ANNÉES À VENIR

L'APEF peut apporter encore davantage sa contribution pour « faire société », pour consolider le lien essentiel à nos sociétés. La promotion de l'emploi et la formation et la qualité du service offert sont des priorités récurrentes au niveau de l'APEF. Dans le cadre de la nouvelle planification stratégique, une attention particulière sera accordée pour mettre plus spécifiquement l'emploi et la formation au service de l'émancipation des travailleurs et des finalités sociales des associations. La mise en place d'actions visant à soutenir l'accompagnement des parcours professionnels des travailleurs et des travailleuses et notamment des groupes à risques sera encouragée par l'APEF. De manière plus globale, il faudra veiller à orienter l'ensemble des actions au plus près des réalités des bénéficiaires et des opérateurs. Il est essentiel que l'APEF renforce sa capacité d'analyse du contexte dans lequel le Non-marchand évolue pour en évaluer et anticiper les impacts sur celui-ci et les métiers.

Dans les années à venir, l'APEF veillera à promouvoir les formes alternatives de gouvernance. Le renforcement de la concertation sociale, dont l'APEF et ses fonds sont les fruits constitue bien évidemment en soi une forme alternative de gouvernance, vécue au quotidien dans les différents comités de gestion. Globalement, l'APEF doit encourager les différents modes de fonctionnements démocratiques au sein de l'associatif ; évidemment, cela demande de développer les modes de gestion et d'organisation collaboratifs et participatifs au sein de l'APEF ; l'expertise des travailleuses et des travailleurs de l'APEF devra être mobilisée pour opérationnaliser une gouvernance plus participative (dans le respect du prescrit légal, réglementaire et statutaire).

L'une des priorités sera de valoriser les métiers des secteurs de l'APEF notamment pour partager leurs valeurs et leurs recherches de sens. Le Conseil d'Administration souhaite que l'APEF se positionne et soit reconnu comme un acteur portant une vision politique du Non-Marchand en matière d'emploi et de formation. Cela passe notamment par une réaffirmation assumée de la primauté des finalités sociétales de nos actions ainsi que la pluralité de nos modèles d'organisation. Il est primordial de valoriser nos métiers auprès du public « jeunes ». Il convient d'être attentifs à encourager les actions visant à soutenir les travailleuses et travailleurs, avec ou sans emploi, ainsi que les étudiantes et étudiants dans leurs parcours.

En vue de répondre à différents besoins sociétaux légitimes, cela se justifie de soutenir la consolidation ou l'émergence d'associations ou d'organisations à finalité sociale lorsque cette offre est la plus adaptée aux besoins. Les actions portées par l'APEF et/ou ses fonds peuvent souvent s'inscrire dans cet objectif stratégique.

QUELLES AMBITIONS ET QUELLE CONTRIBUTION DE L'APEF POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

L'APEF et ses fonds, forts de l'exemple qu'ils portent, doivent avoir l'ambition de contribuer à la consolidation de la concertation sociale. Nous nous devons de favoriser la transmission de la culture paritaire comme fondement de l'APEF au sein des équipes, des services et des partenaires. Cela implique de développer une pédagogie de la concertation sociale au niveau de l'emploi et de la formation dans nos secteurs. En vue de valoriser encore davantage nos actions et la concertation sociale qui les sous-tendent, il convient d'être attentifs aux diverses possibilités d'améliorer l'efficacité de notre fonctionnement opérationnel et de fluidifier les processus de travail commun.

Il faut se donner les moyens de soutenir et de renforcer la professionnalisation des métiers sectoriels dans l'intérêt de la qualité du service offert aux bénéficiaires. Cela doit être concomitant avec la défense d'emplois sectoriels de qualité. L'APEF doit devenir un interlocuteur des décideurs politiques sur l'enjeu de la qualité des emplois.

Un enjeu pour les années à venir réside en la consolidation de la transversalité des actions proposées. Cela passe par être attentifs à construire une cohérence intersectorielle tout en tenant en compte les spécificités sectorielles. Il convient d'avoir une réflexion systématique sur les possibilités d'identifier des thématiques intersectorielles. Il peut être opportun d'envisager de construire davantage de ponts, dans une logique supra-sectorielle, avec d'autres organisations regroupant divers fonds sectoriels. Cela doit rester éminemment compatible avec un positionnement adéquat en vue de répondre aux attentes des associations relevant de l'APEF dans son identité propre et aux besoins des membres de son personnel.

L'amélioration de la visibilité de l'APEF devra être une priorité dans les années à venir. La recherche d'une reconnaissance institutionnelle vise en partie à nous affirmer pour ce que nous sommes, faire connaître nos objectifs et les moyens qu'on se donne pour les atteindre ; il est encore plus essentiel de mettre en avant les métiers sectoriels et leur haute valeur ajoutée, et un travail de promotion doit être mené à deux niveaux : tout d'abord, il est pertinent de visibiliser nos valeurs et nos enjeux auprès des associations mais aussi de leurs travailleuses et travailleurs ; ensuite il est urgent de s'ériger en promoteur des métiers sectoriels, l'APEF doit être incontestablement reconnue comme un acteur légitime sur les questions d'emploi et de formation de ses différents secteurs.

L'APEF doit se mobiliser pour défendre le maintien et le renforcement des emplois sectoriels ; pour y parvenir, il est nécessaire de favoriser le bien-être et l'émancipation des travailleuses et travailleurs des secteurs et de limiter le plus possible leurs départs de ceux-ci : concrètement, la consolidation des emplois Maribel et le combat pour l'indexation des dotations sera une priorité de l'APEF dans les années qui viennent. De manière globale, il faut que l'APEF soit en capacité de lutter pour un financement juste des emplois sectoriels ; le maintien ou le renforcement de l'accessibilité des services pour les bénéficiaires, notamment les plus précaires d'entre eux, dans le but d'éviter de reporter sur ces derniers un financement insuffisamment garanti par la collectivité. Dans le même ordre d'idées, l'APEF doit se battre pour éviter la précarité de l'emploi sectoriel lui-même. Au-delà de la défense des emplois, il est crucial que l'APEF développe sa force propositionnelle face aux difficultés de recrutement et à la pénurie des métiers de ses secteurs. Cela passe bien évidemment par une connaissance des enjeux sectoriels spécifiques notamment via une prise en compte des réflexions qui prennent cours dans différents comités de gestion.

En vue d'anticiper les besoins des usagers, il est nécessaire de penser au mieux les formations de demain : concrètement, il importe d'intégrer lorsque c'est possible la question du sens et de la place des métiers et de leur portée dans la société ; il faut faire en sorte de proposer des outils participatifs dans les formations en vue de favoriser leur réappropriation par les bénéficiaires ; une attention particulière doit être apportée aux nouveaux publics notamment jeunes, et aux publics traditionnellement plus éloignés des formations. Dans les années à venir, il faut encourager le soutien à des formations intégrant les questions de mobilité professionnelle. L'APEF veillera à se positionner utilement par rapport aux nouveaux moyens technologiques tout en gardant l'humain au centre des préoccupations ; on peut citer trois exemples : tout d'abord, il est intéressant de promouvoir les plateformes d'apprentissage en ligne ; ensuite, il convient d'assurer une veille technologique en matière d'intelligence artificielle ; enfin, cela paraît justifié de vérifier l'adéquation de la solution numérique à nos publics et aux bénéficiaires et rechercher les moyens les plus adaptés aux besoins y compris en dehors des solutions numériques.

Une ambition qui apparaît comme transcendante pour les années à venir doit être de veiller au bon fonctionnement et au bien-être des équipes de l'APEF : il est crucial de soutenir l'appropriation des valeurs et orientations de l'APEF et la prise en compte des besoins des secteurs au sein de l'équipe pour garantir un travail de qualité.

La volonté d'élaborer une vision stratégique pour l'APEF a permis de définir collectivement les lignes de force d'un projet de redéploiement institutionnel sur une base pluriannuelle. En 2020, l'Assemblée Générale de l'APEF s'était dotée d'une trajectoire budgétaire de trois ans avec pour objectif de garantir à moyen et long terme la stabilisation financière de l'institution. Cet objectif a été largement rencontré. L'année 2023 se termine avec l'adoption d'un texte visant à donner des perspectives de développement associatif et de priorisation des réalisations à venir dans une certaine temporalité. 2024 sera donc l'amorce d'une période de planification paritaire s'inscrivant dans la durée ; une dynamique de mobilisation similaire des forces vives du Conseil d'Administration ne pourrait à nouveau intervenir qu'au terme de l'implémentation des éléments contenus dans ce texte et de son ultérieure évaluation. Compte-tenu du fait qu'un plan opérationnel porté par l'équipe de l'APEF doit concrétiser dans les mois qui viennent la stratégie planifiée par le Conseil d'Administration, il semble opportun d'opter pour une durée de quatre ans et non plus trois ans comme cela avait été le cas du premier plan stratégique de l'APEF (2015- 2018).

Le texte a permis notamment de s'interroger sur les fondamentaux de l'APEF : le prologue des travaux du Groupe de Travail a été marqué par les apports de certains membres fondateurs de l'APEF qui ont porté un projet de rassemblement paritaire des ressources de différents secteurs au bénéfice des institutions ainsi que des travailleuses et des travailleurs ; la volonté de co-construction des partenaires sociaux qui a rendu possible la création de l'APEF, il y a vingt ans est restée intacte. Des membres du personnel investis dans l'APEF durant ces deux décennies ont conservé leur motivation à porter une structure bien différente de ce qu'ils ont connu dans des expériences professionnelles précédentes dans les secteurs privés marchands : l'identité de l'APEF se situe clairement dans une forme de rupture avec l'assujettissement aux logiques marchandes qui demeure particulièrement prégnante dans notre société. Les actions et les réflexions de l'APEF, inspirées par la concertation sociale, les besoins sectoriels spécifiques et le souci de l'intérêt collectif sont intrinsèquement porteuses d'un projet cohérent de société dont cette vision stratégique esquisse les contours.

Les réalisations de l'APEF et de ses fonds sont exemplaires à plus d'un égard : tout d'abord parce qu'elles privilégient l'action collective au repli individuel ; ensuite parce qu'elles démontrent toute l'utilité et la pertinence de la concertation sociale ; enfin, parce qu'elles s'inscrivent résolument dans une démarche qualité, assumée par les partenaires sociaux et l'équipe, au service de l'intérêt des bénéficiaires. Cette exemplarité doit demeurer, voire se renforcer à différents niveaux dans les années à venir ; le bien-être des travailleuses et des travailleurs de l'APEF doit être prioritaire dans la stratégie de développement institutionnel et dans son opérationnalisation, des modes de gouvernance plus participatifs doivent trouver encore davantage leur place dans la structure. La recherche permanente d'une réponse adaptée aux besoins des secteurs de l'APEF, sans perdre de vue l'objectif général de la mise de l'emploi et la formation au service de l'émancipation des travailleuses et des travailleurs ainsi que des finalités sociales des associations, peut également servir d'exemple pour le reste de la société.

Les principes contenus dans cette vision stratégique demeurent assez généraux, la raison en est double : la volonté était de définir un projet paritaire global de déploiement institutionnel de l'APEF, c'est la responsabilité des partenaires sociaux qui assument aujourd'hui des mandats d'administratrices et d'administrateurs ; ensuite, il ne semblait pas opportun de définir précisément des nouvelles actions à mettre en place pour la période quadriennale qui s'amorce : outre le fait qu'elles peuvent être amenées à évoluer en fonction de l'actualité ou des enjeux propres des partenaires sociaux des secteurs, il n'était pas question de se priver de l'expertise des travailleuses et des travailleurs de l'APEF pour ce qui est d'élaborer des actions bénéfiques ; le plan opérationnel est naturellement amené à compléter utilement la démarche détaillée dans les lignes qui précèdent. Selon des modalités encore à définir, les partenaires sociaux des instances de l'APEF et des comités de gestions de ses fonds ainsi que les membres du personnel seront étroitement associés à l'évaluation globale de l'ensemble du processus et des réalisations qui en découlent tout comme, préalablement, ils le seront à l'élaboration du plan opérationnel.