

Plan de formation pluriannuel et concerté

B
oîte à
outils



www.apefasbl.org

Prix : 10 €

Dépôt légal D/2010/ 11086/1

Avant-propos

Rappelez-vous : début 2006, les Fonds sociaux paritaires proposent aux organisations du non-marchand la démarche du Plan de formation pluriannuel et concerté.

Une brochure et un DVD sont largement diffusés. Des formations sont mises en place et les fonds soutiennent des possibilités d'accompagnement des équipes à l'élaboration de leur plan.

La boîte à outils (BAO) annoncée vient maintenant compléter le dispositif.

Les partenaires sociaux sont en effet soucieux que se construise dans les organisations du non-marchand une approche globale et réfléchie de la formation continue. Qu'elle ne soit pas uniquement considérée comme une réponse au cas par cas, aux demandes des tutelles ou des autorités européennes, mais fasse partie du travail et de la gestion des ressources humaines. Etablir un plan de formation est en fait la meilleure garantie de mettre en place une politique de formation globale et concertée, impliquant l'ensemble des travailleurs de l'organisation, y compris les moins diplômés.

L'objectif est que la formation soit réfléchie ensemble, qu'elle concerne tous les travailleurs, individuellement et collectivement, afin qu'ils puissent développer leurs compétences, progresser dans leur parcours professionnel, et se trouver mieux dans leur fonction. Ils en rendront d'autant un service de qualité aux bénéficiaires.

La boîte à outils s'adresse à tout qui, dans une petite ou plus grande organisation, s'engage à réfléchir, mettre en place, favoriser une politique de formation. Ces personnes n'ont pas toujours beaucoup de temps ou de repères dans ce domaine. Les 35 fiches qui suivent, synthétiques, peuvent s'utiliser dans l'ordre correspondant à vos besoins. La version informatisée est étoffée d'exemples de plans de formation et d'informations mises à jour.

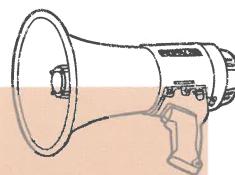
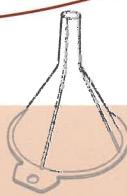
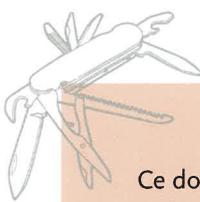
Pour répondre à ces objectifs fixés par les fonds, l'APEF s'engage également à mettre en place un réseau de soutien aux référents-formation.

La BAO est appelée à évoluer, au fur et à mesure des apports de vos pratiques et de votre réflexion, que nous organiserons par différents canaux, notamment par Internet.

Nous vous en souhaitons une bonne utilisation.

Pour les fédérations patronales et les organisations syndicales
Christian Masai Vice-président
Stéphane Emmanuelidis Président

Janvier 2010



Ce document est une construction collective.

L'ossature de base est due à Gabrielle Michel, chargée de ce projet à l'APEF en 2008.

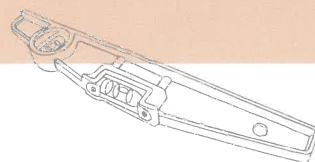
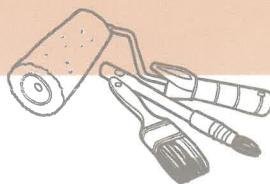
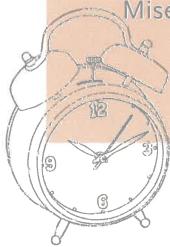
La coordination générale est assurée par Paul Lodewick et Dominique Wautier.

Les responsables des Fonds de formation et l'équipe Recherche-études de l'APEF ont également apporté leur collaboration : Paulette Gerbehaye, François Xavier Lefebvre, Marie-Pierre Lobet et François Willemot, ainsi que Bernard De Backer.

Nous remercions différents partenaires sollicités pour leur relecture : opérateurs de formation, responsables ou référents d'organisations de terrain, ainsi que délégués des organisations syndicales.

Illustrations : Serge Dehaes.

Mise en page : APEF Nathalie Hupin.



Qu'entendons-nous par formation ?

Comme nous le verrons tout au long de ce parcours, la notion de formation est entendue dans un sens large. Elle inclut les diverses formes d'accompagnement et de supervision, les formations internes ou externes, formelle ou non formelles, à la carte ou sur mesure, etc.

Gardons aussi à l'esprit que la formation continue, ce n'est pas seulement «acquérir des compétences» au sens strict du terme.

Les moments de formation offrent également des bénéfices secondaires, bien nécessaires aux différentes catégories de travailleurs actifs dans le non-marchand.

Aller en formation, c'est aussi rencontrer d'autres professionnels, étoffer son réseau, renforcer la dynamique d'équipe, prendre du recul, partager des difficultés, redonner du sens à son travail...

Travailleuse ou travailleur ?

Toutes les données le montrent, les travailleurs du non-marchand sont majoritairement... des travailleuses.

Nous n'avons toutefois pas employé les deux termes à chaque mention.

L'usage et les règles de la langue française (un tantinet imprégnée par la domination masculine) recommandent le genre masculin quand il s'agit de désigner un collectif dans lequel se retrouvent les deux genres.

A l'instar de la Communauté française, nous employons le terme travailleur «à titre épicène». La distinction de genre est neutralisée.





Liste d'ensemble des outils

Conseils avant démarrage

Etes-vous prêts à entrer dans une démarche « plan de formation » ?

Fiche 1 : Par où commencer ?

Fiche 2 : Qu'est ce qu'un plan de formation pluriannuel et concerté ?

Fiche 3 : Priorité à l'individuel ou au collectif ?

Fiche 4 : Quels rôles et bagages pour le référent-formation ?

Fiche 5 : Comment constituer un groupe de travail ?

Sept portes d'entrée au plan de formation

Etape 1 : Connaître son organisation

Fiche 6 : Quelle est la carte d'identité de l'organisation ?

Fiche 7 : Les organisations face à la formation au travail

Fiche 8 : Quelle est l'approche de la formation dans votre organisation ?

Fiche 9 : Eléments d'analyse organisationnelle

Etape 2 : Identifier les besoins en compétences

Fiche 10 : Qu'entend-on par « compétences » ?

Fiche 11 : Ensemble, mieux connaître nos métiers

Fiche 12 : Quel usage de la description de fonction ?

Fiche 13 : Un entretien pour y voir clair

Fiche 14 : Comment exploiter des événements « révélateurs » ?

Fiche 15 : A propos du bilan de compétences

Etape 3 : Examiner les réponses « formation »

Fiche 16 : La formation est-elle la réponse ?

Fiche 17 : Comment analyser la formation « autrement » ?

Fiche 18 : La formation, oui, mais sous quelles modalités ?

Fiche 19 : Avons-nous tous la même chance de continuer à nous former ?

Fiche 20 : Et le budget dans tout ça ?

Etape 4 : Se concerter sur les besoins de formation

Fiche 21 : Concerté, le plan de formation ?

Fiche 22 : Une clé de réussite : informer/impliquer/se concerter...

Etape 5 : Traduire en priorités, objectifs, actions

Fiche 23 : Rédiger le Plan de Formation

Fiche 24 : Une jungle, la formation ?

Fiche 25 : Quelle est l'utilité d'un cahier des charges ?

Fiche 26 : Sur base de quels critères choisir un opérateur et/ou un formateur ?

Fiche 27 : Faut-il signer une convention ?

Etape 6 : Réaliser le plan de formation

Fiche 28 : Organiser une formation sur le lieu de travail

Fiche 29 : Coordonner une formation à l'extérieur

Fiche 30 : Formation et temps de travail : à propos du remplacement

Fiche 31 : Tenir un tableau de bord collectif et individuel

Etape 7 : Evaluer le plan de formation

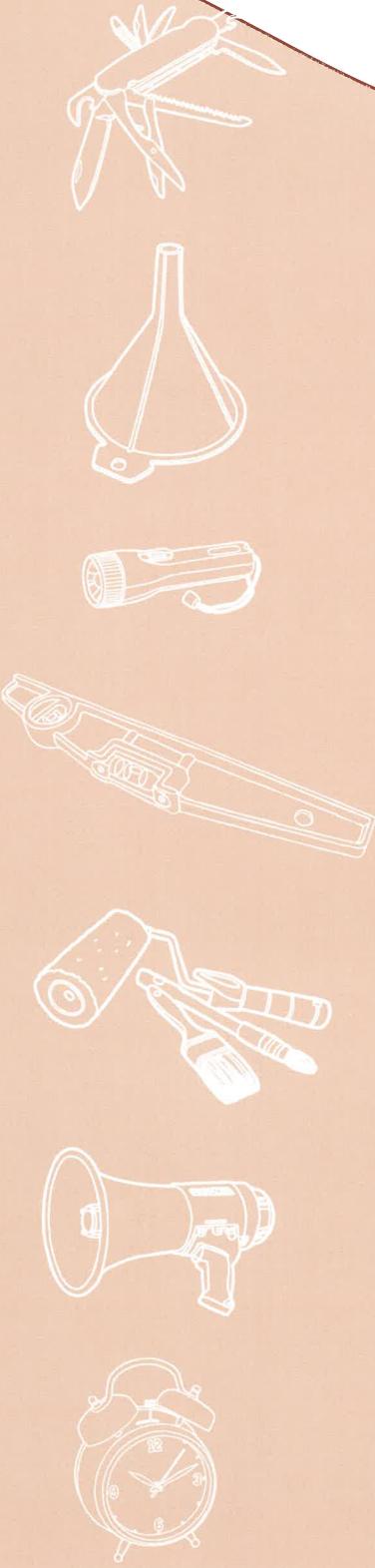
Fiche 32 : Comment évaluer les formations ?

Fiche 33 : Transférer les acquis de la formation

Fiche 34 : Qui peut optimaliser les effets de la formation ?

Fiche 35 : Comment évaluer le plan de formation ?

Bibliographie commentée



Une boîte à outils – BAO – pour penser et construire la formation

La boîte à outils a été conçue pour être pratique, facile à lire par toute personne qui souhaite envisager une approche globale de la formation dans son organisation, mais n'est pas spécialisée dans ce domaine.

Elle permet de partager un langage commun entre la direction et les membres de l'équipe, avec les délégués syndicaux, le pouvoir organisateur, la tutelle, et les formateurs...

Une réflexion de type « plan de formation » est complexe, requiert un peu de temps. Les outils repris ici constituent un soutien à la réflexion et à la mise en œuvre, la BAO ne se veut pas un kit « prêt à l'emploi » à appliquer sans nuance.

La BAO sera plus particulièrement utile à la personne que nous appelons « référent-formation », reconnue pour cela par la direction et par l'équipe. C'est celui ou celle qui dans son organisation, quelle qu'en soit la taille, peut insuffler et soutenir une réflexion sur différents aspects de la formation continue.

Pour les très petites organisations ou celles qui n'ont vraiment pas de temps (en ce moment), un parcours simplifié est proposé (douze fiches qui, à la fois, vont à l'essentiel et proposent des outils à mettre facilement en application).

Les fiches sont classées par étape, en référence à la brochure de sensibilisation à la démarche « Plan de formation »*. Chaque fiche présente un titre évocateur, une explication de l'outil et le cas échéant, une référence « pour aller plus loin ». Accompagnant une phrase clé ou un résumé du texte, les illustrations de Serge Dehaes donnent un peu de légèreté à l'ensemble.

Le lecteur trouvera des informations utiles et complémentaires sur le site de l'APEF. Il est possible d'imprimer les fiches à partir de celui-ci. Des exemples de plans de formation réalisés par des associations y sont également consultables, ainsi que des documents plus administratifs, mis à jour.

Nous ne voulions pas présenter un « manuel d'instruction » qui envisage dans le détail toutes les situations ou qui dicte pas à pas les procédures. Il s'agit d'adapter les outils à chaque organisation selon sa taille, son histoire, sa position institutionnelle, les missions qui lui sont confiées par les pouvoirs publics...

N'hésitez pas à nous contacter pour tout commentaire sur la BAO, tant sur ses objectifs que son contenu, et pour toute suggestion qui la fera avancer.

Une adresse directe : www.apefasbl.org, rubrique « plan de formation »

*La brochure est téléchargeable sur le site. Elle est aussi disponible sur demande à l'APEF : info@apefasbl.org
Tél. : 02/ 227 60 02 ou auprès de chaque Fonds de formation.

Fiche 1 Par où commencer ?

Face à la formation continue, chaque association se trouve dans une situation particulière, du fait de sa taille, de sa culture organisationnelle et professionnelle, des publics avec lesquels elle travaille, des impositions de la tutelle, des moyens dont elle dispose...

Même si concevoir un plan de formation devrait être un droit pour chaque organisation, les moyens de pouvoir se saisir, de manière pro-active, de la question de la formation continue des travailleurs, varient d'une association à l'autre. Aussi, avons-nous conçu **deux manières de rentrer dans la logique** d'un plan de formation : une manière approfondie et une manière simplifiée.

Dans le **parcours approfondi**, nous proposons aux lecteurs de s'approprier l'ensemble des fiches qui soutiennent les **sept étapes**, correspondant à une démarche systématique et rigoureuse, présentée en détail dans la fiche suivante (n°2).

Pour le **parcours simplifié**, nous avons retenu 12 fiches qui nous semblent tout à la fois aller à l'essentiel, et proposer des outils à mettre facilement en application. **Ce parcours simplifié est présenté au verso** de cette fiche. Il est destiné aux très petites organisations ou à celles qui ont très peu de temps. Ce choix n'empêche pas de parcourir et d'utiliser d'autres fiches, ni bien évidemment de réaliser plus tard l'ensemble des sept étapes.

Le plan de formation a l'ambition qu'on lui donne, en fonction des moyens dont on dispose. « Gravir une montagne commence toujours par un premier pas ».

Quelques incontournables pour démarrer, de manière approfondie, un plan de formation :

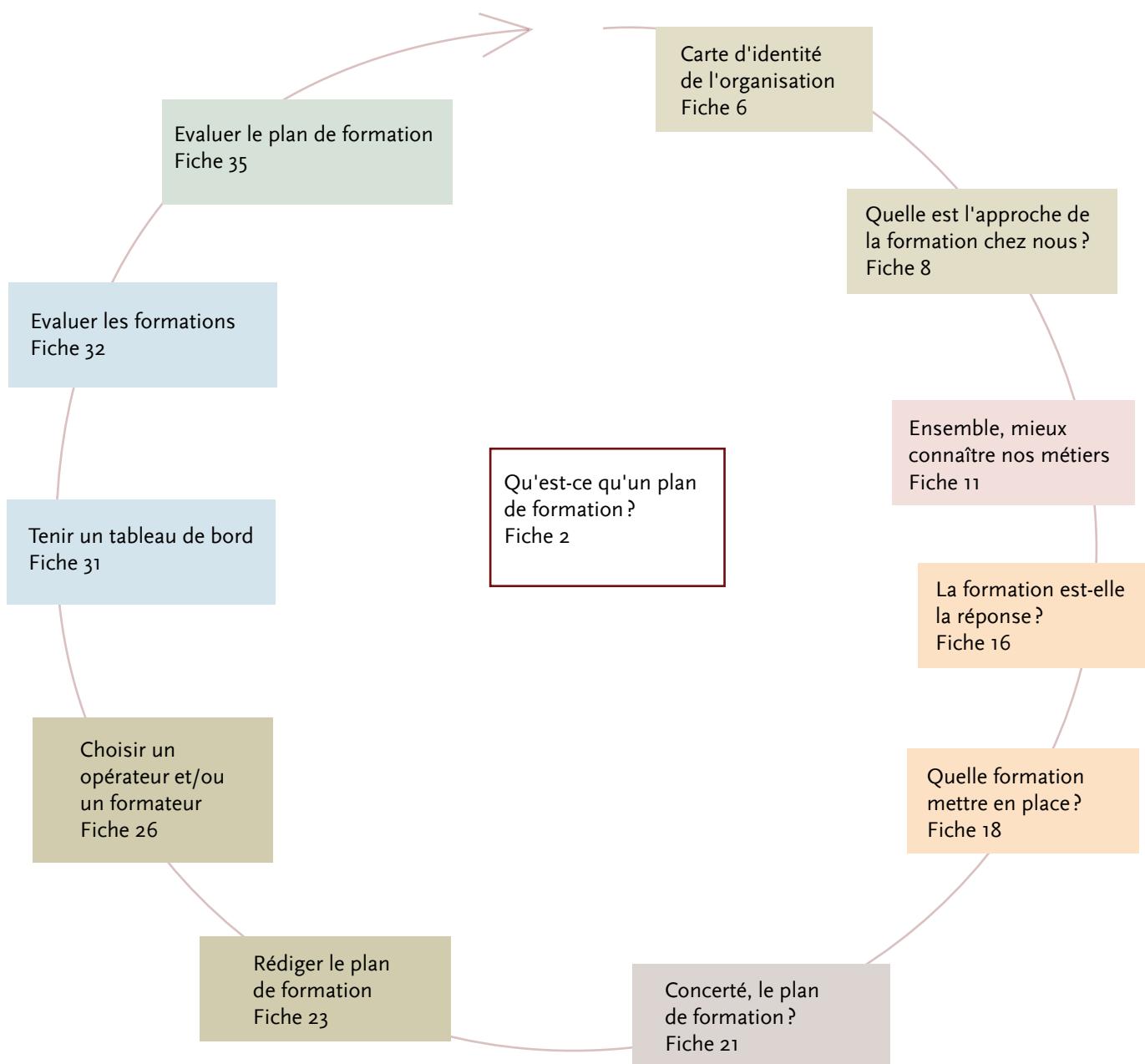
- trouver dans l'organisation une personne référente, motivée par la démarche « plan de formation » et qui estime que les travailleurs peuvent acquérir des compétences utiles pour l'association par le biais de la formation ; qui a une expérience de travail dans l'organisation, la connaît bien, est ouverte aux changements et est capable d'impulser une dynamique participative ;
- soutenir ce référent-formation dans son organisation : l'entourer par un groupe de travail et lui attribuer un mandat clair reconnu par tous (employeur et travailleurs) (fiche 5) ;
- prévoir du temps spécifiquement dans son travail ;
- choisir le bon moment... Préférer celui où l'organisation ne connaît pas de conflit majeur ou de transformation identitaire importante. Si c'est le cas, redéfinir les missions et l'identité de l'organisation et faire en sorte que l'ensemble du personnel adhère à cette nouvelle identité est prioritaire. Eviter de concevoir un plan de formation à un moment où l'énergie de l'organisation est investie dans un projet de grande ampleur, ponctuel, tel qu'un déménagement... ou une réorganisation du personnel, particulièrement à des fonctions « clé ». A ce stade-ci, une analyse organisationnelle peut s'avérer utile (fiche 9) ;
- veiller à ce que cette personne, et le groupe de travail qui l'entoure, sachent garder les pieds sur terre, avancer avec modestie.

Le plan de formation a l'ambition qu'on lui donne, en fonction des moyens dont on dispose. « Gravir une montagne commence toujours par un premier pas ».



Parcours simplifié

Pour les très petites associations, ou celles qui ont peu de temps



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

Un document écrit

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.

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.

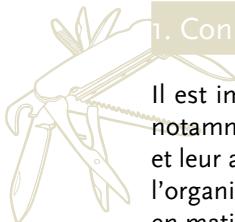
Avoir un plan de formation, c'est aussi sensibiliser les travailleurs à leur parcours, leur garantir une progression professionnelle et une mobilité interne ou externe potentielles. C'est aussi la meilleure garantie de prise en compte des besoins de formation de tous, y compris des travailleurs les moins 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.

Cette fiche vise à clarifier une ambiguïté régulièrement rencontrée en discutant avec les acteurs de terrain : dans l'esprit de certains, le plan de formation étant une démarche collective, les formations doivent automatiquement résulter de choix d'équipes. Certains iraient jusqu'à ne préconiser que les formations en équipe!

Faut-il programmer les mêmes formations pour tout le monde parce qu'on pratique une démarche plan de formation ? N'y a-t-il plus de place pour les demandes de formation individuelles ? Non, plan de formation ne signifie pas qu'il n'y a plus de place pour les demandes individuelles*.

Il est évident que des travailleurs récemment engagés n'ont pas les mêmes besoins en compétences et en formation que des travailleurs chevronnés. Il y a de nombreuses autres situations plus subtiles : un travailleur démotivé en lien avec une situation familiale difficile, un travailleur en début de carrière qui se rend compte qu'il s'est trompé d'orientation, un travailleur avec un projet très personnel de formation qui a néanmoins du sens pour le service...

Soulignons également les besoins des travailleurs moins diplômés, souvent oubliés de la formation continue. Ces cas spécifiques ne sauraient recevoir une réponse standard. Ils nécessitent une attention particulière.

Faut-il programmer les mêmes formations pour tout le monde parce qu'on pratique une démarche plan de formation ?

Un plan de formation pensé avec souplesse prend en compte les demandes et besoins spécifiques. Derrière une demande de formation se « cache » une motivation qui, si elle n'est pas entendue par les différents acteurs de l'organisation, risque de revenir sous des formes variées. Que dit le travailleur au-delà de sa demande de formation ? Comment faut-il comprendre son souhait de se former ? Est-ce bien de formation dont il a besoin ou d'autre chose ?

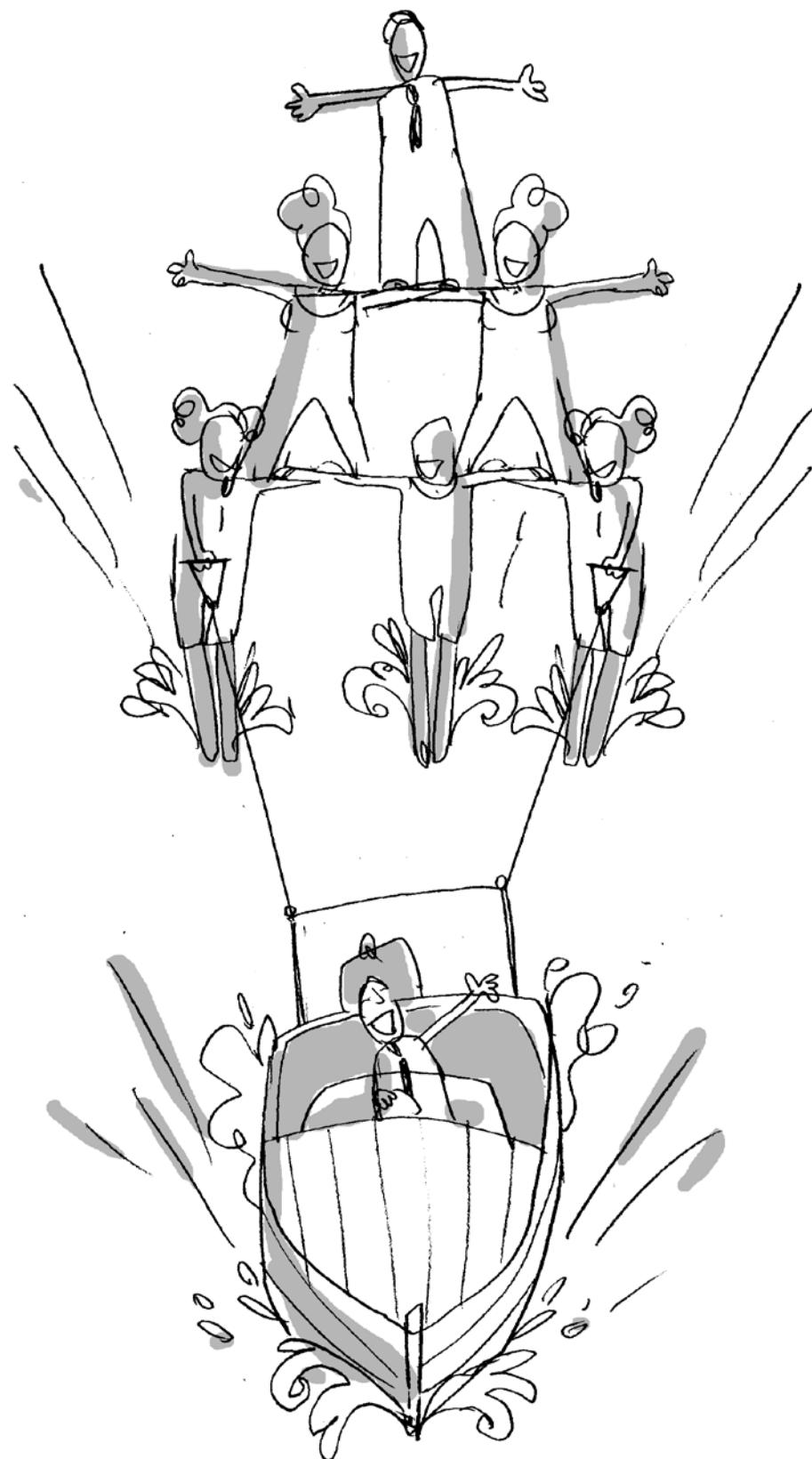
Un plan de formation favorise une vision collective des priorités de l'organisation, tout en prenant attention à chacun, y compris les fonctions plus périphériques, ou ceux qui ne demandent jamais rien (toutes les études le prouvent : plus on est formé, plus on va en formation. Voir fiche 19). In fine, il participe à la finalité d'améliorer la qualité du service auprès des usagers**. Pour ce faire, le plan peut être un soutien à la construction des équipes vues comme « un nombre restreint de personnes de compétences complémentaires qui s'engagent sur un projet et des objectifs communs, adoptent une démarche commune et se considèrent solidiairement responsables » [Katzenbach & Smith, 1993].

Le plan conduit également à se préoccuper de manière plus formelle de l'épineuse question du temps ! S'il y a bien un obstacle à la formation, c'est le temps qui peut y être consacré, surtout pour certaines fonctions. Les étapes 5 et 6 sont l'occasion d'intégrer cette problématique : organisation des absences, d'éventuels remplacements (voir fiche 30), voire de fermeture...

Un plan de formation est à élaborer dans une logique de répartition du temps assumée par tous, même si c'est encore un défi important au niveau collectif. Les pouvoirs publics devraient aussi prévoir ce temps dans la subvention.

* Rappelons que le congé-éducation, même assorti de conditions, est un droit individuel du travailleur.

** Citons à ce sujet, par exemple, l'article 4 du code de déontologie de l'Aide à la Jeunesse : « Les intervenants ont un devoir de formation et d'information permanentes. Ils ont l'obligation de remettre en question régulièrement leurs pratiques professionnelles et veillent à les adapter à l'évolution des connaissances et des conceptions ».



***Besoins individuels et besoins collectifs
ne sont pas contradictoires***

Fiche 4

Quels rôles et quels bagages pour le référent-formation ?

Il n'y a pas de « profil type » du référent-formation : il peut exercer diverses fonctions, ce n'est pas nécessairement quelqu'un ayant au départ une formation pour assurer ce type de tâche*. Le référent doit au minimum être conscient que la formation peut être une réponse à des questions, et être intéressé à les formaliser. Le temps qui lui est accordé pour remplir cette nouvelle mission est un facteur important de réussite ou d'échec. Il varie notamment selon la taille de l'association.

Entamer une réflexion plan de formation, c'est bien sûr s'accorder sur la personne qui sera le moteur de ce projet et sur le soutien dont elle disposera (voir aussi fiche 5 : comment constituer un groupe de travail).

Le référent-formation accepte de mettre en place la démarche « plan de formation » avec le soutien d'un groupe de travail, de la direction et des organes de concertation éventuels. (Son mandat a d'ailleurs été clarifié dans ces lieux de concertation). Il devrait idéalement, tout en gardant une position d'interface, maîtriser certaines compétences, **notamment** :

- animer des réunions : savoir informer le groupe de travail et l'écouter en retour, emporter son adhésion au projet;
- communiquer simplement;
- savoir susciter une dynamique participative de la part de tous les acteurs concernés ;
- maîtriser un vocabulaire de base pour la gestion de formations, la prise de contact avec des intervenants extérieurs ;
- savoir analyser les changements survenant dans votre organisation ;
- mener des entretiens.

Une démarche telle que le plan de formation sera plus aisée si elle est menée par une personne qui a une certaine ancienneté dans l'institution et dispose du soutien d'un groupe de travail représentatif du personnel. Sachant que ce n'est pas toujours possible, il est préférable que le référent-formation se situe en dehors de la direction. En n'ayant pas de pouvoir de pression sur les travailleurs, une telle position augure d'un meilleur contact pour les accompagner dans leurs demandes de formations.

Il pourrait être utile de former la personne. Le catalogue FORMAPEF propose des modules de sensibilisation, d'initiation et d'approfondissement à la démarche « plan de formation ».

L'idéal, pour celui qui devient « personne de référence en formation » serait de se créer un réseau de personnes ayant le même type de responsabilités dans d'autres associations similaires à la sienne. Ceci afin de réaliser, entre autres, des échanges d'expériences ou en vue de concrétiser des partenariats.

Dans ce but, l'APEF entend soutenir un réseau des référents-formation. Elle dispose aussi de nombreuses coordonnées d'organismes, et peut être une source d'informations. Voir le site APEF (notamment le répertoire des organismes de formation).

* Là où il y en a, il peut être le coordinateur pédagogique



Le référent-formation devrait être capable

- d'animer des réunions;***
- de communiquer;***
- de susciter une dynamique participative;***
- d'utiliser un vocabulaire de base pour la gestion de la formation;***
- d'analyser les changements survenant dans l'organisation;***
- de mener des entretiens.***

Fiche 5

Comment constituer un groupe de travail ?

Le référent-formation ne peut pas porter seul une telle démarche. Il est vivement conseillé de créer un groupe de travail représentatif du personnel. Cela implique qu'il ne doit pas être uniquement composé de professionnels des métiers « dominants » de l'association, mais qu'il accueille aussi d'autres fonctions, administratives ou techniques par exemple.

Dans les petites associations, ce groupe de travail peut correspondre à l'équipe dans sa totalité.

Avant toute chose, on clarifiera les relations de ce groupe avec, quand il y en a, les représentants des travailleurs (voir fiches 21 et 22). Il s'agit, au minimum, pour le bon déroulement du projet et pour que la phase de concertation se passe au mieux, d'informer au préalable les représentants du personnel. Faut-il les inclure dans le groupe de travail ? La réponse se fait ici au cas par cas. Tout dépend de la façon dont les relations collectives se déroulent habituellement et de la culture organisationnelle. En tout cas, il est important de préciser que ce groupe est, et n'est, qu'un groupe de travail, pas un organe de négociation, ni un lieu de décision.

Pour la concertation sociale stricto sensu, il est utile de rappeler que des moments et des lieux sont prévus à cet effet. Le Conseil d'entreprise, le CPPT ou la délégation syndicale ont aussi des tâches relatives à la formation. Il s'agira de préciser le lien entre ce groupe de travail et ces différents lieux de concertation.

La taille idéale d'un groupe de travail se situe entre 4 et 6 personnes. En dessous de ce nombre de participants, les relations entre les personnes sont parfois trop intenses et l'apport de points de vue différents est moins grand. Au-delà de ce nombre, les communications sont moins aisées et la procédure de travail doit être plus construite. Sans compter les problèmes de conciliation des différents agendas.

Lors d'une première réunion, mieux vaut s'assurer que les objectifs sont compris et partagés par tous les participants. Une présentation de la démarche « plan de formation » par le référent-formation garantit un langage et des attentes communs. Il est souhaitable de mettre par écrit la durée de ce groupe de travail, ses objectifs et les résultats attendus, ses ressources, ses contraintes, ses exigences de production, ses modalités de communication entre les réunions, la périodicité des réunions, les indicateurs de réussite.

Une clarification des rôles de chacun dans le processus favorisera l'aboutissement concret : qui fait quoi, dans quels délais ? Comment communiquerez-vous avec les personnes ne faisant pas partie du groupe de travail ?

Savoir qui prend les décisions finales et selon quelle(s) procédure(s) permet d'éviter bien des déboires en cours de route.

Pour qu'un groupe de travail soit efficace, il est utile d(e) :

- préparer la réunion en envoyant un ordre du jour, des documents de travail (avec délai de lecture raisonnable), rappeler les procédures établies et fixer les échéances ;
- mettre en place une animation qui veille à la poursuite de l'objectif, à la mise en place d'une méthode de travail appropriée, à la régulation de la prise de parole, au respect du temps. Ne pas oublier de choisir un secrétaire en début de réunion, pour garder des traces de ce qu'il s'est dit et des suivis à envisager ;
- évaluer si l'objectif a été atteint, comment le groupe a fonctionné.



Le groupe de travail doit

- **représenter la diversité du personnel;**
- **se fixer** { **des objectifs**
une méthode de travail
un calendrier
- **concevoir dès le départ les modalités de communication vers tous les acteurs de l'organisation.**

Quelle est la carte d'identité de l'organisation ?

Au départ de votre démarche, il est intéressant de faire le point sur l'organisation en rassemblant des informations pour les analyser ensuite.

1. Collectez des documents qui décrivent

- **votre organisation :** Quelles sont ses missions, ses valeurs ? Disposez-vous d'un projet pédagogique ou d'une charte ? Existe-t-il un organigramme des fonctions ? Quels sont les différents métiers dans votre organisation ? Ont-ils évolué de manière importante au cours des dernières années ? Y a-t-il des métiers « périphériques » ? Avez-vous des descriptions de fonction ?
- **les formations :** existe-t-il déjà un document explicitant la politique à moyen et long terme de l'association en matière de formation ? Quelles sont les obligations en matière de formation ? Utilisez-vous des catalogues de formation ? Quelles sont les formations suivies au cours des trois dernières années, par qui, avec quels opérateurs, quels sont les budgets dont vous disposez ? Les formations sont-elles suivies en équipe ou individuellement ? Sur le site de travail ou à l'extérieur ? Quelles préoccupations révèlent-elles ? (voir aussi la fiche 31 : tableau de bord) Quelles sont les traces des formations suivies : écrits (avec quelle diffusion), moments de partage en équipe ?
- **les effets de la formation :** disposez-vous de documents traitant de l'impact des formations (voir fiche 32 sur l'évaluation des formations), des éventuels changements organisationnels ou autres qu'elles ont amenés... ?
- **les canaux habituels de communication :** qui dit quoi à qui, comment, à propos de la formation dans notre organisation ? Cela reste en équipe, ou cela « remonte » au CA ?

2. Analysez ces documents

De qui émanent les documents collectés ?

Quelles sont les valeurs de l'organisation que vous pouvez y repérer ?

Quels ont été les grands moments de changements dans l'histoire de l'organisation ? Actuellement, connaissez-vous une période de stabilité ou de changement ?

Qu'attendez-vous d'un plan de formation ? Quel est le degré d'information et d'implication des personnes concernées par le plan de formation ?

Quelles sont vos ressources et contraintes : temps, argent, compétences... ?

Quels sont les grands chantiers qui mobilisent l'énergie des travailleurs ?

Avez-vous des alliés pour vous soutenir dans cette réflexion : membres du CA, bénévoles, fédération, inspecteurs, accompagnateurs, syndicats ... ?



Modèle de carte d'identité

Il peut être utile d'avoir à disposition un classeur accessible, et un fichier informatique spécifique, mis à jour au fur et à mesure.

Cadre légal de l'organisation : ses missions et obligations en formation

- décret de base et/ou éventuels arrêtés d'application ou circulaires évoquant la formation, y compris selon le type d'agrément
- offres de la tutelle en matière de formation : catalogues, appels à projets, opérateurs de formation spécifiques – Ex : catalogues ONE, AWIPH, DG Culture, Organismes de formation reconnus Aide à la jeunesse...
- législation relative au Congé éducation payé, www.emploi.belgique.be

Documents institutionnels

- but social de l'organisation (statuts parus au Moniteur : disponibles aussi sur www.moniteur.be)
- documents de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration : charte, principes de base, code de déontologie
- dépliants de présentation, site Internet de l'organisation
- fédération à laquelle l'organisation est affiliée, et engagements éventuels
- projet pédagogique : général, par type d'agrément, par équipe...
- projets particuliers en cours (ex: modification de l'agrément, déménagement...)
- modalités et budgets relatifs à la formation
- bilans sociaux remis à la Centrale des bilans de la Banque nationale (accessibles sur www.nbb.be, rubrique Centrale des bilans).

Structuration du personnel

- organigramme général/par agrément ou équipe
- descriptions de fonction ou autres documents décrivant les rôles et missions de chacun sans oublier les fonctions moins courantes, éventuelles mentions aux contrats de travail...
- règlement de travail...

Relations collectives

- CCT relatives à la formation en cours (cf. tableau sur le site de l'APEF, rubrique : plan de formation)
- si existant : CE, CPPT, DS : missions en matière de formation
- offres du Fonds social de formation

Formations suivies depuis les deux dernières années :

- participants et thématiques (voir le tableau de bord fiche 31)
- évaluations, y compris budgétaires

Vous pouvez trouver sur www.crenom.org les obligations des tutelles en matière de formation mises à jour. Voir aussi la fiche 21.

Les organisations face à la formation continue

L'Union Européenne entend promouvoir « la formation tout au long de la vie et de toutes les manières ». Mais que veut-on dire par formation des travailleurs ?

D'une manière générale,

en ce qui concerne la formation des adultes, les distinctions sont faites entre*

- **La formation de type formel**, c'est-à-dire organisée et planifiée, débouchant sur un diplôme reconnu par une autorité ministérielle, par exemple, en Enseignement de Promotion sociale. On y est en présence d'une relation apprenant-enseignant;
- **La formation non formelle**, organisée en dehors du système d'enseignement régulier. Les certificats, s'ils ne sont pas nécessairement reconnus, sont néanmoins appréciés par l'employeur ou par une autre institution. Il peut s'agir aussi de toutes les formations organisées par des associations, les syndicats, le Forem, Bruxelles-Formation... et par des établissements d'enseignement pour des formations courtes, ne débouchant pas sur un titre reconnu;
- **l'apprentissage informel – intentionnel ou non intentionnel** – résulte de l'expérience de travail et de vie. Par exemple, être accompagné sur le lieu de travail par des collègues, apprendre de manière autonome. Quand il n'y a pas d'intention de formation, il s'agit d'apprentissage fortuit, plus difficile à identifier et à comptabiliser. Ce qui n'empêche pas que nous apprenons tous les jours de manière fortuite.

De façon plus concrète,

la formation professionnelle à charge des organisations fait l'objet d'une réglementation renforcée : l'objectif est que 1,9 % de la masse salariale soit consacré à la formation continue des travailleurs, et que 50 % de ceux-ci y participent annuellement. Ces efforts de formation continue à charge de l'employeur sont à justifier**, à partir du bilan social 2008, en précisant s'ils sont d'ordre (cf. verso) :

- **formel** : lorsque les cours et stages sont conçus par des formateurs (de l'entreprise ou d'un organisme extérieur), ont un haut degré d'organisation, se déroulent dans des moments planifiés et un lieu adapté, s'adressent à des groupes d'apprenants et font l'objet d'une attestation de suivi;
- **moins formel ou informel**, lorsqu'il s'agit d'autres activités d'apprentissage, en relation directe avec le travail, et qui présentent un haut degré d'auto-organisation (horaire, lieu, contenu) par l'apprenant ou un groupe d'apprenants, ainsi qu'un contenu déterminé en fonction des besoins rencontrés sur le lieu de travail, tels que tutorat, coaching, supervision, accompagnement d'équipes, groupes de parole, échanges de travailleurs, visites d'étude, auto-formation à distance ou participation à des conférences, ateliers, salons professionnels...
- **la formation professionnelle initiale** à charge de l'employeur est celle délivrée aux personnes occupées dans le cadre de systèmes alternant formation et travail, et ayant pour objectif l'acquisition d'un diplôme ou d'un certificat officiel. Exemples : contrat d'apprentissage de formation salariée, convention d'insertion professionnelle, FPI/PFI...

* Enquête sur l'Education des adultes www.statbel.fgov.be

** A la Centrale des bilans de la Banque nationale, pour tout employeur à partir de 20 ETP, en application de l'AR du 10/2/08 – MB 26/2/08. www.nbb.be, Rubrique Centrale des bilans



Données requises au Bilan social

L'organisation est tenue de remplir un bilan social annuel, notamment les données concernant les coûts et la participation à la formation durant le temps de travail. Voici comment se présente le tableau (cf. Centrale des Bilans www.nbb.be)

RENSEIGNEMENTS SUR LES FORMATIONS POUR LES TRAVAILLEURS AU COURS DE L'EXERCICE

Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur

Nombre de travailleurs concernés	5801	5811
Nombre d'heures de formation suivies	5802	5812
Coût net pour l'entreprise	5803	5813
dont coût brut directement lié aux formations	58031	58131
dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs	58032	58132
dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)	58033	58133

Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur

Nombre de travailleurs concernés	5821	5851
Nombre d'heures de formation suivies	5822	5832
Coût net pour l'entreprise	5823	5833

Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur

Nombre de travailleurs concernés	5841	5851
Nombre d'heures de formation suivies	5842	5852
Coût net pour l'entreprise	5843	5853

Les coûts à prendre en compte (déduction faite de subventions, primes...) sont ceux des

- rémunérations des travailleurs durant la formation (salaire brut et charges sociales) : rapport entre le nombre d'heures en formation et le salaire annuel;
- frais de déplacement et d'hébergement directement liés aux formations;
- rémunérations des personnes qui dispensent de la formation, ou qui sont chargées de l'organisation des formations en interne*;
- frais de fonctionnement (matériel pédagogique, documentation...);
- droits d'inscription aux formations externes et frais de déplacement;
- cotisations et versements à des fonds collectifs**.

Deux « ratios » sont en général utilisés par les autorités pour rendre compte des efforts de formation d'une organisation, d'un secteur, d'un pays... :

- le pourcentage de travailleurs participant à des formations (5801-11 + 5821-51 + 5841-51) par rapport au nombre total de travailleurs occupés, pour vérifier si le taux de participation atteint 50 %
- le coût total de la formation dans l'organisation (5803-13 + 5823-33 + 5843-53), comparé au total des frais de personnel, pour vérifier si 1,9 % de la masse salariale est consacré à la formation.

* Par exemple, le temps formel – et réel – du « référent-formation » lors de l'élaboration du Plan de formation.

** Notamment la cotisation 0,10% « emploi et formation des groupes à risque » à l'ONSS et le versement de 0,08 % au fonds de financement du congé-éducation.

Quelle est l'approche de la formation dans votre organisation ?

Il est utile, par quelques questions, décerner la « culture-formation » de votre organisation.

Qui ?

- quels acteurs veulent de la formation dans l'organisation (direction, pouvoir organisateur, certains services ou fonctions, la délégation syndicale...) ? Et dans son environnement (ex : la tutelle, la Commission paritaire...) ?
- qui est chargé de mettre en place la démarche « plan de formation », avec quel soutien ?
- la formation est-elle imposée au(x) travailleur(s), en tout, en partie ? Y a-t-il eu des refus de suivre des formations ?

Quoi ?

- quelle conception de la formation règne dans votre organisation et chez les travailleurs : aller en formation, est-ce « témoigner d'une faiblesse » (on n'est pas doué pour faire quelque chose) ou bien est-ce considéré comme l'occasion de s'améliorer, de s'ouvrir à de nouvelles possibilités ?
- quel type de formation est généralement souhaité dans l'institution ?
 - des formations techniques
 - des formations « relationnelles » de type gestion de conflit, gestion du stress...
 - des accompagnements d'équipe de type supervision, intervision...
- qu'est-ce qu'une bonne/mauvaise formation pour vous ? Quels en sont les indicateurs ?

Quand ?

- notre organisation est-elle en période de stabilité ?
- notre organisation connaît des changements de public, de valeurs, de modèle théorique de référence, de personnel à des postes clé...
- dans le cas où l'organisation n'a pas assez de stabilité, mieux vaut par exemple envisager une supervision avec un intervenant extérieur au préalable.

Comment ?

- quelles démarches faut-il effectuer pour bénéficier d'une formation chez vous ?
- sous quel mode habituellement ? Les travailleurs s'inscrivent individuellement dans des formations « sur catalogue » ? Ou bien essaye-t-on d'organiser la formation dans l'organisation pour l'ensemble ou une partie de l'équipe, avec un formateur externe (formation sur mesure).

Combien ?

Quels sont les budgets consacrés à la formation et quel est le volume de temps libéré pour de la formation ?

Pourquoi ?

La formation est-elle envisagée

- globalement
 - par une équipe désireuse d'améliorer la qualité du travail (s'outiller face à la complexité des problématiques, découvrir de nouvelles approches...) ?
 - comme un outil de bon climat social ?
 - comme une obligation légale ?
- individuellement
 - pour s'outiller en débutant un nouveau travail ?
 - pour se perfectionner ?
 - pour « s'aérer » de l'organisation dans un moment de remise en question, ou de fatigue professionnelle ?
 - pour se ménager une porte de sortie ou une promotion ?

Pour aller plus loin

La fonction formation dans l'entreprise, Jean-Pascal Lapra et Annick Saint-Sauveur, éd. Dunod, Paris, 1989.



Qui décide?
mène la réflexion sur la formation?
va en formation?

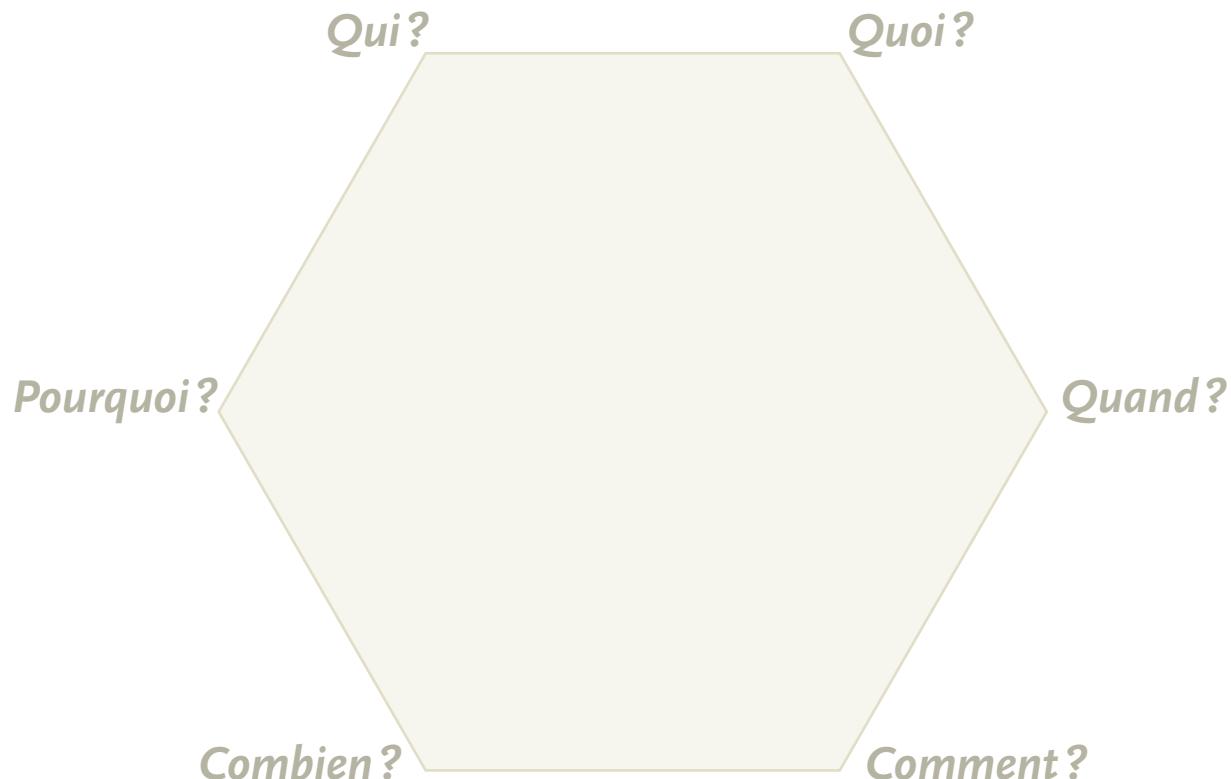
Quoi quelle est la représentation de la formation?
quel type de formation est souhaité?

QUAND, quel est le « bon » moment?

COMMENT se forme-t-on chez nous?

COMBIEN cela peut-il coûter en temps, argent?

POURQUOI veut-on se former?



La théorie d'Henri Mintzberg permet une analyse de l'organisation. Nous en brossons ici les plus grandes lignes, sans rentrer dans les détails.

Mintzberg considère l'organisation comme un système. Il détermine des profils d'organisation en fonction de la combinaison des différents éléments qui le constituent.

Pour lui, il y a trois composantes essentielles de l'organisation :

- la **division du travail** entre ceux qui conçoivent le travail et ceux qui l'exécutent, et la **coordination** des opérateurs : se fait-elle par communication informelle, par une supervision directe, par une définition précise des tâches à effectuer, par une définition très précise des résultats attendus, par une formation spécifique des travailleurs, par les valeurs de l'organisation... ou en mélangeant ces différentes formes de coordination ? ;
- les **buts poursuivis par l'organisation** : est-ce que l'intérêt du public prime, ou bien le principal est-il de maintenir l'organisation en vie ? ;
- la **distribution du pouvoir** : quelle est sa répartition dans l'organisation, entre les travailleurs, la direction, les cadres intermédiaires, le service de gestion des ressources humaines, les membres du Conseil d'administration, les représentants du personnel ?

Trois composantes essentielles de l'organisation

Il imagine cinq configurations organisationnelles en fonction de la combinaison des éléments cités ci-dessus :

1. la configuration **entrepreneuriale** : typiquement la petite organisation dont le directeur, souvent fondateur et propriétaire, a une position dominante ;
2. la configuration **missionnaire** : c'est dans celle-ci que se trouvent généralement les asbl. Les valeurs de l'organisation sont à l'avant ;
3. la configuration **bureaucratique** : on classe habituellement les administrations dans cette catégorie ;
4. la configuration **professionnelle** met des professionnels hautement qualifiés et autonomes au premier plan de son organisation ;
5. dans la configuration **adhocratique**, les travailleurs travaillent par groupe de projets.

Cinq configurations organisationnelles

En temps que référent-formation, il importe de comprendre où est localisé le pouvoir, quels sont les « jeux » des acteurs... pour démarrer ce nouveau projet de plan de formation.

Il serait utile de constituer un tableau avec les différents acteurs de votre organisation, les objectifs (cachés ou non, sans tomber dans la recherche de « complots imaginaires ») qu'ils poursuivent, les enjeux, les contraintes et les ressources, les alliances entre acteurs. C'est l'occasion de voir quel est le degré d'adhésion des différents acteurs au projet de plan de formation, les obstacles à sa mise en place et les points d'appui.

En cas de transformations profondes qui traverseraient votre organisation, réaliser une analyse organisationnelle avec une aide extérieure est assez judicieux pour voir clair dans vos priorités.

Pour aller plus loin

Les apports de Mintzberg, M. Urbain, http://www.legrainasbl.org/article.php3?id_article=43



Quelles sont les modifications majeures qui nous bousculent? Comment travaillons-nous ensemble?

Y a-t-il une division du travail entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent?

Comment se fait la coordination entre les différents acteurs?

Quels sont les buts de l'organisation?

Comment se distribue le pouvoir?

Ce qui saute aux yeux de prime abord dans notre association, c'est – au choix avec plusieurs combinaisons possibles – :

- le directeur/fondateur/ est la figure de proue;
- notre mission, nos valeurs sont mises en exergue;
- les procédures bureaucratiques sont au premier plan, quel que soit le résultat;
- les professionnels sont hautement qualifiés, assez autonomes;
- les bénéficiaires – et leur famille – ont une place importante, ont droit à la parole;
- nous travaillons par projet.

Fiche 10 Qu'entend-on par « compétences » ?

Cette fiche est là pour nous aider dans le développement de la deuxième étape entamée, où il s'agit, pour rappel, d'établir un diagnostic sur les besoins en compétences (voir fiche 2).

De manière générale, la notion de compétence est liée à la capacité d'utiliser un certain nombre de ressources pour **agir en situation**. Elle est donc intimement liée à la **capacité d'agir**. En d'autres mots, quelqu'un disposant de ressources mais ne sachant pas les utiliser dans une situation concrète est peut être « qualifié » mais il n'est pas... « compétent ».

Cette notion peut être comprise au moins de deux manières différentes, selon qu'elle est utilisée au pluriel ou au singulier.

- * Ainsi, dire de quelqu'un qu'il « **possède des compétences** » signifie qu'il dispose d'une série de ressources qu'il est capable de mobiliser dans des situations de travail concrètes. De ce point de vue, la notion de compétence est assez proche de celles de savoir, savoir-faire, savoir-être, mais avec la particularité d'être liée à leur mise en œuvre « **en situation** ». Dans cette première acceptation, le terme utilisé au pluriel désigne différentes catégories de ressources mises en œuvre dans l'activité professionnelle.
- * En revanche, dire qu'il « **est compétent** » renvoie à une autre dimension, plus globale : la capacité de mobiliser et de combiner des ressources dans une situation particulière. On remarquera d'ailleurs que dans la première acceptation, « les » compétences sont des entités extérieures au sujet, alors que dans la seconde, « la » compétence est intimement liée à sa singularité. En d'autres mots, la compétence est la capacité de combiner des ressources pour faire face à une situation professionnelle concrète, ceci dans le chef d'un travailleur singulier, mais aussi d'une équipe particulière (compétence collective).

Exemple

Pour accueillir un usager dans un service social, il faut pouvoir associer et mettre en œuvre de manière adéquate différentes compétences : écoute, empathie, recul professionnel, connaissances juridiques, connaissance du réseau, capacité de faire appel aux ressources externes, etc. « La » compétence de l'accueillant sera de combiner judicieusement toutes ces compétences pour remplir sa mission le mieux possible.

En résumé

Ressource interne : savoir, savoir-faire, savoir-être... acquis par le travailleur.

Ressource externe : outils de travail, équipe de travail, réseau... mobilisables par le travailleur.

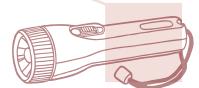
Les compétences : ressources mobilisées par un travailleur dans une situation donnée.

La compétence : capacité de combiner et d'utiliser judicieusement différentes ressources dans une situation donnée (parfois inédite, de type « résolution de problèmes »).

Compétence individuelle : liée à un travailleur singulier.

Compétence collective : capacité de combiner des compétences individuelles par une équipe.

Aujourd'hui, dans un monde plus changeant et complexe qu'autrefois, avoir un diplôme n'est plus suffisant pour être professionnel. Un employeur attend de l'individu qu'il sache mobiliser ses ressources en situation de travail. Etre professionnel, c'est savoir agir de manière relativement autonome dans des situations complexes et changeantes. C'est pourquoi on parle à présent de compétences requises en situation de travail, et pas seulement de diplôme ou qualifications acquises en formation initiale pour occuper un poste.



Lorsque vous décrivez des compétences, privilégiez les verbes d'action, plus facilement observables et évaluables

Ne dites pas :

L'éducateur est respectueux, poli, dynamique, sociable...
La puéricultrice est prudente, circonspecte...
L'aide familiale est attentive...
L'animateur est connecté au terrain...

Mais dites :

L'éducateur est capable de gérer un groupe, l'accompagner au quotidien, travailler en équipe, développer des contacts en réseau, respecter la hiérarchie des fonctions.
La puéricultrice connaît et applique les droits des enfants, les droits et devoirs liés à la profession.
L'aide familiale connaît et pratique les techniques de l'écoute active.
L'animateur est capable de s'informer des situations vécues par le public auquel il s'adresse, des souhaits, difficultés, besoins de cette population ; il est particulièrement attentif aux publics les plus démunis.

*C'est au pied du mur
qu'on reconnaît le maçon.*

Il peut être utile de mettre en place un groupe de discussion pour mieux connaître les différents métiers dans l'organisation et identifier les compétences requises pour pratiquer ces différents métiers.

Le principe général est de croiser les descriptions de fonction faites par ceux qui l'exercent avec celles faites par ceux qui ne l'exercent pas (voir aussi fiche 12 sur la description de fonction).

Comment faire ?

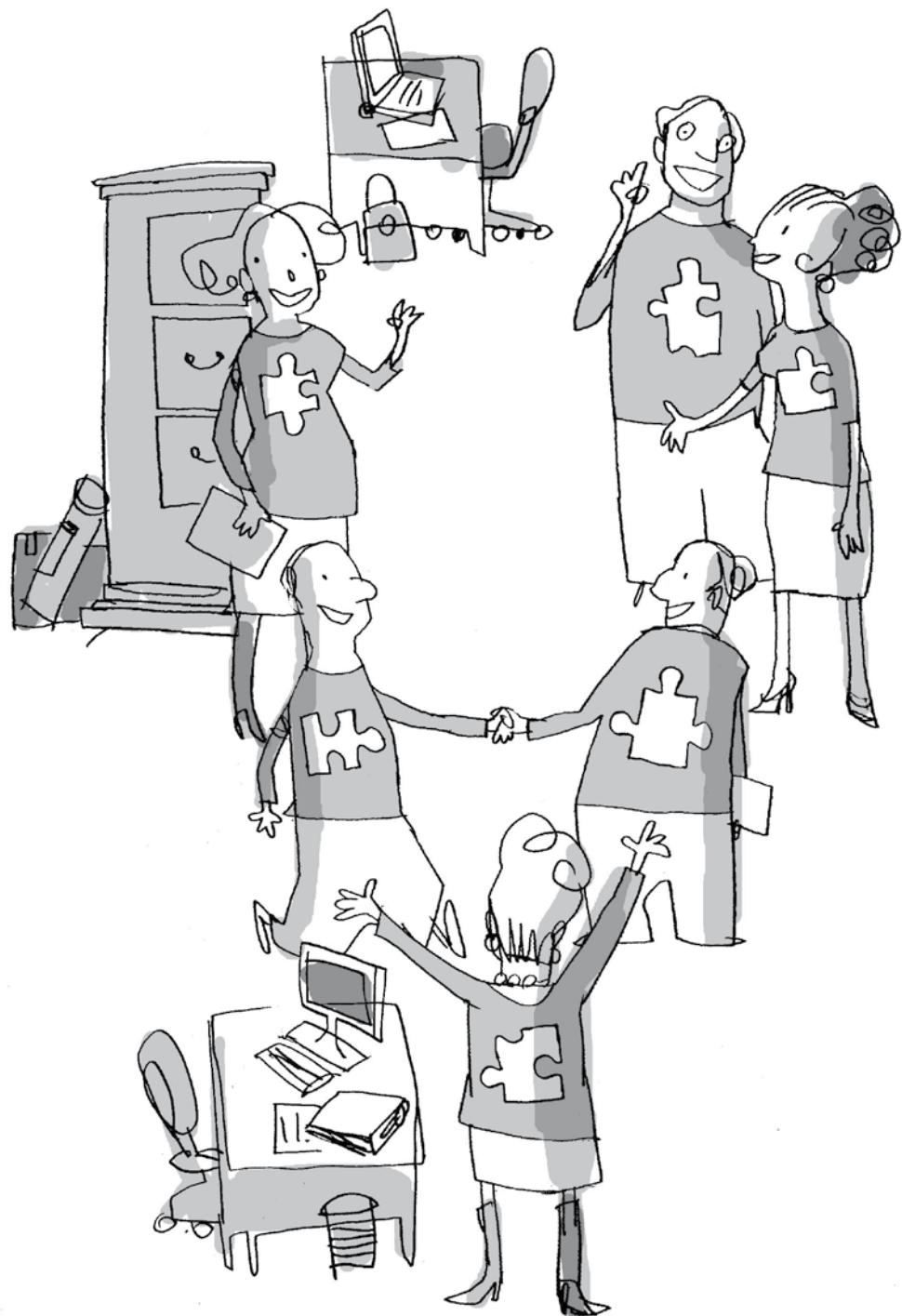
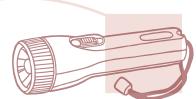
- conserver et dater les notes des discussions est précieux pour la suite;
- réunir les documents à notre disposition : organigramme, descriptions de tâches, de fonction, offres d'emploi utilisées...;
- fixer en début de réunion les objectifs que l'on souhaite atteindre et le temps global consacré à cette réflexion, ceci pour ne pas verser dans un excès de détails qui deviennent insignifiants;
- lister les métiers représentés chez nous : lesquels traiter en priorité et pour quelles raisons (métier central dans l'organisation, métier qui évolue particulièrement en ce moment, travailleurs susceptibles de se retrouver sans emploi s'ils ne se forment pas...);
- commencer dans un premier temps par donner la parole à celles et ceux qui n'occupent pas cette fonction. Pour eux, en quoi consiste ce travail ? Quelles sont les responsabilités et missions d'un travailleur qui occupe ce poste ? Que faut-il savoir faire (utilisez des verbes d'action pour le décrire) ? Quelles sont les tâches concrètes accomplies par la/les personne(s) en charge de ce métier dans notre organisation ?

NB : Il est important qu'il n'y ait pas de personnalisation de la fonction : il vaut mieux décrire la fonction en tant que telle, voir en quoi elle est particulière dans votre organisation, mais éviter de s'appesantir sur comment « Myriam ou Karim » s'y prennent.

- on donne ensuite la parole aux professionnels concernés : comment eux décrivent leur métier ;
- l'écart constaté entre ces deux descriptions, celle du/des travailleurs dans le poste et celle des collègues qui occupent d'autres fonctions, facilite une meilleure compréhension du travail des uns et des autres et devrait renforcer la cohésion d'équipe. C'est l'occasion de découvrir ce que font les autres.

Tous les métiers ont leur place autour de la table de discussion : ouvriers, administratifs, cadres, fonctions rares ou isolées...

L'émergence de nouvelles fonctions sera utilement rapportée par le référent-formation dans les instances adéquates.



Le groupe de discussion facilite une meilleure compréhension du travail des uns et des autres et devrait renforcer les complémentarités d'équipe.

Fiche 12 Quel usage de la description de fonction ?

La « description de fonction » explique ce qui est attendu d'un travailleur dans tel poste, à tel moment. C'est un document de référence loin d'être généralisé dans les organisations du secteur.

Une description de fonction facilement utilisable présente deux qualités : concision et précision. L'important est ce qui fait le cœur d'un métier. Des listes trop longues ou trop complexes sont inutilisables pour réaliser des entretiens d'évaluation des compétences.

La description de fonction comporte

- un titre : une mention brève qui caractérise le contenu de la fonction ;
- une description en quelques lignes de la ou des mission(s) principale(s), de l'utilité de la fonction ;
- une description des compétences attendues : une phrase débutant par un verbe d'action pour chaque résultat attendu, par ordre décroissant d'importance. Il est préférable de ne pas lister toutes les compétences utiles au professionnel mais de sélectionner les compétences qui déterminent dans une grande mesure le succès dans la fonction ;
- une description des activités principales et des spécificités du travail ;
- un point sur la situation du poste au sein du service : quelles sont les relations avec la hiérarchie et le reste de l'équipe ? Quelle est la place dans l'organigramme ? ;
- les exigences de formation requises pour le poste, le profil d'entrée : diplôme spécifique... .

Des conventions collectives de travail établissent des descriptions de fonction pour de nombreuses professions. De même, les administrations de tutelle peuvent statuer sur les fonctions de tel ou tel poste. Ces descriptions assez générales constituent une base légale dont il faut s'inspirer. Toutefois, une description de fonction en bonne et due forme doit être spécifique à chaque établissement et à chaque poste. Entre la fonction décrite de manière générale et celle pratiquée en réalité à tel endroit, il y a des adaptations, des particularités locales, des évolutions qui méritent d'être écrites et datées.

Si l'organisation dispose de descriptions de fonctions, elles sont intéressantes pour aider à mieux cerner les éventuels besoins en compétences supplémentaires pour :

- situer le niveau du travailleur : est-il en capacité de faire ce qu'on lui demande ? ;
- identifier les écarts de compétences avec le profil requis : que pourrait-il améliorer ? Quels sont ses besoins en compétences ? ;
- décrire les lacunes ou obstacles : pourquoi ne change-t-il pas sa manière de procéder (causes individuelles ou institutionnelles...) ? ;
- se donner des objectifs de progression, avec des résultats mesurables dans un délai déterminé : comment peut-on évoluer vers une situation plus satisfaisante ? La formation peut-elle l'aider à changer ?

Une fois les nouvelles compétences identifiées, reste à se poser la question : la formation est-elle la bonne réponse ? Ne doit-on pas modifier l'organisation du travail, améliorer la communication, modifier la procédure de recrutements, etc.

Pour aller plus loin

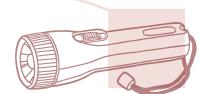
Le site de l'administration de l'enseignement propose différents profils professionnels et de qualification (auxiliaire familial, éducateur, animateur, puéricultrice...)

<http://www.enseignement.be/index.php?page=25750&navi=2716>

Le site du SIEP propose aussi une description de métiers : <http://www.metiers.be>

Le ROME (le répertoire opérationnel des métiers et des emplois) de l'ANPE peut aussi constituer une source d'inspiration : <http://www.anpe.fr/espacecandidat/romeligne/RliIndex.do>

Clés pour une culture professionnelle, Dominique Grootaers et Francis Tilman, édition Couleur livres, 2007, p.62 à 71



Exemple de canevas de description de fonction

Ce canevas peut être un soutien à l'élaboration d'une description de fonction.

- **Titre de la fonction**
- **Mission(s) principale(s)**
- **Situation du poste au sein du service**, place dans l'organigramme, relation hiérarchique
- **Responsabilités**
- **Description des tâches**
- **Activités et dispositifs spécifiques de travail** (précisez éventuellement les dispositifs particuliers dont l'usage est requis : matériel, présence de certains collègues, etc.)
- **Compétences attendues** (voir fiche 10)
- **Profil :** diplômes et certifications (types, niveaux), spécificités éventuelles (ex : informatique, langues – des signes...), expérience professionnelle, connaissances particulières (ex : législations d'un secteur, aspects juridiques, médicaux...)

Vous trouverez sur le site APEF (rubrique : plan de formation) plusieurs exemples de descriptions de fonction de métiers fréquents dans le non-marchand.

Un entretien, réunissant le référent-formation et un travailleur qui le souhaite, peut aider à l'analyse des besoins en compétences et en formation.

Soulignons qu'il ne s'agit ni d'un entretien d'évaluation ni même de fonctionnement*. Il ne s'agit pas non plus de faire un « bilan de compétences ».

Objectifs de l'entretien

- échanger sur les souhaits du travailleur par rapport à ses compétences ;
- fixer des objectifs futurs et les traduire en plan d'action, notamment en matière de formation.

Recommandations

- pour que la discussion entre le référent-formation et le travailleur soit facilitée, ils doivent disposer de textes de l'institution où missions et compétences sont définies très précisément. D'où l'intérêt de disposer d'une description de fonction (voir fiche 12) ;
- le référent-formation aide le travailleur dans la mise à jour de ses éventuels besoins en compétences. Ce soutien permet de mieux cerner, tant pour le travailleur que pour l'organisation, les plus-values liées à l'acquisition de nouvelles compétences ;
- les propos tenus lors d'une rencontre avec le référent formation doivent rester confidentiels, sans quoi le référent-formation perd sa crédibilité auprès des travailleurs ;
- le cadre de l'entretien doit être rassurant pour le travailleur. Le référent-formation ne doit pas être perçu comme « l'espion de la direction » : il est ici question d'orientation, de conseil, mais jamais de contrôle. Il ne l'évalue pas comme pourrait le faire une direction.

Analyser les besoins en compétences et en formation.

Traces

- un écrit tel qu'une note, un formulaire ou une grille permettront d'une année à l'autre de voir les évolutions, les formations suivies, leur impact sur le parcours du travailleur, sa relation avec son public, le reste de l'équipe...

Des interviews collectives permettent également d'analyser les besoins en compétences et en formation (voir fiche 14). Ils sont parfois plus rassurants et formateurs pour les travailleurs que l'entretien en face à face avec le référent-formation. L'utilisation de questionnaires anonymes ou non est une autre manière de connaître l'avis des travailleurs.

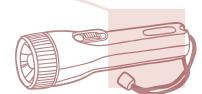
Pour aller plus loin

Le bilan personnel et professionnel, Arlette Yatchinovsky et Pierre Michard, ESF éd., Paris, 1997.

Dans le cadre des Cercles de développement, le SPF Personnel et Organisation a produit des fiches concises sur l'entretien de fonction, de fonctionnement, d'évaluation... et leurs différences :

http://www.fedweb.belgium.be/fr/evaluation/cercles_developpement_fonctionnaires/

* Ces entretiens d'évaluation, de fonctionnement... sont de la responsabilité de la hiérarchie, à d'autres moments.



Canevas d'entretien référent-formation/travailleur

- Avez-vous suivi des formations durant votre parcours professionnel ? Si oui, lesquelles et pourquoi ?
- Ces formations vous ont-elles permis d'évoluer vers certains emplois ou au sein de votre emploi actuel ?
- En quoi consiste votre fonction actuelle ?
- Le poste a-t-il changé depuis votre entrée ?
- Avez-vous dû suivre des formations pour occuper votre poste actuel ? Sur quoi portaient-elles ?
- Selon vous, quelles sont les qualités nécessaires pour travailler dans votre fonction ? Comment s'acquièrent-elles ?
- Comment voyez-vous la suite de votre parcours ?
- Pensez-vous pouvoir évoluer dans votre organisation ou dans votre service ?
- Pensez-vous que vous avez des compétences à acquérir pour continuer à exercer votre fonction ou pour évoluer dans celle-ci ? Si oui, lesquelles ?
- Êtes-vous prêts à suivre des formations pour les acquérir ?
- Avez-vous des désirs particuliers quant à votre avenir professionnel ? Si oui, lesquels ?

Fiche 14 Comment exploiter des événements « révélateurs »?

La technique de l'**incident critique** permet de détecter les difficultés et succès rencontrés au quotidien par les travailleurs à partir d'« anecdotes » révélatrices.

La technique de l'incident critique favorise le relevé des compétences mises en œuvre dans les activités de travail et/ou requises par celui-ci. Elle permet aussi de réfléchir à la pertinence de la formation comme solution à un problème.

Que fait-on par exemple avec des épidémies régulières de gastro-entérites dans une maison de repos ? Comment gérer le malaise de certains éducateurs face à des comportements sexuels de résidents handicapés qui les questionnent ? « On se plaint régulièrement de la qualité de l'accueil chez nous... », etc.

Elle peut être utilisée en groupe de discussion ou lors d'un entretien.

Il est demandé au(x) participant(s) de rédiger un incident critique :

- une description brève et concrète ;
- d'une situation professionnelle à un moment précis ;
- hautement signifiante.

« Pouvez-vous vous souvenir d'une occasion où vous avez réussi à accomplir une mission malgré les difficultés ou, au contraire, où vous avez fait quelque chose d'inefficace, qui vous a empêché d'atteindre l'objectif que vous poursuiviez ? »

Il est important que les incidents critiques soient rédigés en deux temps :

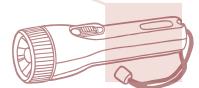
- un temps où le descriptif, l'enchaînement objectif des activités lors de l'événement est privilégié ;
- un temps pour les explications subjectives souvent teintées d'émotions, révélatrices des grilles de lectures personnelles.

L'animateur de réunion peut faire émerger les problématiques plus générales qui se dégagent de ces anecdotes et, lors d'une prochaine réunion, envisager avec le groupe les solutions adéquates. (Voir fiche 16, La résolution de problèmes)

Pour aller plus loin

Les compétences professionnelles. Descriptif, mesure et développement, sous la direction de Bernard Gangloff, éditions de l'Harmattan, 2000, p. 115 à 125.

Techniques pour communiquer, André de Peretti, Jean-André Legrand, Jean Boniface, Hachette éducation, Paris, 1994, p. 150.



Exemple :

L'histoire se passe dans un service ambulatoire psycho-médico-social (une maison médicale, un centre de planning familial, un centre de santé mentale...).

Un des membres de l'équipe confie une situation qui l'a embarrassé et qui constitue pour lui une anecdote signifiante.

Il a aidé une famille africaine qui a voulu le remercier en lui offrant un cadeau. Cela est tout à fait inhabituel pour lui. Il considère qu'un professionnel ne peut recevoir de cadeau, dans la mesure où sa prestation ne relève pas d'une faveur, mais d'une mission explicite qui n'attend pas un retour de quelque nature de la part des usagers. Son réflexe « naturel » est de refuser mais il sent bien, même s'il n'est pas familier d'un travail en contexte multiculturel, qu'il y a là autre chose que la sollicitation d'un passe-droit quelconque et qu'une signification lui échappe.

Devait-il accepter ? Quel sens attribuer à l'initiative de cette famille ?

L'équipe constate qu'elle est de plus en plus confrontée à des situations interculturelles qui l'interpellent et la mettent parfois en difficulté. L'un ou l'autre dans l'équipe a bien quelques notions anthropologiques, mais il faut admettre que l'on se sent plutôt dépourvu.

Bref pour traduire cela à partir des concepts développés dans cette boîte à outils, l'équipe sent qu'il lui manque des compétences spécifiques pour gérer ce genre de situations.

A partir de là, des pistes de solutions peuvent s'envisager, notamment la formation de l'équipe.

Des faits anodins en apparence sont parfois révélateurs de réels problèmes.

Cette fiche est proposée ici à titre documentaire, sur une démarche parfois pratiquée.

Le bilan de compétences est un outil d'analyse des besoins en compétences et en formation pour le travailleur, à un moment donné de son parcours professionnel. Comme démarche volontaire, il peut être davantage porteur qu'un simple entretien en interne.

Il est indispensable que la discussion soit menée par un intervenant extérieur car elle s'avérera plus franche et approfondie.

Le bilan de compétences réunit un professionnel de l'orientation, extérieur à l'organisation, et un ou des travailleur(s). Les modalités d'intervention font l'objet d'une convention établie au préalable (déontologie, durée, fréquence, coût...).

1. Objectifs

- permettre au(x) travailleur(s) de se situer par rapport à la profession et à ses nouvelles exigences ;
- favoriser une prise de conscience des points forts et des points faibles entre ce qui est acquis et ce qui devrait l'être dans une perspective d'évolution ;
- envisager un itinéraire de formation qui favorise le développement personnel et professionnel.

2. Recommandations

- le **bilan de compétences ne peut être imposé au travailleur, cela doit correspondre à une démarche volontaire**. Ce dernier doit accepter les modalités de la procédure et aller jusqu'au bout, en essayant d'adopter la prise de recul nécessaire à une démarche d'auto-évaluation. **Il est le destinataire du bilan** ;
- le conseiller Bilan appartient à un organisme indépendant de l'employeur. Il garantit une confidentialité totale au travailleur. Il n'intervient en aucun cas dans des formations qui auraient lieu à la suite du bilan d'orientation (sans quoi le bilan risque d'être orienté).

3. Traces

- toutes les traces du bilan d'orientation sont la propriété stricte du salarié. Le dossier constitué (portefeuille des compétences) avec l'aide du conseiller Bilan est confidentiel.

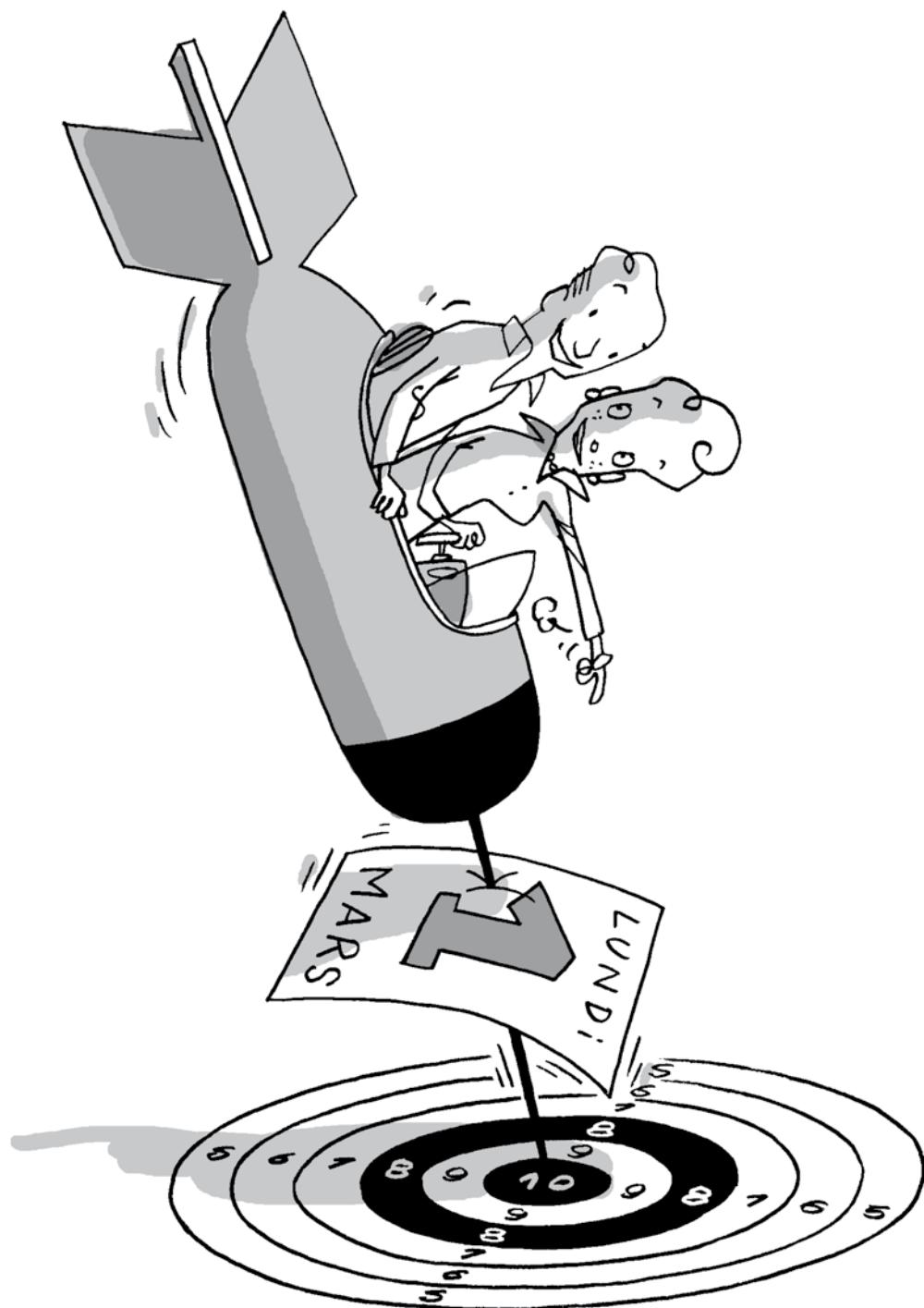
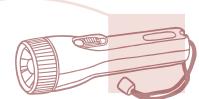
4. Exemple d'outils utilisés pour faire un bilan : une grille de questions.

Décrivez une journée classique pour vous. Quel genre de problèmes avez-vous à résoudre ?
 Comment êtes-vous devenu... ? Quelle formation avez-vous suivie ?
 Etait-elle adaptée ? Avez-vous suivi des formations par la suite ?
 Quelles compétences un nouveau travailleur devrait-il absolument maîtriser selon vous en arrivant, à court et à moyen terme ?
 Quelles sont vos relations avec vos collègues et votre hiérarchie ?
 Pourquoi restez-vous dans ce poste ? Vers quelle autre fonction pourriez-vous évoluer ? Qu'est-ce qui est pour vous le plus intéressant d'une part et le plus difficile d'autre part ?

Pour aller plus loin

Le bilan personnel et professionnel, Arlette Yatchinovsky et Pierre Michard, ESF éd., Paris, 1997.

Voir aussi le n° 25 de la Vigilante sur ce thème : <http://www.apefasbl.org/la-vigilante>



Le bilan de compétences est une démarche volontaire de la part d'un travailleur qui souhaite faire le point pour progresser.

Fiche 16 La formation est-elle la réponse?

Cette fiche nous amène à l'étape 3 de la démarche, phase habituellement peu pratiquée.

Il s'agit en effet de se demander si c'est la formation – uniquement – qui peut rencontrer les besoins en compétence décelés. Pourquoi ne serait-ce pas des solutions sur le plan de l'organisation du travail, du mode de recrutement, de la clarification des tâches et missions incombant aux travailleurs, de la convivialité au sein de l'équipe, etc.?

Une approche par la résolution de problèmes

La technique de « résolution de problèmes » permet de cerner les dysfonctionnements dans le travail et d'examiner ensuite dans quelle mesure la formation est une réponse appropriée à ces « problèmes » : en quoi un manque de compétences a-t-il été détecté, peut-il être comblé par de la formation ?

En premier lieu, un animateur peut demander à chaque participant lors d'une réunion, de noter deux problèmes professionnels rencontrés dans la journée précédente. Un classement des problèmes est ensuite réalisé pour ne retenir que des problèmes complexes, c'est-à-dire pour lesquels il existe plusieurs solutions et aucune de ces solutions n'est parfaite.

Le problème est-il suffisamment significatif pour qu'on l'étudie ? N'est-ce pas un faux problème ? Est-ce que le poids de ses conséquences et la fréquence avec laquelle il se présente valent la peine de s'y attarder ? Y a-t-il un problème apparent et un autre sous-jacent ?

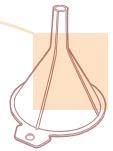
Sept points

Sept points sont envisageables pour poser un problème et le résoudre.

1. Perception d'un malaise : cela demande de repérer les défauts de ses actions, une capacité de mettre à distance ses routines.
2. Exploration de l'environnement : il s'agit de prendre en compte tous les éléments qui ont une influence sur le problème, même s'ils paraissent a priori secondaires. Quelles sont les causes du problème, quels sont les sentiments exprimés vis-à-vis de la situation ? Quelles sont les solutions qui ont déjà été proposées ?
3. Définition du problème : où est le vrai problème ? « J'ai besoin d'une voiture » ou « j'ai besoin de me déplacer » ? En exprimant trop vite ou trop précisément le problème, on s'enferme dans une seule solution possible.
4. Recherche de pistes de solutions : répertorier les idées et les classer s'impose. Quelle est la situation idéale ? Quelle est la solution actuelle ? Quelles sont les autres solutions ? Comment peut-on combiner ces solutions ?
5. Choix du niveau pertinent d'intervention : il s'agit d'évaluer ce niveau et de recourir à une liste d'arguments « pour » ou « contre ».
6. Construction de la solution : concrètement, comment va-t-on mettre en place la solution, quelles seront ses répercussions ?
7. Diffusion de la solution : d'autres membres de l'association n'ont peut-être pas eu l'occasion de réfléchir à ce problème, comment diffuse-t-on le résultat de nos réflexions ?

Pour aller plus loin

La résolution de problèmes, méthodologie de l'action, Michel Fustier, éditions ESF, 1980.



La formation : une modalité de l'action parmi d'autres

Etude de cas : la gestion de l'agressivité

La formation est-elle la bonne réponse à des besoins en compétences individuelles ou collectives ? Et puis, est-on sûr que ce qui a été relevé comme étant un besoin en compétence en est bien un ?

Partons d'une demande souvent formulée à l'heure actuelle de mise en place de formations à la gestion de l'agressivité. De plus en plus de services font en effet état de problèmes d'agressivité de la part d'une partie de leur public.

On pourrait par rapport à cela, proposer **la mise en place d'une formation** à la gestion de l'agressivité : comment gérer un incident ? Comment faire preuve d'assertivité ? Comment gérer les conséquences ? Etc.

Toutes les réponses ne se trouvent pas forcément dans la formation. **Le développement des compétences** passe aussi par d'autres voies : développer la solidarité dans l'équipe, organiser un accompagnement, un groupe de parole...

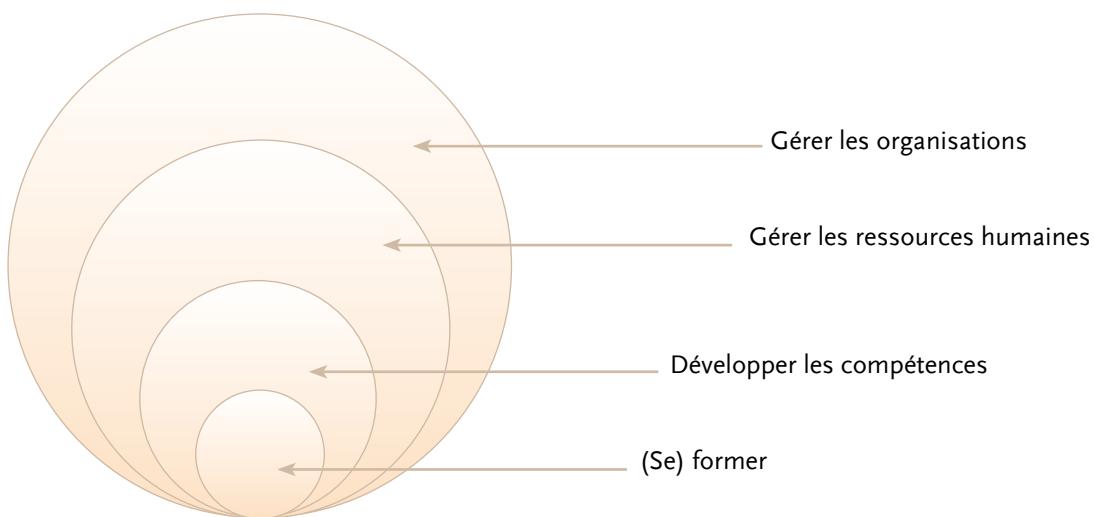
Mais ces mesures sont-elles suffisantes ?

Ce qui se joue sur un poste de travail n'est pas qu'affaire de compétences du personnel mais est aussi lié à d'autres facteurs organisationnels.

La gestion des ressources humaines ne se limite pas à la gestion des compétences, on peut y chercher d'autres réponses : il pourrait être utile d'étudier les postes de travail, imaginer une rotation pour les postes les plus exposés, ne plus faire travailler les gens seuls lors des moments critiques, modifier les horaires de travail du personnel exposé, mettre en place un suivi des personnes agressées, etc.

Des réponses peuvent être recherchées en matière de **gestion des organisations (autres que les ressources humaines)** : réfléchir à l'aménagement de la salle d'attente, revoir le règlement interne, revoir les heures d'ouverture, définir des lieux d'expression pour le public, etc.

Distinguer différents niveaux d'action possible



La grille d'Ardoino permet de changer de lunettes pour porter des regards différents sur une même réalité, dans ce cas-ci : la formation dans l'organisation.

Cette fiche est donc là pour nous aider à prendre du recul.

Cette grille distingue cinq **niveaux d'analyse d'une réalité sociale**. Certains auteurs ajoutent une sixième dimension que nous reprenons ici.

Les six niveaux pour analyser une réalité sociale selon Ardoino.

1. Le **niveau individuel** amène à considérer la formation au niveau d'une personne, avec ses désirs et motivations, ses processus d'apprentissage, les effets de la formation tels que l'augmentation de la confiance en soi...

2. Le **niveau relationnel** met l'accent sur l'individu en relation avec les autres, dans sa dimension affective : dans le cas de la formation, on peut centrer son analyse sur la relation entre l'apprenant et le formateur mais on peut également s'intéresser aux relations de l'individu qui part en formation avec le public, ou avec sa hiérarchie.

Des niveaux d'analyse d'une réalité sociale

3. Le **niveau groupal** s'intéresse à la dynamique d'un groupe, par exemple, une équipe en formation. Quel est l'impact de la formation sur l'équipe ?

4. Le **niveau organisationnel** examine les relations de pouvoir, le jeu de chacun en fonction de ses intérêts. La manière de gérer les ressources humaines, ou de considérer la formation selon les différentes catégories d'acteurs de l'organisation se situe à ce niveau. Ce niveau s'intéresse aussi à la culture des organisations : quelles sont les évidences en matière de formation, quelles sont les valeurs véhiculées ? Quels sont les enjeux de la formation pour les uns et les autres, pas tellement sur le plan affectif, mais plutôt de manière stratégique : qui a intérêt à quoi ? Il peut être utile, ici, de reprendre la fiche n° 8.

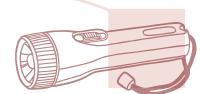
5. Le **niveau institutionnel** se place un peu à distance de l'organisation pour la considérer dans son environnement : quelles sont les politiques en matière de formation professionnelle ? Qui prend des décisions contraignantes ? Quels sont les groupes de pression ? Qu'en pensent les syndicats ? Y a-t-il des obligations en matière de formation ? Quelles sont les politiques en matière de formation professionnelle continue ? Comment ces politiques ont-elles évolué ? Les fiches 6, 7 et 20 peuvent vous donner des éléments de réponses à ces questions !

6. Le sixième et dernier niveau concerne le **niveau sociétal** : quels sont les grands courants de société ? Les mutations des formes familiales, les transformations du rapport de l'individu au groupe... Comment gérer une équipe multiculturelle, par exemple ?

Pour aller plus loin

Les cinq premiers niveaux sont adaptés de Jacques Ardoino, *Éducation et relations. Introduction à une analyse plurielle des situations éducatives*, Paris, Gauthier-Villars/Unesco, 1980.

Une présentation de la grille complétée avec les six niveaux, appliquée à la réalité socio-éducative dans Quivy R., Ruquoy D., Van Campenhoudt L., *Malaise à l'école. Les difficultés de l'action collective*, Publications des Facultés universitaires Saint-Louis, Bruxelles, 1989.



Observer la situation en portant les lunettes d'autres acteurs est une façon de diversifier son point de vue.



Six niveaux pour observer la formation

- l'individu : ses désirs et motivations ;
- l'individu en relation : avec le formateur, avec son responsable hiérarchique... ;
- le groupe : l'impact de la formation pour l'équipe... ;
- l'organisation : les jeux de pouvoir autour de la formation ;
- l'institutionnel : qui décide quoi, dans quel endroit ;
- le sociétal : le contexte global (économique, culturel...).

Le terme « formation » évoque souvent l'image de l'inscription individuelle à un catalogue pour suivre un séminaire, un cours, avec des personnes venant d'autres horizons.

Il y a toutefois bien d'autres modalités, ayant leurs opportunités, avantages et inconvénients.

A. Formations en groupe

Formation externe, sur catalogue, programmée

Ces formations – classiques –, sont proposées sur catalogue, et réunissent des participants venant de différentes organisations. Les inscriptions se prennent généralement individuellement. Le programme est développé en amont par un opérateur dédié totalement à cette activité (centre de formation, école...) ou par une structure qui l'offre de manière ponctuelle ou complémentaire (par exemple une fédération de services...).

Elles sont de durée variable : une (demi) journée, quelques jours, ou des formations longues (jusqu'à plusieurs années dans le cas des formations qualifiantes).

Les avantages et inconvénients sont bien connus : il suffit de consulter le catalogue, s'inscrire et... payer (parfois cher). Mais la formation ne correspond pas toujours à ce que l'on cherchait, il n'y a pas de possibilité de redéfinir ou changer le programme en cours...

Les **formations sur mesure, internes ou « intra »**, se négocient avec un commanditaire. Les participants sont la plupart du temps les membres d'une même organisation, ou qui se choisissent au départ. La formation peut se dérouler sur le lieu même de l'organisation ou en dehors.

Elle nécessite de bien déterminer ce que l'on veut, la recherche d'un ou plusieurs formateurs, l'éventuelle négociation, la co-construction du programme, de passer une convention, etc. (voir fiche 28). On sait avec qui l'on se trouvera. On peut faire évoluer le programme au cours de la formation.

Supervision collective, d'équipe, intervission

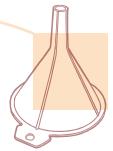
La supervision est un processus qui réunit un groupe de participants et un intervenant extérieur à celui-ci. Elle part de situations concrètes amenées par les participants et fait appel à l'intelligence collective, elle a pour objectif de faciliter la prise de conscience, l'expression et l'émergence de pistes d'amélioration et d'innovation, sur le plan des exigences du travail et/ou du service rendu. Elle a aussi un effet formatif et s'inscrit dans une préoccupation générale de formation continue et d'éducation permanente.

Les travailleurs concernés par la supervision peuvent être une équipe (on parlera alors **de supervision d'équipe**). On parlera plutôt **d'intervision** dans le cas où il s'agit de faciliter les échanges entre travailleurs de services différents.

Il n'est pas toujours simple de trouver le «bon superviseur», une supervision peut avoir des effets inédits, par exemple mettre à jour certains problèmes ou entraîner des demandes de formation, etc.

Vu la pratique très courante dans les organisations du non-marchand, les partenaires sociaux de l'APEF ont soutenu la production d'outils relatifs à la supervision collective. Un dépliant (définition, repères déontologiques...) et une brochure (compétences et missions du superviseur) ont pour objectif d'aider les équipes à se situer face à la supervision collective (qu'en attendre, est-ce la méthode appropriée...) et faciliter la négociation avec les superviseurs*. Les Fonds sociaux de formation proposent par ailleurs des « bourses à la supervision collective ».

* Cf. www.apefasbl.org, rubrique Thématiques – Supervision ou sur demande à info@apefasbl.org



Accompagnement (de plan de formation, de projets...), consultance

Accompagner consiste à se joindre à un groupe ou une équipe pour aller là où il/elle va dans ses projets, et le/la soutenir en apportant des ressources.

C'est un parcours de formation négocié au préalable entre un groupe (une équipe) et un consultant, et évalué au fur et à mesure de l'avancée.

Assez proche de la supervision, l'accompagnement est davantage tourné vers l'action, vers la conduite de projets, la résolution de problèmes.

Ici également, des interventions de Fonds sont possibles, par exemple pour l'élaboration d'un plan de formation...

B. Formations à deux, ou seul

Tutorat

C'est l'action d'associer, pour une période donnée, une personne confirmée du domaine de compétence et une personne débutante du même domaine. « Le tuteur est d'abord un professionnel dans le champ de l'emploi correspondant à la qualification visée par l'individu en formation. Son rôle est une expression et une dimension de son professionnalisme. En ce sens, il ne s'agit pas tant d'un salarié qui devient formateur, mais d'un salarié qui formalise les savoir-faire du métier qu'il exerce afin que ceux-ci deviennent lisibles et praticables par le formé* ». Les situations les plus connues sont celles où un travailleur accueille et « s'occupe » soit d'un nouveau travailleur, soit d'un stagiaire en formation. Dans le non-marchand, l'accueil des stagiaires (de niveaux et types de qualification très diversifiés) est une activité importante.

Il n'est pas inutile de souligner que l'on ne s'improvise pas tuteur, et que le tutorat a un effet formatif à la fois sur le tutoré mais également sur le tuteur. Voir le dossier « Tutorat » sur le site de l'APEF**.

Supervision individuelle : souvent employée dans des secteurs où les travailleurs sont fort impliqués psychologiquement avec des bénéficiaires (santé mentale, aide à la jeunesse, sans abri, assuétudes...), elle aide à recadrer ses attitudes et méthodes de travail avec un autre professionnel.

Coaching : cette activité a une dimension plus prescriptive que la supervision individuelle, se rapprochant de la relation entre un sportif et son entraîneur.

Formation à distance, télé-formation, e-learning

La formation à distance n'est pas neuve, notamment dans le cas du « jury central »

« Le « e-learning » est l'utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'Internet, pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que les échanges et la collaboration à distance*** ».

Une des risques de la formation à distance est « la solitude du travailleur de fond ».

* Actualité de la formation permanente. Paul Santelmann. Juin 1994.

** www.apefasbl.org Thématiques Etudes et publications Tutorat

*** Définition de La Commission Européenne – Juin 2000

Fiche 19 Avons-nous tous la même chance de continuer à nous former ?

Poser la question induit la réponse, négative, qui tient à la fois à l'individu, à sa qualification et sa fonction, et à l'organisation où il travaille.

Cette fiche est destinée à rendre le référent-formation attentif à certaines inégalités d'accès à la formation professionnelle continue. Le réflexe d'une organisation est souvent de se centrer sur la ou les catégorie(s) principale(s) de travailleurs dans l'association et sur ceux pour qui c'est plus facile de s'arranger ou ceux qui le demandent ! Généralement, cela revient à oublier le personnel « périphérique » ouvrier, administratif, peu qualifié, ou ceux «pour qui c'est compliqué» parce qu'ils s'occupent d'un groupe ou qu'ils sont à temps partiel, et ceux qui ne demandent jamais rien !

- C'est patent dans tous les secteurs : plus on est formé, plus on continue à vouloir le faire. Ce sont donc les plus qualifiés que l'on retrouve dans les chiffres de participation à la formation.
- Plusieurs études montrent que la personne qui travaille dans une grosse structure (plus de 50 travailleurs) a plus de chance de partir en formation que celle issue d'une petite structure.
- Les employés se forment plus souvent que les ouvriers, les hommes davantage que les femmes.
- Au-delà de 50 ans pour un homme, de 40 ans pour une femme, les taux de formation continue s'effondrent.
- Les personnes qui ont une perspective de mobilité sociale et professionnelle sont plus motivées à se former.

Le plan de formation a notamment pour ambition de permettre une égalité d'accès à la formation pour tous les travailleurs, tant par la concertation et l'information de chacun, que par son caractère de réflexion à plus long terme et sur des aspects contextuels divers.

Les formations qui s'organisent sur site ont plus souvent la faveur des personnes moins qualifiées : un cadre familial est rassurant. Si vous proposez des formations extérieures, vous rencontrerez un meilleur succès en suggérant de s'y rendre à plusieurs. Il y a une motivation supplémentaire à partir en groupe.

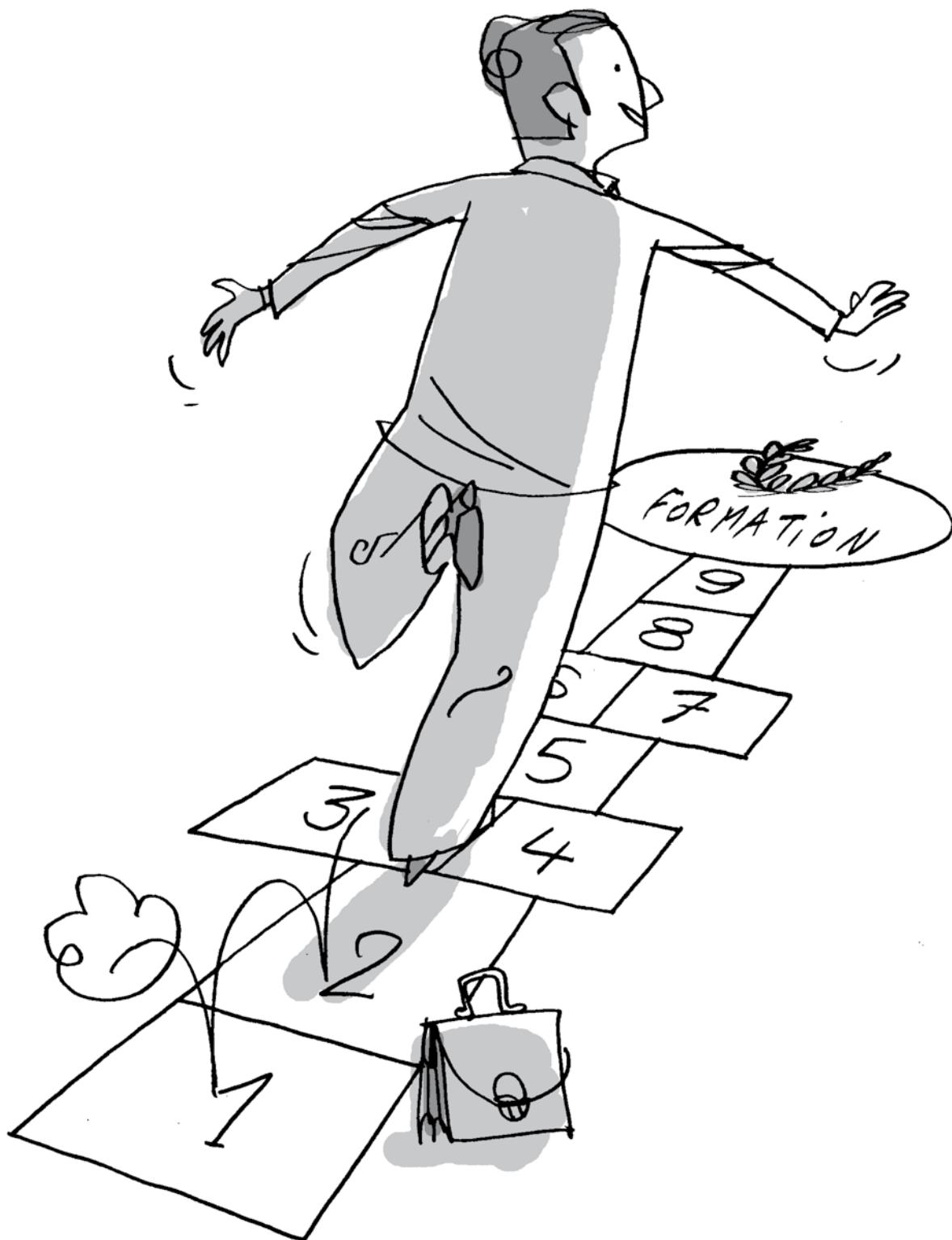
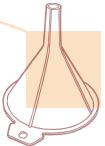
Pour le personnel peu qualifié, il est important de veiller à engager un processus de formation progressif, qui rassure les personnes sur leurs capacités d'apprentissage et leur donne envie de se former. Passer par une formation qui part de besoins extra-professionnels de ces personnes peut s'avérer utile. Cela permet qu'elles reprennent confiance en elles et facilite la prise de conscience de besoins nouveaux de formation.

La formation ne doit cependant pas faire l'objet d'un acharnement. Des membres du personnel moins diplômés mais néanmoins très compétents, ne souhaitent pas nécessairement continuer à se former. Tous les problèmes ne sont pas non plus résolus par la formation (voir fiche 16). La formation est toutefois un droit, pour les individus et les équipes ; elle devient même un devoir à certains moments.

Pour aller plus loin

Le n° 20 de La Vigilante « Les facteurs de la participation à la formation continuée dans le non-marchand », téléchargeable sur <http://www.apefasbl.org/la-vigilante>

Une question de mobilité



La mobilité du travailleur par rapport au lieu de formation est un élément important à prendre en compte pour la formation de personnes moins qualifiées, tant sur le plan physique que sur le plan de l'effort que demande une démarche inhabituelle et inconfortable pour certains : partir en formation.

Fiche 20 Et le budget dans tout ça ?

Le problème qui se pose en termes de budget n'est pas tant « combien allons-nous consacrer cette année à la formation? » mais plutôt « sur base de quels critères déciderons-nous de dépenser l'argent? »

Il importe de réfléchir en groupe aux critères d'accord ou de refus par rapport aux demandes de formation et aux critères de répartition de l'argent disponible. Certains travailleurs sont de grands consommateurs de formation et d'autres pas. Certains ne se gênent pas pour demander des formations très coûteuses là où d'autres osent à peine formuler une proposition.

Quand refusera-t-on/acceptera-t-on la sollicitation de formation? Les choix peuvent, par exemple, être guidés par les critères suivants :

- la formation demandée n'a pas de lien avec le travail réalisé ;
- la formation n'a pas de lien direct avec le travail réalisé mais serait un « plus » pour l'avenir d'un travailleur peu qualifié, voire lui donnerait le goût de se former (exemple : permis de conduire...) ;
- la formation demandée correspond plutôt à un hobby du travailleur et n'est aucunement prioritaire mais pourrait être utilisée dans le cadre professionnel (exemple : atelier de reliure de livres pour un éducateur...) ;
- la formation est souhaitée par l'organisation et le travailleur ;
- la formation est une condition du maintien à l'emploi du travailleur... .

Quels sont les critères pour affirmer que telle formation est prioritaire sur telle autre... ? Voici quelques repères possibles :

- la sécurité des usagers dépend de l'acquisition de ces compétences en formation par les travailleurs ;
- les compétences devant être acquises au cours de cette formation sont des compétences de base pour exercer la fonction ;
- le fait que les compétences ciblées par cette formation répondent à une demande urgente du personnel ;
- le prix de la formation... .

L'argumentaire est utile à ce niveau : pourquoi choisit-on cette année de mettre tous nos efforts sur cette fonction ou bien sur telle difficulté... Budgéter, c'est aussi prévoir « officiellement » une somme consacrée à la formation d'une année à l'autre.

Les coûts de remplacement éventuel du travailleur en formation (exemple : par des heures complémentaires au temps partiel...) sont à prendre en compte, de même que le remboursement des frais de déplacement éventuels.

La réalisation d'un tableau de synthèse permet de visualiser rapidement qui a suivi quelle formation, à quel coût (voir fiche 31).

Rappelons que les Fonds de formation permettent aussi de suivre des formations à coût très bas, soit sur catalogue (FORMAPEF), soit en réponse à des appels à projets* .

* <http://www.apefasbl.org>, <http://www.isajh.org>



Gérer un budget, c'est

- avoir une vue d'ensemble;
- faire des choix en fonction de critères.

En Belgique, les expressions **concertation sociale** et **dialogue social** désignent le processus à travers lequel les partenaires sociaux (employeurs et travailleurs) gèrent les relations collectives de travail, négocient pour arriver à des accords professionnels.

Dans l'ensemble du secteur privé, marchand ou non marchand, ce processus se déroule à différents niveaux : l'entreprise ou l'organisation, le secteur d'activité (Commissions paritaires – CP), le niveau intersectoriel (Conseil National du Travail – CNT).

En fonction du niveau ou des thématiques, les modalités de concertation et de dialogue sont plus ou moins formalisées, **selon la hiérarchie des sources de droit suivante** :

- la loi (y compris les décrets ou ordonnances) respectant les directives européennes;
- les arrêtés royaux rendant obligatoires des Conventions collectives de travail (CCT) signées en CNT ou en CP;
- les CCT non rendues obligatoires ne s'appliquent qu'aux employeurs membres des fédérations qui les ont signées (parfois uniquement dans une institution);
- le contrat de travail;
- le règlement de travail.

Attention : Un texte « en-dessous » ne peut contenir des dispositions moins favorables à celles d'un texte « au-dessus ». Une CCT ne peut contenir des dispositions moins favorables que celles prévues par la Loi.

Soulignons que les employeurs et les travailleurs sont tenus de respecter des réglementations rendues obligatoires, même s'ils ne les ont pas signées eux-mêmes, ou même si dans l'organisation il n'y a aucun organe représentatif, ou même si personne n'est syndiqué !

Un petit rappel

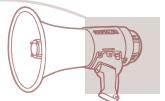
Les deux organes paritaires de concertation sociale au sein de l'organisation sont le Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) et le Conseil d'entreprise (CE). Ces organes sont élus tous les 4 ans, lors des élections sociales (en 2008, 2012...).

La loi les rend obligatoires respectivement à partir de 50 et 100 travailleurs. Ce type d'organe n'existe cependant pas dans de nombreuses organisations non marchandes vu leur taille.

En revanche, la délégation syndicale (DS) peut être constituée à certaines conditions*, variant selon les secteurs. Celle-ci peut assurer certaines missions du CE ou du CPPT, notamment sur les questions de formation des travailleurs. Il est important, dans le cas de l'établissement d'un plan de formation pluriannuel et concerté, que les modalités soient bien clarifiées avec la délégation syndicale, plus souvent rencontrée que le CE ou le CCPT. Cela concerne le rôle de chacun, les moments de concertations, etc.

→ L'ensemble de la démarche « Plan de formation » dans le secteur non marchand résulte d'une volonté paritaire des employeurs et des organisations syndicales de ce secteur.

* La DS n'est pas un organe paritaire; elle représente les travailleurs de l'entreprise auprès de l'employeur. Ses membres peuvent être élus ou désignés par les organisations de travailleurs. L'organisation syndicale est garantie de la représentativité de ses délégués. Dans les entreprises de plus de 50 travailleurs, la délégation syndicale peut coexister avec un CE et/ou un CPPT.



Même si la fiche « concertation » est placée en quatrième étape (juste au milieu des sept, elle en est le pivot), cela ne signifie pas qu'il faille avoir réalisé les trois premières pour commencer à penser la concertation! C'est dans la conception même du Plan de formation que les relations entre l'employeur et les membres du personnel sont à établir.

Bien sûr, tout le monde ne fait pas tout en même temps! Il y a des moments de préparation, de synthèse, de délégation, des aller-retour, etc. Mais l'objectif est bien de prendre l'avis de chacun, de restituer les décisions et de valider le tout, y compris l'évaluation.

La formation est un enjeu important pour les travailleurs comme pour les employeurs : mieux vaut s'inscrire dans une relation « gagnant-gagnant ». Il en va de l'avenir des travailleurs et de celui de l'organisation. Dans ces relations parfois complexes, le référent-formation se place comme un « tiers-médiateur », un terrain neutre, une oreille attentive. Par exemple : l'entretien qu'il peut avoir avec un travailleur est un entretien d'orientation, d'accompagnement, jamais un entretien d'évaluation.

C'est de la qualité de la communication entre ces « partenaires sociaux » que dépend en partie le bien-être, au sens large, des travailleurs.

Un plan de formation aura du mal à avoir du succès s'il est ressenti seulement comme « un ordre d'en haut » ou le « dada » de quelques-uns. Chaque acteur du plan a un rôle à jouer : le groupe de travail (voir fiche 5), le référent, la direction et les travailleurs.

Dans les organisations comportant une délégation syndicale, il importe de préciser son rôle ou le type de consultation, « sans empiéter sur les plates bandes » de chacun.

Des obligations paritaires et matière de formation

Les commissions paritaires du non-marchand ont décidé de certaines obligations en matière de formation.

Il y a la cotisation « emploi et formation des groupes à risque », qui est en général de 0,10 % * de la masse salariale, prélevée par l'ONSS. Cette cotisation est versée aux Fonds sectoriels qui proposent diverses modalités d'aide à la formation continuée (catalogue de formation, appels à projets, bourses...).

D'autres CCT ont été récemment signées – dans la foulée des obligations du Conseil National du Travail relayant celles de l'Union européenne – afin que les secteurs atteignent des dépenses équivalent à 1,9 % de la masse salariale (cf. fiche 7). Les partenaires sociaux avaient le choix entre une cotisation supplémentaire de 0,10 % sur la masse salariale en faveur d'actions de formation** ou un engagement d'augmenter de 5 % la participation des travailleurs à la formation durant le temps de travail***.

Toutes les CCT précisent la nécessité de concertation, la répartition des formations parmi l'ensemble du personnel, le plan de formation, les discussions avec le CE ou la délégation syndicale.

Un tableau actualisé des CCT relatives à la formation est mis à jour sur le site de l'APEF, rubrique : plan de formation

* Pouvant atteindre 0,15% en SCP 318.1

** Choix de la CP 329 Socioculturel en 2007 et 2008

*** Choix des SCP 318.1, 319.2 et de la CP 332.

Les obligations de certaines tutelles quant au Plan de formation

ou comment une contrainte peut devnir une ressource
(voir aussi fiche 7)

A ce jour, trois tutelles demandent aux services reconnus de mettre en place un Plan de formation. L'appellation n'est pas « protégée » et recouvre des aspects variés.

Les services relevant de l'AWIPH (Agence wallonne pour l'intégration des personnes handicapées) doivent mettre en place un Plan de formation décrit de manière identique dans les arrêtés d'exécution respectifs : « S'appuyant sur le projet médico-socio-pédagogique de l'institution, le service établit un plan de formation du personnel qui s'étend au moins sur deux années. Ce plan, construit à l'issue d'un débat entre les acteurs concernés, détermine les objectifs poursuivis. Il décrit les liens entre l'environnement global du service, la dynamique du projet médico-socio-pédagogique et le développement des compétences du personnel. Il définit les critères, modalités et périodicité d'évaluation de ces trois aspects »

Les Services Aides familiales en Région wallonne

« Le service établit un plan de formation des aides familiaux et des gardes à domicile qui s'étend au moins sur deux années. Le plan est soumis pour avis au conseil d'entreprise ou, à défaut, à la délégation syndicale et est transmis à l'administration pour approbation.

L'administration contrôle la qualité de la formation qui est dispensée ». (article 14bis de l'arrêté du 16 décembre 1988).

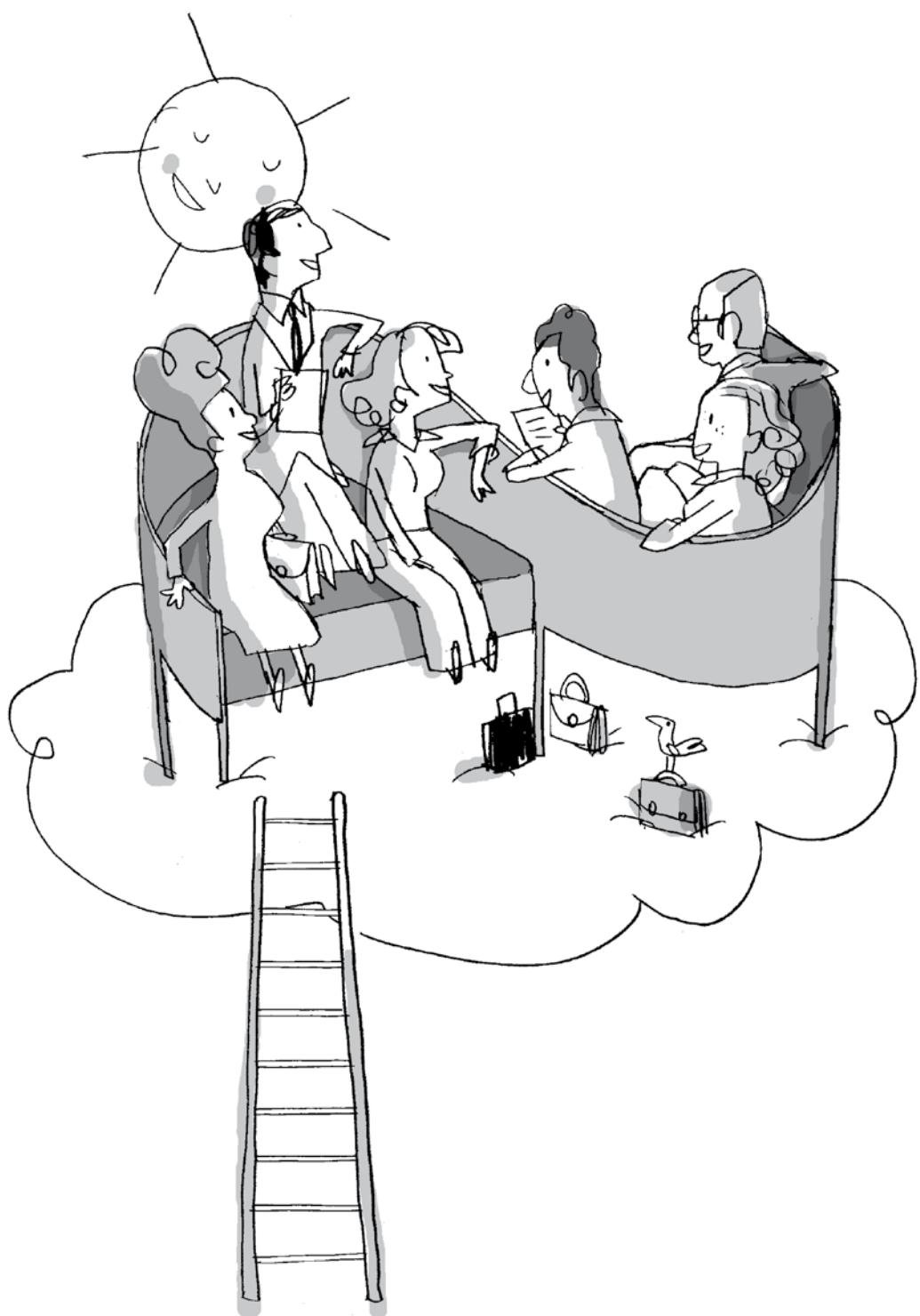
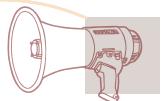
Les services relevant de la COCOF (Commission communautaire française à Bruxelles)

« La subvention pour frais de formation continuée de l'équipe, en ce compris sa supervision, s'élève à 1 % de la masse salariale subventionnée. Cette subvention est conditionnée par un plan annuel de formation tenant compte de tous les travailleurs subventionnés qui a reçu un avis favorable des représentants des travailleurs » (article 89 de l'arrêté NM Cocof 2001).

Tableau récapitulatif

	AWIPH	AF (RW)	COCOF
Durée	Au moins deux ans	Deux ans	Un an
Concertation	Débat entre acteurs concernés	Avis du CE ou de la DS	Avis favorable des représentants des travailleurs
Contenu	Le plan doit comporter les objectifs poursuivis, les liens entre l'environnement global du service, la dynamique du projet médico-socio-pédagogique et le développement des compétences du personnel. Il définit les critères, modalités et périodicité d'évaluation de ces trois aspects.	Pas précisé	Pas précisé, sinon que la supervision est considérée comme dépense éligible en matière de formation.
Type de personnel visé	Pas précisé	Aides familiaux et gardes à domicile	Tous les travailleurs subventionnés

Dans le secteur de l'Aide à la Jeunesse, la tutelle ne sollicite pas à proprement parler un plan de formation, mais demande qu'il y ait une consultation annuelle au sein du conseil pédagogique sur, notamment, le programme de formation (article 6 de l'arrêté du 15 mars 1999).



La formation est un enjeu important tant pour les travailleurs que pour les employeurs. Mieux vaut s'insérer dans une relation « gagnant-gagnant »

Fiche 22 Une clé de la réussite : informer/impliquer/se concerter...

« Formation » est souvent synonyme de « changement », que ce soit au niveau de l'individu, des équipes ou de l'organisation dans son ensemble. Le succès du changement est notamment lié à l'engagement des acteurs qui le portent, à leur responsabilisation, à leur valorisation.

Tout changement nécessite un travail sur les représentations des acteurs : quelle perception ont-ils de la situation ? La situation est-elle perçue comme insatisfaisante ? Par qui ? Y a-t-il des états perçus comme souhaitables ?

Un processus de changement, particulièrement s'il est radical (changements liés à la survie de l'organisation dans un délai court, par exemple un an), nécessite la mise en place d'une communication interne bien conçue.

Un peu de com'

Sans viser un état de consensus utopique, qui peut nécessiter d'interminables procédures, une bonne démarche de communication devrait aboutir à un résultat honorable : les travailleurs de l'organisation doivent connaître les objectifs communs, adhérer à l'esprit et aux principes qui sous-tendent ces objectifs et pouvoir mettre en œuvre avec succès des actions qui s'inscrivent dans des objectifs généraux.

Le projet de formation doit, autant que faire se peut, être porteur de sens pour l'acteur et l'organisation. Il faut souhaiter que l'adhésion et l'engagement des travailleurs dans le processus soient, le plus possible, la résultante d'un choix personnel.

→ Très concrètement, chaque travailleur de l'association devrait :

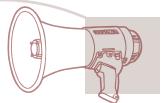
- être informé à temps, avec l'appui de la hiérarchie ;
- pouvoir identifier son rôle dans le projet, sa marge de manœuvre ;
- être aidé dans ce rôle, disposer de soutien, de temps, d'outils pour le changement ;
- voir les résultats, percevoir des progrès à court terme (quelques mois) ;
- souhaiter une légitime valorisation de ses efforts de changement.

Il faudrait aussi permettre, qu'en cas d'échec, il n'y ait pas de responsabilité individuelle (sauf faute intentionnelle).

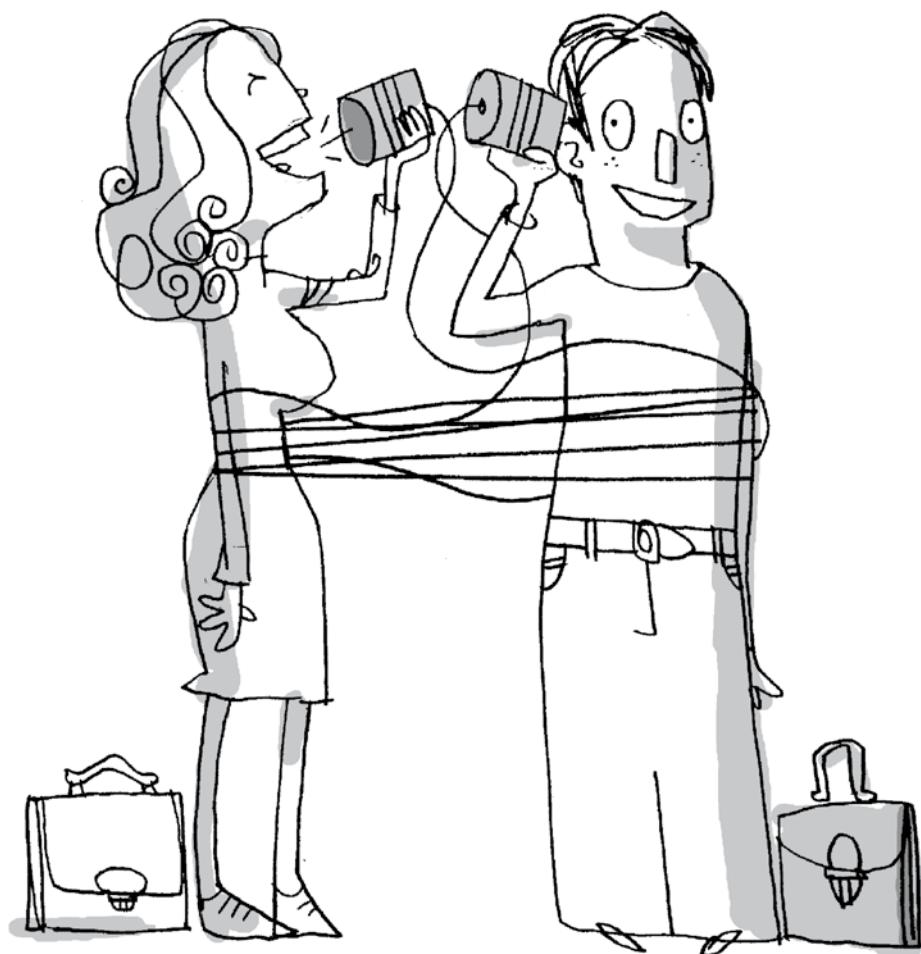
Interaction vivante vaut mieux que communication abstraite

L'information la plus claire possible, avec un contact physique (réunions de discussions) qui n'a pas peur des points de vue divergents est à privilégier dès le départ d'une démarche « plan de formation ». L'utilisation de courriers électroniques ou l'affichage aux valves sera un point d'appui mais pas la stratégie principale de communication. Un mail général ne permet pas de voir la tête que fait son collaborateur quand il accuse réception de l'information, d'affiner la perception de son ressenti. Une affiche aux valves n'est pas une invitation au dialogue mais juste une transmission d'informations.

Le groupe de travail représente un premier niveau d'information, d'implication et de concertation, concret et direct.



*Privilégez le contact direct plutôt que
n'importe quel média de communication*



Pour aller plus loin

Animer et participer à la vie de groupe, Charles Maccio , éd. chronique sociale, Lyon, 1997.

Le guide des techniques d'animation, François Laure, 2^e édition, Paris, 2004.

Techniques pour communiquer, André de Peretti, Jean-André Legrand, Jean Boniface, Hachette éducation, Paris, 1994.

Quelques règles utiles pour la rédaction du Plan

Règle d'or : écrire pour être lu !

- n'en faites pas trop : ce n'est pas un « mémoire », cela doit rester un outil pratique et lisible par tous ! Ne découragez pas les gens avec un document de 50 pages ;
- présentez les indications essentielles : ne noyez pas le lecteur (l'inspecteur, le CA, la délégation syndicale, le fonds social...) dans des détails ;
- un tableau récapitulatif vaut mieux que six pages en continu ; ajoutez des annexes pour les développements utiles à la compréhension ;
- respectez la confidentialité demandée ;
- si c'est un travail à plusieurs mains, faites faire une relecture par une seule personne qui veillera aux redites, à la clarté et la logique d'ensemble, et... à l'orthographe ;
- n'attendez pas d'être au bout de la préparation pour écrire : gardez des traces de ce que vous faites, classez-les et commencez la rédaction dès le début avec ce qui vous paraît essentiel.

Règle d'or : écrire pour être lu !

Proposition de structuration

En définitive, même si vous avez procédé dans un ordre différent, la structuration de rédaction la plus opérationnelle suit logiquement les étapes de 1 à 5.

Une introduction reprendra votre manière de procéder, les acteurs et moments clés de ce travail.

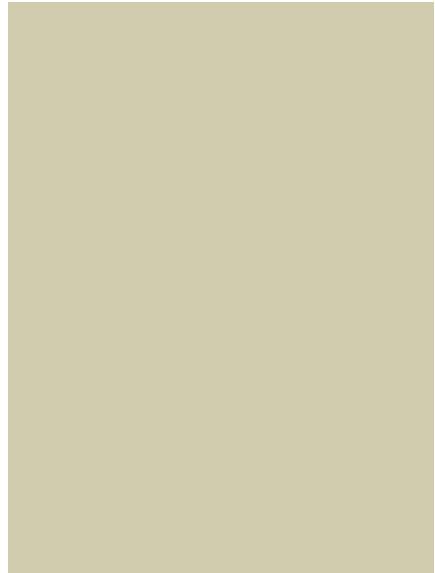
1. Resitez le cadre de l'organisation et son contexte *hic et nunc* (étape 1) : ici aussi, gardez l'essentiel en matière de mission, de formation, de projet pédagogique, de fonctions... (pas utile de mettre les statuts ou le décret en intégralité, mais choisir les éléments pertinents) ;
2. Formulez, sous forme de synthèse, les besoins en compétences des travailleurs (étape 2) : indiquez d'abord les besoins collectifs, ensuite les besoins individuels s'ils sont connus ;
3. Montrez ensuite comment vous passez des besoins en compétences aux besoins de formation (étape 3). Indiquez éventuellement les autres stratégies préconisées pour rencontrer les besoins en compétences qui ne peuvent déboucher sur des actions de formation... ;
4. Pour ce qui est de la concertation (étape 4), mentionnez les procédures, les avis et moments de validation. La concertation devrait aboutir à dégager des priorités en matière de formation. Le moment de l'écriture permet de concrétiser celles-ci, de les rendre communicables et vérifier ainsi le consensus ;
5. Enfin, il s'agit d'opérationnaliser le plan (étape 5) : avant de rédiger le programme de formation proprement dit, un autre moment important de la rédaction est de définir les objectifs opérationnels du plan. Evitez les objectifs définis de manière trop générale (exemple : le plan vise à développer les compétences de l'ensemble des travailleurs) et qui ne peuvent donc pas être évalués (voir aussi fiche 32). Les objectifs opérationnels doivent être rédigés sur base des priorités fixées suite à la concertation.



Quelques exemples de ce que pourraient être...

des priorités en matière de formation :

- quant au public-cible : y a-t-il des travailleurs prioritaires ?
- quant au contenu :
 - le fonctionnement de l'équipe (dynamique, réunion...);
 - les méthodes d'intervention et de prise en charge;
 - la compréhension des situations du public avec lequel on travaille;
 - l'organisation / la gestion (administrative, financière, des ressources humaines...) de l'association.
- en matière de méthode pédagogique : par exemple : privilégier la formation de l'ensemble de l'équipe plutôt qu'envoyer les travailleurs en formation au cas par cas...;
- par rapport aux relations avec le réseau de l'association et le reste de l'environnement (tutelle, inspection...);
- lien entre ce plan de formation et d'autres chantiers de l'organisation : redéfinition du projet pédagogique, plan de gestion des ressources humaines, nouvel agrément en perspective... Qu'est-ce que ce plan peut apporter à ces autres chantiers ?



des formulations d'objectifs :

- augmenter de 20 % le volume d'heures de formation du personnel moins qualifié (possédant au maximum le CESS);
- mettre en place des formations qui tiennent compte des spécificités du personnel à temps partiel (faire en sorte qu'ils puissent y participer);
- augmenter le niveau de qualification du personnel pour faire en sorte que tout le monde ait au moins le CESS, et 75 %, le niveau baccalauréat (enseignement supérieur de type court);
- sensibiliser l'ensemble du personnel à la démarche qualité et former les responsables de service à cette méthode;
- en matière de formation continue, passer de la culture de l'initiative individuelle à une culture collective de concertation, en intégrant les fonctions périphériques (ouvriers, administratifs) dans la réflexion.

Vous trouverez sur le site de l'APEF des exemples de plans de formation, issus d'organisations différentes quant au secteur ou à la taille : www.apefasbl.org rubrique Plan de formation

SMART : une méthode pour formuler un objectif opérationnel

Un objectif est dit SMART quand il répond à ces cinq caractéristiques :

Spécifique : clair, compréhensible, sans ambiguïté.

Mesurable : on doit pouvoir mesurer son état d'avancement.

Accessible : l'objectif peut être atteint par ceux qui doivent le réaliser. Il doit être réaliste.

Rattaché à un projet : il doit être lié aux priorités fixées et en lien avec le projet global de l'association.

Temporellement défini : sa durée est déterminée et un délai est fixé.

Fiche 24 Une jungle, la formation ?

« Tous les jours on reçoit des offres de formation... Qui peut certifier quoi? Tout un chacun peut se baptiser formateur! C'est un grand marché, une jungle... »

Qui propose quoi actuellement dans le domaine de la formation continuée des adultes?

Les opérateurs publics

- L'Enseignement de Promotion sociale est un opérateur phare pour les adultes, dans toutes les disciplines. Les quatre réseaux de la Communauté française proposent des offres préétablies où toute personne peut s'inscrire, mais ils répondent aussi à la demande pour organiser des formations « sur mesure », de niveau secondaire et supérieur. Cet enseignement délivre des certificats et titres spécifiques, mais aussi des titres équivalents à ceux de l'enseignement de plein exercice (ex : le CESS – certificat d'enseignement secondaire supérieur – le diplôme d'aide familiale, d'aide-soignant, le brevet infirmier, ou les bacheliers éducateur spécialisé et en soins infirmiers...);
- Les Hautes Ecoles et Universités proposent de plus en plus de formations continuées ;
- Bruxelles-Formation, le FOREM en Wallonie, l'ADG (en Communauté germanophone) et le VDAB (Flandre) présentent des formations préétablies pour les demandeurs d'emploi et répondent aux demandes de tout type d'organisation ;
- le Service Formation PME (Administration de la COCOF à Bruxelles) et l'IFAPME Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et Petites et moyennes entreprises – proposent des formations continuées, de chef d'entreprise, et l'Apprentissage.

Les opérateurs privés associatifs

- Une série d'associations ont comme objet social exclusif la formation. Certaines sont reconnues par un pouvoir public, notamment la Communauté française dans le cadre du décret Education permanente des adultes. Elles emploient des formateurs salariés ou des prestataires ponctuels ;
- D'autres associations, telles les fédérations patronales, des regroupements de services, les organisations syndicales... consacrent également une partie de leurs activités à offrir des formations dans le domaine de leurs pratiques.

Les opérateurs privés commerciaux

Il s'agit d'opérateurs dans diverses disciplines, sous statut de SPRL, coopérative, voire SA.

Certains sont regroupés et se donnent un code de déontologie (ex : www.epsilon.be).

Les formateurs indépendants

Ils exercent à titre complémentaire ou principal. Certains ont été ou sont encore travailleurs dans une organisation du non-marchand.

Les tutelles du non-marchand comme l'ONE, l'AWIPH... offrent des formations sur catalogue en faisant appel à des opérateurs extérieurs. D'autres, comme l'Aide à la Jeunesse, reconnaissent des associations dédicacées à des formations dans ce secteur.

Les Fonds sectoriels (Fonds de sécurité d'existence créés par une Convention collective de travail et gérés par les employeurs et les organisations syndicales d'un secteur) ne sont pas – dans le non-marchand – directement opérateurs de formation, mais font appel à différents opérateurs pour mettre en œuvre des programmes. Ils proposent également des aides aux organisations qui doivent choisir leur formateur.

Un Répertoire des Opérateurs de formation (ROF) ne labellise pas mais informe sur des organismes qui ont déjà travaillé avec le non-marchand, www.apefasbl.org.



En résumé...

les opérateurs et formateurs de formation continuée

Opérateurs publics

Enseignement de Promotion sociale*

165 établissements des quatre réseaux en Communauté française – De jour ou de soir – Qualifications possibles
www.enseignement.be/index.php?page=23836 (répertoire des écoles).

Hautes Ecoles – Universités

Bruxelles-Formation

Institut Bruxellois Francophone pour la Formation Professionnelle
www.bruxellesformation.be

FOREM

ADG

VDAB

En Wallonie, www.leforem.be

En Communauté germanophone, www.adg.be

En Communauté flamande, www.vdab.be

Provinces

Hainaut : www.hainaut.be/culture/formationsdgac
Liège : www.prov-liege.be/formations

Service Formation PME

Administration de la COCOF à Bruxelles, www.cocof.irisnet.be/site/fr/sfpme

IFAPME en RW

Institut wallon de formation en alternance et des indépendants et Petites et moyennes entreprises, www.ifapme.be

Opérateurs privés associatifs

ASBL : reconnues par un pouvoir public (par exemple les asbl d'éducation permanente, voir répertoire : www.educperm.cfwb.be)
ASBL non reconnues : voir le répertoire des OF, www.apefasbl.org/rof-questionnaire

Opérateurs privés commerciaux

Divers statuts : SA, SPRL, coopérative...
Voyez notamment www.epsilon.be

Formateurs indépendants

Individu exerçant à titre complémentaire ou exclusif comme indépendant.

Offre des tutelles

AWIPH

www.awiph.be, rubrique Professionnels Catalogue formations

ONE

www.one.be, rubrique Publications Catalogues 0-3 et 3-12 ans

DG Culture

www.fcc.cfwb.be/cf/forma/index.html (service de la formation)

DG AAJ

www.aidealajeunesse.cfwb.be/ (service méthodes, recherche et formation)

* Les Fonds sectoriels de formation ont une convention avec l'EPS offrant des opportunités de formations adaptées.

Fiche 25 Quelle est l'utilité d'un cahier de charges ?

Vous souhaitez mettre en place une formation en interne, sur mesure.

Le **cahier des charges** définit clairement et de manière complète l'intervention de formation à mettre en place. Il décrit très précisément les modalités d'exécution, le cadre... En interne, il sert à les expliquer aux différents acteurs et à s'assurer que tout le monde est d'accord, qu'il y a bien eu concertation.

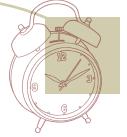
Ce cahier des charges sert ensuite à sélectionner un opérateur de formation et à organiser les relations avec celui-ci tout au long du projet de formation.

Le cahier des charges est un document de référence pour l'équipe qui demande une formation et pour l'opérateur choisi. C'est un outil fondamental de communication.

Quels sont les points à prendre en compte pour rédiger un cahier des charges de formation ?

- l'intitulé de l'intervention de formation ;
- une description courte du contexte qui a motivé la demande de formation ;
- une description de l'association (mission, organisation, etc.)
- le public concerné, ses caractéristiques en lien avec la formation suggérée, le nombre de personnes prévues (à convenir en accord avec le formateur) et leur origine si des personnes d'autres associations se joignent au demandeur ;
- les objectifs de formation, formulés en terme de compétences attendues ;
- les critères d'évaluation de la formation (du formateur et des compétences acquises par les personnes en formation) et à qui ils seront communiqués ;
- la qualification attendue des formateurs ;
- le coût de la formation ;
- les méthodes pédagogiques envisagées ;
- le contenu de la formation ;
- les dates, l'horaire, le lieu de la formation ;
- les aspects logistiques particuliers : réservation de repas à midi, pauses café, supports pédagogiques (documents : par qui sont-ils reproduits, amenés sur place...).

Un exemple de cahier des charges est disponible sur le site de l'APEF (www.apefasbl.org, rubrique Plan de formation).



*Le cahier des charges est
un outil fondamental de
communication.*

Fiche 26 Sur base de quels critères choisir un opérateur et/ou un formateur?

A ce stade, considérons que l'intitulé de la formation, le profil des participants et les objectifs poursuivis par l'organisation et les participants sont clairs pour vous. Il vous « reste » à choisir *qui* va donner cette formation.

Quelques questions à vous poser avant de choisir un opérateur de formation.

Quels ont été les opérateurs de formation retenus précédemment par notre institution pour ce type de formation ? Dispose-t-on de documents d'évaluation des formations suivies avec ces opérateurs ? Quels sont les échos de ces formations (voir étape 1 – analyse de documents) ? Qu'en disent les autres associations que nous connaissons ? Que me disent les différentes sources d'informations sur cet organisme (son site Internet, son catalogue de formation...) et notamment les références de collaborations que cet organisme met en avant ?

Quelles sont les méthodes pédagogiques utilisées par l'opérateur ? Ces méthodes conviennent-elles aux personnes qui vont suivre la formation ? L'opérateur de formation a-t-il l'habitude du public avec lequel il va être en contact ? Connaît-il le secteur ? Est-il familiarisé avec la formation d'adultes ?

Quelle est la déontologie du formateur* ? Se distingue-t-il par certaines valeurs cohérentes avec celles de notre institution ou au contraire étrangères à notre institution ? Dans quelle mesure adapte-t-il son offre de formation à notre demande ? Prend-il le temps de discuter avec nous pour que la formation « colle » aux demandes du terrain ?

Le pouvoir de tutelle fournit-il un catalogue de formations ? Choisir une formation dans un catalogue, c'est se conformer à une offre qui vous convient. Sélectionner vous-même un opérateur suppose qu'il soit davantage à l'écoute de votre demande, qu'il adapte son offre par rapport à votre demande.

Dans le cas où vous cherchez un opérateur pour une supervision ou une inter-vision**

- quelles sont les disponibilités de cet opérateur pour vous rencontrer et bien cerner la demande, assurer le suivi après son intervention... ? Ces rencontres avant l'intervention elle-même sont elles comprises dans la facture qu'il envisage ?
- quelles sont les pratiques de cet opérateur sur le plan déontologique ?

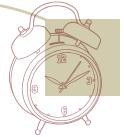
Quel est le budget réservé à cette formation ? Quand vous avez sélectionné plusieurs opérateurs, comparez les prix et négociez, le cas échéant.

Dans quels délais peut-on organiser la formation ?

NB : Il n'est pas obligatoire de reprendre systématiquement le-s même-s opérateur-s. Certains sont spécialisés dans des domaines précis. Varier les formateurs comporte certains avantages même si la démarche paraît a priori plus coûteuse en temps.

* Le groupe Epsilon propose un balisage déontologique pour les relations professionnelles au sein des métiers de la formation : <http://www.epsilon.be/deontologie>

** L'APEF a produit deux documents en 2007, au sujet de la supervision collective dans le non-marchand : l'un destiné aux équipes qui cherchent un superviseur, l'autre à destination des superviseurs, avec des repères déontologiques. Voir sur www.apefsl.org



Où chercher un opérateur de formation ?

Vous trouverez sur le site de l'APEF, un répertoire des organismes de formation (ROF) spécialement conçu pour les associations du non-marchand. Précisons que la présence d'un organisme dans le répertoire ne constitue pas une forme d'agrément de la part de l'APEF.

www.apefasbl.org, répertoire des opérateurs de formation

CRITÈRES DE CHOIX D'UN OPÉRATEUR DE FORMATION

Organisme de formation pressenti :

Formateur envisagé :

Expérience professionnelle :

Connaissance de l'association ou du secteur :

Connaissance et maîtrise du programme sollicité :

Connaissance du public de la formation :

Compétences pédagogiques avec un public adulte :

Conditions financières :

Formateur interne/externe :

Fiche 27 Faut-il signer une convention ?

Une convention se distingue du cahier des charges par le fait que ce document écrit engage les différentes parties les unes vis-à-vis des autres. C'est un document de référence qui assure un langage commun, bien utile en cas de litiges.

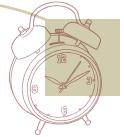
La convention peut faire l'objet d'ajustements par rapport au cahier des charges initial : ce dernier peut être négocié, précisé, corrigé.

La convention est plus synthétique que le cahier des charges. Elle reprend les éléments essentiels :

- les coordonnées du demandeur de l'intervention en formation et le nom de son représentant;
- les coordonnées de l'opérateur de formation et du/des formateur(s);
- une description brève de la formation, de ses objectifs, du public, de la méthode pédagogique et du contenu qui renvoie au cahier des charges éventuellement annexé;
- le coût de l'intervention de formation y compris les autres frais tels que les déplacements, la restauration ou l'hébergement du formateur... et les modalités de paiement (délais, numéro de compte...);
- la « flexibilité du contrat » : possibilité de retrait ou d'ajout d'une activité, nombre minimum et maximum de participants, les rencontres éventuelles en vue de préparer l'intervention de formation, conditions d'annulation de la formation, suivis de la formation...;
- les références éventuelles à des balises déontologiques;
- le lieu de la formation, les équipements éventuels, les éléments logistiques (matériel, locaux, repas...);
- les dates de formation.

La convention est signée en plusieurs exemplaires, en fonction des partenaires engagés (exemple : s'il y a plusieurs demandeurs associés). Elle fait référence en cas de réclamation.

Un exemple de convention est disponible sur le site de l'APEF
www.apefasbl.org, rubrique Plan de formation



Il est intéressant de prévoir une certaine flexibilité : qu'envisage-t-on en cas d'annulation d'une partie de la formation... ?

Cette fiche suppose que vous ayez décidé **d'organiser une formation sur site**. A quoi faut-il penser?

Avant la formation

- écouter les personnes qui suivront la formation afin qu'elles perçoivent le sens de la formation à la fois pour elles, pour leur équipe, pour leur public éventuel ;
- entendre leurs demandes et les traduire en cahier des charges ;
- choisir le formateur, lui transmettre le cahier des charges, insister sur la prise en compte de vos spécificités, signer une convention ;
- prévoir un local adapté au nombre de participants. S'assurer que le local soit libre pour la durée de la formation et qu'il n'y ait pas de passages intempestifs ou de bruits dérangeants (travaux, tontes de pelouse...). Veiller notamment aux conditions acoustiques et à un éclairage adapté. Le confort des sièges et la disposition du local sont importants. Plusieurs locaux, notamment pour faciliter les travaux de groupe, peuvent être nécessaires. Dans ce cas, une proximité entre ces locaux est préférable ;
- transmettre à la personne concernée les noms de personnes qui partent en formation pour organiser le remplacement des travailleurs ;
- prévoir le matériel demandé par le formateur : tableau, marqueurs, effaceur, projecteur data, écran, allonge... Des boissons sont toujours appréciées par le formateur et les participants. Faut-il photocopier des documents pour le formateur ? Prévoir des bics et du papier, particulièrement si le public de la formation n'en utilise pas au quotidien dans son travail ;
- organiser le repas de midi et les pauses café ;
- informer les participants de l'horaire et du local, rappeler le thème et la méthode de formation ;
- organiser la formation chez soi est l'occasion de créer un cadre convivial, propice à des relations informelles chaleureuses. L'accueil des participants mérite d'être bien pensé.

Avant, pendant et après la formation

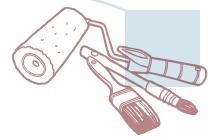
Le jour de la formation, vérifier :

- les locaux : les ouvrir (ah, les problèmes de clé...), s'assurer du chauffage, de la propreté et des commodités, notamment l'état des toilettes à proximité (ampoules, papier, de quoi se laver les mains...)
- le matériel : celui demandé par le formateur, les tables et chaises... (la disposition des lieux doit respecter le souhait du formateur), l'accessibilité de poubelles, et pourquoi pas d'un tri sélectif ;
- les boissons et collations ;
- accueillir le formateur et les travailleurs.

Après la formation

Il s'agit d'évaluer la formation, cela peut se faire à différents niveaux (voir étape 7, fiches 32 à 35) :

- la satisfaction des participants, comment ont-ils vécu cette formation ? ;
- l'efficacité de la formation : qu'est-ce que les participants ont appris ? ;
- dans quelle mesure les participants intègrent dans leur travail ce qu'ils ont appris ? ;
- quelles répercussions a cette formation pour l'organisation ?
- éléments financiers : le montant de la facture correspond-il à ce qui a été prévu dans la convention ?



Organiser la formation chez soi est l'occasion de créer un cadre convivial, propice à des relations informelles chaleureuses.

Fiche 29 Conduire une formation à l'extérieur

A quoi devez vous penser quand un ou des travailleur(s) part(ent) en formation?

Certaines tâches qui suivent relèvent de la direction. D'autres seront remplies par le référent-formation, d'autres par le supérieur hiérarchique direct du travailleur.

Avant la formation

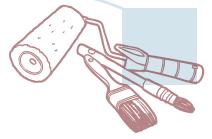
- la personne qui part en formation perçoit l'utilité et le sens de la formation à la fois pour elle, pour son équipe, pour son public éventuel ;
- le participant a obtenu l'accord (écrit) de son supérieur pour partir en formation ;
- il a rempli un bulletin d'inscription renvoyé à l'organisme de formation ;
- il dispose de toutes les informations utiles (lieu précis, horaire...) ;
- le virement qui règle les frais d'inscription est déjà fait ou prévu ;
- le travailleur est informé de la manière dont il va être remboursé des frais éventuels ;
- un remplacement du travailleur ou une réorganisation de l'équipe sont prévus pendant l'absence due à la formation ;
- il faut spécifier au participant à la formation s'il doit ou non ramener une attestation de fréquentation, un document administratif en lien avec un congé-éducation...

Le jour de la formation

- le travailleur est absent et vous n'êtes pas pris au dépourvu. Son remplacement ou la réorganisation du travail en son absence tiennent compte du temps nécessaire à ses déplacements vers le lieu de formation.

Après la formation

- le travailleur a-t-il reçu une attestation de fréquentation (notamment pour le congé-éducation payé) ?
- le travailleur dispose de temps pour relire ses notes, organiser ses connaissances ;
- vous prévoyez un partage en équipe pour donner un écho à la formation ;
- vous sollicitez une évaluation de la formation par le travailleur en vue de savoir ce qu'il a appris, s'il est satisfait ou non, ce qu'il pense changer dans sa pratique... (voir fiche 33 sur le transfert des acquis en formation) ;
- vous examinez avec les différents acteurs de l'organisation les changements possibles en lien avec cette formation : comment optimiser les effets de la formation ?



*La personne qui part en formation
perçoit le sens de la formation
à la fois pour sa mission,
pour elle, pour son équipe...)*

Fiche 30 Formation et temps de travail : à propos du remplacement

La difficulté majeure de pratiquer une politique de formation continue pour tous dans le non-marchand, est celle du temps que les travailleurs peuvent y consacrer, et par conséquent, de leur éventuel « remplacement ». Il peut s'agir du remplacement de l'absent soit simultanément au moment de sa formation, soit à posteriori, y compris en regroupant des remplacements de plusieurs personnes, afin de garder un volume égal de temps de travail auprès du public.

Une fois encore, en matière d'accès à la formation continue, les organisations et les travailleurs du non-marchand ne sont pas sur le même pied.

Le type d'activité intervient en premier lieu : entre un service résidentiel pour adultes handicapés, une crèche, une maison de jeunes, un centre sportif, un service de planning familial, un centre de santé mentale, un service d'aide familiale, une ETA... les possibilités d'absence pour formation d'une ou plusieurs personnes, a fortiori de toute l'équipe, sont variables. Elles se conjuguent avec la taille de l'organisation, le type de bénéficiaires et les fonctions exercées.

Prévoir et gérer les absences pour formation est dès lors un art difficile si l'on veut éviter les écueils classiques. « Ce sont toujours les mêmes qui peuvent y aller, l'équipe amputée qui reste, elle trinque », « personne ne suit mes dossiers à ma place quand je vais en formation », « on n'a jamais le temps de se retrouver tous ensemble », « quand une aide-familiale ne preste pas, il n'y pas de subvention ni d'intervention du bénéficiaire... »

Pour les **travailleurs à temps partiel** en particulier : on rechigne à les envoyer en formation car ils sont «deux fois absents» (par exemple pour les réunions, etc.).

Certains services peuvent fermer un (demi) jour sans trop de dommage ; dans une grande institution, on réunit parfois deux groupes de bénéficiaires pour une activité, certaines organisations prennent des stagiaires ou des jobistes « bien connus » pour renforcer l'équipe un moment...

Quelques pistes à envisager

Dans toutes les modalités de « remplacement », il est important de veiller à la **législation sociale** d'une part, et à la **continuité pédagogique** du service envers les bénéficiaires (certains acceptent difficilement les changements ou les nouvelles têtes), leur famille, ou les autres professionnels concernés d'autre part.

Une mesure moins difficile à mettre en oeuvre sur les plans administratif et pédagogique est celle **du remplacement par des travailleurs à temps partiel** (un collègue à temps partiel a son temps de travail augmenté lorsqu'un autre est en formation), voire leur **auto-rempacement** (un travailleur à temps partiel a son temps de travail augmenté du temps qu'il va en formation). La rémunération se fait par des heures complémentaires*.

A ce jour, et sauf exception pour les services d'aide familiale** les tutelles ne prennent pas de mesure structurelle pour augmenter le volume de travail aux fins de formation.

* Voir à ce sujet l'étude réalisée par la FIMS pour le Fonds MAE sur www.apefasbl.org

** Une partie de la subvention est destinée à des moments de formation et non à la prestation de service



le Congé-éducation payé

Tout savoir sur cette mesure fédérale : www.emploi.belgique.be et des précisions sur : www.apefasbl.org, rubrique Plan de formation

- La Commission paritaire pourrait prendre des mesures d'incitation à certaines modalités de remplacement, notamment [par des temps partiels](#)
- Des Fonds Maribel ont accordé des emplois à condition d'être justifiés par du temps de formation supplémentaire pour certains travailleurs.
- Une aide : le préfinancement du congé éducation payé – CEP. Le remboursement du CEP étant parfois tardif, certains Fonds sociaux de formation* organisent le préfinancement envers l'employeur et récupèrent les montants auprès du SPF Emploi Travail Concertation Sociale.
- L'intérim est très coûteux et impossible pour certaines fonctions (insertion dans une équipe, connaissance des pratiques pédagogiques, des bénéficiaires...).
- L'équipe volante est une solution mais sa réalisation est complexe et ne convient pas à tous les secteurs.

Dans les MAE**, pour la fonction de puéricultrice, il s'agit de structures indépendantes proposant au départ un service de garde d'enfants malades, qui au fur et à mesure, ont pu mettre à disposition des puéricultrices en remplacement de courte durée dans des crèches environnantes***. Ou de crèches qui ont ouvert un service de garde d'enfants malades à domicile et dont les puéricultrices peuvent intervenir au sein même de la crèche.

Ce qui se fait ailleurs : une source d'inspiration ?

Dans l'enseignement obligatoire**** (et pour les formations volontaires). Un remplacement peut être assuré par un temporaire. L'enveloppe destinée à couvrir ces mesures de remplacement ne permet pas de répondre à toutes les demandes. L'originalité du dispositif est d'avoir mis en place des instances de pilotage afin de gérer les inévitables arbitrages. Chaque réseau d'enseignement a créé un service destiné à organiser le remplacement. Ces services font les arbitrages en fonction de critères qui privilégient les petites implantations, les écoles en discrimination positive et/ou accueillant des primo-arrivants.

Dans les hôpitaux, une circulaire de la Santé publique (18/07/2008) permet des EMRI : équipes mobiles de remplacement immédiat.

En France, le décret du 15/10/2004 permet l'aide au remplacement des salariés en formation (quelle qu'elle soit) d'un travailleur ou de l'équipe, sans durée minimale, dispensée par un organisme extérieur à l'entreprise ; le remplaçant doit être recruté à l'extérieur et occuper le poste correspondant à celui du salarié parti en formation. Les formalités administratives sont assez simples ; le montant de l'aide (de l'Etat) est forfaitaire (3,8 €/h actuellement) et égal à 50 % du SMIC, et pour une année au maximum.

* Voir le Fonds social MAE sur www.apefasbl.org

** Voir l'étude réalisée par la FIMS pour le Fonds MAE sur www.apefasbl.org

*** Ce cas n'est pas exempt de difficultés par rapport à la législation sur la mise à disposition de travailleurs.

**** La Vigilante n° 32 sur www.apefasbl.org

Tenir un tableau de bord permanent est un outil qui peut vous aider à plusieurs niveaux, notamment administratif (cf. fiche 7 : bilan social) mais aussi à « réguler » votre plan de formation au fur et à mesure, et à le faire évoluer.

Il ne s'agit évidemment pas d'être obsédé et de considérer que le moindre caucus entre deux personnes, une réunion d'équipe classique ou un appel téléphonique au Fonds social sont de la formation !

Pour tenir un tableau de bord, [voici deux types d'éléments à croiser entre eux](#), et bien sûr, à adapter à vos réalités

A- Les formations suivies

Formations collectives :

- supervision – accompagnement d'équipe;
- formations thématiques internes pour une partie ou pour toute l'équipe.

Formations individuelles suivies à l'extérieur :

- modules courts ;
- colloques, séminaires, journées d'étude, visites.

Activités de tutorat :

- envers des stagiaires étudiants/de nouveaux travailleurs/de travailleurs tels PTP, CEFA, etc. (Ici également, il faut du temps réservé : évaluation, réunions avec les professeurs...).

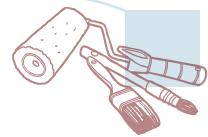
Qualifications : en Enseignement de Promotion sociale ou en plein exercice à horaire décalé

Formations requises par certains types de contrats : PTP...

B- Caractéristiques principales de chacune des modalités

- participants (nombre, fonction, ancienneté...);
- responsable ou référent interne et type de préparation;
- dates et durée – lieux;
- thématiques ;
- organisateur – Formateur ou conférencier : interne, externe ;
- coûts et subventions éventuelles ;
- dossier Congé éducation payé/Fonds sectoriel/Tutelle/ ... ;
- traces – Evaluation – Rapports – Suivi ;
- communication interne : à qui, comment (ex : production d'un rapport par les participants après un colloque, une formation).

Exemples :



Type de formation	Supervision d'équipe Planning familial « Le Ruban blanc »
Participants	Les 8 membres de l'équipe y compris la personne de l'accueil
Référent Préparation	Direction et en équipe : préparation en réunion
Dates – lieux	De janvier à mai – 2 jeudis matin par mois – Sur site
Thématiques	Réorganisation du travail.
Formateur	Opérateur : asbl XYZ (coordonnées) et formateur W : références, CV...
Coûts	Subside Fonds social ASSS, Prévoir complément pour le rapport
Dossier	Au Fonds social ASSS : références, subvention, indiquer au Bilan social
Suivi – Traces	Rapport du formateur
Communication	Au Fonds social – Au Conseil d'administration
Type de formation	Service d'accueil et d'aide éducative « Maison de la vision tranquille »
Participants	X, cuisinière et Y, chargée de l'entretien : coordonnées, ancienneté
Référent Préparation	Direction et Référent Plan de fo
Dates – lieux	Indiquer les informations de l'Administration
Thématiques	Le secteur de l'Aide à la jeunesse présenté au personnel technique
Formateur	Organisme reconnu Aide à la jeunesse : coordonnées, noms...
Coûts	Gratuit pour la formation – Prévoir les frais de déplacement et de remplacement cuisine
Dossier	Administration de l'Aide à la jeunesse, coordonnées, indiquer au Bilan social
Suivi – Traces	Demander rapport à l'administration
Communication	Prévue lors des réunions d'équipe : avant, après...
Type de formation	Tutorat Abri de nuit « Couleur Café »
Participants	Nouvel éducateur engagé, et toujours en formation en 2 ^e année éducateur
Référent Préparation	Chef de groupe
Dates – lieux	In situ – Une fois par semaine
Thématiques	Accompagnement à la fois de son travail et de sa formation
Formateur	Tutrice : X, éducatrice plus ancienne
Coûts	/
Dossier	Avec l'EEPS/indiquer au Bilan social
Suivi – Traces	Le chef de groupe et la tutrice élaborent un petit dossier
Communication	A certaines réunions d'équipe
Type de formation	Qualification bachelier Educateur « Maison de jeunes Mi & You Tou »
Participants	L'animateur engagé il y a trois ans
Référent Préparation	Le coordinateur
Dates – lieux	Trois ans, chaque lundi de 8h30 à 17 h, à Liège
Thématiques	Qualification Educateur spécialisé
Formateur	Enseignants de l'Etablissement de Promotion sociale : coordonnées
Coûts	Prévoir un apport pendant sa semaine de congés groupés avant les examens
Dossier	Au CEP/indiquer au Bilan social
Suivi – Traces	Dossier entre la MJ et l'EEPS, participation à la journée des tuteurs de l'EEPS
Communication	Régulièrement en réunion d'équipe
Type de formation	Contrat PTP Crèche « L'éponge carrée verte »
Participants	Une auxiliaire de l'enfance
Référent Préparation	Direction et assistante sociale
Dates – lieux	Formation externe et suivi interne
Thématiques	Auxiliaire de l'enfance
Coûts	Remplacement certains vendredis par une puéricultrice à temps partiel augmenté
Dossier	Au FOREM : coordonnées/indiquer au Bilan social
Suivi – Traces	Dossier FOREM
Communication	A l'équipe – Au FOREM

Dégager un indispensable espace/temps : dans la tenue de nos agendas, les activités d'évaluation sont souvent celles qui sont les plus malmenées. Dès lors un des préalables indispensables, si nous voulons améliorer la manière dont se passent les formations dans nos associations, est de se réserver du temps et des ressources à cette fin !

Une série de questions générales sont envisagées lors de l'évaluation de l'impact des formations.

D'où vient la demande d'évaluation ? A quelles fins ces évaluations sont-elles utilisées ?

Qui communique quoi, à qui, pour quels suivis ? L'évaluation est-elle utile ? Faisable ? Menée dans le respect des règles déontologiques (anonymat, confidentialité, accès à l'information pour les personnes concernées) ? Les effets produits par cette évaluation seront-ils à la hauteur des efforts consentis ?

Une certaine rigueur méthodologique est recommandée. Il n'est possible de mesurer que ce pour quoi des indicateurs ont été prévus.

Il paraît important, aujourd'hui, de développer l'auto-évaluation des participants, les pratiques réflexives de la part des travailleurs sur leur développement personnel et professionnel.

L'évaluation de la formation se pratique traditionnellement avec le modèle de Kirkpatrick (1959), à quatre niveaux (voir le tableau de synthèse) :

1. Satisfaction des participants ;
2. Acquis des participants ;
3. Changements perceptibles de pratiques ;
4. Changements perceptibles dans l'organisation.

Grosso modo cela revient à se demander si le participant à la formation a apprécié la formation (niveau 1), s'il en a retenu quelque chose (niveau 2), s'il va changer ses comportements au travail (niveau 3) et quels changements cela va amener dans l'organisation (niveau 4).

Nous recommandons toutefois d'ajouter à ce modèle, un niveau 4bis qui concerne plus directement les individus. Ce niveau est là pour rappeler que les effets recherchés d'une formation ne concernent pas uniquement les organisations en tant que telles. Les objectifs poursuivis, déclarés ou non, le sont aussi de manière personnelle par les individus s'inscrivant dans les formations.

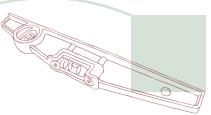
Dans les faits, on investigue rarement les quatre niveaux (pour une question de temps et de coût). Beaucoup se satisfont du 1^{er} niveau qui n'est pas le plus intéressant : il apporte peu d'informations (bien souvent les gens se disent satisfaits).

Niveau 4 Effets pour l'organisation	Niveau 4bis Effets pour les individus
Niveau 3 Transferts des acquis	
Niveau 2 Evaluation des apprentissages	
Niveau 1 Satisfaction des participants	

Pour aller plus loin

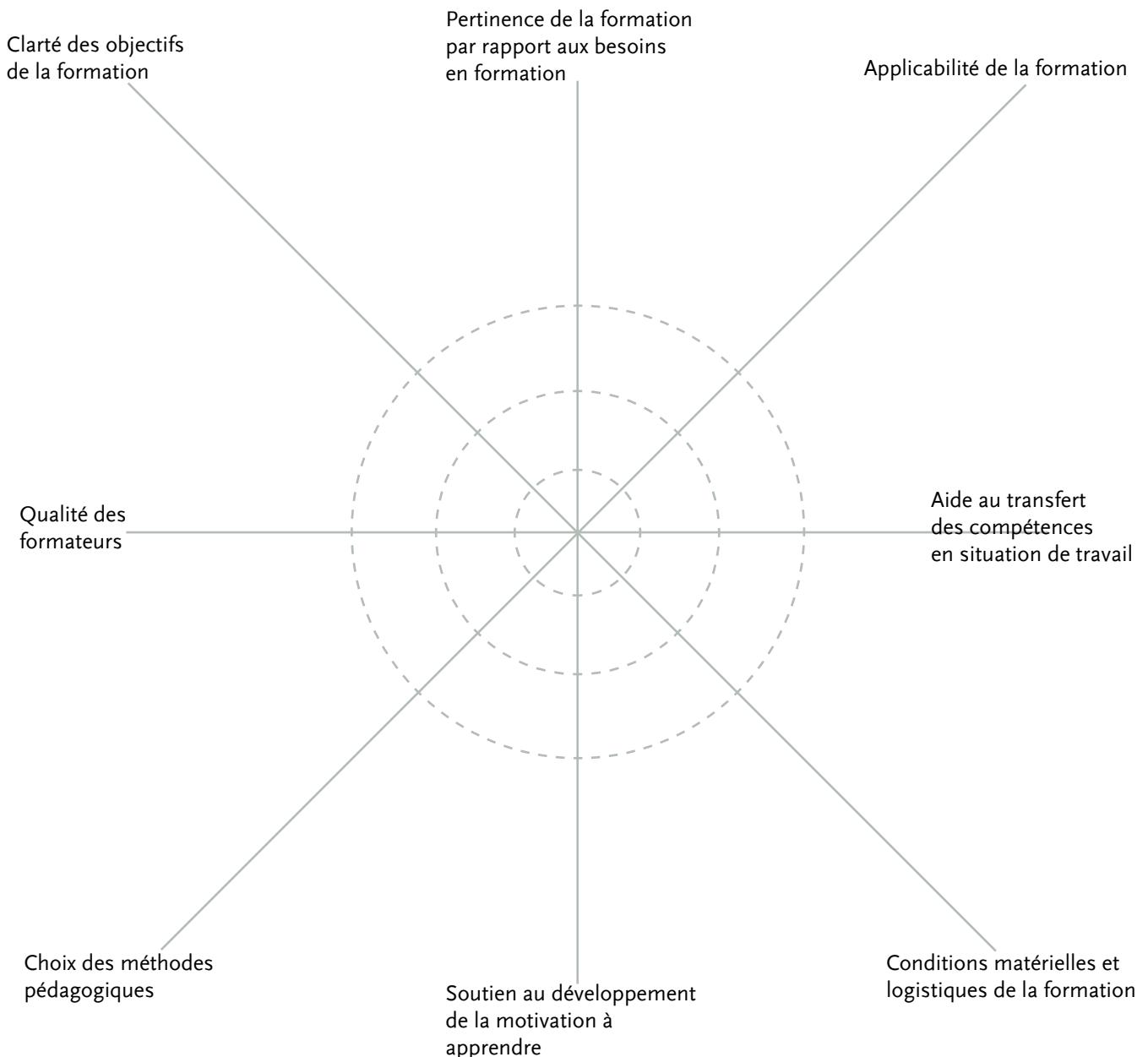
Manager la formation, Alain Meignant, éditions Liaisons, 2003.

Organiser des formations, André de Peretti, Ed. Hachette, Paris, 1991.



Exemple d'évaluation de la satisfaction des participants

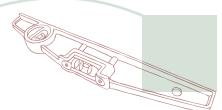
Cible d'évaluation de la satisfaction des apprenants



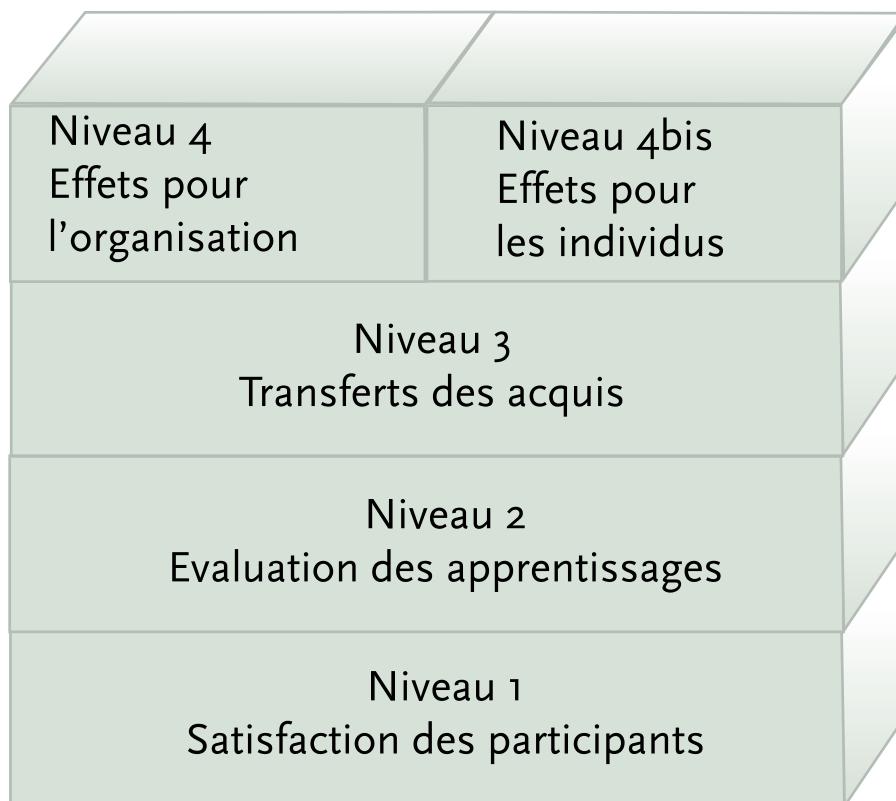
Si vous êtes très satisfait, vos appréciations de la formation se situeront plutôt vers le centre de la cible, sinon, elles se situeront plutôt vers l'extérieur de la cible.

	Objectifs	Méthodes	Objets	A quel moment	Commentaires
Niveau 1 Satisfaction des participants	Cette évaluation permet de mesurer si les conditions sont appropriées à l'apprentissage.	Questionnaire, tour de table, quiz, interview du formateur...	Les réactions des participants sur ces éléments : • contenu • méthode • organisation matérielle • notes distribuées • compétences du formateur • rythme • possibilités de transfert du contenu dans le contexte professionnel • ...	A l'issue de la formation	Beaucoup d'évaluations de formation se contentent de ce premier palier. La plupart du temps, les participants expriment positivement leur satisfaction. Cela dit, des réactions positives ne signifient nullement qu'un apprentissage a eu lieu...
Niveau 2 Evaluation des apprentissages	Repérer et mesurer l'apprentissage acquis, la progression réalisée.	Auto-évaluation, test (avant-après), observation, interview.	On peut mesurer ici l'acquisition : • de savoirs • de savoir-faire • de savoir-être.	Pour pouvoir mesurer un écart, il est fort utile de mesurer la situation au départ, ce qui permettra d'enregistrer la progression réelle (« mesure avant-après »). La mesure « après » peut avoir lieu en fin de formation et/ou quelques semaines plus tard.	• L'évaluation de l'atteinte d'objectifs formulés en termes de savoir-être est toujours délicate. • Le fait que les participants aient appris des choses ne signifient nullement qu'ils vont les utiliser en situation professionnelle ou autre, c'est-à-dire en faire des compétences.
Niveau 3 Evaluation du transfert des acquis	Constatier l'atteinte des objectifs au travers des comportements professionnels réellement mis en œuvre (transfert des acquis de la formation).	Observation du comportement par les pairs, par le supérieur, interview, questionnaire.	Sont visés ici • les modifications de comportements des intéressés en situation (utilisation des connaissances, savoir-faire, savoir-être) • les changements et ajustements de l'environnement professionnel en vue de faciliter le transfert.	Plusieurs semaines après la formation. Il est bon de laisser suffisamment de temps aux nouvelles compétences de se développer. Ici aussi, il est fort utile de procéder à une mesure « avant-après »	• Notons d'abord la difficulté de repérer ce qui ressort uniquement de la formation. • Les conditions à réunir ne sont pas que liées à l'individu (ses capacités à transférer) et aux qualités de la formation (perméabilise le transfert?), mais aussi aux capacités qu'a l'organisation à rendre possibles ces transferts (donner du temps, climat de travail, possibilités matérielles...).
Niveau 4 Effets sur le fonctionnement des organisations	Evaluer l'impact (attendus et non attendus) de la formation sur le projet et les objectifs de l'association. Etais-ce utile ?	Dépend de l'objectif poursuivi par la formation : indicateurs quantitatifs ou qualitatifs.	Ici l'objet peut être extrêmement varié car lié directement à l'objectif et au contenu de la formation. Par exemple, on peut attendre d'une formation : • d'un conseiller en prévention qu'elle diminue le risque et donc le nombre d'accidents • en comptabilité, une meilleure gestion financière effective • d'une supervision collective, une meilleure lecture (y compris critique) du projet institutionnel...	Généralement, les effets se mesurent après plusieurs mois.	C'est le niveau le plus difficile à mesurer... Il est difficile d'objectiver les effets, surtout quand les formations sont de type « relationnel ». Les indicateurs sont souvent qualitatifs et liés à la subjectivité.
Niveau 4bis Effets sur le parcours des individus	Evaluer l'impact de la formation sur le parcours professionnel (et personnel) des individus.	Auto-évaluation, bilan de compétences, valorisation des acquis de l'expérience...	Ce qui peut être mesuré ici dépend des priorités fixées par l'individu lui-même : • être plus à l'aise dans sa fonction • envisager d'autres fonctions • changer de secteur de travail • prétendre à une revalorisation barémique • reprendre d'autres formations • mieux lier temps de travail et temps privé • poursuivre des objectifs de développement personnel.	Généralement, les effets se mesurent après plusieurs mois.	Ce niveau ne fait pas partie du modèle d'origine de Kirkpatrick. Mais s'il s'agit de mesurer l'ensemble des conséquences d'une formation, il faut aussi prendre le point de vue des participants (et pas uniquement celui de l'organisation...).

Les effets produits sont-ils
- à la hauteur des efforts consentis ?
- cohérents avec les orientations fixées dans le plan de formation ?



Quatre niveaux d'évaluation

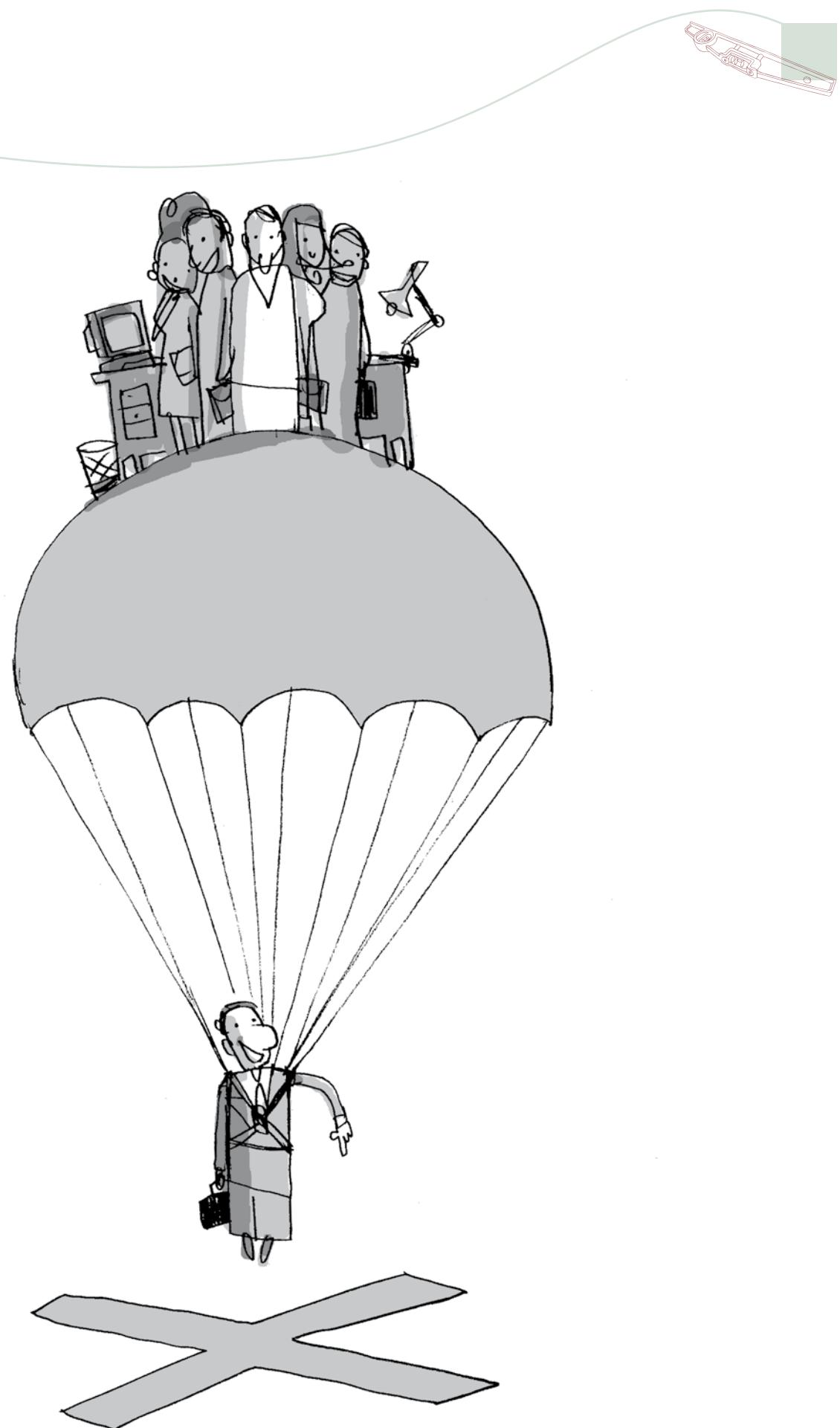


Une formation est généralement considérée comme efficace dans la mesure où les apprentissages réalisés en formation sont transférés, c'est-à-dire utilisés en milieu de travail. Nous sommes ici au niveau trois dans la mesure des effets de la formation (voir fiche 32).

Or, le transfert des acquis est lié à l'environnement de travail, pas seulement à la satisfaction que les participants ont d'avoir suivi la formation ou à ce qu'ils en ont retenu.

Cependant, afin de maximaliser le transfert des apprentissages, il faut tenir compte

- des situations et conséquences qui inhibent ou facilitent l'application de ce qui a été appris en situation de travail :
 - partir à plusieurs en formation est sûrement un avantage, cela contribue à créer et à diffuser plus rapidement une nouvelle culture de travail ;
 - le fait d'avoir vérifié que le contenu de la formation correspondait bien à nos besoins. A ce sujet, il est vrai que les formations sur mesure offrent plus de garantie (voir fiche n°18) ;
 - l'encouragement de l'entourage social (collègues, supérieurs, bénéficiaires...) à utiliser ses apprentissages. Le soutien perçu par la personne qui a suivi une formation peut être augmenté par une rencontre de relance post-formation qui réunit à nouveau l'ensemble des participants et leur propose d'échanger entre eux au sujet de l'application de leurs apprentissages, des problèmes et solutions découverts pour mettre en place les changements d'habitudes. On peut aussi organiser des jumelages entre collègues qui ont participé à la formation pour se soutenir mutuellement dans la pratique des nouvelles habitudes ou des parrainages lorsqu'il s'agit de faire acquérir de nouvelles façons de faire grâce à l'accompagnement par un travailleur plus expérimenté ;
 - le fait que la tâche apprise incite à son application (c'est plus rapide, plus facile...). Par exemple, maîtriser (enfin) les formules dans le logiciel Excel va donner envie de modifier sa manière de gérer ses feuilles de calcul pour y gagner en temps et en rigueur ;
- du sentiment d'efficacité de l'individu : la croyance de pouvoir réussir à appliquer les apprentissages réalisés en formation au travail. Un participant à une formation qui a eu l'occasion de vivre des expériences de succès en formation a plus de chance de réutiliser ce qu'il a appris ;
- du fait que les apprenants seront motivés à utiliser les comportements appris en formation dans la mesure où ils seront convaincus de retirer quelque chose de significatif personnellement pour leurs capacités à effectuer le travail :
 - il est important de renforcer l'adhésion au changement induit par la formation en présentant en début de formation les bénéfices attendus et les limites de la formation ;
 - préparer le retour au travail des participants en les invitant à s'auto-observer et à prévenir les « rechutes » dans des comportements de l'avant-formation est un élément de la réussite du transfert des acquis : apprendre à utiliser les obstacles qui empêchent d'utiliser ce qui a été appris en formation et savoir trouver des solutions pour les surmonter, permet de maximiser les effets de la formation.



Atterrir après la formation, une affaire d'équipe!

Nous sommes encore ici au 3^e niveau de la mesure des effets de la formation (voir fiche 32).

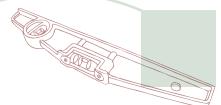
Il est important d'impliquer (ou de prendre en compte la non-implication) les différents acteurs du système « formation » dès la conception de la formation pour que les modifications dues à la formation soient durables :

- **l'apprenant** : il sera consulté sur la démarche de suivi de la formation : les suivis envisagés lui conviennent-ils ? Est-il en accord avec ceux-ci ? Que propose-t-il ? L'apprenant doit avoir le temps de s'investir dans ces suivis. Pour qu'une formation soit « rentable », il faut permettre à l'apprenant d'avoir le temps, juste après la formation, de structurer ses connaissances, d'emmagerasiner les informations, se rappeler le fil rouge du formateur. Par la suite, il faudrait qu'il puisse entretenir ses connaissances (par la consultation régulière du support de formation) et les enrichir, pour que la formation ne soit pas un moment « unique » mais le début d'un processus d'apprentissage.
- **le formateur** : son souci du suivi des formations se manifestera idéalement dès la conception de la formation : dans quelle mesure adapte-t-il son dispositif de formation à son public, prend-il en considération la demande particulière de l'association qui émet un cahier des charges ? Quelle collaboration au niveau du suivi de formation envisage-t-il avec le référent-formation et avec les responsables hiérarchiques ? Est-il disponible pour ce suivi ? Motive-t-il les participants à la formation en leur expliquant dès le départ ce qui peut changer, ce que leur apportera la formation et ce qu'elle ne leur apportera pas ?
- **le référent-formation** : quel suivi de la formation prévoit-il et quel rôle s'attribue-t-il dans ce suivi, en collaboration avec les autres acteurs ? C'est pour lui une occasion d'augmenter sa crédibilité, de se rapprocher du terrain, de jouer son rôle d'interface.
- **le responsable hiérarchique** doit aussi être garant du suivi de la formation. Il est souhaitable qu'il ait un entretien avec le participant à la formation pour se fixer des objectifs (réalistes) et des résultats attendus dans un délai précisé. Cela montre son intérêt pour la formation et témoigne de la reconnaissance dans la volonté que manifeste le travailleur d'évoluer. Que met-il en œuvre pour que ses collaborateurs continuent à apprendre par la suite ?

Le temps disponible de chacun de ces acteurs et leur autonomie sont importants à prendre en compte.

Pour aller plus loin

Organiser le suivi de la formation, Marc Dennery, séminaire Mucchielli, ESF éditeur, Paris, 1997.



Comment la formation est-elle pensée avant et après

par { ● l'apprenant
● le formateur
● le référent-formation
● le responsable hiérarchique

pour garantir que les bonnes habitudes acquises en formation se maintiennent?

Vers un nouveau plan...

Une des premières fiches de cette boîte à outils s'intitule « Par où commencer ? ». Cette fiche-ci pourrait s'appeler « par où finir ? » ou « comment finir ? », ou mieux « comment rebondir vers un nouveau plan ? ».

Comme c'est souvent le cas quand on parle d'évaluation, cette question est abordée en dernier lieu. Rappelons néanmoins que le plan de formation ne doit pas être perçu comme un processus linéaire, mécanique, mais bien comme un mouvement dynamique dans lequel chaque étape informe les autres.

Dans les fiches précédentes, nous avons examiné différentes manières d'évaluer des formations. Il s'agit aussi d'évaluer le plan de formation en tant que tel. Voilà une série de questions que l'on pourrait se poser collectivement :

Evaluer les résultats du plan

Ceci nous renvoie d'abord aux priorités qui ont été fixées et aux objectifs qui ont été définis au préalable (voir fiche 23 rédiger le plan de formation).

Si des priorités n'ont pas été dégagées clairement et/ou si les objectifs n'ont pas été définis de manière suffisamment précise, vous allez rencontrer immanquablement des difficultés à ce stade-ci du travail.

Ce que nous avons réalisé correspond-il aux priorités fixées ?

L'effort de formation est-il en lien avec les grandes orientations définies ?

Dans quelle mesure avons-nous atteint nos objectifs ?

En outre, deux questions peuvent être posées plus particulièrement :

Qui a ou n'a pas accès aux formations dans notre organisation ? Plus précisément, y a-t-il une augmentation sensible de la participation des moins qualifiés ? (voir fiche 19)

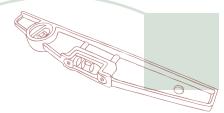
La démarche a-t-elle augmenté les compétences de notre association en matière de politique de formation continue des travailleurs ?

Evaluer le processus, la démarche de travail

Evaluer le processus est un travail intéressant à mener dans la mesure où améliorer le processus permet d'améliorer le résultat (voir aussi diagramme au verso pour des pistes de questionnement).

- Quelles sont nos pratiques de formations (durée moyenne, formation en interne ou en externe...) ? Ont-elles changé ?
- Quels types de formation sont suivis ou pas chez nous (formations techniques, de développement personnel...) ? Le plan a-t-il produit du changement à ce sujet ?
- La formation est-elle la bonne réponse pour professionnaliser notre association ? N'y a-t-il pas d'autres voies, plus efficaces, voire moins coûteuses en temps et en argent ?
- Les méthodes choisies lors de la réalisation des différentes étapes sont-elles adéquates (exemple : choix de former un groupe de discussion pour l'analyse des besoins en compétences) ?
- Nous sommes-nous concertés suffisamment ? Echangeons-nous davantage entre nous sur les questions de formation ?
- Sommes-nous capables de redéfinir, d'adapter le plan qui s'achève pour l'exercice suivant ?

Diagramme de causes et effets



Que peut-on améliorer dans les causes suivantes pour optimaliser les effets d'un plan de formation?

la stratégie de l'organisation

- clarifier ses valeurs, défis, priorités

les procédures utilisées pour concevoir le plan de formation

- mieux identifier ses besoins en formation
- impliquer davantage les acteurs

l'organisation des formations

- mieux gérer le budget
- rédiger plus clairement le cahier des charges

la méthode de formation

- changer le type de formation
- changer de formateur

se soucier davantage du transfert des acquis

- s'assurer que ce transfert est faisable
- mettre en place un soutien social

effets du plan de formation

Tableau des Conventions Collectives de Travail relatives à la formation et aux délégations syndicales

CP	CCT Cotisation 0,10 % Emploi et formation des groupes à risque	Efforts supplémentaires de formation	CCT spécifique Formation	Délégation syndicale
318.1 AF	CCT du 21/9/09 A.R. du MB du Cotisation Emploi et formation groupes à risque de 0,15% en 2009 & 2010	CCT du 21/09/2009 Augmentation annuelle de 5% du taux de participation à la formation 2009 & 2010	CCT du 16/06/2008 relative à la formation Concertation et Plan de formation A durée indéterminée	CCT du 13/12/1977 AR 11-4-78 MB 13-7-78
319.2 ISAJH	CCT du 24/9/2009 AR du 19/11/09 MB du <i>Non encore publiée</i> Cotisation 0,10 % en 2009 & 2010	CCT du 25 février 2010 <i>Non encore publiée</i> A durée indéterminée Relative aux efforts supplémentaires en matière de formation : augmentation annuelle de 5% du taux de participation à la formation pour atteindre 1,9% de la masse salariale totale	CCT du 4/6/1999 AR du 16/2/2001 MB du 29/3/2001 Promotion de la formation en 319.2 : durée indét. CCT du 5/2/2002 AR du 25/4/2004 MB du 8/6/2004 Promouvoir la formation dans les organismes aide aux handicapés de la COCOF : à durée indéterminée CCT du 7/07/2009 Formation (obligatoire et facultative) secteur AAJ + remplacement : à durée indéterminée.	CCT du 17/12/2009 Durée indéterminée <i>Non encore publiée</i>
329 Socio culturel	CCT du 19/3/2009 329.2 & 329.3 Promotion de la formation et de la mise au travail des groupes à risque parmi les travailleurs	CCT du 27/08/2009 + annexe: efforts supplémentaires : 329.2 seul <i>Non encore publiée</i> Cotisation suppl. de 0,10 %	CCT 30/6/2009 en 09 et 10 pour 329.3 seul	CCT 4/12/09 pour 329.2 AR MB CCT 4/11/02- ISP BXL : Délég. Inter Associations
332 Aide sociale et soins de santé	MAE : CCT du 11/5/09 Pour 2009 & 2010 ASSS : CCT du 11/5/09 2009 & 2010 AR 19/11/09 CCT 27/11/07 : définissant la notion de groupes à risque en CP 332 - AR du 8/3/09 MB 24/4/09			CCT du 11 mai 2009 <i>Non encore publiée</i> CCT 07/12/2007 Délégation syndicale Inter Centres AR 09/09/08 MB 09/01/0

Où trouver les CCT citées dans ce tableau ? Sur le site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale :

<http://www.emploi.belgique.be/searchCAO.aspx?id=4708>

Un exemple concret de plan de formation d'une association du secteur non marchand¹

Processus et résultats

A quoi ressemble un plan de formation ?

L'exemple repris en complément de la boîte à outils vous permet de réfléchir à votre manière de mettre les choses en place. Il ne s'agit pas d'un modèle à copier : aucun modèle n'est transposable tel quel d'une association à une autre, pour des raisons de taille, de localisation, de relations interpersonnelles... Néanmoins, c'est une bonne source d'inspiration.

Comment cette association a-t-elle pu mettre en place dans un délai raisonnable un plan de formation de qualité ? Il y a sûrement un grand nombre de réponses mais nous avons particulièrement pointé des facteurs qui favorisent le succès d'une démarche plan de formation :

- une excellente complémentarité direction/référent-formation ainsi que le fait que la direction et le référent-formation aient suivi une formation d'initiation à l'élaboration d'un plan de formation et sollicité un accompagnement par un professionnel ;
- le fait que le référent-formation ait un temps de travail précis dans la semaine consacré à cette démarche et qu'il soit sensibilisé à la formation d'adultes ;
- un souci de communication avec tous les travailleurs .

Nous avons rendu le document anonyme pour des raisons évidentes de confidentialité. Nous remercions chaleureusement l'équipe pour ce précieux document.

Si vous aussi vous avez des documents à partager, nous les recevrons volontiers pour les mettre à disposition d'autres.

¹ Cet exemple appartient à la boîte à outils (voir fiche 23 Rédiger le plan de formation) pour l'élaboration d'un plan de formation, développée par l'asbl APEF, voir sur www.apefasbl.org, rubrique Plan de formation.

Table des matières

Résumé de la démarche	3
Annexe 1 : Présentation de la procédure à l'équipe	6
Annexe 2 : Candidature pour le groupe de pilotage	8
Annexe 3 : Rapport de la 1 ^{ère} réunion du groupe de pilotage (étapes 1 et 2)	9
Annexe 4 : Inventaire des formations suivies précédemment	11
Annexe 5 : Rapport de la 2ème réunion du groupe de pilotage (suite étape 2)	14
Annexe 6 : Grilles de repérage des besoins en compétences	17
Annexe 7 : Rapport de la 3 ^{ème} réunion du groupe de pilotage (avant-projet de plan)	25
Annexe 8 : Plan de formation (programmation)	26
Annexe 9 : Fiche des formations suivies	34

Résumé de la démarche

Elaboration du plan de formation continuée du personnel 2007-2009

1. Contexte

Notre association est un service résidentiel accueillant des personnes handicapées quelque part en Wallonie... Elle compte une trentaine de travailleurs : majoritairement des éducateurs/trices, mais aussi du personnel administratif, social, technique (ouvriers) et de direction.

2. Objectifs en matière de formation dans notre association

Nous avons choisi de nous inscrire dans cette démarche de plan de formation dans un souci d'améliorer la qualité de notre service.

Les objectifs généraux assignés en interne sont les suivants :

- mettre les différents intervenants sur un même niveau de compétences
- mettre en évidence les manques, les besoins et y remédier
- amener une remise en question de chacun à son niveau

3. Méthodologie poursuivie

Tout d'abord, la direction et la psychologue ont suivi une formation à l'élaboration du plan de formation proposée par l'APEF en 2006. La fonction de référent formation a été attribuée à la psychologue en collaboration avec la direction.

En début d'année 2007, une information a été faite aux membres du personnel en réunion d'équipe ou individuellement pour les membres du personnel administratif et ouvrier. Il leur a été expliqué les raisons de l'élaboration du plan de formation, les différentes étapes et le travail du groupe de pilotage (voir en annexe 1).

Pour **composer le groupe de pilotage**, il a été demandé aux membres du personnel de déposer leur candidature en la motivant. En tout, trois éducateurs et la logopède se sont proposés, mais, par la suite, une éducatrice a retiré sa candidature car son régime horaire diminuait à mi-temps.

Le groupe de pilotage est donc composé de la référente formation, la directrice, le chef-éducateur, la logopède et deux éducateurs (annexe 2 : candidature pour le groupe de pilotage).

Nous avons **fait appel au service d'un accompagnateur extérieur** pour nous guider dans les différentes étapes du plan de formation. Trois réunions de travail du groupe de pilotage ont été organisées : le 20 mars, 17 avril et le 5 juin 2007.

La première réunion a permis de présenter le canevas de l'intervention d'accompagnement, de **réaliser la première étape** qui consistait en un état des lieux du cadre de l'organisation, et d'effectuer la deuxième étape qui est la **définition des besoins en compétences** à partir de l'évolution de l'environnement et du projet institutionnel (rapport en annexe 3).

Entre-temps, la référente formation a procédé au **relevé des formations suivies** en 2005 et 2006. Une série de constats ont été faits. Chaque année un budget-temps de 650 heures est consacré à la formation. L'ensemble des éducateurs est au moins concerné par une formation collective par an. Le personnel administratif et ouvrier, ainsi que la logopède (dans la particularité de sa fonction), n'ont suivi, par contre, aucune formation. Il y a eu davantage de formations individuelles suivies en 2006. Les formations suivies ont été organisées pour la majorité « en inter » (en choisissant dans des catalogues, hors site donc, avec intervenant

extérieur). Les deux formations collectives sont « en intra » (sur site avec intervenant extérieur) (annexe 4).

La **deuxième réunion du groupe de pilotage** a permis de **dégager des besoins en compétences** pour l'équipe éducative et d'établir un calendrier pour la consultation de l'ensemble du personnel (rapport en annexe 5). Nous avons élaboré une **grille de repérage de besoins** en compétences pour les éducateurs et une autre grille pour les ouvrières. Chacun devait évaluer sa maîtrise dans la compétence citée sur une échelle de 1 à 4. Cette grille a été expliquée en réunion d'équipe du 4 mai. La référente formation a vu individuellement ceux qui n'étaient pas présents, ainsi que le personnel ouvrier. Pour le personnel avec une fonction spécifique, nous avons établi un simple tableau à remplir en fonction de leurs besoins en formation (annexe 6).

Une **synthèse a été établie** pour repérer les compétences évaluées insuffisantes par l'ensemble de l'équipe. Trois besoins ont ainsi pu être dégagés :

- prévention, compréhension et intervention au niveau de la vie affective et sexuelle
- élaboration des projets pédagogiques individuels
- connaissances des différents types de handicap.

Au **niveau individuel**, certains ont formulé des demandes spécifiques par exemple : informatique, théâtre, alimentation équilibrée, langage non-verbal, etc.

Il ressort également un intérêt d'avoir une réflexion sur le rôle de chacun face à la famille et pour les domaines de la sécurité et du secourisme.

Lors de la réunion d'équipe du 25 mai 2007, les membres présents ont pu s'exprimer face aux résultats. Chacun a pu exprimer son accord avec ceux-ci. L'équipe a constaté qu'au fil des années, plusieurs outils ont été utilisés pour réaliser les PPI, mais qu'ils ont été abandonnés alors qu'ils semblent répondre aux manquements. Il semblerait qu'une réflexion à ce sujet soit nécessaire. Concernant une formation possible sur la vie affective et sexuelle, l'équipe demande une attention particulière dans le choix de l'intervenant car le sujet avait déjà été abordé lors d'une formation mais n'avait pas apporté énormément de réponses.

Une rencontre a eu lieu avec le personnel ouvrier pour mieux comprendre l'évaluation de leurs compétences. La priorité sera donnée aux normes HACCP² et à l'alimentation équilibrée.

Par ailleurs, une rencontre entre la direction, le chef éducateur, l'assistante sociale, la psychologue, la logopède et l'hippothérapeute a permis d'échanger sur les besoins en compétence-formation de chacun.

Le 30 mai, la **référente formation a travaillé individuellement avec l'intervenant extérieur** pour **dégrossir le travail du groupe de pilotage** face à toutes les demandes. Ensemble, ils ont établi un premier jet du plan de formation du premier semestre 2007 au second semestre 2009.

Le groupe de pilotage s'est réuni une troisième fois le 5 juin pour terminer l'**avant-projet du plan de formation** 2007-2009. (rapport en annexe 7)

² L'objectif des normes HACCP (Hazard Analysis Control Critical Point, soit analyse des dangers et maîtrise des points critiques) est d'assurer la sécurité et la salubrité des aliments en ce qui concerne les contaminations diverses à tous les stades de la chaîne alimentaire. Pratiquement, il s'agit de réduire au maximum les risques d'infection alimentaire et d'intoxication dans les cuisines de collectivités.

L'avant-projet a été présenté à l'équipe éducative lors de la réunion du 15 juin. Chacun a pu exprimer ses remarques et de nouvelles demandes sont apparues. Le plan a été présenté au **personnel d'entretien et administratif** individuellement par la référent-formation.

Le **plan de formation finalisé** se trouve en annexe 8. La référente-formation assurera le suivi du plan de formation en collaboration avec l'entièreté de l'équipe.

Une procédure de **relevé des formations suivies** va être mise en route. Une fiche est à disposition du personnel où chacun doit inscrire les formations suivies (annexe 9) et remplir une **fiche d'évaluation**. Il sera demandé aux personnes qui suivent une formation d'en **faire le feed-back dans le mois qui suit**. Ce récapitulatif permettra d'établir plus facilement l'état des lieux des formations au sein de l'institution et ainsi de percevoir le suivi du plan de formation.

Présentation de la procédure à l'équipe

LE PLAN DE FORMATION

L'Awiph demande d'établir un plan de formation :

Art.12. bis. S'appuyant sur le projet médico-socio-pédagogique de l'institution, le service établit un plan de formation du personnel qui s'étend au moins sur deux années.

Ce plan, construit à l'issue d'un débat entre les acteurs concernés, détermine les objectifs poursuivis.

Il décrit les liens entre l'environnement global du service, la dynamique du projet médico-socio-pédagogique et le développement des compétences du personnel.

Il définit les critères, modalités et périodicité d'évaluation de ces trois aspects.

Le but d'un plan de formation est d'élaborer un cadre de référence pour la formation continue des travailleurs.

Cette nouvelle gestion de la formation va permettre d'identifier, de valoriser et de développer les compétences des individus et de l'ensemble de l'équipe, en tenant compte du projet institutionnel, des besoins en formation et des demandes de chacun.

Un plan de formation s'établit à partir de 7 étapes

ETAPE 1 :

- objectiver le cadre de l'organisation
- procéder à une analyse organisationnelle et dresser un état des lieux de la formation au sein de l'association

ETAPE 2 :

- établir un diagnostic sur les besoins en compétences

ETAPE 3 :

- passer des besoins en compétences aux besoins en formation

ETAPE 4 :

- se concerter sur les besoins en formation

ETAPE 5 :

- opérationnaliser le plan de formation et concevoir les actions de formation

ETAPE 6 :

- mettre en œuvre le plan de formation et les actions de formation

ETAPE 7 :

- évaluer le plan de formation et organiser le suivi des actions de formation

Procédure de travail et répartition des rôles :

Pour mener à bien cette démarche d'élaboration du plan (collecte d'infos via large consultation, traitement et analyse, identification de besoins, confection d'un avant-projet ...), il est nécessaire de procéder de manière systématique et de mobiliser – selon les cas – différentes ressources.

1. Le référent-formation

Son rôle est de créer, au jour le jour, les conditions pour que le projet puisse se dérouler au mieux.

Il prend les contacts tant en interne qu'en externe pour faire agréer le projet, le faire avancer, l'adapter aux circonstances....

2. Un groupe de pilotage

Le seul rôle du référent-formation n'est pas suffisant pour mener à bien ce projet. Il est nécessaire qu'un groupe de pilotage soit créé.

Ce groupe doit être constitué de membres représentatifs de l'ensemble de l'équipe.

Il sera chargé d'accompagner le référent-formation dans la gestion et la réalisation pratique du projet : faire des suggestions, traiter et analyser l'information récoltée, relayer l'information aux autres membres, faciliter l'accès à certaines informations, confectionner des outils sur mesure, faire des synthèses, etc.

Le groupe sera aidé par un intervenant extérieur, spécialisé dans l'élaboration de plan de formation.

Il nous aidera dans les 5 premières étapes de l'élaboration. Quatre interventions de trois heures seront prévues.

L'organisation pratique sera établie avec l'ensemble des membres du groupe de pilotage.

3. Les autres membres de l'équipe

Chacun sera mobilisé à différents moments soit en réunion d'équipe, soit en consultation individuelle par écrit ou en face à face sur différents points : formations suivies, demandes de formation, vécu sur le terrain, avis sur l'avant-projet, etc.

Nous avons donc besoin de vous tous pour mener à bien ce travail. Chacun, vous et l'équipe, pourra ainsi mobiliser, valoriser et développer davantage ses compétences pour une meilleure qualité de service.

Merci.

La Direction et le référent-formation.

Candidature pour le groupe de pilotage

Candidature pour le groupe de pilotage « Plan de formation »

A remettre le mardi 16 janvier 07 au plus tard

NOM :

PRENOM :

DATE :

Pourquoi souhaitez-vous faire partie du groupe de pilotage ?

.....
.....

Que pensez-vous apporter au groupe de pilotage ?

.....
.....

Merci pour votre candidature et votre collaboration.

Annexe 3

Rapport de la 1^{ère} réunion du groupe de pilotage (20 mars 2007)

Présents : La direction, le chef-éducateur, la logopède, deux éducateurs, le référent-formation et l'accompagnateur extérieur.

1. Présentation du canevas de l'intervention d'accompagnement

Plusieurs réunions du groupe de pilotage seront à prévoir. Entre-temps, un travail sur le plan de formation est à prévoir également. Le tout sur deux à trois mois de travail.

2. Présentation des participants

3. Travail plus concret

ETAPE 1 : état de lieux, cadre de l'organisation

- ❖ Carte d'identité de l'institution

29 membres du personnel. Les fonctions : éducateurs, chef-éducateur, psychologue, assistante sociale, logopède, psychomotricien, techniciennes de surface, secrétaire, comptable.

Evolution du métier :

- sortir du gardiennage
- travail en équipe
- projet individuel

DEBUT ETAPE 2 : besoins en compétences

❖ Qu'est-ce qui peut induire des besoins en compétences compte tenu de l'évolution de l'environnement ?

- vie affective et sexuelle
- évolution de la population : elle est plus hétérogène qu'auparavant : différence d'âges : jeunes/plus âgés, au niveau de l'autonomie, dans la durée des séjours, double pathologie, vieillissement.
- passer d'activités de travail à des activités récréatives-occupationnelles
- problèmes de violences physiques et verbales
- changements dans le personnel : rotation, intégration des nouveaux.

❖ Réflexion par rapport au projet institutionnel

Quelles sont les compétences induites par les notions développées dans le projet?

- service de qualité
- concept de qualité de vie
- les valeurs : qu'est-ce qu'elles requièrent comme compétences pour être mises en œuvre ? De manière à avoir une ligne de conduite commune
- dans les ateliers : évolution dans l'atelier, nouveaux ateliers
- les références théoriques : sont-elles partagées ?
- la notion de projet individuel : analyse de la grille d'évaluation, formulation et opérationnalisation des objectifs sont difficiles
- apprendre à vivre en communauté : quid compétences du personnel
- intégration au village

- entretien individuel

- ❖ Projets de l'institution

Actuellement dans une dynamique de consolidation
diversification des ateliers

Nécessité d'une cohérence et cohésion d'équipe aussi à travers de projets communs.

- ❖ Etat des lieux des formations

Effort significatif sur les deux dernières années : à chiffrer. Qu'est ce que notre association a pris en charge ?

Pourquoi certains n'ont pas participé depuis deux ans ?

Pourquoi 2-3 personnes ont suivi telle formation ? Répercussion auprès du groupe ?

Dégager des besoins en compétences transversaux à partir ce que nous avons relevé.

Prévoir une procédure pour établir un état des lieux au fur et à mesure

Réfléchir sur procédures et outils pour retour à l'équipe des formations suivies.

Lors de la prochaine réunion, les besoins en compétences seront travaillés.

Inventaire des formations suivies en 2005-2006

Fonction	Thème	Mode de formation ³	Durée	Coût	Mode de financement
Educateurs, chef-éducateur, psychologue, assistante sociale, directrice	Déficience mentale et troubles associés	Intra	4 jours 2005 * 6 h= 24h 24h*18=432h		Awiph
idem	Outil d'évaluation de la qualité de service	Intra	4 jours 2006 (432h)		Awiph
psychologue éducatrice	Le vieillissement de la personne handicapée	Conférence	Une soirée (25/04/06) 3h*2=6h	9 euros*2= 18 euros	Fonds propres
éducatrice éducatrice	Djembe		Une heure par semaine, pendant un an (44h*2=88h)		Fonds propres
psychologue	Introduction à l'approche systémique et à la thérapie brève (module1)	Inter	4 jours : 13,20, 27/01, 10/02/2005 (4j*6h=24h)	145 euros	Fonds propres
	Qualité de vie et horizon temporel de la personne dépressive (test)	Inter	9/12/05 (6h)		Fonds propres

³ Intra : dans l'institution avec formateur externe

inter : formation à l'extérieur (sur catalogue, inscription individuelle)

interne : formateur interne

Chef éducateur psychologue	Mieux outiller les intervenants auprès de personnes à déficience intellectuelle présentant des troubles du comportement	Inter	deux jours : 22-23/11/05 6h*2 jours* 2 personnes= 24 heures	200 euros	Fonds propres
Assistante sociale	Le travail avec les familles	Inter	3 jours (2006) 6h*3j= 18h	251 euros	Fonds propres et UFH
Educatrice Psychologue	Communication augmentative ⁴	Inter (colloque)	26/10/06 = 6h	/	
Logopède Comptable Educateur	Secourisme industriel	Inter	3 jours 2005*6h*3= 54h		
Directrice Comptable	Loi sur les asbl et Volontariat Arrêté de subventionnement Awiph Mesures APE, PTP et les aides à la promotion et à l'emploi	Inter Inter Inter	1 jour 6h*2= 12h 2 jours 6h*2j*2=24h 1/2jour 3h*2=6h	80 euros 120 euros 108 euros	Awiph Awiph Awiph
Educatrice	Automutilation chez l'autiste	Inter	1 jour 2006 = 6h	108 euros	Communauté Française

⁴ Les systèmes augmentatifs et alternatifs de communication regroupent l'ensemble des aides techniques pouvant être proposées aux enfants et aux adultes dont la communication orale n'est pas (ou peu) utilisable, n'est pas (ou peu) fonctionnelle.

Educatrice	Méthode TEACH ⁵ et troubles du comportement Approche éthologique de l'autisme	Inter	5 jours*6h= 30h jours*6h=12h		Fonds propres Fonds propres
Chef éducateur Educatrice Educatrice	La violence institutionnelle	Inter	2 jours*6h*3= 36 h	300 euros	
Educatrice	Formation éducateur A1 en promotion sociale	Inter	1 jour et demi *38 sem=57 jours * 6h= 342h	minerval	Fonds personnel
Directrice Educateur Educateur Educatrice Educatrice Educateur	L'autisme	Inter	Un jour*6h*6= 36 h	270 euros	Fonds propres
Educateur - hippothérapeute	Circulation des énergies Equitation centrée Hypothérapie : analyse des pratiques professionnelles	Inter Inter Inter	2 jours*6h= 12h 3 jours*6h= 18h toutes les 6 semaines + 1 we / an – 6h*6= 36h + 12h= 48h	250 euros 1500 euros 20/jour	Fonds propres Fonds personnel Fonds personnel
éducatrice	L'art et le dessin	Inter	2 jours (1 suivi) = 6h	gratuit	Awiph
Directrice Psychologue	L'élaboration du plan de formation	Inter	4 jours*6h*2= 48 heures	gratuit	Bourse Fonds Isajh APEF

⁵ TEACCH (*Treatment and Education of Autistic and related Communication handicapped Children* [Traitement et Scolarisation des Enfants Autistes ou atteints de Troubles de la Communication similaires])

Rapport de la 2^{ème} réunion du groupe de pilotage (17 avril 2007)

Présents : La direction, le chef-éducateur, la logopède, un éducateur, le référent-formation et l'accompagnateur extérieur.

Absent : un éducateur

1. P.V. de la réunion du 20 mars

- ajouter au niveau des âges : trois classes : 18-20 ans ; 30-40 ans ; >50 ans.
- ajouter double pathologie dans l'évolution de la population
- supprimer les ? au niveau du service de qualité, concept de qualité de vie, intégration au village, entretien individuel
- supprimer « travail plus spécifique dans les ateliers mêmes » remplacer par diversification des ateliers.

2. Formations passées

Analyse des tableaux par le référent-formation.

Faire le total des coûts, pour prévoir le budget financier
refaire le tableau par année + faire liste des formations par année, différencier formation individuelle et collective.

3. Besoins en compétences

a) quelles sont les besoins en compétences sur base de la réflexion du 20 mars ?

Pour l'équipe éducative :

⇒ **compétences d'accompagnement**

- *dans la relation à chaque résidant = « SAVOIR ETRE AVEC »*

Etre capable de PRESENCE ACTIVE

- être présent : être actif avec, faire ensemble, prévenir, être prévenant, observer, anticiper, expliquer
- écoute verbale et non verbale
- faire preuve d'empathie
- maintenir les résidants dans le moment présent
- prendre le temps
- structurer
- rassurer/sécuriser
- s'adapter en fonction de chacun
- développer une relation d'attention / attentive
- accueillir le résidant le matin (tous)

- *En groupe aussi :*
 - accompagner un groupe hétérogène
 - adapter ses activités en fonction des aptitudes de chaque résidant
- ⇒ **Connaissances de certains handicaps et savoir les comportements à adopter:**
différencier double pathologie, autisme, troubles du comportement, TOC, agressivité, déviance sexuelle.
- ⇒ **Faire la part des choses, savoir se déterminer entre les objectifs poursuivis** : atteindre le résultat de l'activité / associer, faire faire par les garçons et jusqu'à quel degré d'acceptabilité ?
- ⇒ **Aptitudes à travailler en équipe :**
- communiquer (dont les infos pertinentes) oralement et par écrit
 - s'organiser en groupe, particulièrement le w-e
 - respecter les manières différentes de travailler des uns et des autres
 - développer davantage la cohésion d'équipe
- ⇒ **Projet pédagogique individualisé**
- connaissance de l'outil d'analyse, savoir le manipuler
 - développer, mettre en œuvre, évaluer les PPI
 - formuler les conclusions les objectifs au-delà de l'analyse et les mettre en application
 - relier les PPI au terrain / aux activités et vice-versa (cohérence)
 - identifier les besoins des garçons, «évaluer ce qui est le mieux pour lui et l'associer à l'élaboration de son PPI
- ⇒ **Vie affective et sexuelle**
- connaissances en la matière / déviations
 - pouvoir évaluer / cerner les demandes « réelles » des garçons
 - savoir que faire face à certains comportements et à certaines demandes (masturbation, homosexualité...) tout en protégeant ceux qui sont plus faibles
 - savoir / pouvoir en parler en équipe (sortir du tabou)
- ⇒ **Activités récréatives / occupationnelles**
- tenir compte des rythmes des garçons (courbe de rythme) pour organiser les activités d'une journée (débat)
- ⇒ **Violence verbale et physique**
- observer et analyser des situations et des comportements agressifs et en tirer des conclusions au niveau prévention
 - savoir que faire / réagir face à ...
 - prévenir, anticiper

⇒ **Intégration des nouveaux membres du personnel :**

- se mettre au courant projet pédagogique, organisation, fonctions, procédures, règles de vie
- accueillir les nouveaux, les accompagner

⇒ **Rotations du personnel, retour de membres du personnel en congé, départs / retours des résidants :**

- préparer les résidants à des retours / départs
- les rassurer par rapport à des nouveaux

⇒ **Thématique : (à partager davantage – socle commun)**

- approche systémique
- approche comportementale

⇒ **Animation de groupe**

- créer une dynamique de groupe et une cohésion de groupe

⇒ **Relations aux familles :**

- accueillir de manière informelle lors de fêtes et lors des retours

⇒ **Domaines techniques :**

- nursing
- diététique / surcharge pondérale

⇒ **Sécurité des biens et des personnes**

- secourisme
- incendie

b) comment consulter l'ensemble du personnel ?

1. démarche individualisée par écrit

outil 2.3 : pour l'ensemble de l'équipe éducative : lister les compétences à évaluer
réunion le 24 avril 07

outil 2.5 : pour les autres : direction, chef-éducateur, logopède, hippothérapeute, assistante sociale, psychologue, cuisine, administratif. Sur base de discussion.

2. réunion de discussion sur base des questionnaires reçus.

quand ?

Grille de repérage des besoins en compétences

Fonction : EDUCATEUR

Nom :

Donné le 4 mai 2007

A rendre pour le 14 mai 07

Pour chacune des compétences ci-dessous, entourez le chiffre qui indique le mieux votre niveau de performance dans cette compétence. Vous pouvez également spécifier vos points de force et les points à améliorer.

1 = vous ne maîtrisez pas bien cette compétence

2 = vous pouvez maîtriser cette compétence, si vous êtes assisté

3 = vous maîtrisez suffisamment cette compétence

4 = vous maîtrisez très bien cette compétence

Compétences actuelles requises	Appréciation	Points de force, Points à améliorer
1. garantir que l'usager puisse satisfaire quotidiennement ses besoins primaires (réf : pyramide de Maslow) dans le respect de ses compétences allant du soutien à la prise en charge effective.	1 2 3 4	
2. connaître les types de handicap fréquents dans l'institution : définition, causes, interventions spécifiques. (autisme, troubles du comportement, TOC, déviance sexuelle, agressivité)	1 2 3 4	
3. animer des groupes constitués parfois de personnes ayant des troubles différents et nécessitant des approches différentes.	1 2 3 4	
4. adapter ses activités en fonction des aptitudes individuelles et du groupe	1 2 3 4	

5. créer par son attitude une ambiance sécurisante, accompagnante et prévenante à des moments cruciaux (moments anxiogènes, de crise) et au moment du lever, du départ en activité, des repas, du coucher, etc.	1 2 3 4	
6. communiquer toutes les informations pertinentes, nécessaires au bon fonctionnement du projet : <i>via les temps d'échanges formels et informels et via les outils de communication, assurant le relais téléphonique, en donnant un retour sur les formations suivies, en lisant le cahier de communication et en le complétant, en préparant et en participant à la réunion d'équipe.</i>	1 2 3 4	
7. Dans le cadre de la réalisation du PPI :		
➤ déterminer les forces, les besoins du résidant, en équipe pluridisciplinaire, avec le bénéficiaire	1 2 3 4	
➤ déterminer les objectifs à atteindre dans le cadre de l'autonomie (manger, s'habiller, hygiène, préparer repas, propreté du lieu de vie, etc.) et/ou de développement	1 2 3 4	
➤ déterminer les stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs	1 2 3 4	
➤ mettre en œuvre les stratégies sélectionnées, évaluer le travail effectué et réajuster éventuellement objectif et stratégie	1 2 3 4	
8. savoir que faire face aux comportements et demandes d'ordre sexuel	1 2 3 4	
9. savoir que faire face à un comportement agressif ou un passage à l'acte (fugue, TS, menace...)	1 2 3 4	

Dans le tableau ci-dessous, annotez les nouvelles compétences que vous pensez nécessaires à acquérir en plus de celles ci-dessus. Voici quelques mots-clefs pour vous aider : accompagnement, travail d'équipe, PPI, vie affective et sexuelle, activités occupationnelles/ travail, violence verbale et physique, nouveaux membres du personnel, nouveaux résidants, thématique générale, animation de groupe, relations aux familles, domaines techniques, sécurité, etc.

Nouvelles compétences à acquérir	Appréciation	Points de force et points à améliorer
1.	1 2 3 4	
2.	1 2 3 4	
3.	1 2 3 4	
4.	1 2 3 4	
5.	1 2 3 4	
6.	1 2 3 4	
7.	1 2 3 4	
8.	1 2 3 4	
9.	1 2 3 4	
10.	1 2 3 4	

Grille de repérage de besoins en compétences

Fonction : Ménagère

Nom :

Pour chacune des compétences ci-dessous, entourez le chiffre qui indique le mieux votre niveau de performance dans cette compétence. Vous pouvez également spécifier vos points de force et les points à améliorer.

1 = vous ne maîtrisez pas bien cette compétence

2 = vous pouvez maîtriser cette compétence, si vous êtes assisté

3 = vous maîtrisez suffisamment cette compétence

4 = vous maîtrisez très bien cette compétence

Compétences actuelles requises	Appréciation	Points de force, Points à améliorer
0. connaître et respecter les valeurs et règles institutionnelles Aspect relationnel :	1 2 3 4	
10. connaître les types de handicap fréquents dans l'institution : définition, causes, intervention spécifiques (autisme, troubles du comportement, TOC, déviance sexuelle, agressivité)	1 2 3 4	
11. adapter son écoute au résidant pour qu'elle soit la plus appropriée possible	1 2 3 4	

⁶ L'objectif des normes HACCP (*Hazard Analysis Control Critical Point, soit analyse des dangers et maîtrise des points critiques*) est d'assurer la sécurité et la salubrité des aliments en ce qui concerne les contaminations diverses à tous les stades de la chaîne alimentaire. Pratiquement, il s'agit de réduire au maximum les risques d'infection alimentaire et d'intoxication dans les cuisines de collectivités.

12. savoir que faire face à un comportement agressif ou un passage à l'acte (fugue, TS, menace...)	1 2 3 4	
13. savoir que faire face aux confidences	1 2 3 4	
14. communiquer les informations nécessaires aux autres membres de l'équipe	1 2 3 4	
Aspect pratique :		
1. connaître et mettre en pratique les bases nécessaires en diététique (pour une alimentation équilibrée)	1 2 3 4	
2. connaître et respecter les normes d'hygiène HACCP ⁶	1 2 3 4	
Aspect Sécurité :		
1. connaître et respecter les normes de sécurité	1 2 3 4	
2. avoir des notions de base en secourisme	1 2 3 4	
3. savoir que faire face à un incendie	1 2 3 4	

Dans le tableau ci-dessous, annotez les nouvelles compétences que vous pensez nécessaires à acquérir en plus de celles ci-dessus.

Nouvelles compétences à acquérir	Appréciation	Points de force et points à améliorer
1.	1 2 3 4	
2.	1 2 3 4	
3.	1 2 3 4	
4.	1 2 3 4	
5.	1 2 3 4	
6.	1 2 3 4	
7.	1 2 3 4	
8.	1 2 3 4	
9.	1 2 3 4	
10.	1 2 3 4	

Fiche de collecte des besoins en compétences/formation

Nom :

Fonction :

Date :

Besoins en compétences / en formation	Motif du choix
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Signature :

Rapport de la 3^{ème} réunion groupe de pilotage 05/06/07

Présents : La direction, le chef-éducateur, la logopède, deux éducateurs, le référent-formation et l'accompagnateur extérieur.

1. Rappel du cadre de travail et du déroulement.

A partir des besoins en compétence exprimés par tous, élaboration d'un plan de formation à soumettre à l'ensemble.

L'accompagnateur extérieur explique que le rapport final doit contenir différents points :

- objectifs en matière de formation
- méthodologie
- plan de formation 2007-2009
- moyens d'actualiser et d'évaluer le plan

2. Analyse du plan de formation proposé par la référent formation suite au travail avec l'intervenant.

Différence entre formation et information : la formation a une dimension critique et est interactive.

Passage en revue des semestres :

- ouvrir les propositions à ceux qui sont intéressés et concernés.
- est-ce digérable sur l'année ?
- valoriser les ressources en interne
- supervision tous les semestres

Annexe 8

Plan de formation continue du personnel 2007-2009

Plan de formation sur le premier semestre 2007

PRIORITE	THEMES	PUBLIC	DUREE	BUDGET TPS	OPERATEUR	INVESTISSEMENT	FINANCEMENT
Collective	Evaluation de la qualité de service et analyse de satisfaction	Les éducateurs, psychologue, assistante sociale, direction et chef-éducateur	1 jour/ 4jours (février)	21 jours			Awiph Pôle 2
	Test d'intelligence Wais	éducateurs, assistante sociale, direction et chef-éducateur	1h30	25,5 heures / 4 jours		*	*
Individuelle	Outils d'évaluation: cognition, communication, émotion, autorégulation pour personnes à déficience intellectuelle et à autisme	psychologue	1 jour (mai)	1 jour		20 €	Fonds propres
	Thérapie narrative	psychologue	3 jours (juin)	3 jours		300 €	Fonds propres
	Absentéisme au travail	directrice et chef éducateur	1/2 jour	1 jour		30 €	Fonds propres
	Groupe ressources sur l'hypothérapie	Hypothérapeute	1 jour	1 jour		*	*

Plan de formation sur le second semestre 2007

PRIORITE	THEMES	PUBLIC	DUREE	BUDGET TPS	OPERATEUR	INVESTISSEMENT	FINANCEMENT
Collective	Gestion des troubles des comportements agressifs et perturbateurs	les éducateurs, psychologue, assistante sociale, direction et chef-éducateur	2j/3 en 07 13/09 et 18/10 (3ième jour en 2008)	46 jours			Awiph Pôle 2
	Module d'intégration de nouveaux membres du personnel	tout nouvel engagé	2*1/2j	2 jours		*	*
	Alimentation équilibrée	ouvrières	2 jours	4 jours		gratuit	Fonds propres
Individuelle brève	Sensibilisation à la thérapie	assistante sociale	2 jours + 1 jour d'approfondissement	3 jours		124€ + 62€	Fonds propres
	Informatique	éducatrice: word / direction - excell / chef-éducateur - windows, word					
	Tests projectifs Rorschach et Szondi	psychologue	rythme scolaire, deux heures par semaine				Fonds propres
	Conduites de réunions d'équipe	direction et chef-éducateur	2 jours	4 jours			Fonds propres

	Outils d'évaluation du langage et arithmétique pour personnes à déficience intellectuelle	logopède	1-3 jours				
	Approfondissement en équitation centrée	hippothérapeute	2 jours	2 jours			
	Création et entretien de site internet	secrétaire	1-2 jours	1-2 jours			
	Post graduat en gestion du non-marchand	Chef-éditeur	2 jours/sem sur 3 ans	2 jours/sem sur 3 ans			
	Master en gestion et économie	comptable	1 an	1 an			
	Création d'une mini ferme pour l'autarcie	éducatrice	1 jour	1 jour			
	Groupe ressources sur l'hippothérapie	Hippothérapeute	1 jour	1 jour	*	*	
	Athlétisme	éducatrice					
	Théâtre (à préciser)	éducatrice	1-3 jours	1-3 jours			

Plan de formation sur le premier semestre 2008

PRIORITE	THEMES	PUBLIC	DUREE	BUDGET TPS	OPERATEUR	INVESTISSEMENT	FINANCEMENT
Collective	Incendie sur site évacuation	équipe de nuit + qqs autres	1/2 jour				
	Formation générale en incendie	toute l'équipe	1/2 jour	groupe divisé en deux: 1/2j*10			
	Vie affective et sexuelle	équipe pluridisciplinaire	1 jour				Awiph Pôle 2
	PPI	équipe pluridisciplinaire	1 jour				Bourse aux échanges - ISAJH
	Connaissances appliquées des pathologies sur base de cas	équipe pluridisciplinaire et ouvrières (Tous)	4 * 1/2 j				ISAJH
	Supervision	Tous					
Individuelle	Outils de travail pour l'apprentissage langage, arithmétique, organisation spatio-temporelle	logopède	1-3 jours	1-3 jours			
	Rédactions d'écrits	assistante sociale	2 jours	2 jours			
	Outils d'évaluation du personnel	direction et chef-éducateur	1-3 jours	1-3 jours			

	Gestion de conflits dans une équipe	chef-éducateur	1-3 jours	1-3 jours			
	Thérapie par le conte	psychologue et logopède	1-3 jours	1-3 jours			
	Relaxation	éducatrice	1 jour	1 jour			
	Psychomotricité adaptée	éducatrice	1-3 jours	1-3 jours			
	Gestion du temps	assistante sociale	1 jour	1 jour			
	Groupe ressources sur l'hippothérapie	Hippothérapeute	1 jour	1 jour	*	*	

Plan de formation sur le second semestre 2008

PRIORITE	THEMES	PUBLIC	DUREE	BUDGET TPS	OPERATEUR	INVESTISSEMENT	FINANCEMENT
Collective	Vie affective et sexuelle	équipe pluridisciplinaire	3 jours			2500	Awiph Pôle 2
	Relations avec la famille: réflexions sur le rôle de chacun	équipe pluridisciplinaire	2 * 1/2 jour	22 jours		1000	Fond ISAJH?
	Normes HACCP	ouvrières	1-2 jours	2-4 jours			Bourse aux échanges - ISAJH
	Premiers soins	tous en 2 groupes de 10	1/2 jour				ISAJH
	Participer activement à son entretien	tous	1/2 jour	12 jours			
	Supervision	tous	1 jour				

Individuelle	Kiné: massage/toucher adapté	éducatrice: isabelle L.	1-2 jours				
	Techniques du récit de vie	psychologue et assistante sociale	1-3 jours	2-6 jours			
	Approfondissement en comptabilité: gestion des bilans, boutiques de gestion	directrice	1 jour	1 jour			
	Génogramme/photogramme	assistante sociale	1-3 jours	1-3 jours			
	Outils de travail pour apprentissage avec autistes	logopède	1-3 jours	1-3 jours			
	Langage non verbal	logopède et éducateurs:	1-3 jours	1-3 jours			
	Office Microsoft	secrétaire	1-3 jours	1-3 jours			
	Groupe ressources sur l'hippothérapie	Hippothérapeute	1 jour	1 jour	*	*	

Plan de formation sur le premier semestre 2009

PRIORITE	THEMES	PUBLIC	DUREE	BUDGET TPS	OPERATEUR	INVESTISSEMENT	FINANCEMENT
Collective	Notion de projet: PPI, projet de vie	équipe pluridisciplinaire	2 jours - partie 1				Awiph Pôle 2
	Outils CNV, gestion de conflits	équipe pluridisciplinaire	1-3 jours				
	Module d'intégration de nouveaux membres du personnel	tout nouvel engagé	2 * 1/2 jour				
	supervision	Tous	1 jour				Bourse aux échanges - ISAJH
Individuelle	outils de travail apprentissage par ordinateur	logopède	1-3 jours				
	fonctionnement-enjeux du secteur	direction	1-3 jours	1-3 jours			
	gestion des salaires	secrétaire	1-3 jours	1-3 jours			
	Groupe ressources sur l'hippothérapie	Hippothérapeute	1 jour	1 jour		*	*

Plan de formation sur le second semestre 2009

PRIORITE	THEMES	PUBLIC	DUREE	BUDGET TPS	OPERATEUR	INVESTISSEMENT	FINANCEMENT
Collective	Formation intervention en systémique	équipe pluridisciplinaire	2 jours/4				Awiph Pôle 2
	Normes HACCP - mise à jour	ouvrières					
	Supervision	Tous					Bourse aux échanges - ISAJH
Individuelle	Approfondissement en thérapie brève et/ou narrative	psychologue	2-3 jours ou plus				
	Groupe ressources sur l'hippothérapie	Hippothérapeute	1 jour	1 jour		*	*

Fiche des formations suivies

NOM :			
PRENOM :			
FONCTION :	<p style="text-align: center;">Joindre attestation de présence</p>		
Thème de la formation	Date - durée	Organisateur et lieu	Fiche d'évaluation remplie ?

Exemple d'un cahier des charges d'une formation¹

Cahier des charges pour l'organisation de modules « Initiation à l'élaboration d'un plan de formation »

I. Contexte justifiant l'action de formation

Les organisations et travailleurs du secteur non-marchand sont nombreux à ressentir le désir et la nécessité d'accroître leurs savoirs et leurs compétences, de développer leur potentiel humain, de partager leurs difficultés et leurs interrogations. La formation, entendue au sens large, est un des moyens pour rencontrer ces souhaits. Dans les institutions, elle n'est pas seulement l'affaire d'individus, mais également l'enjeu d'un collectif qui poursuit un objet social. Trop souvent encore, les initiatives de formation se prennent de manière disparate, sans faire partie d'un projet commun et concerté.

C'est pourquoi les partenaires sociaux gérant les différents Fonds sociaux du secteur non marchand ont décidé de sensibiliser les secteurs au plan de formation. Certaines organisations pratiquent déjà cette démarche. Les partenaires sociaux souhaitent cependant l'étendre. Ils prévoient par conséquent des moyens pouvant aider les institutions - selon leur rythme et leurs possibilités - à élaborer un plan de formation.

Les moyens envisagés pour le moment sont les suivants :

1. La diffusion d'une BROCHURE présentant les étapes d'élaboration d'un plan de formation et d'un DVD montrant des équipes du secteur non marchand dans l'une ou l'autre des phases du plan de formation
2. La FORMATION DE TRAVAILLEURS : les Fonds souhaitent organiser un module « Initiation à l'élaboration d'un plan de formation» pour les professionnels intéressés par la démarche et par sa mise en oeuvre au sein de leur organisation. C'est l'objet du présent cahier des charges.
3. Une AIDE EXTERIEURE : des Fonds vont proposer un soutien financier pour le recours à un appui extérieur. Celui-ci accompagnera l'organisation aux moments clés de l'élaboration du plan de formation
4. Progressivement à partir de 2009, une « BOITE A OUTILS » proposera des techniques pour permettre de réaliser chacune des étapes en fonction des réalités des services.
5. Suite à l'évaluation d'une première série de modules d'initiation, et selon les demandes, des modules d'approfondissement seront envisagés.

II) Présentation de l'association

Suite à l'accord interprofessionnel du 18 novembre 1988 instaurant une cotisation obligatoire prévoyant « des initiatives pour l'emploi et la formation des groupes à risque », les Commissions paritaires du Non-Marchand ont progressivement créé, par Convention collective de Travail (CCT), des Fonds sectoriels ayant notamment des objectifs liés à la formation.

L'APEF - association paritaire pour l'emploi et la formation - regroupe les organisations d'employeurs et de travailleurs siégeant dans les fonds de sécurité d'existence du secteur non marchand francophone et germanophone, afin de coordonner et d'amplifier leurs actions, notamment dans le domaine de la formation et/ou de la création d'emplois.

Plus d'infos sur www.apefasbl.org

III. Contribution attendue du module d'initiation

Objectifs généraux :

1. S'approprier une logique globale et une méthodologie permettant l'élaboration d'un Plan de formation basé sur les besoins en compétences individuelles, collectives et organisationnelles
2. Prendre connaissance des étapes du Plan de formation afin de pouvoir les transposer et les adapter à leur organisation respective
3. Disposer d'outils pratiques permettant la mise en place d'un Plan de formation
4. Être conscient de l'articulation et des implications de la formation avec les autres stratégies de l'organisation

¹ Extrait de la boîte à outils (fiche n°25) du Plan de Formation. APEF asbl. Septembre 2009. www.apefasbl.org

5. Concevoir le Plan comme une démarche concertée avec les différents acteurs, et disposer d'outils de base en communication essentiels au bon déroulement de cette concertation.

Objectifs spécifiques

1. 1ère journée - objectiver le cadre de l'organisation (étape 1 du Plan) : analyse du cadre légal (statuts, missions, réglementations, projet pédagogique, etc.) et analyse organisationnelle (acteurs en présence, pratiques de formation, moyens humains et matériels...).

2. 2ème et 3ème journées : établir un diagnostic sur les besoins en compétences et sur les besoins en formation (étapes 2 et 3) et se concerter pour y parvenir (étape 4) :

- i. l'analyse stratégique de l'organisation (projets de changement ou d'investissement, évolution des métiers, analyse des dysfonctionnements)
- ii. les outils de base en communication essentiels à la concertation
- iii. la concertation sociale et le Plan de formation : Délégation syndicale, Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT), Conseil d'entreprise. Une intervention (1 heure maximum) de l'APEF est prévue à ce sujet au cours de la 3^{ème} journée
- iv. en fonction de l'intérêt des participants : développement de l'approche par profils de fonction, référentiels de compétences, bilan de compétences...

2. 4ème journée - comment opérationnaliser et mettre en œuvre le Plan de formation (étapes 5 et 6) :

- i. formulation d'un cahier des charges, estimation des moyens nécessaires, exploration du marché de la formation
- ii. suivi individualisé des projets des participants pour préciser les étapes du Plan de formation à approfondir dans leur organisation. Selon les modalités décidées par les Fonds Sociaux de formation, les organisations peuvent bénéficier d'un accompagnement extérieur de minimum 12 heures pour les aider à construire leur Plan de formation. A ce sujet, des permanents APEF et Fonds interviendront à la 3^{ème} journée pour expliquer les modalités d'octroi de bourses selon les secteurs.

IV. Public visé

Les personnes visées plus particulièrement sont les PROFESSIONNELS des PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS (moins de 50 travailleurs, et en moyenne de 20 à 25).

Ils sont soit déjà chargés des questions de formation par leur fonction ou par intérêt, ou envisagent de l'être. La participation ne sera donc pas réservée à des fonctions du type coordinateur pédagogique ou cadre.

V. Modalités d'organisation

DUREE : La durée de la formation est de 32 heures² (4 journées de 8 heures). Elle se déroule de 9h à 17h.

NOMBRE DE PARTICIPANTS : Minimum 6 - maximum 15 par module.

PERIODE DE REALISATION ET LIEUX DE FORMATION

A partir de janvier 2006, des modules ont été organisés en différents lieux de la Communauté Française. L'objectif est de poursuivre l'opération tant que la demande des organisations subsiste.

VI. Information et inscriptions

- L'APEF se charge de récolter les inscriptions et de communiquer à l'opérateur, avant le début de la formation, la liste des inscriptions en mentionnant les coordonnées des personnes et le secteur dont elles ressortent.
- La formation sera gratuite pour les participants.
- Les opérateurs seront informés par l'APEF des procédures à suivre pour les employeurs qui demanderont le bénéfice du Congé éducation payé.
- Les permanents de l'APEF concernés se répartiront une participation et une présence aux modules des différents opérateurs avec l'objectif de saisir les réactions du public formé face à l'élaboration d'un plan de formation. Cette participation ne constitue pas une démarche d'évaluation.

² Cette durée permet l'accès au Congé Education Payé.

VII. Préparation et évaluation de l'action entre les opérateurs et l'APEF

- Une réunion d'évaluation par opérateur est à prévoir.
- Une rencontre sera organisée avec les différents formateurs pour faire le point après une première série de cycles. Cette évaluation permettra de réorienter certaines modalités mais également d'envisager des modules d'approfondissement et de réorienter les autres types d'aide (appui extérieur, boîte à outils...)
- En fin de formation, il est demandé à l'opérateur de soumettre aux participants une fiche d'évaluation de la formation (fiche évaluation) et de transmettre à l'APEF une liste des présences.

VIII. Présentation de l'organisme et des formateurs

Il est demandé à l'organisme d'expliquer en quoi il peut se justifier d'une expérience significative dans ce type de formation. De la même manière il est demandé de préciser quels sont le(s) formateur(s) pressentis et d'en communiquer leur curriculum vitae.

IX. Aspects financiers

Il est demandé de préciser les coûts, pour les postes suivants, hors et avec TVA, et les postes exemptés de TVA et d'expliquer la composition de ces coûts :

Postes	Montant HTVA	Montant TVAC Ou exemption
FORMATION		
Coûts des prestations pour un cycle de 32 heures (4 journées)		
Coût de la participation du(des) formateur(s) à la demi-journée d'évaluation (si elle a lieu)		
Documents à remettre à chaque participant		
LOGISTIQUE		
Frais de déplacement des formateurs, par kilomètre		
AUTRES FRAIS		

X) Procédure de sélection

- L'opérateur précisera comment il compte rencontrer les objectifs attendus (cf. III) par le module, sur le plan du fond et de la forme, la méthodologie et les supports écrits, la présentation de l'organisme, les formateurs et les aspects financiers.
- Un comité interne de sélection prendra les décisions dans le mois qui suit la date limite de dépôt des candidatures. Les critères principaux de sélection sont : engagement à respecter le cahier des charges, avoir un formateur ayant une expérience professionnelle dans le domaine des plans de formation, expérience du secteur non-marchand, par priorité relevant du secteur associatif ou public.
- Une convention sera signée entre l'APEF et chacun des opérateurs de formation sélectionnés précisant les engagements respectifs des parties, les dates et lieux, clauses d'annulation et les modalités financières.

EXEMPLE DE CONVENTION

entre l'opérateur de formation et le Service

Note : Ce modèle de convention donné à titre d'exemple intègre les mentions qui figurent habituellement dans un tel document. Les parties à la convention pourront rédiger à leur façon les clauses proposées dans ce modèle, ou en rajouter de nouvelles.

Entre, d'une part, Opérateur de formation : _____

Adresse : _____

CP et localité : _____

Statut juridique : _____

Représenté par M/Mme : _____

Dénommé ci-après le prestataire

Et, d'autre part, Le Service : _____

Adresse : _____

CP et localité : _____

Statut juridique : _____

Représenté par _____

Dénommé ci-après le bénéficiaire

Il est convenu ce qui suit :

Article 1 – Objet de la convention

Le prestataire organisera la formation suivante :

Intitulé :

Objectifs, contenus, méthodes : (faire référence au cahier de charges et l'annexer à la présente convention).

Durée : nombre de jours et d'heures.

Article 2 - Formateurs

La formation sera assurée par le ou les formateur(s) suivant(s) : (noms, prénoms + CV en annexe)

Articles 3 – Participants

Nombre de participants :

Le bénéficiaire s'engage à faire parvenir au prestataire, la liste des participants (noms et fonctions) un mois avant le début de la formation.

Article 4 – Horaire et localisation

La formation aura lieu du _____ au _____

La formation se tiendra aux dates et heures suivantes :

de _____ h à _____ h, le : _____

de _____ h à _____ h, le : _____

de _____ h à _____ h, le : _____

de _____ h à _____ h, le : _____

de _____ h à _____ h, le : _____

de _____ h à _____ h, le : _____

de _____ h à _____ h, le : _____

de _____ h à _____ h, le : _____

de _____ h à _____ h, le : _____

de _____ h à _____ h, le : _____

de _____ h à _____ h, le : _____

de _____ h à _____ h, le : _____

La formation aura lieu à l'adresse suivante :

Article 5 – Evaluation de la formation

Le prestataire tiendra une liste de présence des participants. Il fournira par ailleurs aux participants une attestation de participation au terme de la formation. L'évaluation qualitative de la formation sera réalisée avec le groupe en formation. Le prestataire rédigera un rapport d'évaluation qui sera remis au bénéficiaire au plus tard un mois après la formation.

Article 6 – Coût de la formation

Le coût de la formation s'élève à _____ €, y compris les supports pédagogiques. Ce coût comprend également une rencontre préparatoire de deux heures avec le bénéficiaire et, éventuellement, une réunion d'évaluation à fixer.

Le coût du déplacement s'élève à _____ € par séance (de _____ à _____, soit _____ km aller-retour).

Le coût total des déplacements s'élève à _____ €.

Autre coût éventuel :

Total général :

Article 7 – Versement des montants

Le bénéficiaire versera au prestataire les montants dus sur le compte suivant : _____ ouvert au nom de _____

- Soit au terme de la formation et de l'évaluation soit le : _____
- Soit par tranches, aux dates suivantes :
 - 1^{ère} tranche de _____ %, soit le montant de _____ €, le _____
 - 2^{ème} tranche de _____ %, soit le montant de _____ €, le _____
 - 3^{ème} tranche _____ %, soit le montant de _____ €, le _____

Article 8 - Modifications

Toute modification apportée par le prestataire aux modalités de cette convention (changement de formateur, de dates...) doit obtenir l'accord préalable du bénéficiaire.

Article 9 – Modalités d'annulation

La formation qui serait annulée par le bénéficiaire plus d'un mois avant sa programmation ne sera pas facturée.

La formation annulée par le bénéficiaire au cours de la période située entre un mois et quinze jours avant la programmation, sera facturée à concurrence de 50%.

Si l'annulation était signifiée par le bénéficiaire moins de 15 jours avant la programmation fixée, 100% des honoraires seront facturés.

Article 10 – Différends éventuels

Les deux parties s'engagent à régler à l'amiable tout différend éventuel qui pourrait résulter de la présente convention. En cas d'échec, les tribunaux de XXX seront seuls compétents.

Fait à _____ en double exemplaire, le _____.

Pour accord, le prestataire

Pour accord, le bénéficiaire

Annexe 1 : cahier des charges de la formation

Annexe 2 : CV du(des) formateur(s)



aPef Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation

APEF Asbl
Quai du Commerce, 48 1000 Bruxelles
Tel : 02 227 60 02 - Fax : 02 227 59 79
Mail : info@apefasbl.org

*Le Congé-éducation
payé dans le secteur
non marchand*

Paul LODEWICK

20 mai 2005

1



Plan de l'exposé :

- Qu'est-ce que le CEP (en 2 mots)
- Exploitation des études existantes
- Exploitation des statistiques disponibles (avec une synthèse)
- Exploitation de données qualitatives (entretiens)
- Formulation de propositions

2

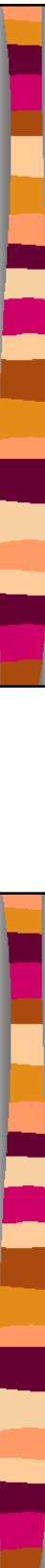


Le Cep en deux mots

3

- Un droit pour l'ensemble des travailleurs du privé de s'absenter du travail avec maintien de la rénumération normale, afin de suivre des formations.
- Rénumeration normale est plafonnée à 2.000€ brut/mois
- L'employeur peut introduire une demande de remboursement auprès du MET. Budget = subvention fixe de 25,4 millions € + cotisation employeurs à 0,04%.
- Nombre d'heures limité : min 32h et max 180h (suivant le type de formation).
- Accessible aux temps partiels à certaines conditions.
- Concerne tant les formations professionnelles que les formations générales.
- Il ne doit pas nécessairement exister de lien entre la formation choisie et le travail presté.

4



Perspectives :

- La préparation et la présentation d'examens dans le cadre d'un système de reconnaissance et de certification des compétences acquises, pourra se faire via le CEP (loi programme du 30/12/2001).

Pour plus d'informations :

Un vade-mecum est disponible sur le site du Ministère de l'Emploi et du Travail :

<http://www.meta.fgov.be/pa/paa/framesetfrbb03.htm>

Les documents sont classés par ordre chronologique (voir au 27-08-2003).

5

*Que disent les études
déjà existantes ?*

6



Trois sources :

Ministère de l'emploi et du travail, « *La politique fédérale de l'emploi, rapport d'évaluation* », 2000.

Conseil supérieur de l'emploi, « *Inventaire des mesures en faveur de l'emploi* », juin 2003.

Arbeit und Leben « *Le congé formation en Europe* », 1999
(partenaire belge : CESEP).

7

Evaluation quantitative :

- En moyenne, le CEP concerne 2% des travailleurs.
- Le % de bénéficiaires diminue avec l'importance de l'entreprise.
- Les femmes sont sous-représentées (pas uniquement du fait de la réglementation concernant les temps partiels).
- Majorité des bénéficiaires entre 20 et 40 ans.
- Augmentation des formations sectorielles.
- CEP investi particulièrement par certains secteurs (ex : constructions métalliques = 30% des ressources du CEP)
- Une note récente d'un membre de la commission d'agrément signale que « le dérapage budgétaire » annoncé se confirme, notamment sous la poussée des formations sectorielles, dont certains secteurs sont particulièrement friands.

8



Evaluation qualitative :

- C'est le climat qui règne dans l'entreprise qui influence les travailleurs à s'inscrire à des cours ou la direction à mener une politique de formation.
- Peu d'effet d'embauche compensatoire : les entreprises adaptent leur organisation de travail (planification des absences).
- Le dispositif profite essentiellement aux entreprises de grande taille. PME et petites asbl sont handicapées par la planification des absences, raison pour laquelle peu de leurs travailleurs ont recours au CEP.
- Critique la plus courante de la part des employeurs : long délai pour le remboursement (solution proposée : intervention des fonds sectoriels).
- Complexité et lourdeur administratives.

9

Constats et analyse du CESEP (1999) :

- L'évolution de la législation restreint petit à petit l'exercice et le droit au CEP (retrait de certaines formations, blocage du plafond des rénumérations, réduction du nbre d'heures maximal...).
- Avec l'augmentation des formations sectorielles, on passe d'une logique du droit individuel du travailleur à la formation, à une logique d'entreprises ou de secteurs, cherchant à adapter la main d'œuvre aux exigences du marché et de l'évolution technologique.
- Souhait d'ouvrir le CEP à d'autres catégories (secteur public, temps partiel) de définir des priorités (travailleurs faiblement scolarisés, etc.).

10



Données chiffrées sur le CEP dans le secteur non marchand

11

Sources :

- Données du MET pour le CEP
- Données de l'ONSS pour les effectifs du secteur NM

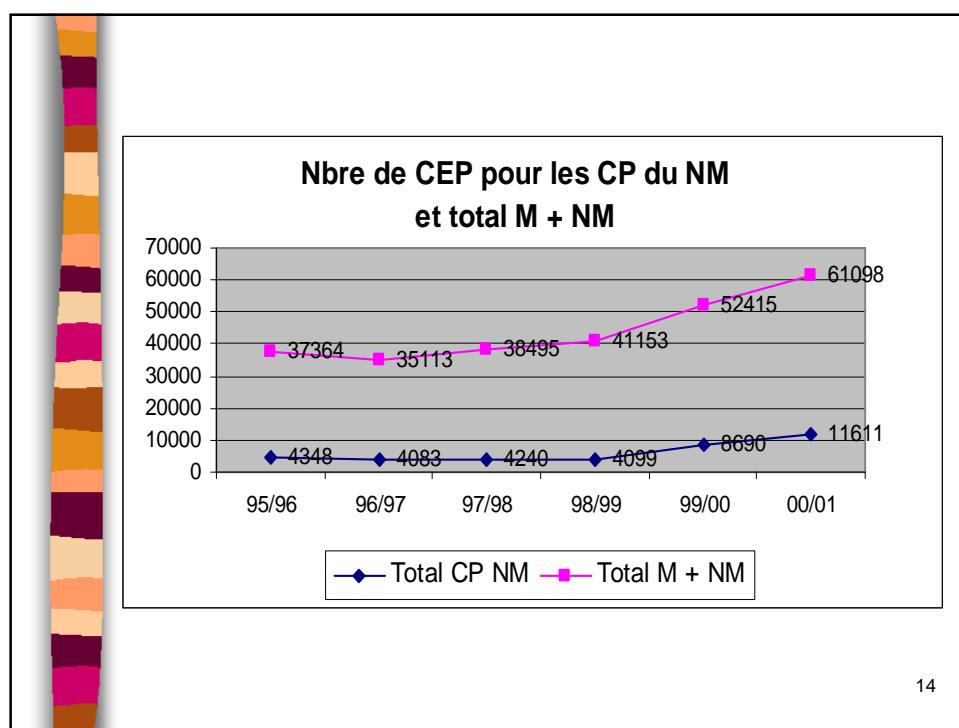
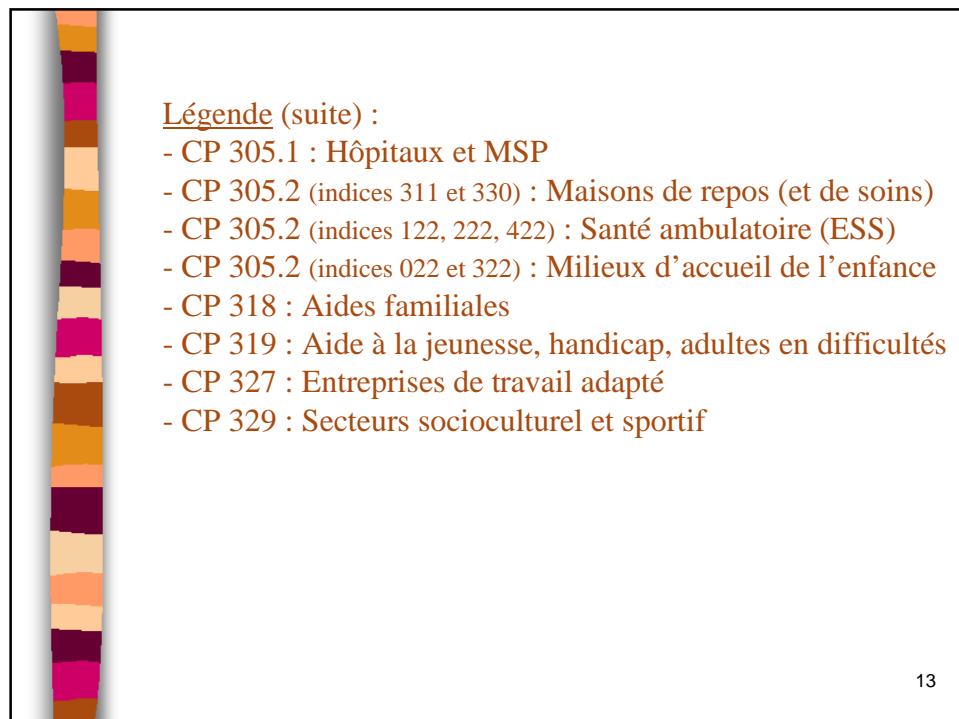
Qualité des données :

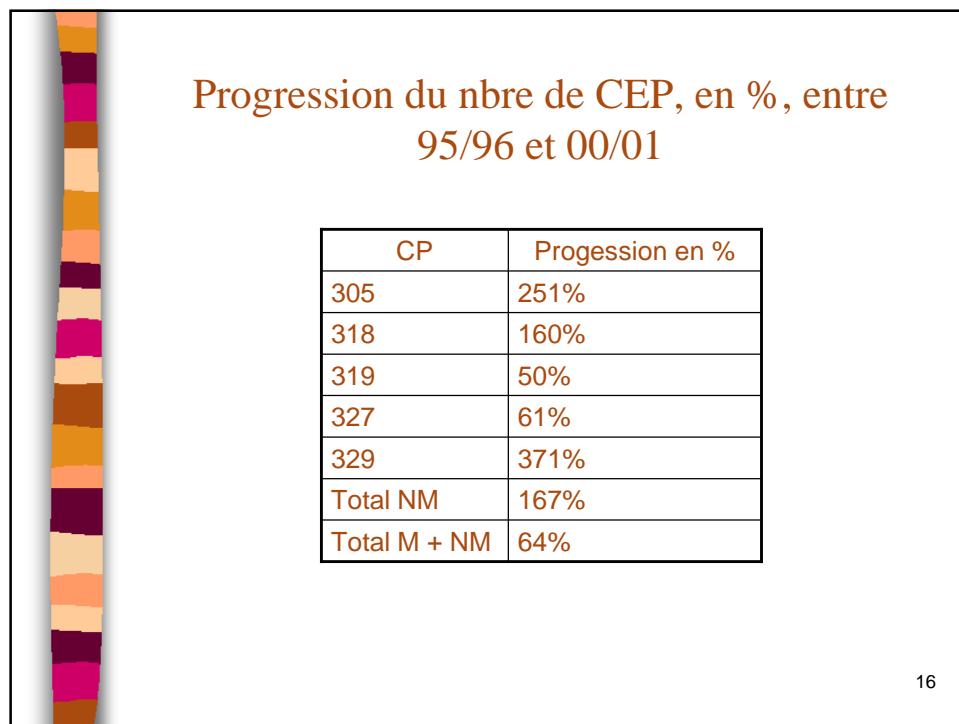
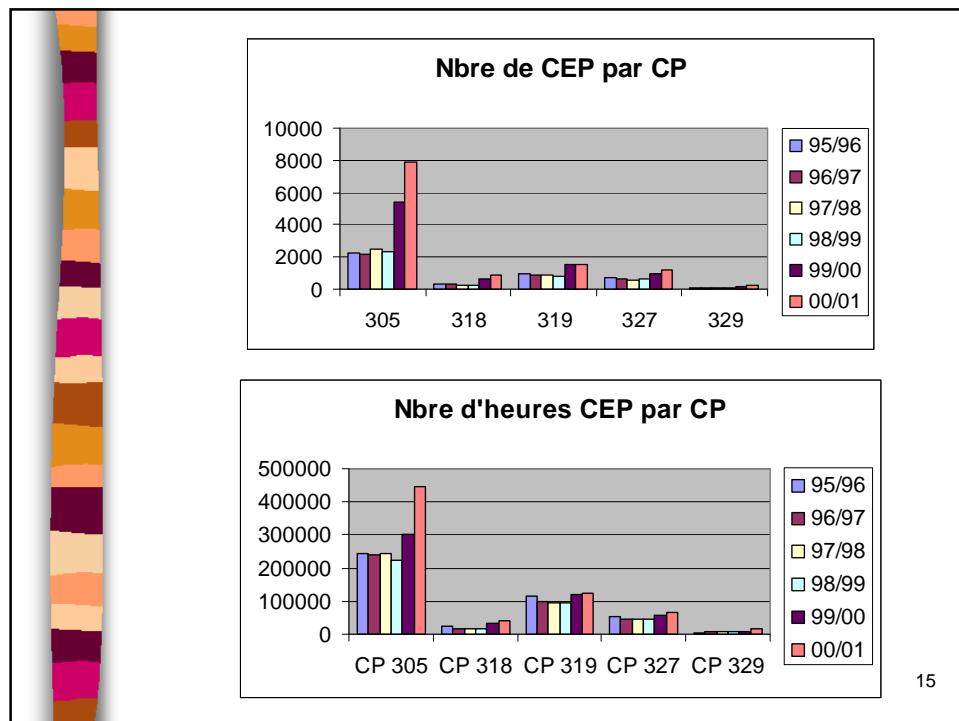
- Données CEP exploitables jusqu'à l'année 00/01
- Certaines données sont présentées comme approximatives.

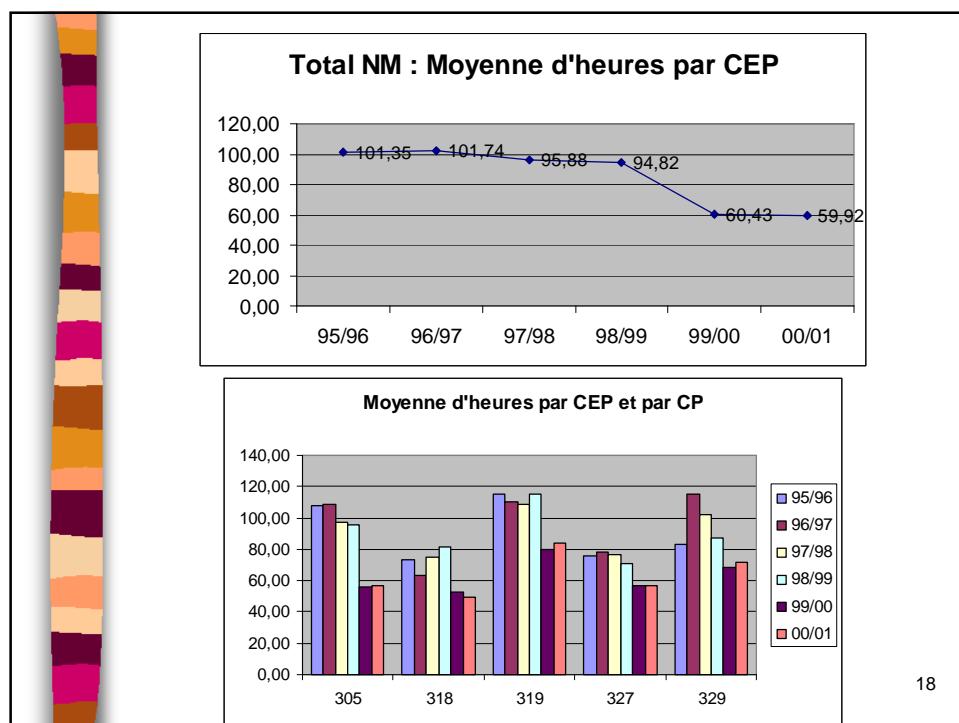
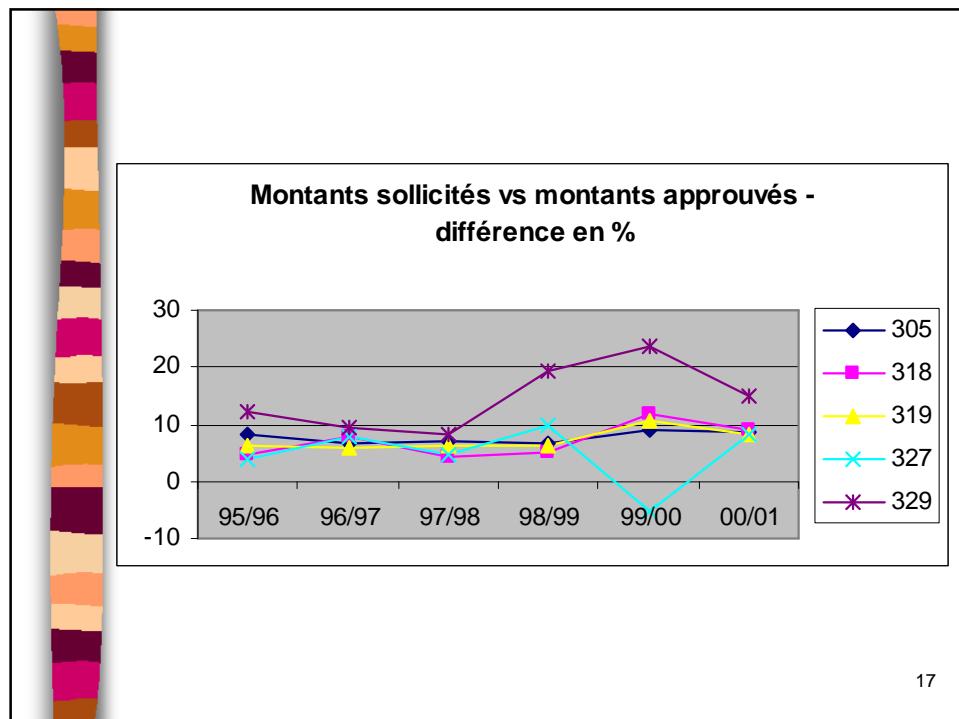
Légende :

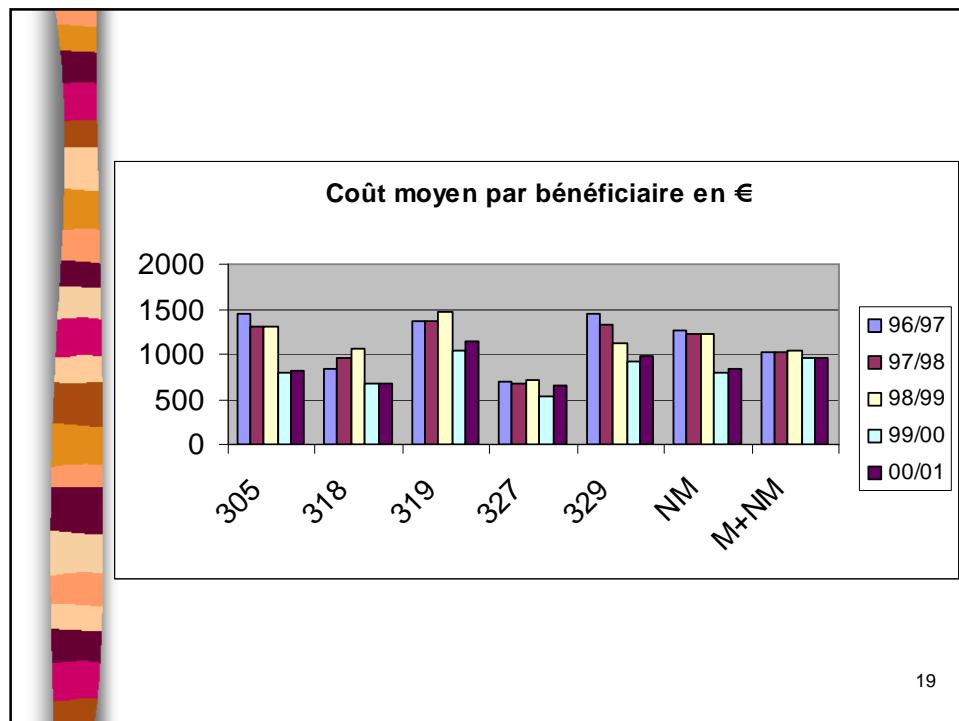
- CEP : bénéficiaire du congé-éducation
- CP : commission paritaire
- NM : non-marchand (ensemble des CP du NM)
- Total M + NM : Total du secteur privé (marchand et non marchand) concerné par le CEP.

12

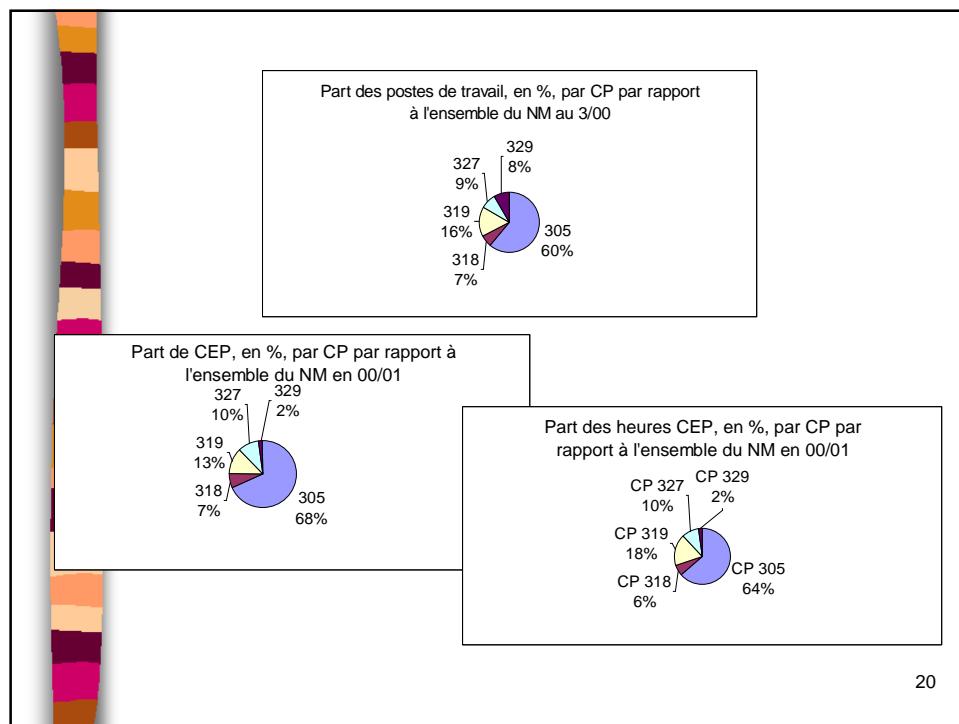




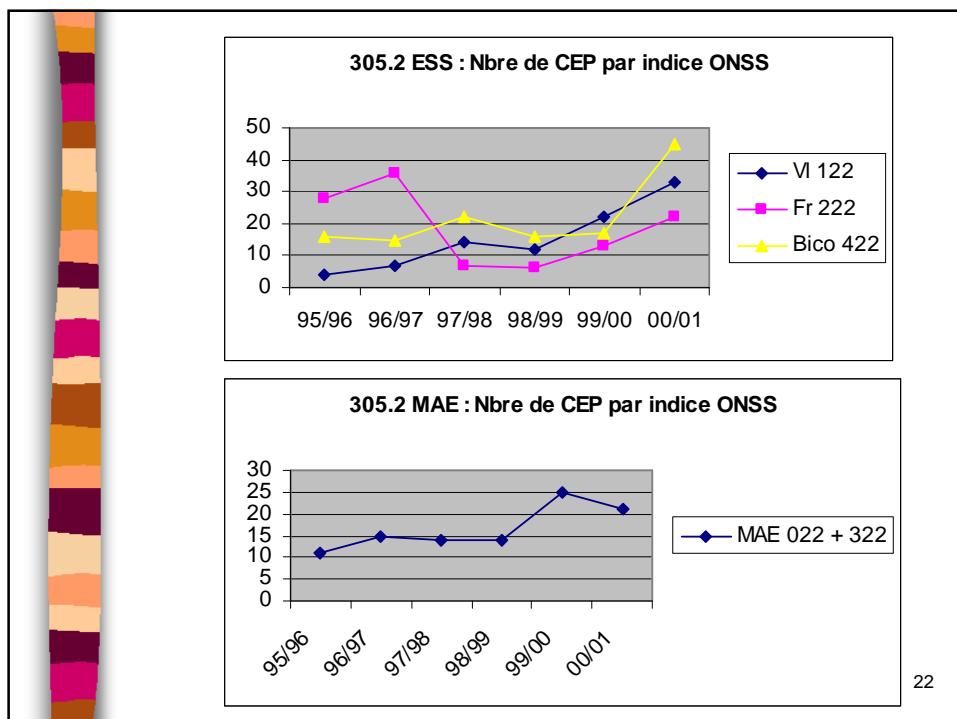
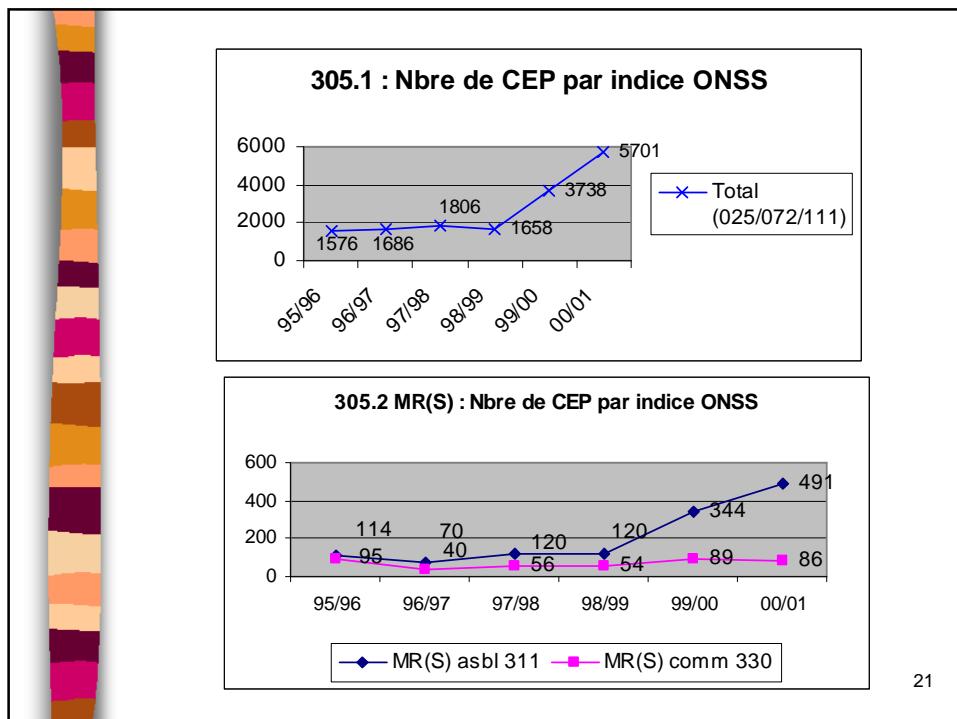


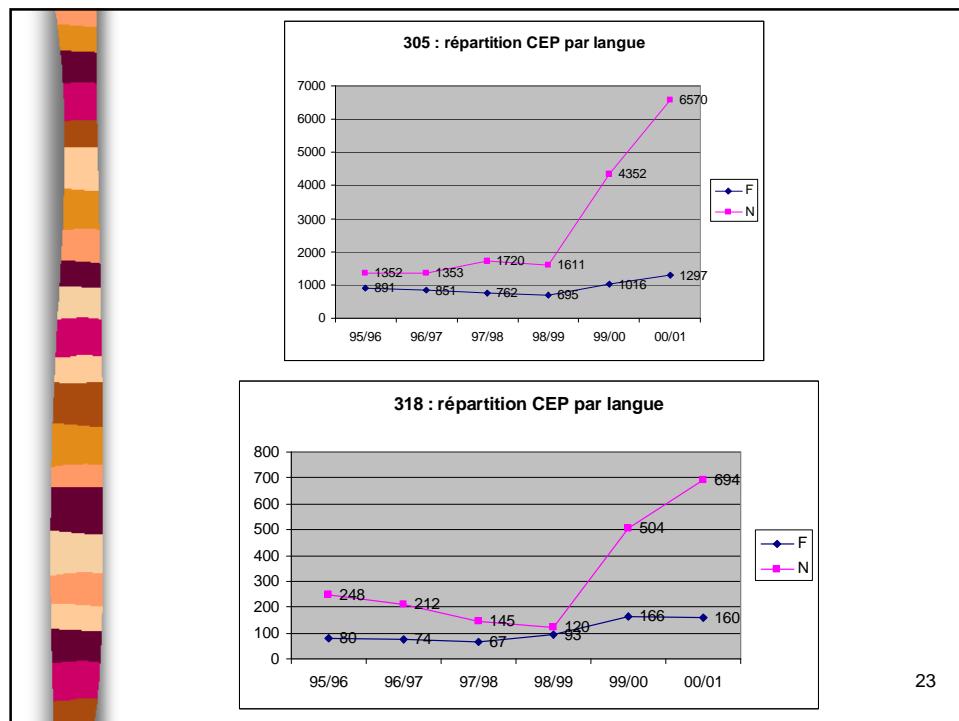


19

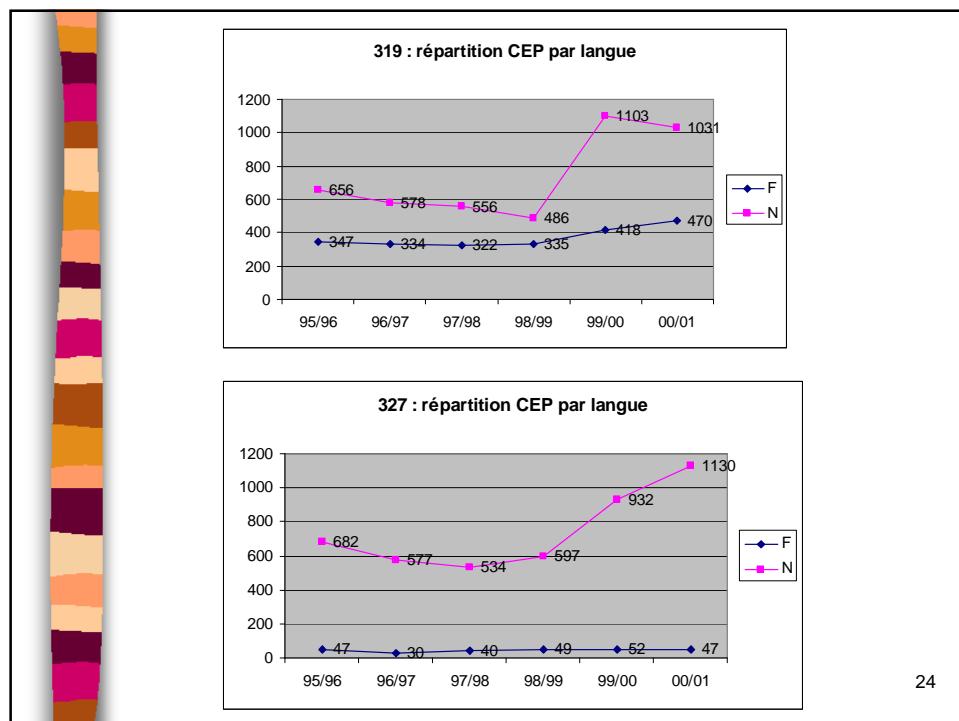


20

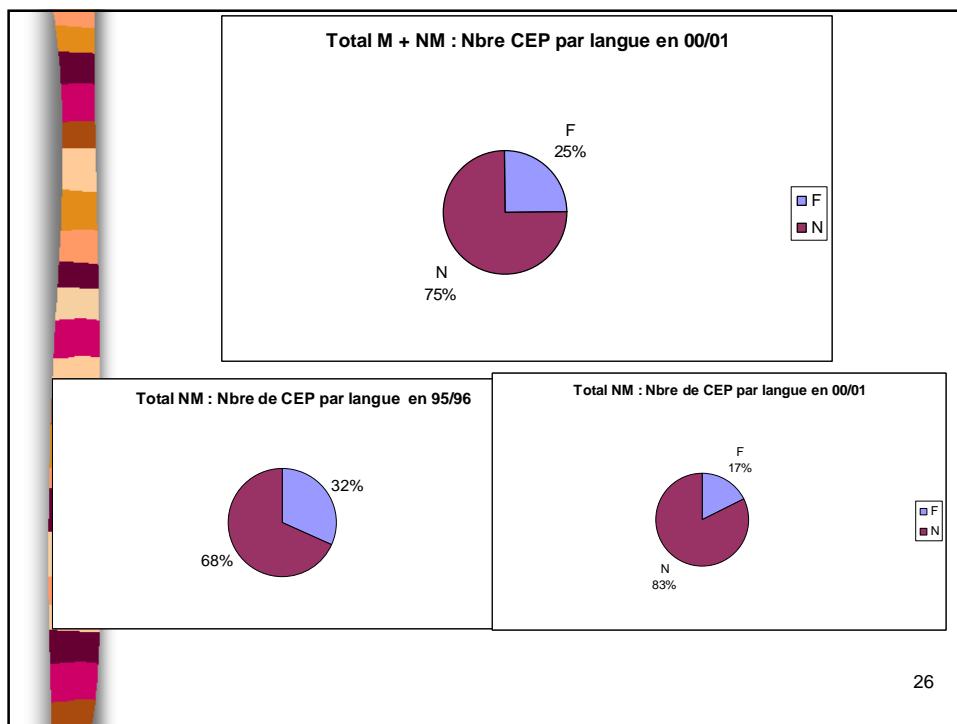
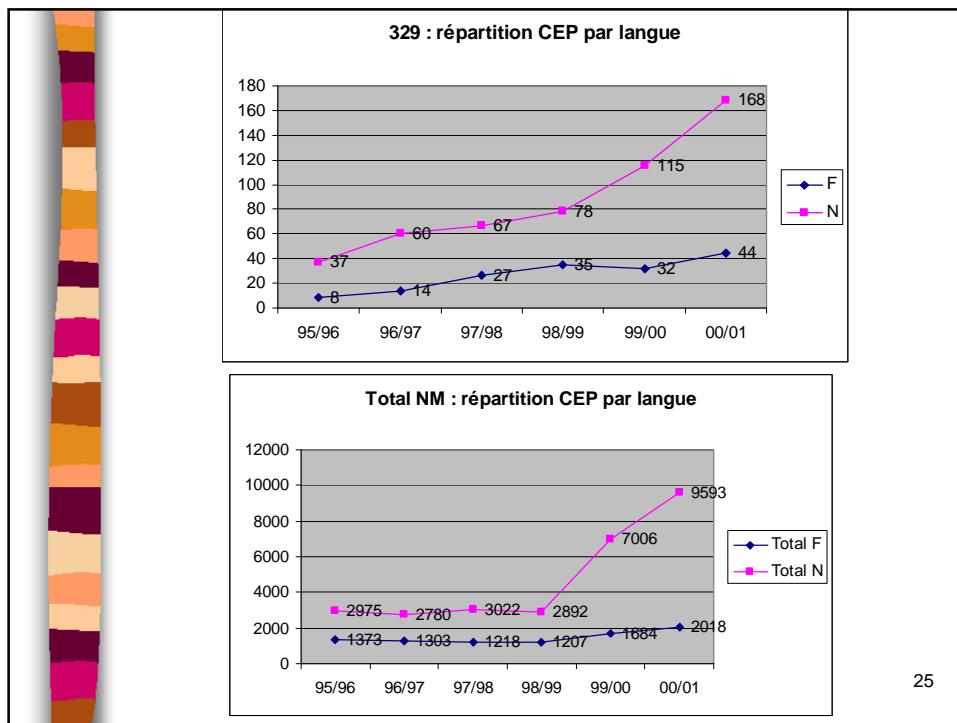


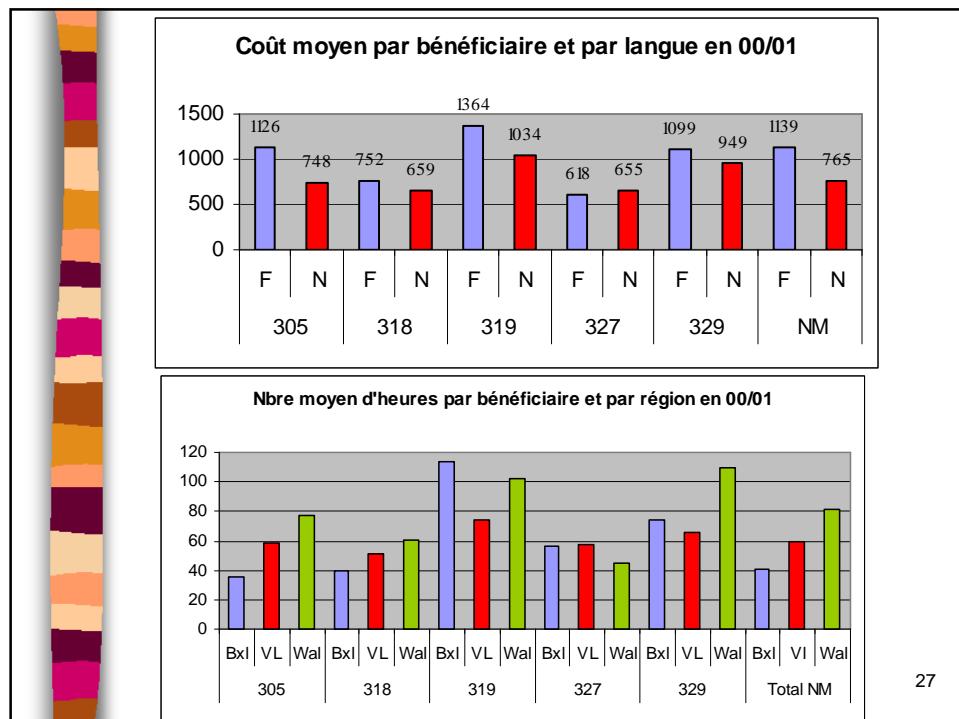


23



24



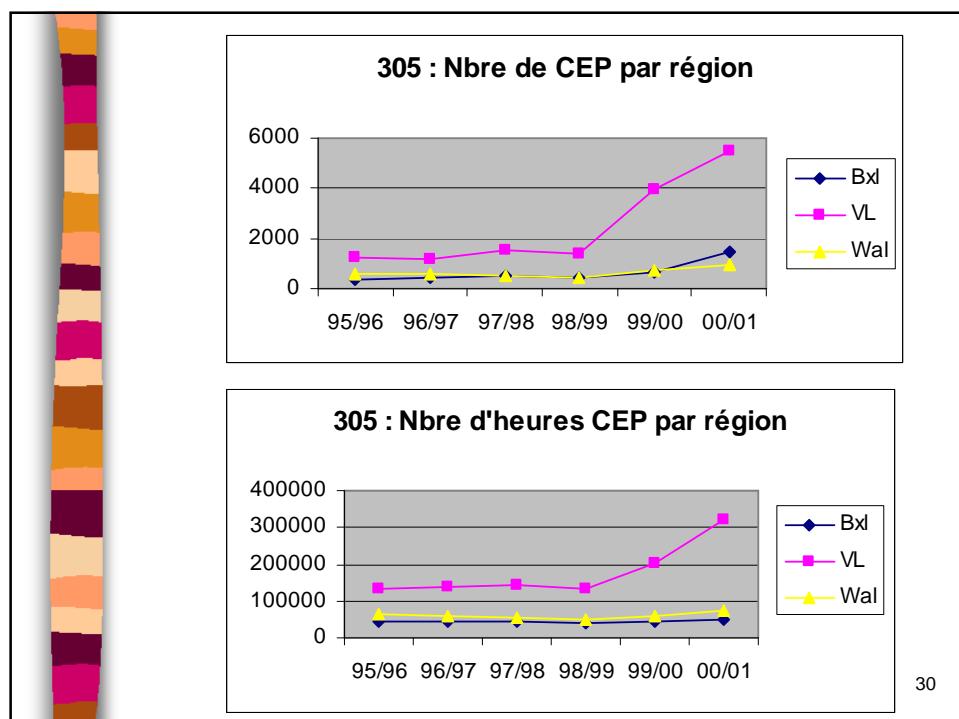
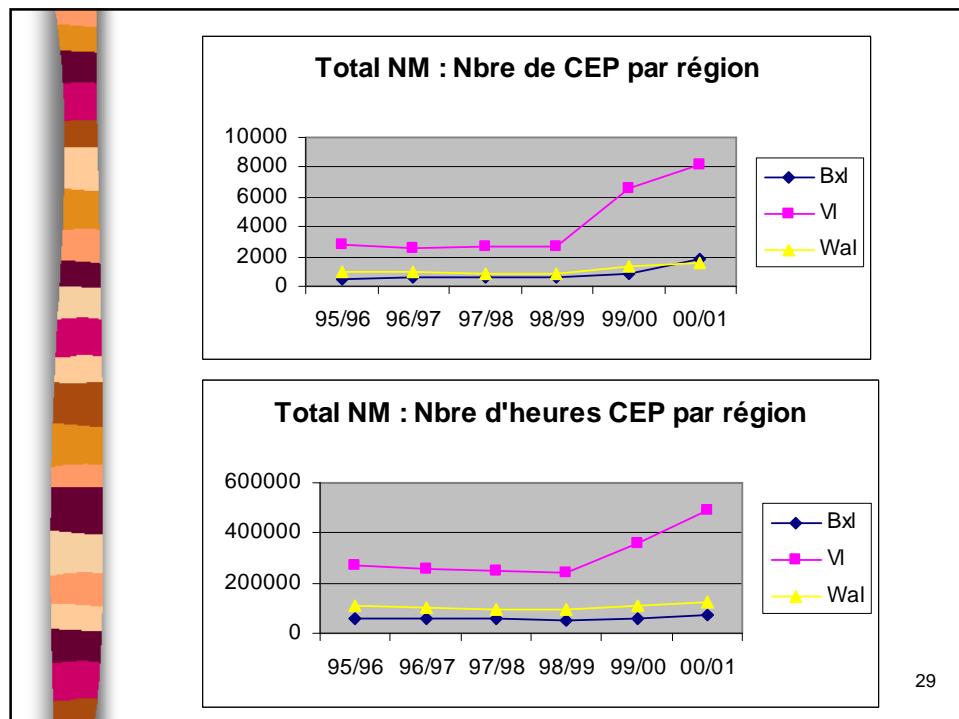


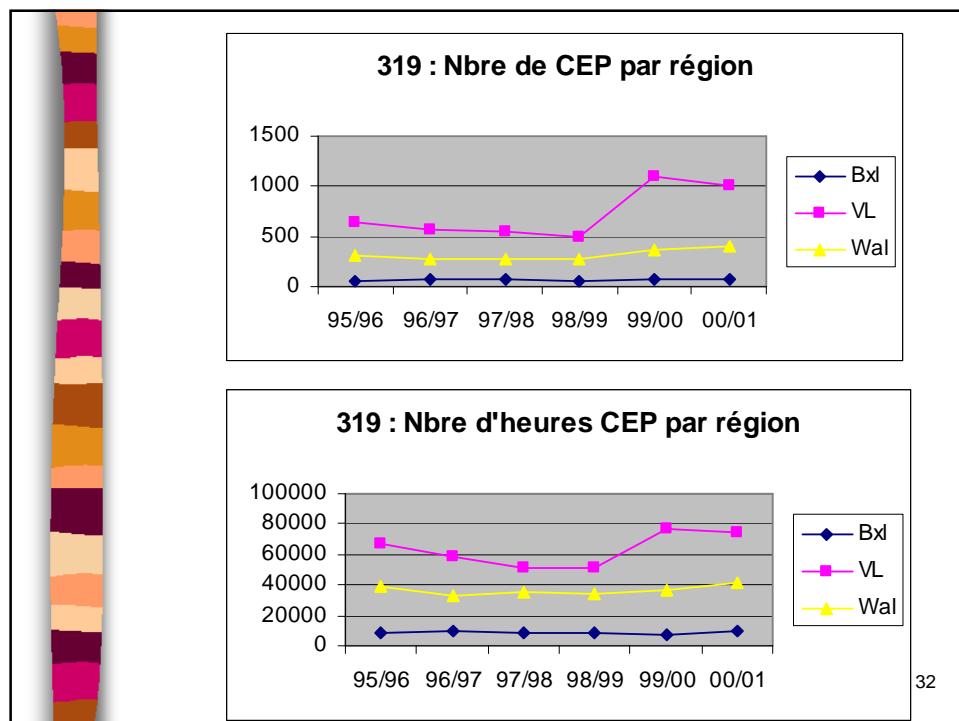
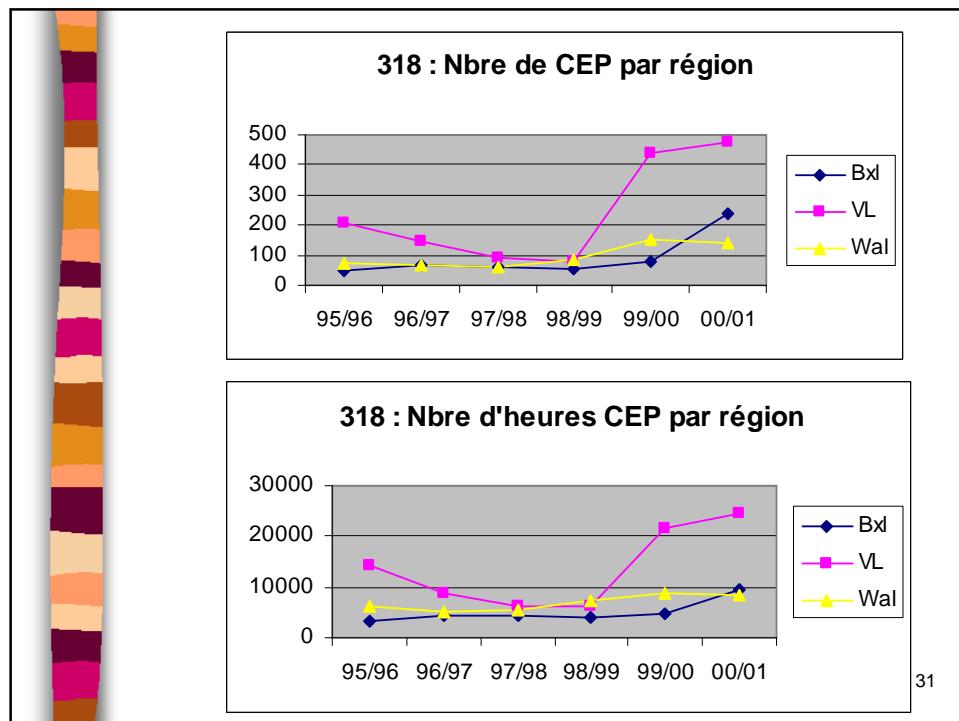
27

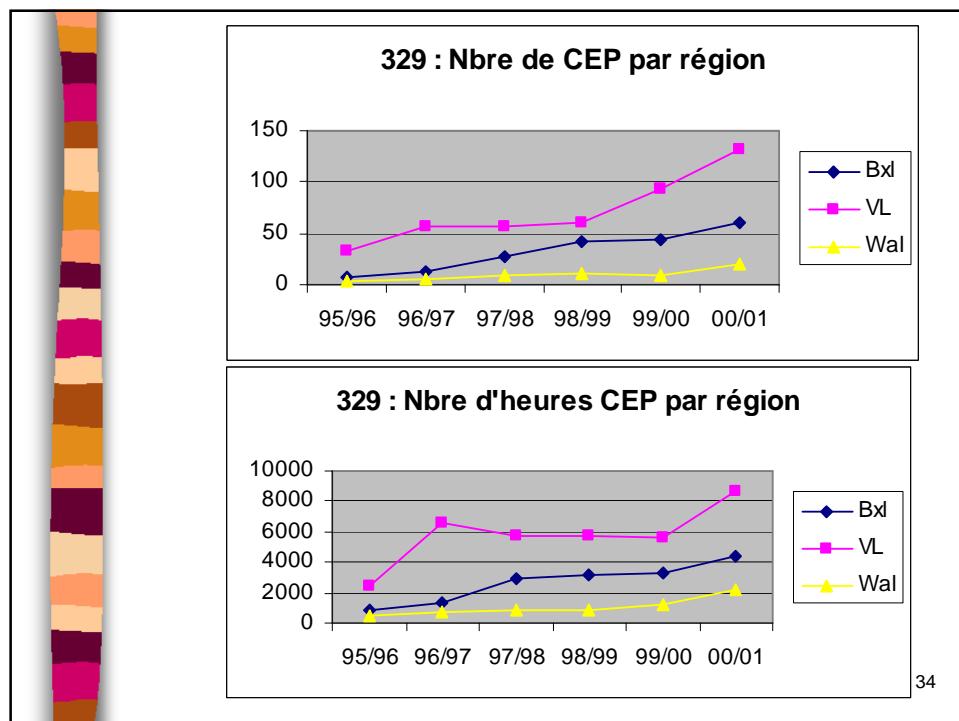
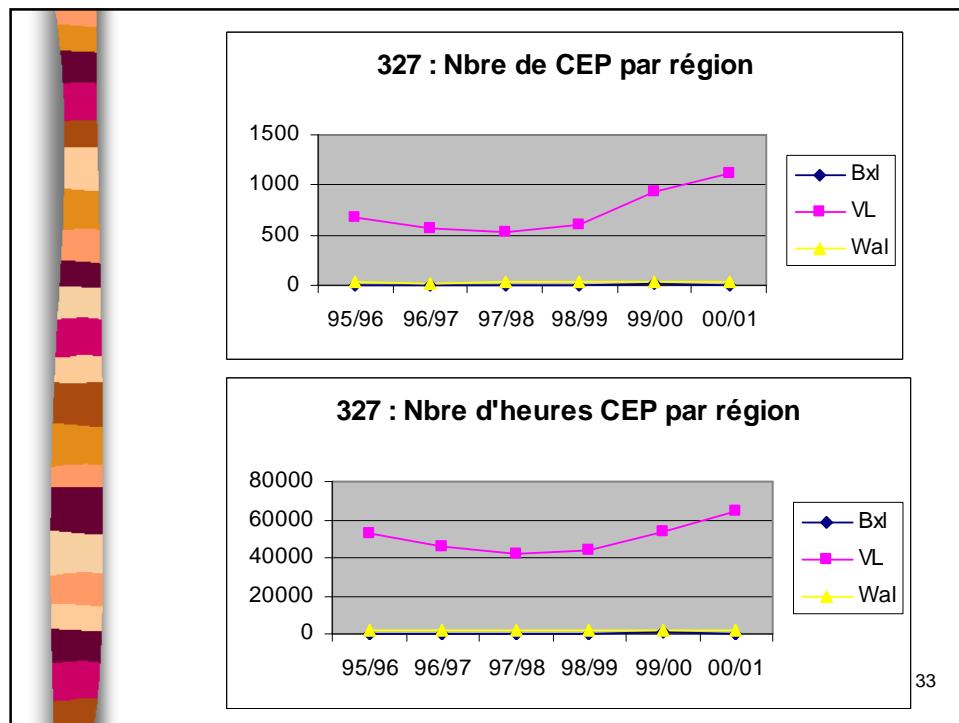
Parts, en %, de CEP par rapport aux postes de travail et par CP (détails) pour 00/01

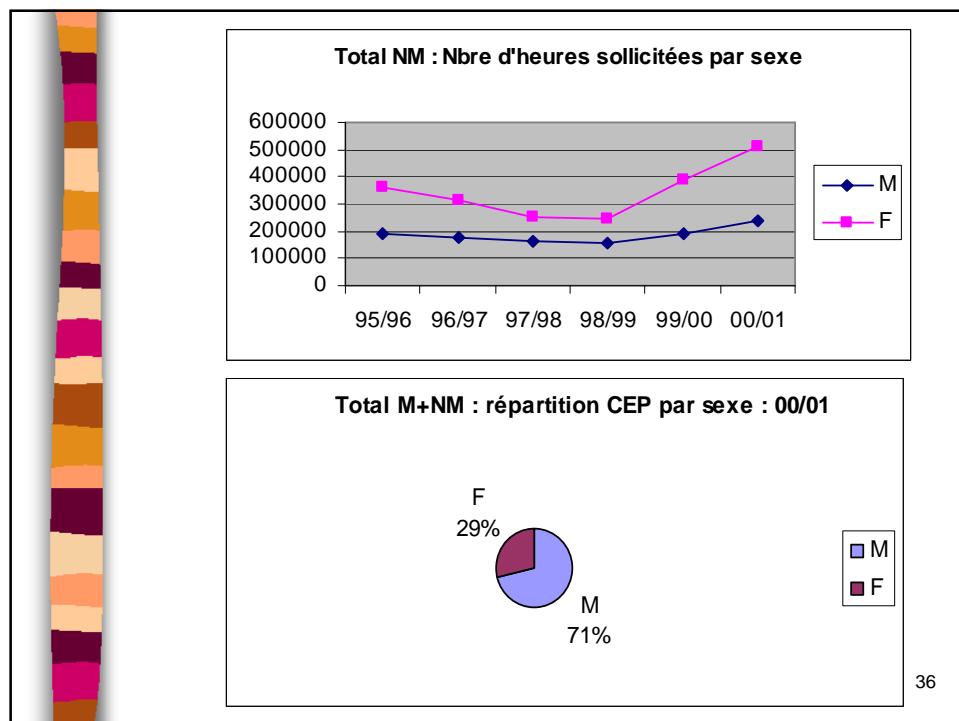
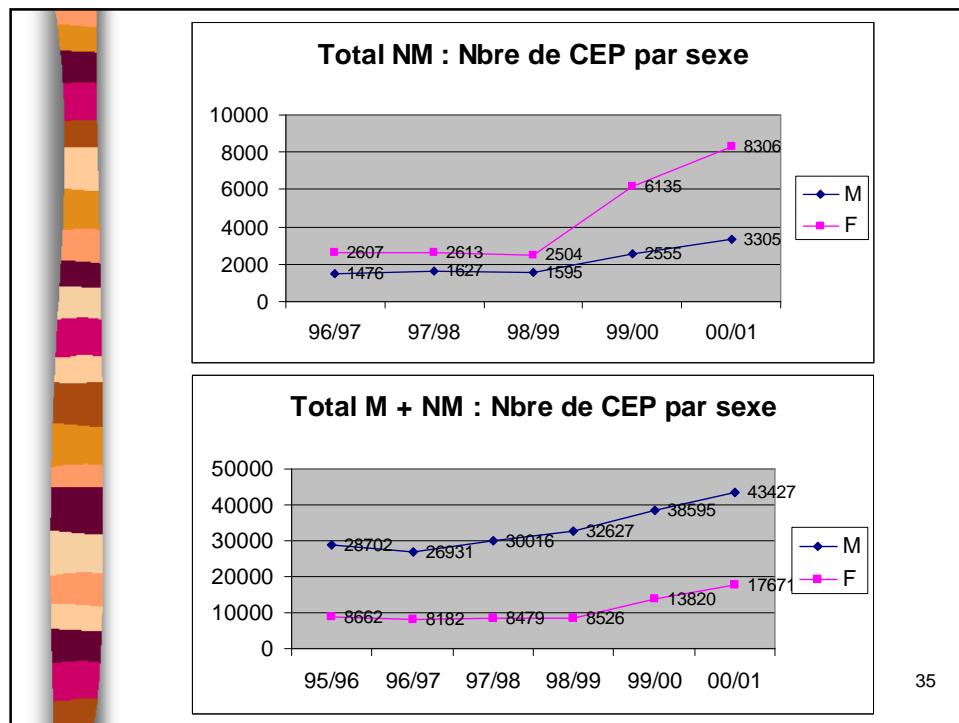
CP	Détails	%	CP	Détails	%
305	305.1 Hôp	6,39%	318	Total	4,8%
	305.2 MR(S)	1,3%		VI	5,6%
	MR(S) asbl	1,78%		Fr	3%
	MR(S) comm	0,50%	319	Total	3,6%
	305.2 ESS	1%		VI	4%
	ESS VI	0,90%		Fr	3%
	ESS Fr	0,69%	327	ETA	4,85%
	ESS Bico	1,59%	329	Total	1%
	305.2 MAE	0,37%		VI	1,4%
				Fr	0,50%
			Total NM		4,33%

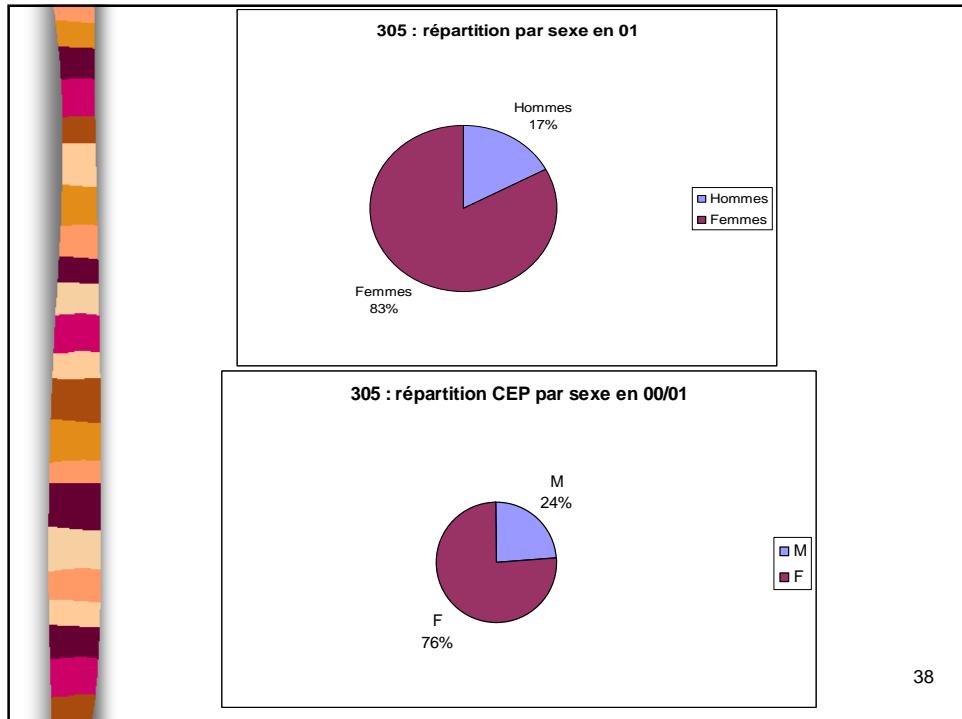
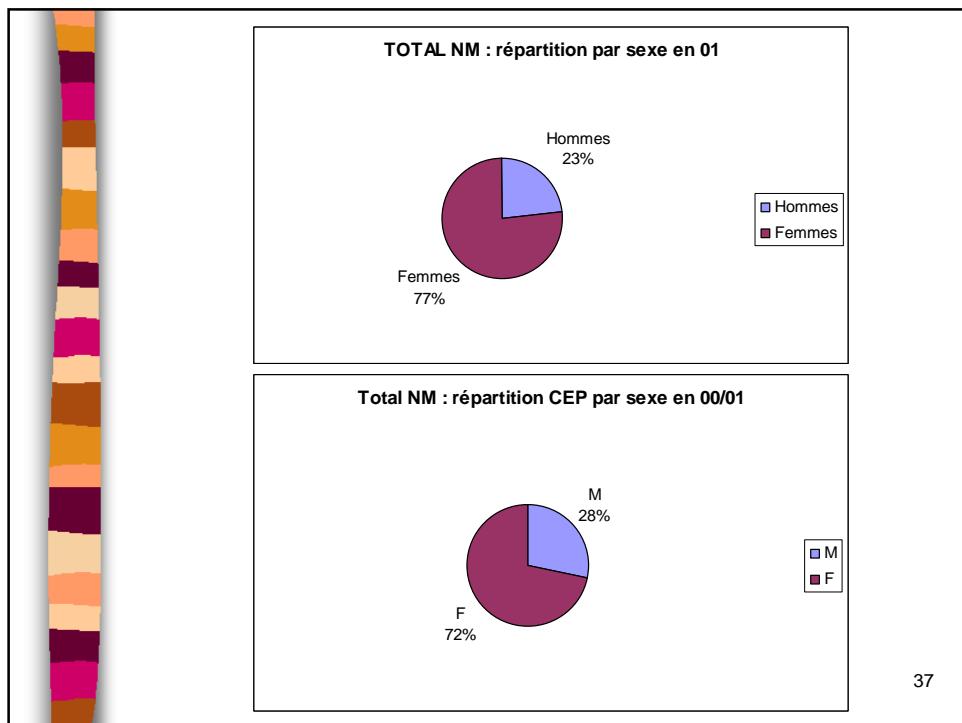
28

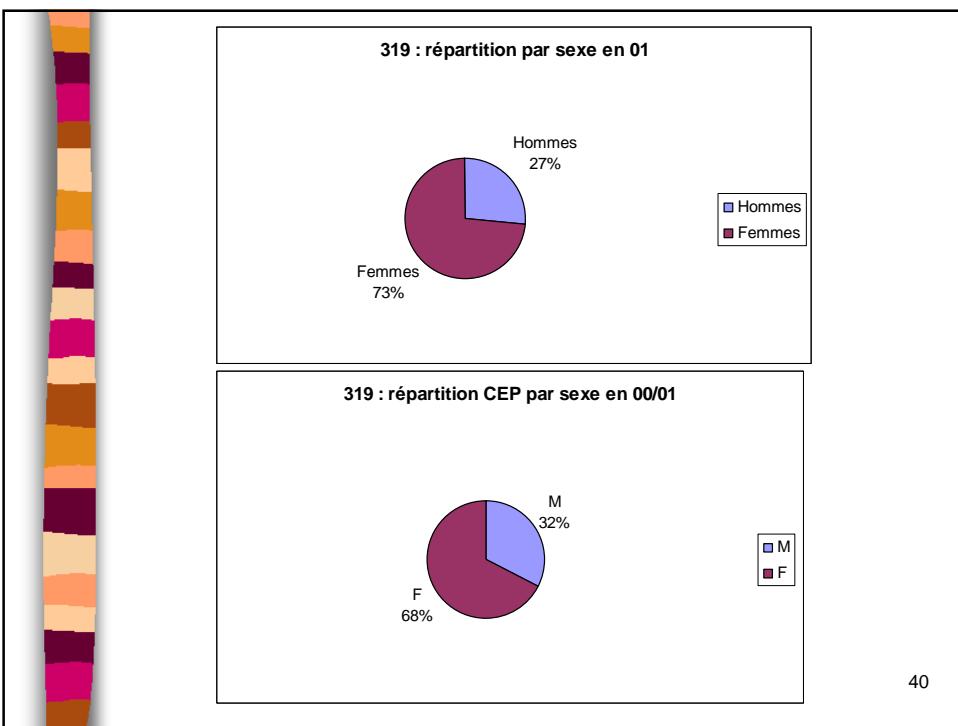
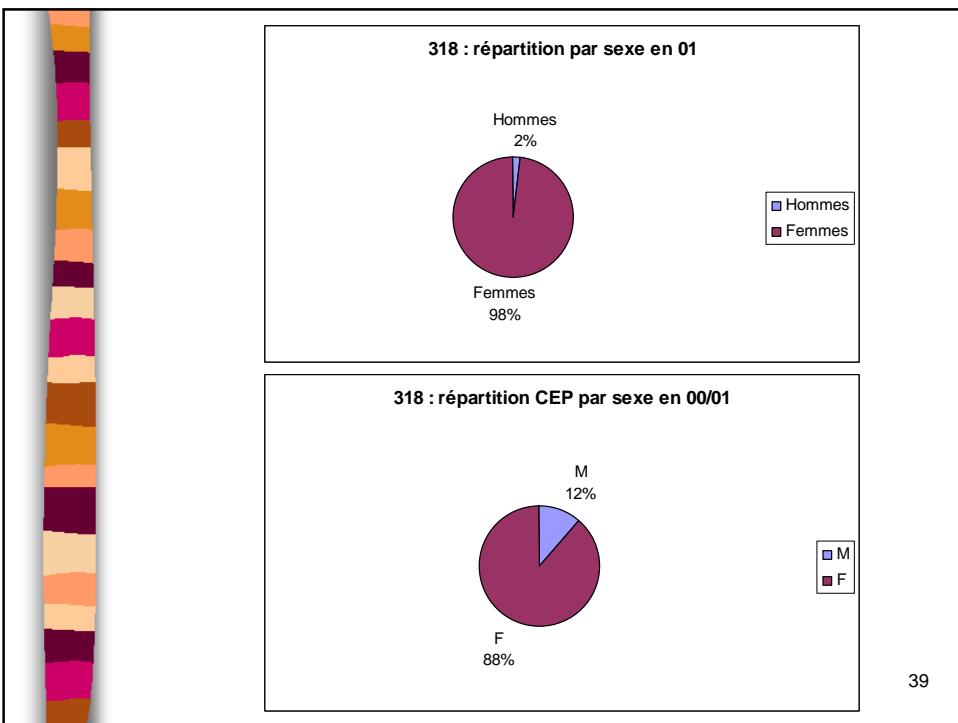


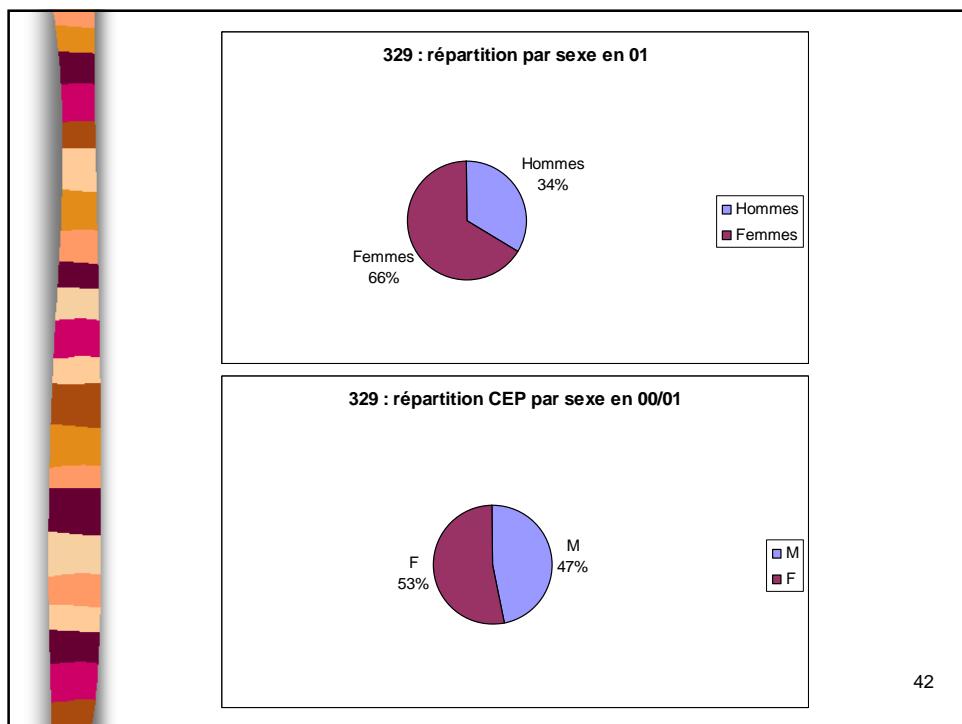
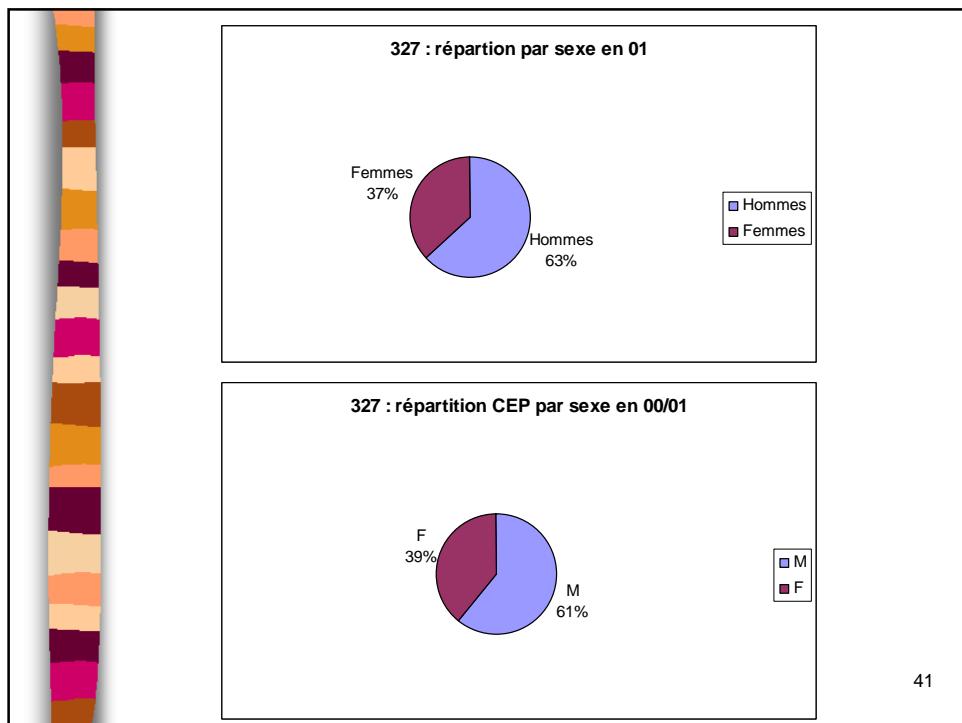


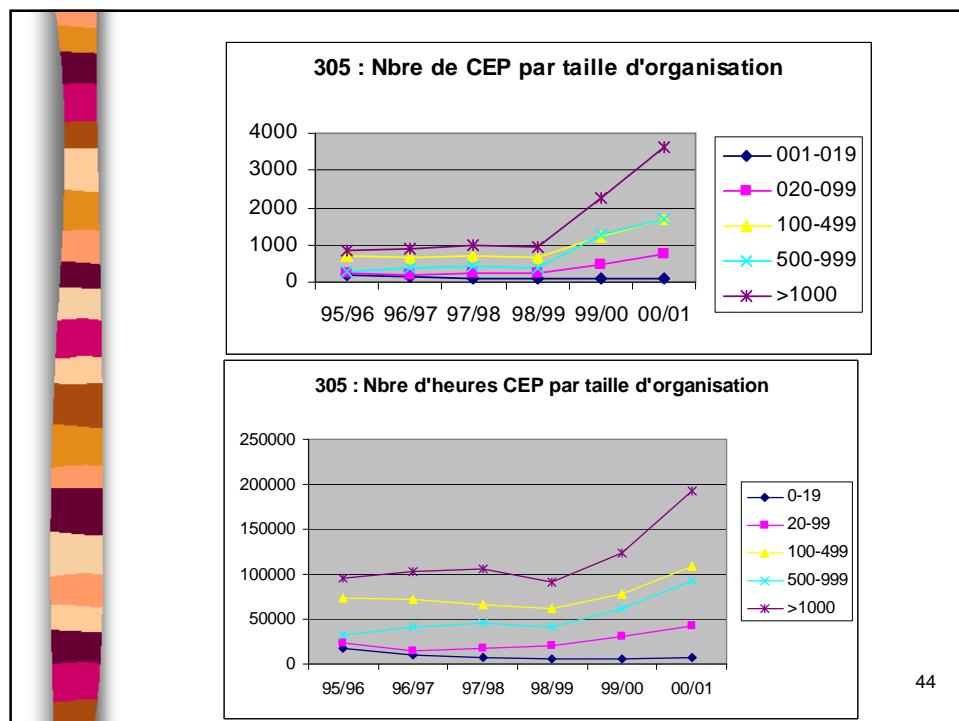
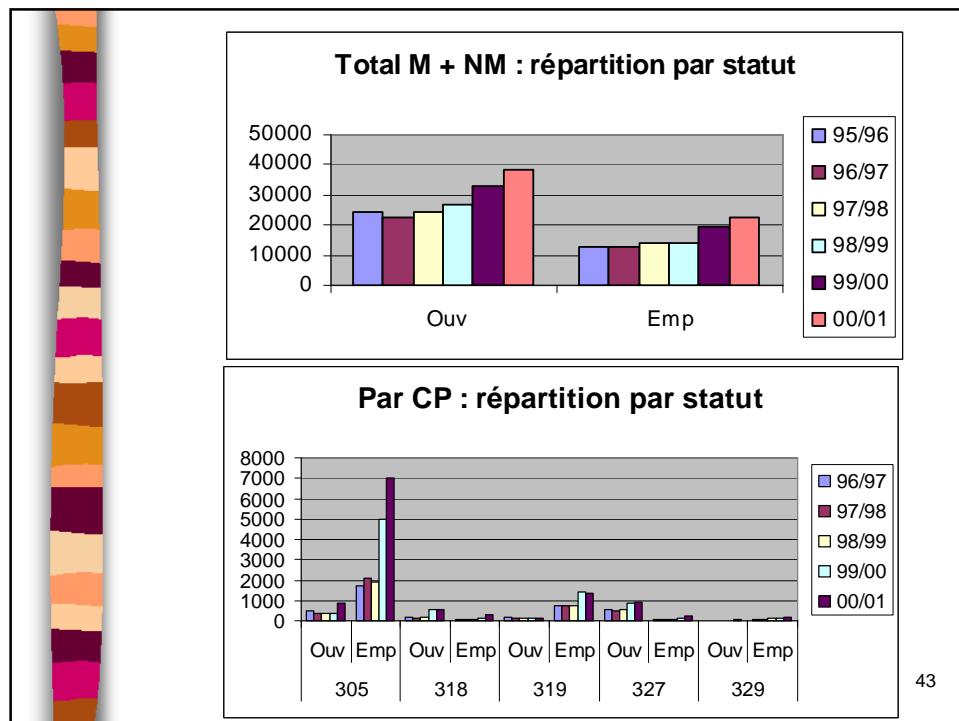


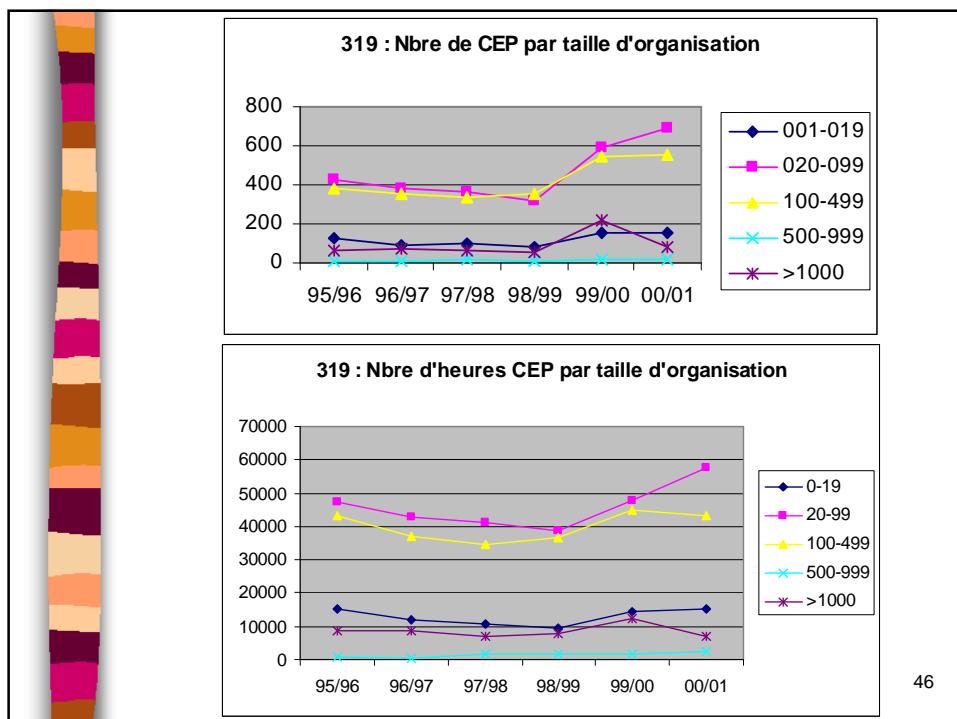
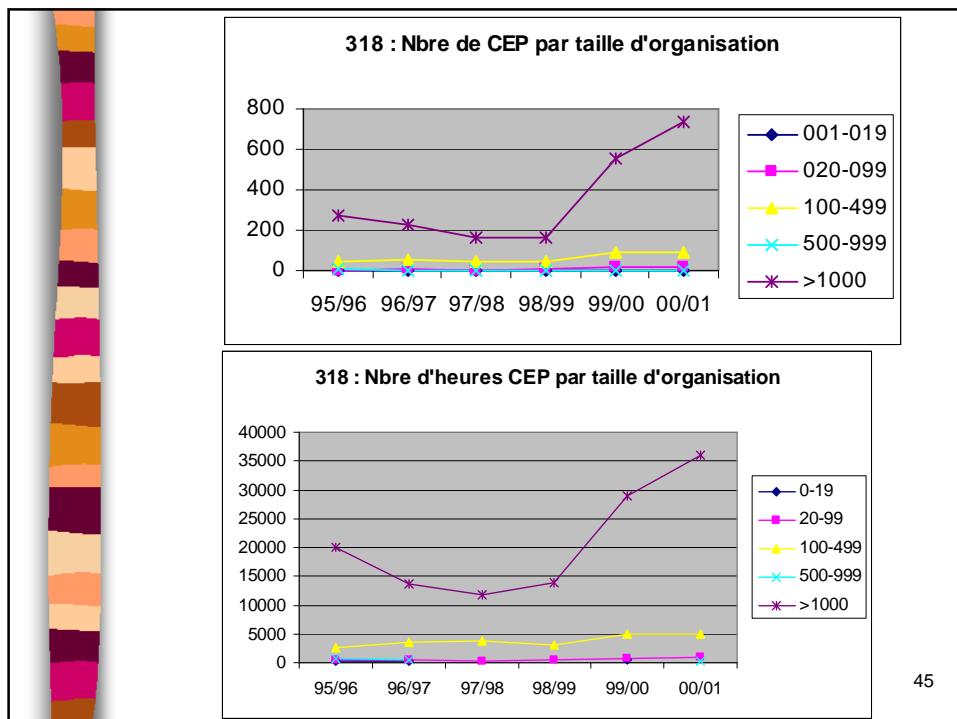


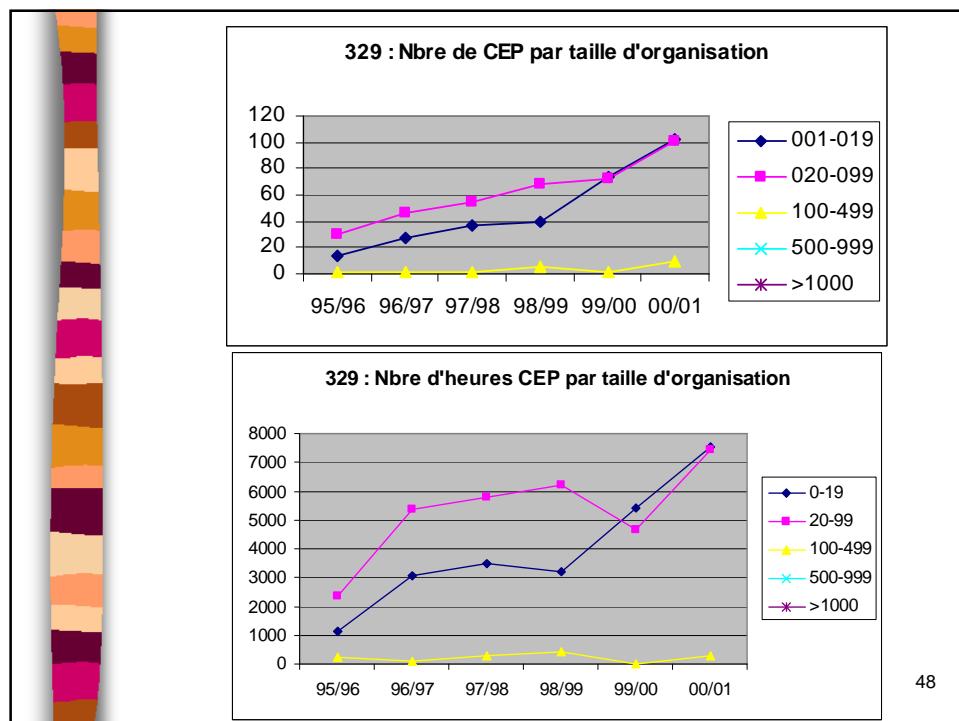
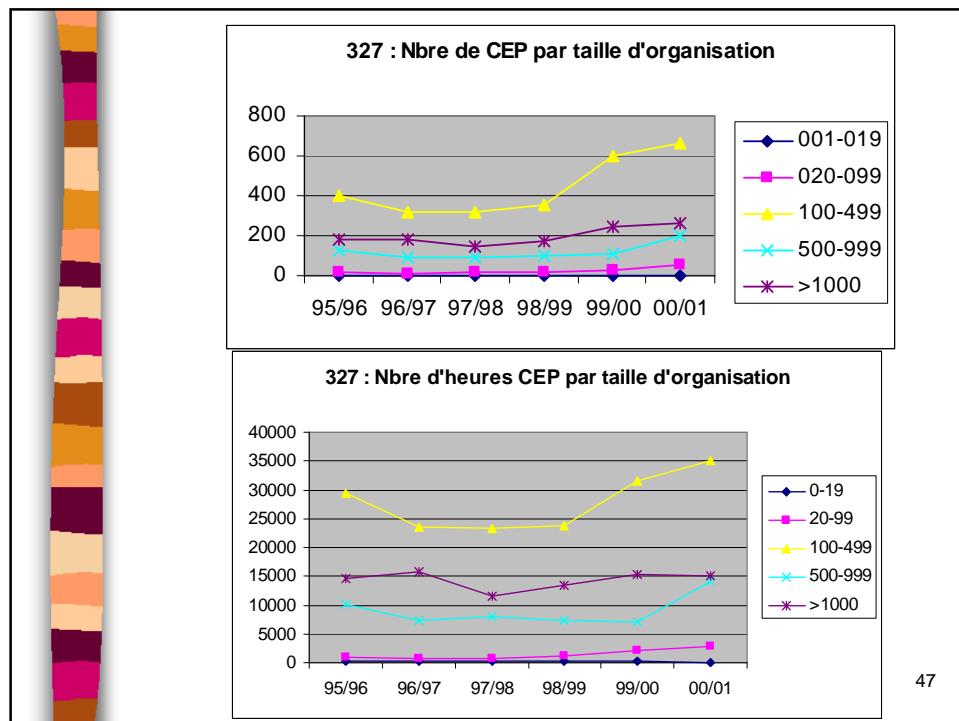


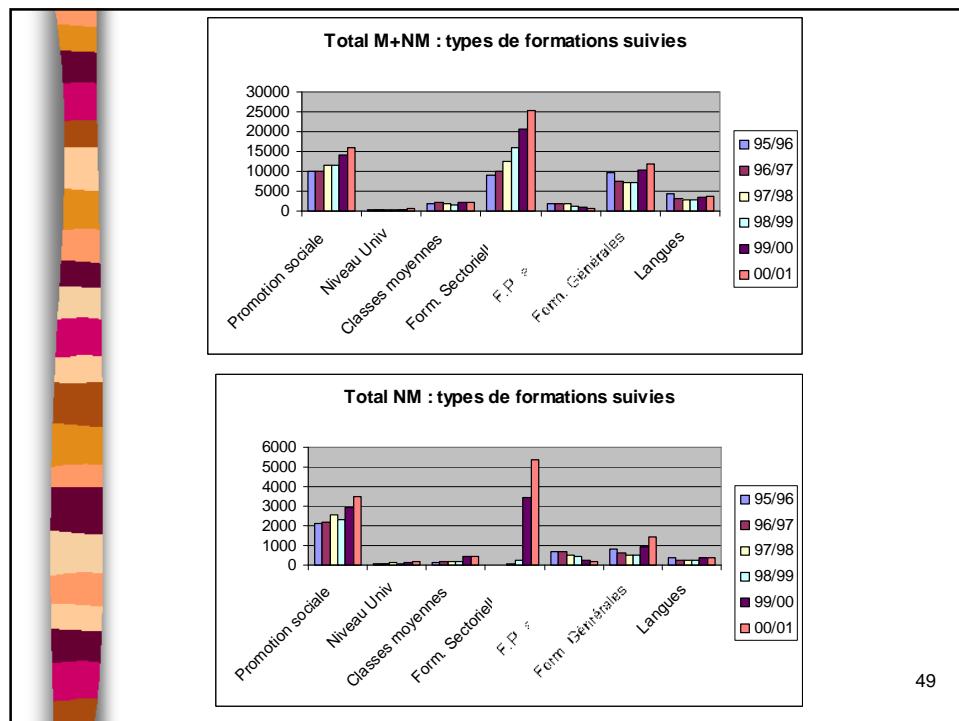




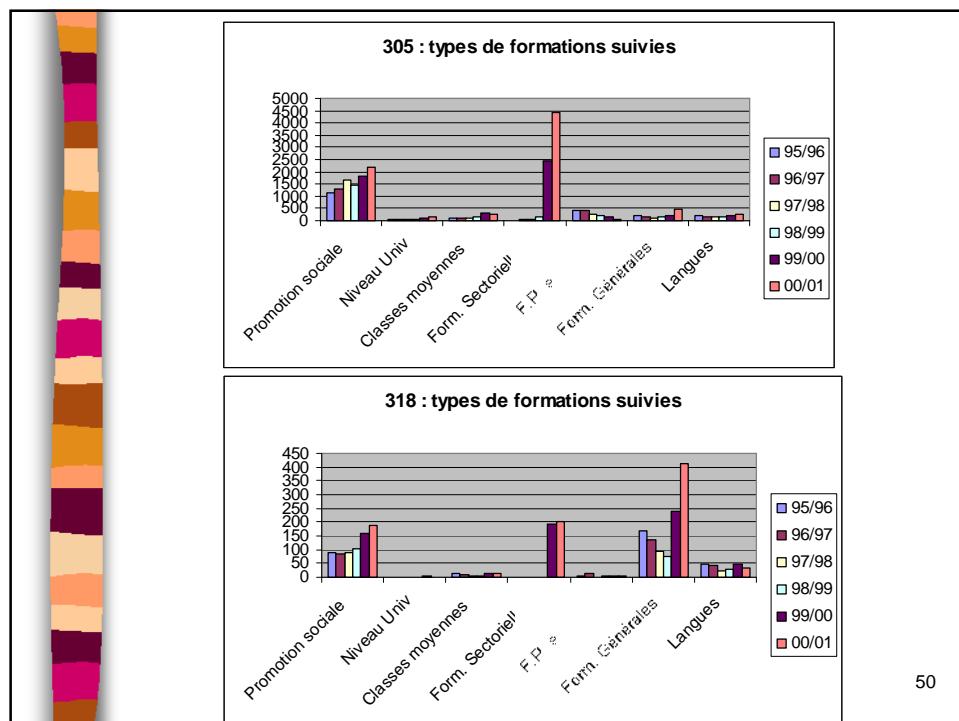




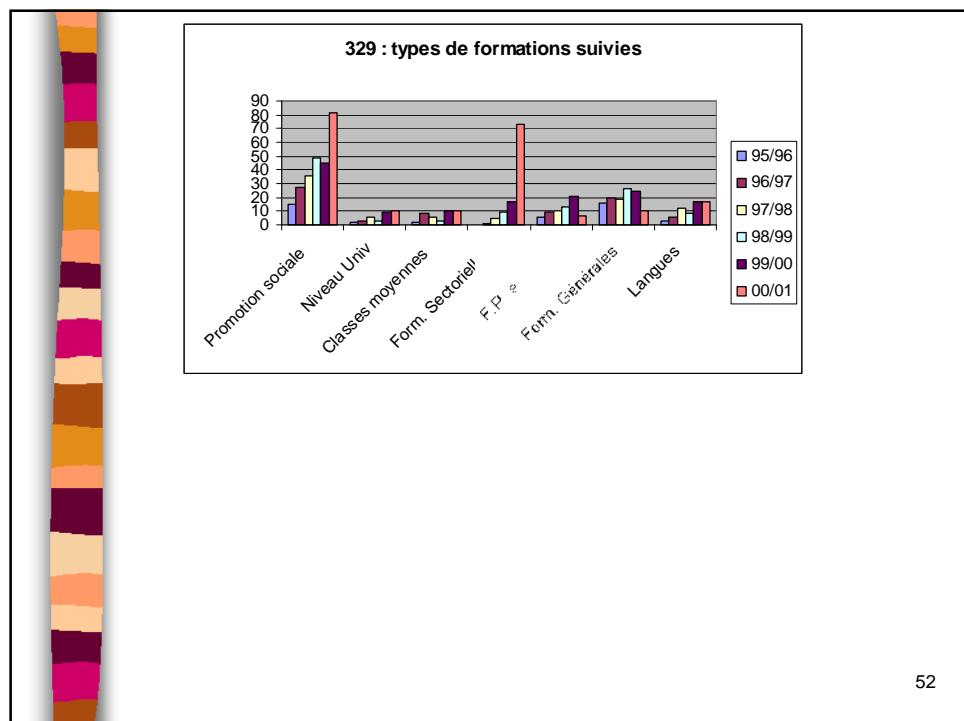
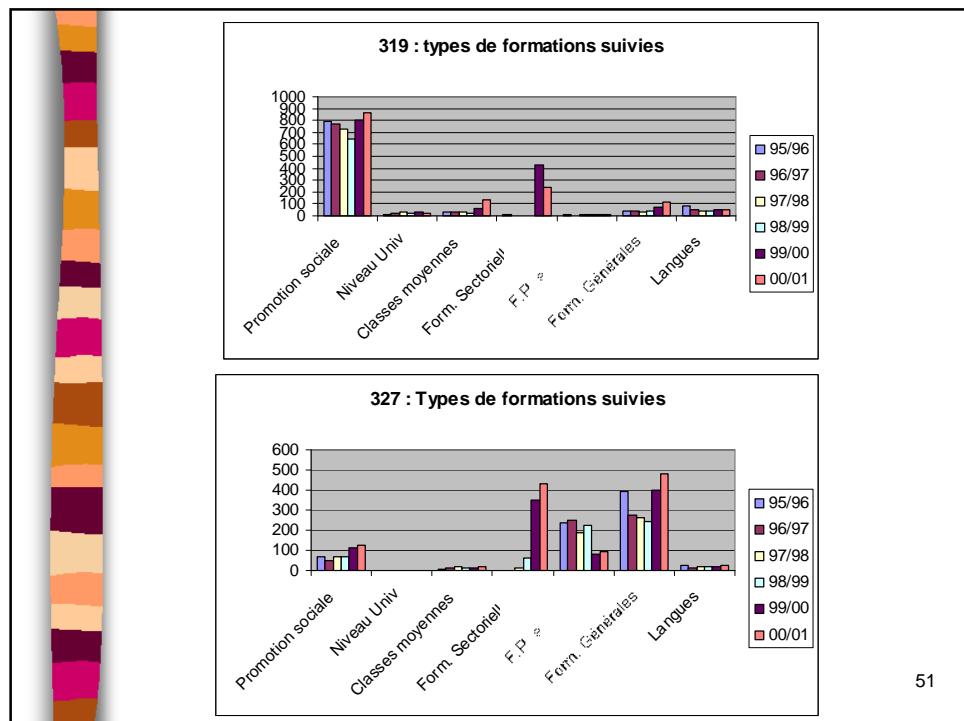


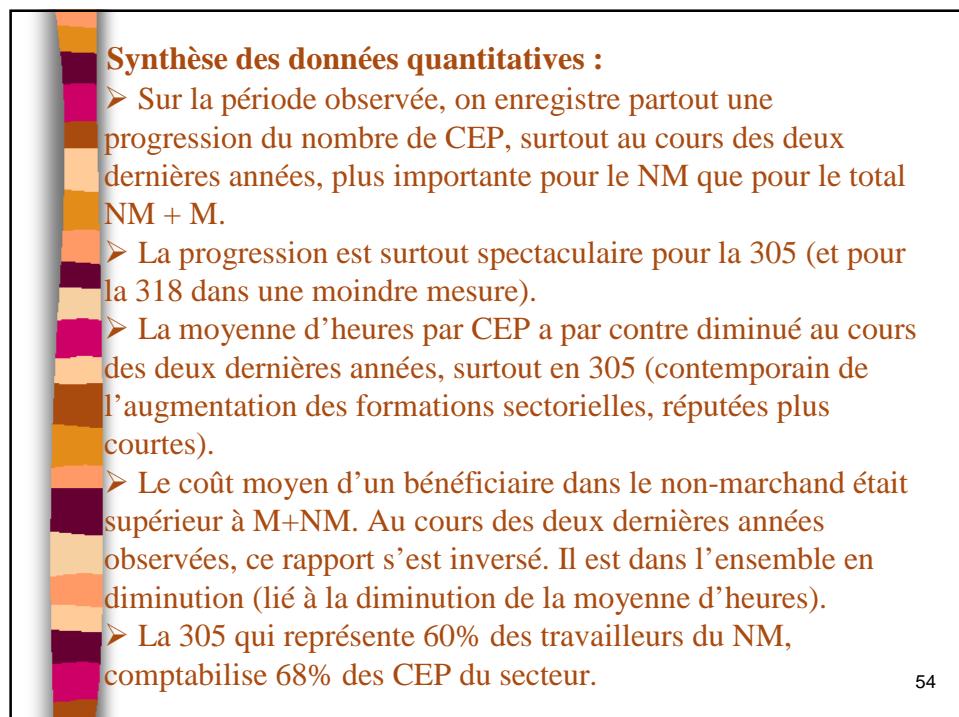
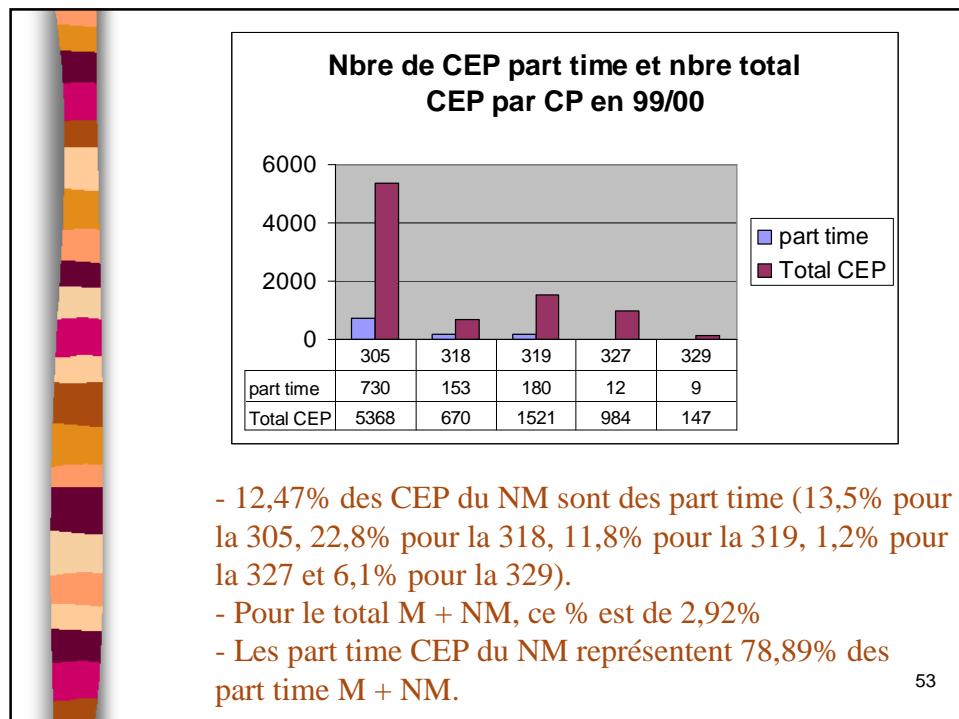


49



50





- Plus particulièrement l'évolution du nbre de bénéficiaires est frappante dans le secteur des hôpitaux.
- Le détail des observations permet de constater que le CEP est davantage pratiqué dans les secteurs dominés par de grandes organisations. A l'inverse, les secteurs caractérisés par de petites organisations y ont moins recours.
- 83% des bénéficiaires CEP du NM sont néerlandophones en 00/01.
- La progression enregistrée au cours des années dans chaque CP est surtout le fait de la progression des CEP néerlandophones.
- Le nombre moyen d'heures par bénéficiaire est plus important en Wallonie qu'en Flandre et à Bruxelles. Le coût moyen par bénéficiaire suit cette tendance. Ceci est à mettre en rapport avec l'augmentation des formations sectorielles.
- Cette même progression « profite » aux travailleuses du secteur, même si, proportionnellement, les hommes restent plus nombreux à avoir recours au CEP. Notons que près de la moitié des femmes bénéficiaires du CEP appartient au secteur NM (2000-2001).⁵⁵

- A propos du statut, la sur-représentation des employés est logique par rapport à la composition du secteur (exception : 327).
- Le détail par taille d'organisation reflète assez bien la géographie de chaque secteur.
- Les évolutions marquantes des deux dernières années observées sont liées à la taille des organisations.
- A propos du type de formations suivies, notons l'importance de la promotion sociale et la forte augmentation des formations sectorielles qui « bénéficient » du boom des dernières années, et qui étaient quasi-inexistantes avant 99 dans le NM.
- Soulignons aussi le poids de la formation générale dans les CP 318 et 327.
- Enfin, le secteur NM se distingue par un % élevé de temps partiels en CEP.

56



Volet qualitatif (entretiens)

57

Objectifs :

- Mettre de la chair sur le squelette des chiffres,
- Trouver des réponses aux questions posées par le traitement des données quantitatives,
- Vérifier des hypothèses issues de ces mêmes données,
- Identifier les facteurs facilitants, les obstacles et les « bonnes pratiques ».

Types de personnes rencontrées : employeurs, syndicalistes, permanents de fonds, opérateurs de formation.

Nombre de personnes contactées brièvement : 16

Nombre d'interviews individuelles : 7

+ 1 interview d'un groupe d'employeurs

58



Facteurs facilitants :

- Taille de l'organisation :
 - Capacité de trésorerie,
 - Capacité d'organiser la planification des congés (y compris adéquation entre règles présence/absence imposée par le MET et disponibilité du personnel),
 - Capacité administrative de prise en charge des dossiers.
- De la part des administrations de tutelle :
 - Attitude compréhensive par rapport au problème de la double subsidiatation, et comprise comme telle par le terrain,
 - Politique de subsidiatation favorable aux efforts de formation du personnel. Exemple a contrario : un subventionnement forfaitaire qui désavantage la reconnaissance supplémentaire de A1.

59

- Politique de formation (au niveau des organisations et/ou du secteur qui se concrétisent par exemple dans l'agrément en CP de formations sectorielles), vs des initiatives individuelles. Ce qui implique une bonne connaissance du dispositif.
- La présence de besoins de formation suite à des injonctions de la tutelle ou de CCT, ou suite aux évolutions du secteur (pénurie de fonctions, professionnalisation, spécialisation nécessaire, etc.).
- Des offres de formation appropriées et, qui plus est, certifiantes.
- Des opportunités perçues comme telles par les travailleurs et particulièrement pour ceux dont le plafond (de 2000€) ne constitue pas un obstacle.
- Initiatives des fonds (cfr. exemples donnés après l'exposé) :
 - avance de trésorerie dans certains cas,
 - offrir un interface entre employeurs et MET,
 - soutenir en proposant une mesure complémentaire.

60

- 
- Bref quand il existe un climat de ‘pousse à la formation’!
 - La situation du secteur des hôpitaux correspond bien à cette description.

- Il faut nuancer l'affirmation habituelle selon laquelle le non-marchand sous-utilise le CEP. C'est plutôt le fait des petites asbl, à l'instar des PME. Ces dernières, par ailleurs, bénéficient d'autres avantages (du chèque formation par exemple).
- Les secteurs dominés par les temps partiels (ex. 318) sont en règle générale désavantagés, notamment dans les calculs de jours de présence/absence.

61

- 
- Le cas du secteur de l'industrie alimentaire (IFP)**
- qui permet de comprendre l'augmentation du nombre des formations sectorielles
- 87.000 travailleurs dans 6.200 entreprises
 - 4% des entreprises >100 travailleurs, 96% <100 T
 - 87% de TPE (<10) !
 - 27 sous-secteurs
 - Politique d'interface pro-active entre les entreprises et les opérateurs de formation pour toutes questions de formation.
 - L'IFP a défini 10 domaines de formation pris en charge financièrement par le fonds sectoriel, avec un recours à de la sous-traitance.
 - Elle cumule cette offre avec un soutien actif à l'utilisation du CEP (gestion d'une base de données qui automatise une série de procédures). « Savez-vous qu'en ayant recours au CEP, vous pouvez récupérer environ 450€ ? ». En 2001, un plus de 1% des travailleurs du secteur rentraient dans le cadre⁶² de ces formations sectorielles.



(IFP suite)

- Une porte est toujours laissée ouverte pour examiner des propositions hors des 10 domaines prédéfinis.
- Toute formation reconnue est systématiquement enregistrée comme formation sectorielle par la CP après instruction du dossier par le fonds, même si cette formation est déjà pré-existante dans la liste. Intérêt : augmenter la palette des opérateurs disponibles.
- Le CEP est donc utilisé dans le cadre d'un dispositif intégré de formation.
- Une collaboratrice de l'IFP est dédiacée entièrement à cette tâche.

- Federgon Formation (fédération qui regroupe les opérateurs privés de formation) s'est positionné récemment contre ces pratiques et accuse les fonds sectoriels, surtout le Cefora, de concurrence déloyale (Alter Echos 02/05/05).

63

Pistes pour les petites organisations :

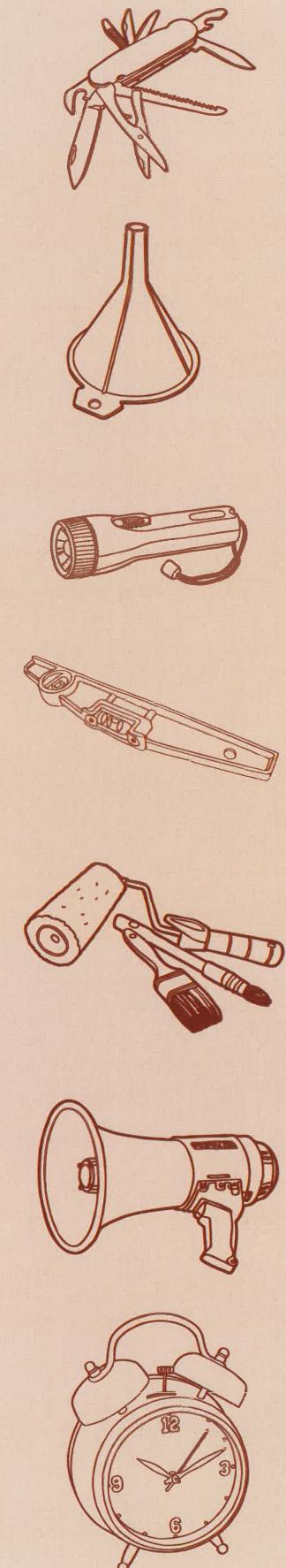
- Mutualiser les efforts en vue de remplacements : proposer, par zone géographique, une « travailleur(se) volant(e) »,
- Mutualiser en vue de constituer une trésorerie,
- Mutualiser en vue de constituer un savoir-faire administratif (informer, promouvoir...),
- Les fonds sectoriels pourraient mener des activités spécifiques de soutien (ex : fonds d'avance).

64

Bibliographie commentée

Ces livres sont classés par priorité de lecture : les plus importants à lire, d'après nous, se trouvent en début de bibliographie. Ce qui n'enlève aucun intérêt à ceux répertoriés en fin de liste bibliographique. C'est une question de choix en fonction du temps dont vous disposez et de vos besoins prioritaires.

- *Manager la formation*, Alain Meignant, éditions Liaisons, 2003. Ce livre théorique et pratique de base est une lecture salutaire pour se lancer dans un plan de formation.
- *Clés pour une culture professionnelle*, Dominique Grootaers et Francis Tilman, édition Chronique sociale, Couleur livres, 2007. Ce livre très concret est constitué de fiches-outils directement applicables.
- *Organiser le suivi de la formation*, Marc Dennery, séminaire Mucchielli, ESF éditeur, Paris, 1997. Cet ouvrage de la collection Mucchielli comporte une partie théorique et une partie pratique sur comment optimaliser les retours de formation.
- *Les compétences professionnelles*. Descriptif, mesure et développement, sous la direction de Bernard Gangloff, éditions de l'Harmattan, 2000. Ce bouquin universitaire peut être lu en sélectionnant les questions qui vous intéressent.
- *Compétences professionnelles et formation continuée des intervenants sociaux*, Bernard De Backer, Dominique Wautier, Recherche Objectif 4 – Fonds social ISAJH – 2000. (téléchargeable sur le site : www.apefasbl.org). Rapport d'une étude centrée sur les intervenants sociaux du secteur de la CP 319.
- *Formation et changement dans les organisations*, sous la direction de Michèle Garant et Philippe Scieur, éditions Vista, Bruxelles, 2002. Ce livre relate une série d'expériences vécues et en tire des conclusions qui valent la peine d'être lues.
- *La fonction formation dans l'entreprise*, Jean-Pascal Lapra et Annick Saint-Sauveur, éd. Dunod, Paris, 1989. Ce « vieux » livre rédigé pour la France regorge d'idées concrètes.
- *Animer et participer à la vie de groupe*, Charles Maccio, édition Chronique sociale, Lyon, 1997. A lire si vous pataugez dans l'animation de votre groupe de travail.
- *Le guide des techniques d'animation*, François Laure, 2^e édition, Paris, Dunod, 2004.
- *Techniques pour communiquer*, André de Peretti, Jean-André Legrand, Jean Boniface, Hachette éducation, Paris, 1994. Des idées concrètes pour communiquer.
- *Le bilan personnel et professionnel*, Arlette Yatchinovsky et Pierre Michard, ESF éditeur, Paris, 1997. Un livre concret.
- *La résolution de problèmes*, de Michel Fustier, éditions ESF, 1980. Très pratique.
- *Construire son projet de formation*, Daniel Géraud, Jean-Jacques Joubert, éd. Dunod, 2002.
- *L'entraînement mental*, Jean-François Chosson, Peuple et Culture, édition du Seuil, 1975. Une technique de résolution de problèmes.
- *L'acteur et le système*. Les contraintes de l'action collective, Michel Crozier et Erhard Friedberg, édition du Seuil, Paris, 1977. Pavé classique sur l'analyse organisationnelle.
- *Formateur d'adultes, se professionnaliser, exercer au quotidien*, Jean-Paul Martin et Emile Savary, éditions Evo Chronique sociale, Lyon, 1996. Pour les formateurs.
- *La formation professionnelle continue*, Claude Dubar, 5^e édition – La découverte, Paris, 2004. Un ouvrage théorique de prise de recul et d'analyse.
- *La formation professionnelle continue. L'individu au cœur des dispositifs*, Jean-Luc Guyot, Christine Mainguet, Béatrice Van Haepen, Ed. De Boeck et Larcier, Bruxelles, 2003.





Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation (APEF asbl)

« L'association regroupe les organisations d'employeurs et de travailleurs siégeant dans les fonds de sécurité d'existence du secteur non marchand francophone et germanophone, afin de coordonner et d'amplifier leurs actions, notamment dans le domaine de la formation et/ou de la création d'emplois ».

Extrait des statuts (M.B. n° 6102 2003)

Les Fonds sociaux coordonnés à l'APEF concernent ces secteurs

- Services d'aides familiales à domicile – SCP 318.1
- Institutions et services d'aide aux jeunes, aux adultes et aux handicapés – SCP 319.2
- Entreprises de travail adapté à Bruxelles – SCP 327.2
- Secteurs socioculturel et sportif – SCP 329.2 & 329.3
- Aide sociale et soins de santé – CP 332
- Milieux d'accueil d'enfants – CP 332

Organisations d'employeurs

- AMA, ANCE, FEMMO-FIPE, FISSAAJ, GASMAES, L.N.H., EWETA, FEBRAP, ABSAF, AFIS, FASD, FASS, FNAMS, FESAD, F.C.S.D., FIMS, FIH-W, CESSOC, UNIPSO.

Organisations de travailleurs

- C.S.C. : Centrale Nationale des Employés C.N.E. et C.S.C. – Bâtiment, Industrie
- F.G.T.B. : Syndicat des Employés, Techniciens et Cadres SETCa, Centrale Générale, Centrale Alimentation-Horeca-Services
- C.G.S.L.B : Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique.

Quai du Commerce, 48 1000 Bruxelles

Tel : 02/227 60 02 Fax : 02/227 59 79

info@apefasbl.org www.apefasbl.org www.crenom.org

Ces Fonds ont notamment pour mission :

la gestion du Plan Maribel social

la gestion de problématiques relatives à la carrière (pré-pensions, embauche compensatoire, plan Tandem, reclassement professionnel)

l'octroi d'avantages aux travailleurs (prime syndicale...)

la mise sur pied d'initiatives de formation (groupes à risque et autres).