

UN PLAN DE FORMATION : À QUOI CELA PEUT-IL BIEN SERVIR ?

Par Dominique Wautier et François Xavier Lefebvre du Fond4S et, respectivement, secrétaire du Conseil d'Administration et collaborateur de l'Association Marcel Hicter

NOVEMBRE 2011

UN PLAN DE FORMATION : À QUOI CELA PEUT-IL BIEN SERVIR ?

Par Dominique Wautier et François Xavier Lefebvre du Fond4S et, respectivement, secrétaire du Conseil d'Administration et collaborateur de l'Association Marcel Hicter

« Un plan de formation? Et voilà encore un truc en plus de nos tâches multiples. Même une vingt-cinquième heure ne suffit plus... Vous exagérez vraiment... »

« Réinterroger notre fonctionnement quant à l'accès de chacun à la formation ? Mais enfin, chacun est libre d'aller en formation quand il le souhaite ! Il suffit de demander. »

Et puis, « il y a le public à accueillir tous les jours... »

Et puis, « nous n'allons tout de même pas réinterroger les fonctions de chacun dans la structure, imaginer les besoins de tous ... »

Et puis... Et puis... Ce type de réflexion est fréquent au sein des structures, petites ou grandes, structurées ou moins, actives au sein du secteur socioculturel. Lancer la démarche « plan de formation » n'est pas un processus neutre, elle peut amener des « questions collatérales » parfois tues, voire intentionnellement mises au placard : accès à la formation pour tous, reconnaissance des savoirs et savoir-faire, type de gestion des ressources humaines à l'œuvre, remplacement des collaborateurs partis se former, etc.

Ce type de processus demande donc une approche spécifique, du temps et un certain encadrement afin de pouvoir aborder dans des conditions optimales des questions complexes. Il n'existe pas de modèle déposé, de recettes à suivre à la lettre pour établir un bon plan de formation. Chaque association a ses réalités, ses pratiques, ses moyens qui rendent la chose unique.

En revanche, il existe des instruments pour vous aider.

ALORS...

Un plan de formation, c'est aussi donner à l'association et à chacun des individus qui la composent une approche globale de la formation continue. C'est se positionner ensemble sur les ressources disponibles et celles à acquérir. C'est se répartir les compétences que chacun sera appelé à mettre en œuvre et définir en commun les moyens pour que la structure soit capable de répondre aux défis qui l'attendent. C'est donc gérer à long terme et de manière concertée non pas une obligation de formation mais une optique proactive des ressources humaines. Ces ressources sont dès lors considérées comme un actif, l'élément central dans la mise en œuvre d'un projet au service de bénéficiaires finaux.

MAIS ENCORE...

A chaque organisation sa route. A chaque organisation, son plan de formation. Certes, il y a toutefois des facilitateurs à actionner :

- Une démarche portée collectivement mais identifiée au travers d'un « référent » qui doit être reconnu comme tel à tous les niveaux de l'organisation et favoriser l'avancée des échanges, susciter la participation de chacun. Il peut être secondé par un « groupe de référents » dans les plus grandes structures.
- Inscrire la démarche dans le temps : Rome ne s'est pas construite en un jour. Mettre sur pied un plan de formation requiert du temps. Instaurer des moments spécialement consacrés au « Plan de formation » s'avère donc indispensable. De même que se fixer des échéances, flexibles, afin d'éviter un découragement de l'équipe (« Cela n'avance pas ce bidule ») ou que la tentative ne tombe simplement dans les oubliettes (« on n'avait pas encore une rencontre « plan de formation » un de ces jours ? »)
- Saisir le bon moment : la démarche du plan de formation n'est pas anodine. Elle gagne donc à se faire dans un cadre stable et non dans un moment de rush ou d'incertitude quant aux forces en action dans l'association.

MAIS ENCORE MIEUX...

Le plan de formation est une expédition au long cours. L'objectif final est identifiable : établir une politique de formation concertée et pluriannuelle en fonction des besoins et moyens de l'organisation et des besoins et motivations des travailleurs. Le chemin pour y arriver dépendra de chaque structure, des ambitions de celles-ci et de leur fonctionnement.

Divers outils ont été mis en place pour aider les associations à ne pas se perdre en cours de route. L'Association paritaire pour l'emploi et la formation (Apef) a été créée afin de coordonner, soutenir et amplifier les actions des Fonds paritaires du secteur non marchand privé francophone et germanophone (dans leurs missions de formation continuée ou de la création d'emplois, notamment par le plan Maribel social). Les comités de gestion des Fonds traduisent ces missions en actions opérationnelles notamment en fonction des budgets disponibles et des priorités qu'ils ont décidées. L'Apef en collaboration avec les différents Fonds de formation qui la constituent¹, a ainsi réalisé une « Boîte à outils pour penser et construire la formation ». Cette « Boîte à outils » est un instrument, parmi d'autres, adapté aux réalités du secteur non marchand en communautés française et germanophone.

Il permet de rentrer dans la logique « plan de formation » en tenant compte notamment de l'expérience ou de l'ambition des structures dans sa mise en place. Ainsi, un parcours approfondi et un parcours simplifié sont mis à disposition. Tous deux se basent sur sept « portes d'entrée » :

connaître son organisation : restituer le cadre hic et nunc (identité de l'association, missions, obligations et opportunités) ;

identifier des besoins de compétences : individuels et collectifs, ces besoins actuels et à venir pourront partiellement être rencontrés grâce à la formation ;

examiner les réponses « formations » : traduire en actions de formation la demande de compétences et examiner les éventuelles autres stratégies pour les rencontrer ;

se concerter : dégager ensemble les priorités, les moyens et les procédures pour mettre en place le plan de formation ;

opérationnaliser le plan : des objectifs et des actions, en tenant compte des contraintes organisationnelles. Il s'agit de scruter les possibilités offertes par le marché de la formation et de susciter des réponses à des éventuels besoins spécifiques ;

mettre en œuvre : assurer le suivi et le pilotage de l'action ;

évaluer : intégrer la formation dans un processus long, un cycle d'évolution de l'organisation.

Il s'agit donc d'une démarche conçue non pas linéairement, mais comme un cycle. Le point de départ et l'ordre dans lequel les portes seront ouvertes ne sont pas identiques pour chaque structure, pour des raisons de contexte institutionnel ou temporel ou pour des raisons pratiques. Ainsi, l'ouverture de la porte « identifier les besoins de compétences » peut être facilitée par l'arrivée d'un nouveau gestionnaire des ressources humaines ou empêchée par un conflit entre partenaires sociaux autour de la question des fonctions.

Quoi qu'il en soit, il est important de se lancer dans l'aventure, d'essayer d'imaginer les conséquences connexes, positives ou négatives qu'elle peut avoir et d'en faire un exercice de médiation entre reconnaissance des besoins de formation individuels et collectifs »

Des formations de sensibilisation à la démarche existent également afin de soutenir les « référents ». L'ensemble de ces formations sont accessibles via le Catalogue FORMAPEF (catalogue des formations pour les travailleurs du non-marchand) proposé via les différents Fonds de formation ayant participé à l'établissement de cette « Boîte à outils ».

DE MIEUX EN MIEUX

En s'appuyant sur les témoignages d'organismes ayant mis sur pied un plan de formation, il s'avère être un « outil de professionnalisation » dont les effets sont souvent insoupçonnés au départ : « la démarche a permis de conscientiser

des dynamiques existantes dans les équipes », « la culture de formation en interne induit, dynamise la communication, la transmission d'information ». Par exemple, le Fonds 4S a soutenu une action « Plan de formation » à laquelle 30 organismes socioculturels et sportifs ont pris part. D'autres financements ont également été octroyés via l'action « Accompagnement » de ce Fonds.

Il permet également de révéler l'attente des travailleurs par rapport à leur structure et de penser d'autres pistes que la formation dans certains cas : réorganisation des tâches, redéfinition des fonctions, réflexion sur le partage des responsabilités...

Bref, au-delà d'une politique de formation, le processus de mise sur pied d'un plan de formation paraît constituer un bilan de santé appréciable « le travail réalisé fut colossal ; le résumé final est riche, approfondi, abouti, reprécisant les besoins et les envies des travailleurs ». Bilan dont l'utilisation doit bien évidemment servir exclusivement à l'amélioration de leurs conditions de travail et du service rendu aux bénéficiaires finaux de l'association.

De même, des financements existent afin d'aider les structures à questionner leur projet ou d'interroger leurs pratiques et leurs modes de fonctionnement. Par le Fonds 4S via l'action « Accompagnement d'équipe ». Toute organisation qui relève de la CP 329 peut également obtenir la « Boîte à outils » sur simple demande via le formulaire téléchargeable sur le site du Fonds 4S ². Cette démarche, enrichie par l'apport d'un accompagnateur externe, peut prendre de multiples formes dont l'élaboration d'un plan de formation. A bon entendeur...

Nous vous invitons également à consulter le site du Fonds 4S (www.fonds-4s.org). En effet, le 29 septembre 2011, un séminaire a été organisé afin de rassembler un maximum de pratiques et d'expériences à propos du plan de formation. Vous y trouverez un texte de Raymond Weber sur sa vision de la formation continuée à travers les grandes étapes de sa vie professionnelle. Mais aussi un corpus de 13 capsules vidéos retraçant les récits de mise en œuvre de plan de formations d'institutions actives entre autres dans l'insertion socioprofessionnelle, des organismes jeunesse ou encore des centres culturels...

1 Trois Fonds de formation ont participé à la mise en place de cette « Boîte à outil » : le Fonds social pour le secteur de l'Aide sociale et des soins de santé (ASSS), le Fonds social pour le secteur des milieux d'accueil d'enfants (MAE), le Fonds social du secteur socioculturel et sportif (Fonds 4S)

2 site internet : www.fonds-4s.org