

# Le plan de formation dans votre association



Article de Kristel Brusadelli, FFEDD

**G** ravir une montagne commence toujours par un premier pas.

*Si vous désirez mettre en place au sein de votre équipe un programme de formation, construire un « plan de formation » est un bon premier pas...*

## 1 POURQUOI UN PLAN DE FORMATION ?

Prendre du recul, progresser dans son travail, faire face aux évolutions des publics et aux nouvelles normes professionnelles, donner du sens à ses pratiques, partager ses difficultés et interrogations... La formation continue est un des moyens d'y répondre.

Afin que la formation implique l'ensemble des travailleurs de votre organisation, il est important de bien réfléchir à comment la mettre en place et de veiller à ce que les initiatives de formation ne soient pas individuelles et disparates, mais relèvent bien d'un projet commun et correspondent véritablement aux besoins de terrain. Afin d'atteindre cet objectif, nous vous proposons d'établir un plan de formation avec votre équipe avant d'envisager le programme de formation proprement dit.

Vous trouverez ici quelques pistes qui vous aideront à construire ensemble votre plan de formation. Ces divers conseils sont à adapter en fonction de l'histoire propre de votre association.

### Construire un plan de formation...

- permet d'élaborer un **cadre de référence** qui sera partagé par les responsables et le personnel ;
- favorise une **démarche réactive et prospective** par rapport à la formation, c'est-à-dire se donner les moyens de réagir en fonction des besoins réels et d'anticiper les futurs besoins de l'organisation ;
- permet de capitaliser un historique de l'évolution des ressources pour **inscrire la formation dans le long terme**.

## 2 PAR OÙ COMMENCER ?

### Pour démarrer un plan de formation, il vous faut :

- dégager un **temps** spécifique ;
- choisir le **bon moment** ! Par exemple, il faut éviter les périodes où votre organisation est impliquée dans un gros projet ;
- choisir une **personne référente** au sein de votre organisation qui la connaît bien, ouverte aux changements et capable de les analyser, capable d'impulser une dynamique participative, d'utiliser un vocabulaire de base pour la gestion de la formation et surtout qui saura garder les pieds sur terre !

## 3 Mode d'emploi : 7 étapes pour réaliser un plan de formation

Nous avons choisi de vous présenter brièvement les 7 portes d'entrée qui vont vous aider à construire votre plan de formation.

Compte tenu du caractère stratégique et institutionnel du plan de formation, il revient à la direction d'initier la démarche. Mais le référent ne peut pas porter seul la démarche d'où l'importance de créer un groupe de travail composé de la direction, des responsables de la gestion des ressources humaines et d'une partie de l'équipe (voire l'ensemble). Il peut parfois être opportun de faire appel à une compétence externe qui viendra soutenir le GT, par exemple pour animer et piloter certaines réunions..



## Etape 1

### Bien connaître le cadre de son organisation



prendre en compte le cadre **à la fois fonctionnel et institutionnel** (prescrits légaux, texte fondateur de l'organisation, projet pédagogique...) de son organisation.

#### COMMENT ?

Il s'agit de :

- **collecter les divers textes** (décrets, circulaires...) émanant des autorités de tutelle et repérer ceux contenant des exigences en termes de formation continue ainsi que les différents documents définissant l'organisation ;
- mettre en évidence les diverses **missions et composantes** de l'organisation

#### RÉSULTAT

Cf. [www.crenom.org](http://www.crenom.org) (centre de ressources du non-marchand): vous y trouverez les obligations de tutelle en ce qui concerne la formation.

La première étape doit déboucher sur un écrit reprenant les éléments relatifs à :

- l'identité,
- les missions,
- les obligations et opportunités de l'organisation en ce qui concerne la formation continue.

Le fonds 4 S (fonds social du secteur socioculturel et sportif) propose un **modèle de « carte d'identité »** sous la forme d'une fiche à 5 rubriques à compléter :

- 1) **cadre légal de l'organisation** : ses missions et obligations en formation (décret...) ;
- 2) **documents institutionnels** (AG, projet pédagogique...) ;
- 3) **structuration du personnel** (organigramme, règlement de travail...) ;
- 4) **relations collectives** (offres du fonds social de formations...) ;
- 5) **formations suivies depuis les 2 dernières années** (thématiques, évaluation...).

### Quelques petits conseils pour créer un GT

- ➔ Il doit être représentatif de la diversité du personnel (les différentes fonctions doivent être représentées : administratives, techniques...). Dans une petite association, il peut s'agir de toute l'équipe.
- ➔ Préciser ce que le GT n'est pas : c'est-à-dire ni un organe de négociation ni un lieu de décision.
- ➔ Sa taille idéale : de 4 à 6 personnes.
- ➔ Bien s'assurer lors de la 1<sup>re</sup> réunion que tous les objectifs sont bien compris par tout le monde.
- ➔ Clarifier les rôles de chacun (qui fait quoi et dans quel délai).
- ➔ Bien garder toutes les traces et tenir un calendrier.

## Etape 2

### Identifier les besoins en compétences



faire le point sur les besoins en compétences individuelles et collectives (savoir, savoir-être, savoir-faire) paraissant manquer ou qui doivent être améliorées par rapport à la situation actuelle (diagnostic) et future (pronostic).

*NB. Un entretien (entre le référent et le travailleur qui le souhaite) peut aider à repérer comment analyser les besoins en termes de compétences et formations. Il ne s'agit pas d'une évaluation mais d'échanger sur les souhaits du travailleur par rapport aux compétences, fixer des objectifs futurs et les traduire en plan d'actions.*



## COMMENT ?

Il s'agit de :

- repérer les compétences **actuellement disponibles** et identifier les **points forts et faibles** par rapport aux compétences requises pour assurer les missions ;
- identifier les évolutions et repérer les **opportunités et contraintes** liées à celles-ci par rapport aux compétences ;
- recueillir les **attentes des professionnels** en matière d'évolution des compétences ;
- identifier les **besoins de l'organisation** pour faire face à ces évolutions.

## RÉSULTAT

Cette étape doit déboucher sur la production d'un document pointant les adaptations nécessaires face aux réalités actuelles et changements en prenant en compte les éléments mentionnés ci-dessus (points forts et faibles, opportunités et menaces...).

*Remarque : Quand vous parlez en termes de compétences, essayez de privilégier des verbes d'action qui sont observables et donc évaluables.*

*Ex. Ne pas dire « tel animateur est connecté au terrain » mais plutôt « est capable de s'informer des situations vécues par le public auquel il s'adresse (besoins, difficultés...) ».*

## Etape 3

### Comment passer des besoins en compétences aux besoins en formation ?



Repérer **quels besoins** en compétences peuvent déboucher sur des actions de formation, élaborer un **avant-projet de plan de formation** exprimant des hypothèses de travail (ce qu'on a l'intention de faire) et préconiser des liens avec d'**autres stratégies** (organisation du travail, appel à projets...).

La formation n'est pas en effet la seule solution pour rencontrer les besoins en compétences. Parfois il s'agit de proposer des solutions sur le plan de l'organisation du travail, la clarification des tâches, la convivialité de l'équipe...

## COMMENT ?

Il s'agit de :

- **choisir les besoins** nécessitant de la formation ;
- formuler des **objectifs pédagogiques** correspondant à l'acquisition de compétences (finalités – résultats attendus – populations cibles) et des **indicateurs** qui vont permettre d'évaluer les résultats obtenus ;
- mettre en évidence les besoins pour lesquels d'**autres dispositifs** que la formation sont nécessaires.

## RÉSULTAT

Cette étape doit déboucher sur un avant-projet de plan de formation comprenant les éléments suivants :

- les finalités : la raison d'être du projet ;
- les résultats attendus et les critères d'évaluation ;
- les populations concernées par l'évolution des compétences ;
- les autres besoins.



## Etape 4

### Comment 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 afin de le valider.

Pour réussir un changement, celui-ci doit engager tous les travailleurs et nécessite une bonne démarche de communication. L'information doit être claire pour tout le monde et les réunions doivent privilégier l'échange de points de vue où l'on n'aura pas peur d'exposer des avis divergents. Il est aussi important de privilégier un maximum le contact direct (la parole) aux écrits (mails...).

*Cf. L'ouvrage « Techniques pour communiquer » (chez Hachette éducation) où vous trouverez une panoplie d'instruments de connaissance.*

#### COMMENT ?

Il s'agit de :

- présenter l'avant-projet et recueillir les **points de vue** ;
- **mettre en forme** le plan en tenant compte des priorités dégagées de la concertation ;
- produire une **décision qui valide** le plan de formation.

#### RÉSULTAT

Cette étape doit déboucher sur l'élaboration du plan de formation qui comprend notamment les compétences à acquérir en priorité et les modalités de la mise en oeuvre.

*Remarque : Une petite « règle d'or » à suivre lors de la rédaction du plan : « écrire pour être lu ».*

## Etape 5

### Comment opérationnaliser le plan de formation ?



Le plan de formation doit être traduit en **objectifs opérationnels**, en fonction des contraintes de l'organisation. Il est aussi question ici d'évaluer les **moyens nécessaires** et d'**explorer le marché de la formation** afin de répondre aux besoins.

#### COMMENT ?

Il s'agit de :

- formuler les objectifs en tenant compte des **contraintes et opportunités** (organisation du travail, contraintes professionnelles des travailleurs...) ;
- identifier les **ressources financières et humaines** disponibles ;
- **croiser les demandes** du plan de formation avec les propositions du marché.

#### La méthode SMART

Pour formuler des objectifs opérationnels, vérifiez que ceux-ci soient :

- ➔ Spécifiques (clairs)
- ➔ Mesurables (mesurer son état d'avancement)
- ➔ Accessibles (réalistes)
- ➔ Rattachés à un projet (global de l'organisation)
- ➔ Temporellement définis (délai fixé)



## RÉSULTAT

Cette étape doit déboucher sur la consolidation du plan de formation qui comprend notamment l'ébauche des programmations, les modalités de mise en oeuvre et le budget.

## Pour vérifier si vous n'avez rien oublié dans votre plan

cf. Check-list :

- ➔ cadre de son organisation et son contexte ;
- ➔ besoins en compétences (individuelles et collectives) ;
- ➔ stratégie : passer des compétences à la formation ;
- ➔ concertation : avis et priorités en termes de formation ;
- ➔ opérationnalisation du plan : la traduction en objectifs opérationnels.

## Etape 6

### Comment mettre en oeuvre le plan de formation ?



La réalisation du plan de formation nécessite :

- l'élaboration d'une **programmation** et d'une **stratégie** de mise en oeuvre ;
- le **pilotage** de sa réalisation (temps – ressources – coûts) ;
- la précision de critères d'**évaluation** de la formation.

Il s'agit ici de **rédiger le programme** de formation proprement dit.

## Etape 7

### Comment évaluer le plan de formation ?



Pour être adapté et redéfini pour un exercice suivant, votre plan doit être évalué. Les formations ainsi que le plan lui-même seront évalués au travers d'une appréciation collective et concertée :

- en fonction des **objectifs** et du **cadre** de référence ;
- en vérifiant les **résultats** obtenus en termes de compétences ;
- en terminant par la redéfinition d'un **nouveau plan** qui tienne compte des conclusions et recommandations issues de l'évaluation.

Pour l'évaluation du plan, voici quelques exemples de questions à se poser collectivement :

- Pour évaluer les résultats du plan : ce que nous avons réalisé correspond-il aux priorités fixées ?
- Pour évaluer le processus, la démarche de travail : nos pratiques ont-elles changé ? ; les méthodes mises en place sont-elles adéquates ?

### Pour aller plus loin...

Vous pouvez consulter les 35 fiches pratiques de la boîte à outils du fonds 4 S sur [www.apefasbl.org](http://www.apefasbl.org) (rubrique plan de formation). Ces fiches sont construites autour des 7 portes d'entrée que nous venons de vous présenter. Il est aussi possible sur le site de consulter des exemples de plans réalisés par des associations. En plus vous pourrez trouver des pistes de réflexion pour répondre à des questions comme « êtes-vous prêts à entrer dans une démarche de plan de formation?, faut-il programmer les mêmes formations pour tout le monde?... »