

La charte de la formation

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Gérer la formation	Plan de formation	Exemple

La charte de la formation décrit la manière dont les apprentissages et la formation sont abordés dans l'institution. La charte permet de communiquer l'objectif poursuivi par la politique de formation et la manière de le mettre en œuvre à travers le plan d'apprentissage.

Pour quoi	Communiquer une synthèse claire et transparente des objectifs de la 'politique formation' du plan de formation et de la manière dont chacun·e s'y inscrit
Pour qui	Pour tou·te·s les membres du personnel, y compris la direction
Quand l'utiliser	Tout au long de la durée du plan de formation
Nombre de participant·e·s	Illimité
Durée	Illimitée mais à adapter si nécessaire suite à l'évaluation du plan de formation

Comment l'utiliser ?

La charte vous aide à impliquer les travailleur·euse·s dans la « culture formation » de l'institution. Elle constitue un support à disposition de toutes et tous, pour faire respecter le droit à la formation et les règles qui sont de mise lors de son opérationnalisation. C'est donc une référence pour la concertation sociale et pour chaque personne impliquée dans la gestion d'une équipe.

Nous recommandons de gérer l'écriture de cette charte comme un mini-projet :

1. Légitimer

Désignez un groupe de travail ou une personne qui a pour mission d'écrire la charte. Il est important que ce groupe de travail ou cette personne bénéficie de l'appui de la direction et des travailleur·euse·s. Ses moyens (principalement du temps de travail), sa mission et sa durée doivent être clairement définis.

2. Préparer

Réunissez l'ensemble des documents existants (Règlement d'Ordre Intérieur, entretiens d'évaluation, plan stratégique...) et consultez l'une ou l'autre personne clé comme un·e référent·e formation ou un groupe de travail 'plan de formation' ; ce sont des étapes nécessaires pour faire de la charte un document vivant et utilisé. Les partenaires sociaux constituent également

des ressources importantes. Il est aussi important de consulter des textes législatifs (CCT ou obligations) et de gestion interne (ROI) pour ne pas être en contradiction avec d'autres textes ou règles en vigueur dans l'institution. Des contacts directs avec certain·e·s travailleur·euse·s permettront de saisir les pratiques informelles et ainsi prévenir des résistances.

3. Concevoir

Identifiez le chapitrage et consultez des personnes-ressources pour créer un processus d'écriture à une ou plusieurs mains.

Une répartition du travail, des délais clairs, un style et un langage définis constituent les résultats de cette phase.

4. Réaliser et communiquer

Il s'agit in fine de produire un texte et de le communiquer. Il y a donc un travail d'étude de l'existant, un travail de création et un travail d'analyse de données via des interviews et des partages d'expériences. Le contenu est ensuite intégré dans un document aux couleurs de la structure.

Communiquer permet que la charte percole dans tous les lieux de la structure et puisse ainsi avoir un impact réel. Il doit d'abord y avoir une communication officielle, à relayer ensuite à tous les niveaux d'opérationnalisation : la charte sera notamment intégrée dans la procédure d'accueil du·de la nouveau·elle travailleur·euse et constituera, lors du processus d'évaluation, une référence pour discuter des compétences à acquérir.

Les trucs pour réussir ?

- › Impliquez les travailleur·euse·s dans l'écriture de ce document ; il est important de lui donner de la légitimité. Cela peut se faire à travers un groupe de travail et les organes de concertation sociale, s'il y en a.
- › Donnez du sens à cette charte. N'en faites pas un instrument de contrôle mais de mobilisation autour de la formation. Il s'agit d'un outil utile pour toutes les personnes en charge d'équipe(s) afin d'impliquer dans une 'logique formation'.
- › Ayez une communication claire et diversifiée : veillez à ce que chacun·e ait l'information en démultipliant les lieux et moyens de communication : en réunion du personnel, dans les équipes ou lors d'une discussion d'identification des besoins en compétences.
- › Communiquez aussi la charte lors de l'accueil d'un·e nouveau·elle travailleur·euse.
- › Rendez-la agréable à consulter en veillant au graphisme et à une structure claire.
- › Laissez-la évoluer. Il est important de corriger ou d'inclure de nouveaux éléments à la suite de la mise en place de votre plan de formation. Votre charte reprend la « culture apprentissage » de votre organisation et est un témoin de son évolution ; elle ne doit pas devenir un document figé « qu'il faudrait retravailler ».

Outils associés :

- › Le calendrier du plan de formation
-



En pratique :

Voici un exemple pour mettre en place votre charte de la formation.

Il s'agit d'une charte produite par Georges Dutry, de l'asbl d'accompagnement au plan de formation Ancolie. Elle est le fruit d'une longue expérience d'aide à la mise en place de plan de formation auprès de structures du non-marchand.

Charte de la Formation¹

Cette charte a pour but d'objectiver, de rassembler et de fixer dans le temps certains grands principes et certaines règles pour l'organisation des formations du personnel, en vue d'assurer – in fine - des services de qualité au bénéfice de notre public.

Par formation, nous entendons tant des activités « formelles » (cours classiques à l'extérieur ou sur site, supervision, intervision, échanges entre Services, formation par fournisseur...) que des activités plus « informelles » (colloque, conférence, visite d'une autre institution ou d'un salon, auto-formation...), qui sont aussi autant de moments d'apprentissage.

La formation fait partie intégrante du travail et du contrat de travail. A ce titre, les règles de présence, de ponctualité, de discrétion et de participation active restent bien d'application.

A. Notre conception d'une politique de formation

Grandes options communes

- › Cette charte confirme l'importance que nous accordons tou-te-s – la direction, le personnel et ses représentant-e-s - au développement des compétences de chacun-e, via la formation continuée.
- › Le développement des compétences, via la formation, est utile pour :
 - Actualiser et adapter nos pratiques professionnelles, celles spécifiques à nos différents métiers.
 - Améliorer la qualité de nos services et de notre accompagnement, en référence à notre projet institutionnel.
 - Contribuer au bien-être et au confort de chacun-e au travail.
 - Stimuler la collaboration, partager nos savoirs et traduire nos valeurs dans nos actes.

Plan de formation : élaboration, mise en œuvre et évaluation

- › Pour concrétiser ces options, nous avons élaboré, de manière concertée et participative, un plan de formation.
- › Celui-ci reprend tous les projets de formation que nous comptons mettre en œuvre, durant 1-2-3 ans. Ces projets ont fait l'objet de larges débats dans les équipes et au



sein du Comité de pilotage. Ce plan s'appuie sur quelques grandes priorités, en phase avec notre projet pédagogique et les évolutions de notre contexte de travail. Il vise à développer les compétences collectives (propres à un métier ou à une équipe) et les compétences transversales (communes à des membres du personnel appartenant à des équipes ou secteurs différents, voire qui concernent tout le personnel). Il veillera aussi à rencontrer des attentes individuelles, de spécialisation le plus souvent.

- › Nous viserons à réaliser minimum 80 % des projets repris dans le plan ; et nous resterons ouverts à des demandes ou projets - en phase avec les grandes priorités retenues - qui pourront surgir au fil du temps, à raison de 20 % maximum du budget-temps global du plan.
- › L'objectif d'un tel plan est aussi de rétablir une certaine équité dans l'accès aux formations et de donner à chacun·e l'occasion à l'avenir de se former professionnellement et de se développer personnellement.
- › Ce plan fera l'objet d'un suivi dans le temps. Sa mise en œuvre sera évaluée, chaque semestre, par un Comité d'accompagnement.

Budget annuel affecté à la formation (= notre investissement collectif)

- › Chaque association ou entreprise est tenue en Belgique d'investir dans la formation de son personnel. Notre pouvoir de tutelle nous oblige aussi à élaborer un plan de formation. Mais au-delà, nous sommes surtout convaincu·e·s de l'intérêt pour le Service, son personnel, son public de développer activement nos compétences pour consolider la qualité de nos prestations.
- › Notre Service a décidé d'affecter chaque année heures de travail à la formation du personnel. Cela équivaut à...xxxx % du temps total effectivement presté par tou·te·s, sur une année. Pour fixer les idées, ce budget-temps total représente – chez nous - l'équivalent d' personne(s) à temps plein, en formation, chaque jour de travail (sur base de 1.600 H. effectivement prestées, par an, par ETP). Ce n'est pas rien !
- › Sur le plan financier, notre asbl affecte chaque année euros, à la formation (sur fonds propres donc). En outre, grâce au plan de formation, nous allons pouvoir financer les plus gros chantiers de formation, via des subventions spécifiques octroyées par notre pouvoir de tutelle (AVIQ, COCOF, FWB...) et/ou notre Fonds social (.....).

B. Engagements de la direction et de chaque membre du personnel

Engagements de la direction

- › Mobiliser et affecter les moyens humains et financiers nécessaires pour mettre en œuvre le plan élaboré ensemble.
- › Organiser le travail (au sein de l'équipe, voire entre équipes) pour permettre à(aux) membre(s) du personnel concerné·e(s) de participer à une formation, à une supervision... sans perturber fonctionnement de la structure.
- › Mobiliser les responsables et l'encadrement pour dynamiser et accompagner la formation (préparation, dégagement, retour, suivi) des membres de leur équipe ou département.



- › Installer et reconnaître la fonction de référent·e-formation (pour une fraction de temps donnée, exercée par 1 ou 2 personnes précises), afin de faire fonctionner l'ensemble du dispositif dans la durée.
- › Le·la référent·e-formation constitue la cheville ouvrière et le·la garant·e du plan de formation. Il·elle veillera également à se former à l'exercice de cette fonction.
- › Offrir la possibilité à chaque travailleur·euse de participer, chaque année, à heures de formation, s'il·elle est à temps plein et à un prorata (corrigé vers le haut) s'il·elle est à temps partiel¹. Il s'agit toutefois d'un quota-repère qui pourra être dépassé dans le cas de nouveaux·elles engagé·e-s, de changement de fonction, de cumul de fonctions ou de responsabilités. Celui-ci fera l'objet d'une évaluation au terme du Plan.
- › Rencontrer les différentes exigences légales, réglementaires et conventionnelles de formation du personnel en matière de : Accueil et intégration des nouveaux·elles travailleur·euse·s (A.R. 25 avril 2007) ; Secourisme (A.R. 15 décembre 2010 et 9 mars 2014 - Certificats) ; Congé Education Payé-CEP (Loi 22 janvier 1985 + modifications annuelles) ; Personne de confiance (Lois 28 février & 28 mars 2014 + A.R. 10 avril 2014) ; Prévention et Protection au travail ; Sécurité et incendie (équipiers de 1ère intervention) ; Hygiène en cuisine de collectivité ...
- › Prendre en charge certains coûts annexes occasionnés – dans le chef du·de la travailleur·euse - par la participation à une formation (déplacements-voiture ou train, parking... à préciser). Cfr plus loin pour précisions.
- › Permettre aux travailleur·euse·s qui le souhaitent de réaliser un bilan de compétences (tel que mis en œuvre par les Fonds sociaux de non-marchand et gratuit), en vue d'analyser leurs compétences tant professionnelles que personnelles, ainsi que leurs aptitudes et motivations afin de repréciser un projet professionnel ou de construire un plan personnel de formation.
- › Favoriser les différentes formes possibles de tutorat et/ou de parrainage des travailleur·euse·s, nouveaux·elles comme ancien·ne·s.
- › Remettre à tout·e nouveau·elle travailleur·euse un exemplaire de cette Charte, à son entrée en service.
- › Veiller à ce que toutes les formes de déplacement et tous les types de trajet soient bien couverts par l'assurance propre au Service.

Engagements du personnel

- › Participer au processus d'apprentissage auquel chacun·e est inscrit·e ou est convoqué·e.
- › Appliquer et suivre les procédures mises en place (pour nouvelle demande, inscription, frais et remboursement, retour, évaluation, suivi) en matière de formation (cfr plus loin).
- › Informer son·sa responsable et le·la référent·e-formation du suivi reçu de toute inscription à une formation individuelle et externe (acceptation, annulation, refus, report).
- › Accepter que toute demande nouvelle (hors plan programmé) de suivre une formation spécifique soit évaluée par rapport aux priorités du Plan. En tout état de cause, pour être acceptée, elle devra toujours être inscrite dans une 'démarche compétences' positive pour le·la travailleur·euse et la structure.

1. Des conditions d'accès peuvent être introduites en fonction du type de contrat (CDI ou CDD, indépendant·e, bénévole...)



- › Accepter que son·sa responsable lui impose de suivre une formation (conformément à la clause figurant dans le contrat de travail ou dans le règlement de travail à l'article...).
- › Demander – dans la mesure du possible - à l'organisateur·rice de la formation, une attestation de participation. Celle-ci sera conservée par le·la travailleur·euse, pour étoffer son portfolio. Copie sera transmise au·à la référent·e-formation et sera classée dans le dossier du·de la travailleur·euse.
- › Faire retour auprès de ses collègues de l'intérêt et des apprentissages d'une formation suivie,
 - soit à l'occasion du point « Formation » de l'ordre du jour de la réunion régulière d'équipe,
 - soit lors de séquences d'information sur les formations, organisées régulièrement sur le temps de midi (midis de la formation) ou au cours de demi-journées, 1 ou 2 fois par an (type forum ou carrefour-formation)
- › Mettre en œuvre dans l'exercice de sa fonction, les méthodes, techniques, outils ou nouvelles pratiques découvertes. Utiliser concrètement dans son métier les apports de la formation.

C. Principes d'organisation et aspects pratico-pratiques

Calcul du temps de formation/Récupération

- › Le temps de formation comptabilisé dans le temps de travail est le temps de formation à l'exclusion des temps de trajet (ou pas ? à préciser)... Ou... Pour une journée, le temps de travail comptabilisé est de 7H36' et pour une demi-journée, il est compté 3H48'.
- › En cas de pointage,.....
- › Toute formation suivie en dehors des heures de travail ou de prestation ordinaire, donne droit à récupération. Celle-ci est calculée comme suit :
- › Les heures consacrées par un·e travailleur·euse à la formation d'un·e nouveau·elle travailleur·euse ou d'un·e stagiaire ne sont pas comptabilisées dans son quota annuel.
- › Les heures de CEP (Congé Education Payé) d'un·e travailleur·euse (de 80 à 120 heures/an, selon les formations suivies) sont comptées dans le Plan de formation. Elles sont neutralisées pour le calcul du quota du·de la travailleur·euse concerné·e. Mais le·la travailleur·euse concerné·e ne sera plus d'office associé·e à toutes les formations collectives en lien avec sa fonction ou son équipe. Sa participation à des formations individuelles sera freinée.

Frais de déplacement et de repas

- › Le coût du déplacement est pris en charge par l'asbl. Il est calculé au départ du siège, du Service ou du domicile du·de la travailleur·euse (à préciser) jusqu'au lieu de la formation, que le déplacement soit réalisé en voiture (remboursement du km au tarif officiel), en train (remboursement du billet de seconde classe « aller-retour ») ou en bus (remboursement du ticket « aller-retour »).



- › En cas de déplacement en voiture, les frais de parking sont pris en charge par l'asbl.
- › Si le déplacement est effectué en voiture, il est vivement conseillé de pratiquer le co-voiturage et de veiller à prendre autant de participant·e·s qu'il y a de places dans le(s) véhicule(s).
- › Les frais de repas sont à charge du·de la travailleur·euse, sauf s'ils sont prévus dans le coût de la formation au moment de la prise de l'inscription.

Procédures

- › Toute demande de formation (individuelle ou collective) venant d'un·e travailleur·euse, d'une équipe ou d'un·e responsable – prévue dans le Plan ou nouvelle – est d'abord adressée au·à la responsable qui émet un avis et transmet la demande avec son avis au·à la référent·e-formation. Celui·celle-ci vérifie la compatibilité ou non avec le plan de formation et ses priorités, et émet également un avis d'opportunité, argumenté. Celui-ci est transmis à qui de droit pour prendre la décision finale. Celle-ci est alors transmise au·à la demandeur·euse via la voie hiérarchique ou directement par le·la référent·e-formation (à préciser). Un formulaire spécifique est prévu (ou pas ?) pour formaliser cette procédure.
- › Après toute formation individuelle, le·la membre du personnel remplit le formulaire destiné à recueillir ses impressions, son appréciation de la formation et le suivi qu'il·elle compte lui donner. Ce formulaire est succinct et va à l'essentiel.
- › Après toute formation collective, organisée sur site, le·la référent·e-formation réclame au·à la formateur·rice la synthèse des évaluations écrites et/ou orales réalisées en fin de journée ou de session. A défaut, il·elle propose aux participant·e·s – en fin de formation ou par la suite – une séquence d'évaluation (orale ou écrite, selon les circonstances).
- › Pour le remboursement de ses frais, le·la travailleur·euse transmet dans la semaine, au·à la référent·e-formation (ou au·à la comptable) sa note avec les pièces justificatives en utilisant le formulaire ad hoc.
- ›

Auteur : **Georges Dutry**

Consultant en P.F. pour Ancolie asbl – direction@ancolie.be

Version 2015