



# Plan de formation

## -Canevas-

.....





# Canevas d'un plan de formation

Un canevas de plan de formation concerté, utilisable et modifiable selon les besoins et obligations de votre organisation, accompagné de questions pour vous aider à le compléter et d'un exemple prérempli pour vous inspirer

 Étapes concernées	 Quand l'utiliser ?	 Pour qui ?	 Quel format ?
Toutes	Tout au long de la démarche	Le pilote du plan de formation	Canevas



## Objectifs de la fiche

- > Pour faciliter l'écriture d'un plan de formation (concerté)
- > Favoriser l'équité dans l'accès et le traitement de la formation.
- > Clarifier les procédures de gestion de la formation au sein de votre organisation.
- > Développer une culture de l'apprentissage dans votre organisation, avec des normes et procédures claires et partagées.
- > Permettre le monitoring et le suivi du plan de formation via le tableau de bord annexe



## L'outil en pratique

Cet outil vous propose une table des matières en 3 chapitres



I. [Notre charte de la formation](#) (p.4-5) qui décrit la politique de formation générale qui est d'usage dans l'institution



II. [Nos objectifs du plan de formation](#) (p.6) pour une période définie dans le temps



III. [La planification des apprentissages](#) (p.7), avec un tableau de bord et de suivi Excel en annexe, pour une vue d'ensemble des apprentissages prévus, priorisés et organisés dans le temps.

- **Durée :** De quelques heures à quelques jours (selon la taille de la structure, le travail de préparation, la clarté des objectifs...).

## Comment utiliser cet outil ?

- > Mettez-vous collectivement autour de la table pour penser les différents chapitres de ce plan.
- > Définissez les mandats et responsabilités de toutes les parties prenantes impliquées dans la rédaction : groupe de travail, référent-e formation, direction, travailleur-euse-s, etc.
- > Ajoutez ou enlevez des chapitres à la table des matières en fonction de votre réalité
- > Remplissez la table des matières.
- > Communiquez (régulièrement) et faites valider le plan



## Vos obligations ?

### Vérifiez vos obligations administratives !

Cet outil a été réalisé en coopération avec Compétentia. Il a été conçu pour permettre l'implication des travailleur·euse·s dans la réalisation et la mise en action d'un plan de formation.

Vérifiez si ce format correspond aux obligations spécifiques de votre milieu d'accueil, notamment :

➤ si vous devez fournir un plan de formation pour respecter les obligations légales du **job deal**, imposant aux asbl de + **20 travailleur·euse·s** de fournir un plan de formation annuel à remettre au plus tard le 30 mars de l'année en cours au Ministère de l'emploi (*actuellement, il n'y a pas de procédure établie de remise du document (février 2024)*). **Ceci ne concerne pas les structures publiques.**

*Pour plus d'information sur la loi.*

- pour obtenir un agrément ou un financement de l'ONE
- Les Structures ATL privées de la commission paritaires 329.02, sont soumises à l'obligation d'un plan de formation si elles ont une concertation social au sein de leur milieu d'accueil.



## Les outils associés ?

> Pour vous aider dans ce trajet, vous pouvez utiliser par exemple les outils de Notreplandeformation.be, Des formations et des interventions pour vous accompagner dans la réalisation de votre plan de formation sont aussi disponibles.

- > La charte de la formation
- > Une méthode pour gérer vos « projets compétences » pour vous aider à fixer et atteindre vos objectifs.
- > Le tableau de bord du plan de formation
- > Le calendrier du plan de formation
- > Le tableau de suivi des apprentissages



## Les trucs pour réussir

- ❖ **Prenez soin du processus** : l'écriture du plan de formation est la dernière étape d'un processus de conception qui se fait de manière concertée. Pensez donc à communiquer régulièrement et impliquer les différentes parties prenantes (travailleur·euse·s, délégations syndicales, OA,...)
- ❖ **Partez de l'existant** : respectez les usages de l'organisation et identifiez leurs avantages. Si un document organisant les formations existe déjà, inspirez-vous-en.
- ❖ **Clarifiez le rôle de chacun·e** et les procédures de validation interne : cela favorise l'adhésion au processus de formation.
- ❖ **Déterminez un cadre et un rétroplanning**. Qui écrit ? Sur base de quels documents ? Y a-t-il des relectures intermédiaires : par qui et avec quelles possibilités d'amendement ? Certaines personnes doivent-elles être consultées ? Comment se fait la validation finale ?
- ❖ **Adaptez ce canevas aux réalités** de votre organisation : cela rendra votre plan de formation plus « parlant » pour les travailleur·euse·s de votre institution et lui donnera plus d'impact.



# CANEVAS D'UN PLAN DE FORMATION

Voici une proposition de **canevas de plan de formation** concerté.

## **Partie 1 : La charte de formation : valeurs défendues à travers le plan de formation**

La charte de formation est un document reprenant les éléments essentiels pour **cadre votre « politique interne de formation »**. Elle précise les objectifs poursuivis en matière de développement des compétences et fixe les règles pour l'organisation des formations et des apprentissages du personnel.

Voici un exemple de table des matières d'une charte de la formation : *(plus d'info via l'outil : la charte de la formation).*

### 1. Introduction

#### 2. Notre intention pour la formation et ses objectifs

2.1 Quels sont les **objectifs globaux** à atteindre via la formation ?

2.2 Cohérences avec les **valeurs et les missions** de la structure d'accueil

> Voir la Fiche autodiagnostic des pratiques d'accueil

> Voir Fiche Mission (compétentia)

2.3 **Concertation** autour des formations

> Y-a-t-il des organes de concertation au sein de la structure ? Si oui, la formation est-elle abordée dans ces organes ?

> S'il n'y a pas d'organes de concertation, quels sont les modes d'implication des travailleurs ? - Comment cela fonctionne-t-il ? Y-a-t-il une « personne-ressource » (réfèrent) pour la formation ? Les travailleurs sont-ils associés à la décision ? De quelle manière ? Un groupe de travail (ci-après dénommé GT) a-t-il été créé ?

> La procédure est-elle légitime auprès des travailleur·euse·s ?

### 3. Nos moyens pour la formation

3.1 Le **déploiement** d'un plan de formation pluriannuel

> Y a-t-il une période privilégiée pour suivre/organiser des formations ? Comment est planifiée la formation ?

3.2 Le **budget annuel** alloué à la formation

> L'ASBL dispose-t-elle d'un budget spécifique pour la formation des travailleurs ?

- Est-il utilisé chaque année ? En totalité, en partie, pas du tout ? un montant prévu pour les imprévus.

- Est-il réparti en fonction des besoins individuels, collectifs ou institutionnels ?

> Tout le monde a-t-il droit au même nombre de jours de formation ? Y a-t-il un prorata en fonction du nombre d'heures prestées par semaine, du statut, du type de contrat... ?

3.3 La personne ou le groupe **réfèrent-formation**

> A-t-il un-e responsable formation ? Est-il soutenu par un groupe de travail représentatif de la diversité de la structure ? Est-ce que la-le responsable-formation a eu l'occasion de se former ? Le GT bénéficie-t-il d'un accompagnement ?



## 4. Notre engagement, nos droits et devoirs

### 4.1 Responsabilités de la **direction**

- > Quelles sont les cadres/procédures réglementaires :
- > Le cadre est-il clair quant à la participation des travailleurs et celui-ci est-il communiquer et mis en œuvre ?
- > La structure ouvre-elle des espaces de dialogue pour connaître la réalité de terrain des métiers et d'identifier les besoins ?

### 4.2 Responsabilités des **travailleur·euse·s**

- > Quel est l'investissement des travailleur·euse·s et des équipes dans la participation à la formation et dans la mise en action des compétences acquises en formation ?

## 5. Notre cadre de fonctionnement

### 5.1 **Procédures** de demande de formation

#### 5.1.1 Critères et moyens pour identifier les compétences à acquérir

- > L'objet social ou les missions de l'ASBL servent-elles de référence pour choisir une formation ?
- > **Comment les besoins en formation sont-ils identifiés ?**

Expliciter les méthodes (techniques, moments et supports) utilisées pour récolter

- **les besoins individuels** (spécifiques à chaque personne) des travailleur·euses·s :

Ex : feed-back ou d'entretiens de fonctionnement, observation? La·le responsable demande-t-il·elle à chaque travailleur·euse de prendre connaissance des catalogues ONE reçus et de choisir une ou deux formations ? ...?

- **les besoins collectifs** (spécifiques à un groupe de personnes, rassemblé par une fonction, un lieu, un métier ou une responsabilité commune) des travailleur·euse·s :  
ex. : une réunion d'équipe via un brainstorming) ? en fonction des réalités ou problèmes des travailleur·euse·s et des équipes ?

- **les besoins institutionnels** (concernant l'ensemble des membres de l'organisation). (Pour vous aider à identifier les besoins cfr : Méthodes pour identifier les besoins en compétences)  
Un lien est-il fait avec la description de fonction, des développements stratégiques de la structure, des envies personnelles ? Quelles priorités sont données ?

#### 5.1.2 Critères pour valider les choix de formation`

- > Quelles sont les critères de priorisation ?
  - > Comment se prend la décision d'organiser une formation ? Qui décide : la direction, la·le responsable formation seul·e, l'équipe, le CA...?
  - > Existe-t-il des critères spécifiques de validation ?
    - Obligations légales
    - Nombre d'heures minimum ou maximum
    - Conditions d'accès en fonction de l'ancienneté, du coût, ou de la durée
- Quels sont les critères utilisés pour établir qu'une offre de formation est de qualité ?

### 5.2 **L'évaluation** et l'implémentation des acquis de la formation sur le terrain

- > A l'issue des formations suivies, Y a-t-il un processus d'évaluation ?
  - Quels types d'évaluation (évaluation à chaud ou à froid) ?
  - Avec qui se déroule l'évaluation ? Qui est responsable de celle-ci ?
  - Avec quel moyen ?
  - Dans quelle temporalité (directement après la formation, après un temps de mise en œuvre ? en cours de formation pour les modules longs ?)
- Y a-t-il un retour et une utilisation concrète sur le terrain des apprentissages (transfert des acquis) ?
- Les contenus de formation sont-ils partagés ? Si oui, de quelle(s) manière(s) ? Quels sont les moyens ?

### 5.3 **Calcul** des temps de formation, récupération, déplacement et autre

### 5.4 **Évaluation** du plan de formation

- > Les objectifs poursuivis par le plan de formation ont-ils été atteints ?
  - Qui réalise l'évaluation ? Dans quelle temporalité ? Existe-t-il des critères explicites pour attester que les objectifs aient été atteint ?
  - Y a-t-il une évaluation intermédiaire ?
- > L'évaluation sert-elle à définir les objectifs du plan de formation suivant ?

<sup>1</sup> La mise en place d'un plan de formation est un processus. N'attendez pas d'avoir une réponse définitive à chaque question avant de vous lancer. Ayez plutôt des objectifs atteignables pour un premier plan de formation, testez et accumulez au fur et à mesure pour établir un plan de formation à l'image de votre organisation



## Partie II : Nos objectifs pour le plan de formation 20xx-20xx

En accord avec les objectifs globaux en matière de formation définis dans la Partie I (Charte), précisez ici les objectifs spécifiques de ce plan de formation.

Ces objectifs doivent être adaptés à la période de temps couverte, en fonction de l'avancement dans le plan stratégique, de l'actualité, des projets en cours, des transformations à prévoir structurellement, etc.

### 1. Intention générale du plan de formation 20xx-20xx

Dépeignez en quelques lignes :

un état des lieux de l'organisation et/ou les grands constats ou enjeux en cours (nombre de travailleur·euse·s, type de fonctions dans l'équipe, culture formation actuelle, changements ou grand projet en cours, éléments d'actualités significatifs, contraintes budgétaires...).

› Voir la Fiche Photographie des pratiques de gestion de la formation

› Quelle est la « culture » de la formation dans l'association ?

› Les différentes manières de se former :

- Les formations d'équipe se font-elle sous forme de mise au vert ? journée pédagogique ? sur le lieu de travail ?
- Tutorats
- Organisation de projet
- ...

Affirmez la volonté en matière de formation pour le plan en cours au regard de l'actualité et la réalité de votre organisation.

### 2. Objectifs spécifiques du plan de formation 20xx-20xy

Il existe plusieurs types d'objectifs à déterminer :

- Les **objectifs généraux**<sup>1</sup> de construire un plan de formation ( établit précédemment)

- Les **objectifs d'amélioration** du plan de formation

- exemple : Faire évoluer les entretiens de fonctionnement, introduire un évaluation des acquis...

Rien ne sert de vouloir tout faire en une année, prévoir sur plusieurs années, ces objectifs.

- Les **objectifs spécifiques d'acquisition** de compétences à court, moyen et long terme

> Listez un ou plusieurs objectifs pour ce plan de formation.

Par exemple : « Outiller les travailleur·euse·s pour faire face au changement de décret et donc à l'évolution de leur métier ; répondre aux demandes en formation individuelle accumulées lors des 3 derniers entretiens de fonctionnement ; rencontrer les obligations légales en matière de recyclage pluriannuel des différentes fonctions ; Construire une culture de communication non-violente au sein de l'organisation...

### 3. Priorités du plan de formation 20xx-20xy

Listez les priorités en termes de formation qui découlent des objectifs.

Expliquez que les demandes en formations seront arbitrées sur base de ces priorités

<sup>1</sup>Ils constituent votre « politique interne de formation » qui annonce la direction générale et intemporelle poursuivie en matière de formation. Par exemple : « donner à chacun·e l'occasion de se former professionnellement et de se développer personnellement ».



## Partie III : La planification des apprentissages 20xx-20xx

Il s'agit ici de détailler concrètement les formations et autres actions d'apprentissages prévues dans la période visée. Cette planification est bien sûr à établir en respectant le cadre fixé dans les 2 premières parties.

Nous vous conseillons de réaliser cette planification à l'aide du « du Plan de Formation - Tableau de bord et de suivi Excel » disponible sur [Notreplandeformation.be](http://Notreplandeformation.be). Ce tableau a été conçu pour faciliter la gestion quotidienne de la formation et vous aider à rencontrer les obligations légales en matière de "reporting" (deal pour l'emploi, bilan social, rapports d'activités...) et de droit à la formation.

### Mode d'emploi

1. **Listez les besoins en compétence récoltés et les modes d'apprentissages choisis** dans le « Plan de formation - Tableau de bord et de suivi Excel ». Attention, ce tableau est **confidentiel** : il sert à la gestion et au suivi de la formation par la personne référente formation.

Si la liste est trop conséquente, priorisez les besoins en fonction des objectifs du plan et des moyens disponibles.

2. **Recopier, dans la version publique du plan de formation de votre organisation, les besoins collectifs et institutionnels.** Ces besoins ne sont pas confidentiels et doivent apparaître dans le plan de formation avec les dates des actions d'apprentissages.

3. **Générez des fiches individuelles** de suivi du « parcours de développement des compétences » de chaque travailleur·euse, qui pourront leur être envoyées.