

Plan de formation : un canevas, des questions et un exemple

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

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.

Pour quoi	Pour faciliter l'écriture d'un plan de formation (concerté)
Pour qui	Toute personne en charge de la formation dans une organisation du non-marchand : GRH, direction, référent-e formation, groupe de travail « plan de formation », responsable d'équipe...
Quand l'utiliser	Au début du processus d'écriture, pour ne pas partir d'une page blanche
Nombre de participant·e·s	Variable : de 1 à environ 15 (si un GT existe)
Durée	De quelques heures à quelques jours (selon la taille de la structure, le travail de préparation, la clarté des objectifs...)

Comment l'utiliser ?

Vérifiez vos obligations administratives !

Cet outil a été réalisé en coopération avec les partenaires sociaux des Fonds de formation du secteur non marchand (APEF-FeBi). Il a été conçu de manière intersectorielle pour pouvoir être utilisé par le plus grand nombre. Il valorise, à l'instar des partenaires sociaux, 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 ASBL, notamment :

- › si vous devez fournir un plan de formation pour obtenir un agrément ou un financement
- › s'il existe un cadre formel de la concertation sociale pour la mise en place d'un plan de formation dans votre secteur ou commission paritaire.

Abordez chaque étape de manière concertée

Nous vous proposons ici un **canevas de plan de formation en trois parties**.

1. La charte de formation : le socle de valeurs et les objectifs sur lequel votre organisation base ses actions de formation et les objectifs du plan de formation (long terme).
2. Le cadre d'action : les aspects organisationnels et les règles liés à la construction du plan de formation, des réalités administratives aux moyens humains et financiers (à revoir tous les 4-5 ans)
3. Le plan de formation : le récapitulatif des formations prévues ou à prévoir pour permettre l'acquisition des compétences visées (à revoir tous les 2-3 ans).

Concevoir ces 3 parties d'une manière concertée facilitera la mobilisation de votre organisation autour de la question des compétences et des manières de les acquérir.

Beaucoup d'organisations se contentent de la 3e partie (qui se forme à quoi et quand). Vous gagnerez cependant, en termes de motivation et d'efficacité des apprentissages, à aborder également les 2 premières parties.

Les trucs pour réussir ?

- › **Soignez la forme** : un document structuré et attractif sera plus volontiers lu ! Des graphiques, arbres de décision, illustrations et photos sont les bienvenus s'ils correspondent aux habitudes de vos lecteurs.
- › **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 aux 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 ?
- › **Prenez soin du processus** : l'écriture du plan de formation est la dernière étape d'un processus de conception. Pour vous aider dans ce trajet, vous pouvez utiliser par exemple les ressources de [Competentia.be](https://www.competentia.be). Des formations et des interventions pour vous accompagner dans la réalisation de votre plan de formation sont aussi disponibles.
- › **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.

Et après ?

- › **Communiquez** le plan de formation finalisé à l'ensemble des travailleur·euse·s de l'organisation.
 - › **Mettez en œuvre** les actions prévues par le plan de formation, dont le suivi des formations.
-

Outils associés ?

- › [Une méthode pour gérer vos « projets compétences » | Competentia](#) 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](#)
 - › [Le guide pratique](#) de la politique concertée de formation du [Fonds 4S](#)
 - › [Le Guide](#) de la formation du personnel vers une politique concertée de formation ([Fonds ASSS](#))
 - › <https://notreplandeformation.be/> pour les milieux d'Accueil des Enfants ([Fonds MAE](#))
-

En pratique :

Vous trouverez dans cet outil :

- › Un **canevas de plan de formation** concerté (p.4)
- › Des **questions** pour vous aider à compléter ce canevas (p.5 à 7)
- › Un **exemple** de canevas prérempli (p.7 à 20)



I. CANEVAS DE PLAN DE FORMATION

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

1. La charte de formation : valeurs défendues à travers le plan de formation

- 1.1. Les objectifs poursuivis
- 1.2. Une réponse aux besoins en compétences
- 1.3. Cohérence avec les valeurs de l'ASBL
- 1.4. Concertation autour des formations
- 1.5. Les engagements de l'ASBL
- 1.6. Les engagements des travailleur·euse·s et des équipes

2. Cadre d'action : Aspects organisationnels

- 2.1. Cadre pour établir et suivre le plan de formation
- 2.2. Critères et moyens pour identifier les compétences à acquérir
- 2.3. Critères pour valider les choix de formation
- 2.4. Evaluation des formations et du plan de formation
- 2.5. Aspects administratifs liés à la participation aux formations

3. Plan de formation 20XX – 20XX

- 3.1. Priorités du plan de formation 20xx-20xx
- 3.2. Compétences visées en 20xx-20xx
- 3.3. Trajets d'apprentissage à mettre en place

II. QUESTIONS POUR COMPLÉTER LE CANEVAS DE PLAN DE FORMATION

Voici **des questions pour vous aider à compléter le canevas** de plan de formation proposé en page 4. Répondre à ces questions vous aidera à réunir les informations nécessaires à l'écriture de votre plan de formation.¹

1. Charte de formation : valeurs défendues à travers le plan de formation

- **1.1. Les objectifs poursuivis**
 - › Quels sont les objectifs globaux à atteindre via la formation ?
 - › Y a-t-il des objectifs spécifiques au niveau des compétences et de la gestion du plan de formation : des points forts à conserver/renforcer ou des points à améliorer ?
 - › Les objectifs se basent-ils sur des souhaits individuels de **développement personnel**, des besoins liés à la fonction exercée, des besoins au sein des équipes, des **objectifs stratégiques de l'ASBL** ?
- **1.2. Une réponse aux besoins en compétences**
 - › Quelle est la « **culture** » de la formation dans l'association ? Est-ce une démarche personnelle ou une démarche collective ou les deux ?
 - › Y a-t-il **différentes manières** de se former ? Les formations d'équipe se font-elles sous forme de mise au vert ? Dans l'association, se forme-t-on sur le lieu de travail ? Les anciens **coachent-ils les nouveaux-elles** ? Apprend-on aussi à travers les projets qu'on met en œuvre et/ou via des formations externes ?
- **1.3. Cohérence avec les valeurs de l'ASBL**
 - › Comment **les valeurs de l'institution** sont-elles mises en action dans la mise en place de la formation ?
 - › Y a-t-il une **cohérence** entre les valeurs promues et la mise en place des formations (accès, à la formation, choix de formations suivies...) ?
- **1.4. Concertation autour des formations**
 - › Y a-t-il des organes de **concertation** au sein de l'ASBL ? 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 ?

¹ 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.



- **1.5. Les engagements de l'ASBL**

- › Quelles sont les cadres/procédures réglementaires : que dit la commission paritaire ? Le règlement de travail ? La procédure d'accueil des nouveaux·elles travailleur·euse·s ? ...
- › Un lien est-il créé entre la mission donnée aux travailleur·euse·s et aux équipes et les ressources données par l'ASBL ?
- › La structure ouvre-elle des espaces de dialogue pour connaître la réalité de terrain des métiers et d'identifier les besoins ?
- › La structure favorise-t-elle l'autonomie et le pouvoir d'agir des différents acteurs·trices impliqué·e·s dans la formation ?

- **1.6. Les engagements des travailleur·euse·s et des équipes**

- › Quelles sont les cadres/procédures réglementaires : que dit la commission paritaire ? Le règlement de travail ? La procédure d'accueil des nouveaux·elles travailleur·euse·s ? ...
- › Les travailleur·euse·s et les équipes adaptent-elles leurs demandes à leur mission et aux besoins des bénéficiaires ?
- › Y a-t-il un cadre clair quant à la participation et celui-ci est-il mis en œuvre ?
- › 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 ?

2. Cadre d'action : Aspects organisationnels

- **2.1. Cadre pour établir et suivre le plan de formation**

- › Quels sont les moyens administratifs mis à disposition pour mettre en œuvre le projet de plan de formation ?
- › Y a-t-il un·e responsable formation ? Est-il soutenu par un groupe de travail représentatif de la diversité de la structure ?
- › Y a-t-il un processus de gestion de projet ? Est-ce que la·le responsable-formation a eu l'occasion de se former ? Le GT bénéficie-t-il d'un accompagnement ?

- **2.2. 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 ?
- › Le plan de formation est-il construit en fonction de feed-back ou d'entretiens de fonctionnement ?
- › Comment les besoins en formation sont-ils identifiés ? La planification de l'offre de formation correspond-elle aux réalités des travailleur·euse·s et des équipes ?
- › Quels moyens sont-ils mis en place pour identifier les besoins collectifs (ex. : une réunion d'équipe via un brainstorming) ? La·le responsable demande-t-il·elle à chaque travailleur·euse de prendre connaissance des catalogues reçus et de choisir une ou deux formations ?



- › La recherche d'égalité/d'équité) et le bien-être au travail sont-ils pris en considération ? Comment ?
- › Quels sont les critères utilisés pour établir qu'une offre de formation est de qualité ?
- **2.3. Critères pour valider les choix de formation`**
 - › 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
 - › Les besoins sont-ils pris en compte ? Un lien est-il fait avec la description de fonction, des développements stratégiques de la structure, des envies personnelles ?
- **2.4. Evaluation des formations et du plan de formation**
 - 2.4.1. Évaluation des formations**
 - › A l'issue des formations suivies, que se passe-t-il ? 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 ?
 - 2.4.2. 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 ?
- **2.5. Aspects administratifs liés à la participation aux formations**
 - › 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 ? 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... ?
 - › Y a-t-il une période privilégiée pour suivre/organiser des formations ? Comment est planifiée la formation ?



- › Comment sont organisées les inscriptions aux formations ?
- › Comment le temps de formation est-il pris en compte ? Les déplacements sont-ils intégrés dans le temps de travail ? Sont-ils remboursés ? Les frais de repas sont-ils intégrés dans les coûts de formation ou sont-ils à charge du·de la travailleur·euse ?

3. Plan de formation 20XX – 20XX

• 3.1. Priorités du plan de formation 20xx-20xx

- › Quelles sont les priorités définies pour les deux-trois prochaines années ?
 - En termes de compétences ?
 - Au niveau de la politique de formation (exemple : viser un autre équilibre entre besoins individuels, collectifs et institutionnels) ?
 - A propos de la mise en place du projet (exemple : développer une évaluation des projets pour identifier les besoins en compétences ?)

• 3.2. Compétences visées en 20xx-20xx

- › Quels sont les besoins de formation qui ont été identifiés au sein de l'organisation ? Au niveau individuel, collectif et institutionnel ? (Voir point 2.2. Un processus pour l'identification des besoins en formation)
- › Quelle proportion du budget et/ou temps de formation est-elle allouée aux besoins individuels/collectifs/institutionnels ?
- › Quels modes d'apprentissages sont-ils privilégiés ? Avec quel·le·s acteur·trice·s ?

• 3.3. Trajets d'apprentissage à mettre en place

- › Comment sont organisés les apprentissages ? L'institution organise-t-elle elle-même la formation des travailleur·euse·s ? Si oui, pourquoi et sous quelle forme ?
- › Disposez-vous d'un **document qui reprend l'ensemble des formations réalisées** dans l'organisation et consultable par tous les travailleur·euse·s ?
- › La·le travailleur·euse dispose-t-elle·il d'un document reprenant les formations auxquelles il·elle a participé et les compétences visées ?



III. EXEMPLE DE CANEVAS DE PLAN DE FORMATION PRÉREMPLI

Voici **un exemple prérempli** du canevas de plan de formation proposé en p.4.
Adaptez-le aux réalités de votre institution et à ses obligations légales.

Plan de formation de l'ASBL XXX Période 20XX-20XX

Voici le plan de formation de notre organisation. Il est composé de trois parties :

1. La charte de formation : Valeurs défendues à travers le plan de formation
2. Cadre d'action : Aspects organisationnels
3. Plan de formation 20XX-20XX

1. La Charte de formation : valeurs défendues à travers le plan de formation

• 1.1. Objectifs globaux

Cette charte affirme l'importance que nous accordons tou-te-s (l'organe d'administration, la direction, le personnel et ses représentant-e-s) au développement des compétences de chacun-e via la formation.

Le développement des compétences a pour objectifs de :

- › maintenir et améliorer la qualité des services fournis par l'ASBL, en lien avec ses missions, ses buts et son objet social ;
- › acquérir, actualiser ou renforcer les compétence professionnel-le-s de chacun-e pour contribuer au mieux à la réalisation de leurs missions ;
- › contribuer au bien-être de chacun-e au travail ;
- › stimuler la collaboration, partager nos savoirs et traduire nos valeurs dans nos actes ;
- › garantir une progression professionnelle verticale ou horizontale et une mobilité tant interne qu'externe ;
- › ...

• 1.2. Répondre aux besoins en compétences

Le plan de formation précise :

- › le processus mis en place pour que les travailleur-euse-s acquièrent/actualisent/renforcent des compétences ;
- › un processus pour permettre les apprentissages.
- › un cadre de gestion de projet pour atteindre cet objectif ;



Il tient compte des réalités et affinités de chacun·e, des équipes et de l'ASBL.

La formation est un moment central du processus. Elle peut prendre de multiples formes. Une formation ne suffit cependant pas : pour « devenir compétent », il est indispensable d'intégrer concrètement les acquis de la formation dans ses pratiques professionnelles. Différents modes d'apprentissage peuvent aussi être combinés pour permettre l'acquisition d'une compétence.

A travers le plan de formation, l'ASBL pose un cadre de compréhension commun par rapport à la formation. C'est pourquoi nous jugeons utile de donner ici quelques définitions²

• 1.3. Cohérence avec les valeurs de l'ASBL

Notre plan de formation respecte les valeurs de l'ASBL³.

- › **L'équité** : l'ASBL veille à ce que chaque travailleur·euse reçoive la possibilité de développer ses compétences en fonction de sa mission et de son parcours professionnel.
- › **La responsabilisation** : à travers la formation, l'ASBL souhaite favoriser le développement professionnel de chaque travailleur·euse et les invite à tester de nouvelles pratiques professionnelles.

• 1.4. Concertation autour des formations

Ce plan se base sur un dialogue et une écoute mutuelle à propos :

- › des besoins de l'ASBL et de chacun·e ;
- › du choix des modalités d'acquisition des compétences.

La personne [responsable des formations](#) occupe dans ces interactions un rôle central : connecter les besoins individuels, d'équipe et de la structure. Elle interagit tant avec les travailleur·euse·s qu'avec les différents niveaux hiérarchiques de l'ASBL.

Pour occuper ce rôle, un temps de x% d'un équivalent temps plein (ETP) est intégré à la description de fonction⁴ de la personne responsable des formations. Elle est soutenue dans sa mission dans un groupe de travail (GT)⁵.

Le personnel est informé de la mise en place puis du suivi du plan de formation lors de réunions du personnel. Le plan de formation est validé par la délégation syndicale au sein du Conseil d'entreprise.

• 1.5. Les engagements de l'ASBL

- › 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 chacun·e de se former sans perturber le fonctionnement de l'ASBL.
- › Mobiliser les responsables et l'encadrement pour dynamiser et accompagner la formation.

²Vous trouverez via ce lien une série de définitions de mots liés aux apprentissages.

³A titre d'exemple, deux valeurs régulièrement mises en avant dans les ASBL. Ajoutez-en d'autres que votre institution met en avant et définissez-les avec des mots parlant pour votre ASBL.

⁴Octroyer ce temps de travail n'est pas une obligation légale, mais facilite beaucoup la mise en place d'un plan de formation.

⁵Une pratique porteuse est d'intégrer dans le GT un·e représentant·e syndicale. Il·elle peut, de manière informelle, attirer l'attention à propos de réalités syndicales, voire questionner la représentation si une approche fait débat, et ainsi favoriser l'approbation du plan de formation lors d'une éventuelle validation par les représentant·e·s de la concertation paritaire.



- › Offrir la possibilité à chaque travailleur·euse de participer, chaque année, à x heures de formation s'il·elle est à temps plein (et à un prorata pour un temps partiel).
 - › Respecter ses obligations en termes d'accès aux compétences.
 - › Remettre à tout·e nouveau·elle travailleur·euse un exemplaire de cette Charte.
- **1.6. Les engagements des travailleur·euse·s et des équipes**
 - › Participer aux processus d'apprentissage auquel il·elle est inscrit·e ou convoqué·e.
 - › Appliquer et suivre les procédures mises en place dans le cadre du plan de formation.
 - › Mettre en œuvre les méthodes, techniques, outils ou nouvelles pratiques apprises.
 - › Utiliser concrètement dans son métier les apports de la formation
 - › Assurer les formalités post-apprentissage (évaluation, pointage, mise à jour de son portefeuille de compétences...)

2. Cadre d'action : aspects organisationnels

- **2.1. Cadre pour établir un plan de formation et assurer son suivi**

Un cadre de gestion de projet est mis en place pour élaborer et exécuter le plan de formation.

Il est conduit par le ·la responsable-formation/le GT plan de formation, est établi en concertation avec la direction et fait l'objet d'échanges dans le cadre de la concertation sociale . Il est le résultat d'un travail dans les équipes et au sein du Groupe de travail.

Un travail de préparation est réalisé afin de :

- › rassembler toutes les informations utiles ;
- › observer les pratiques au sein de la structure ;
- › établir une méthode de travail.

Cette base sert à :

- › définir les moyens pour identifier les besoins ;
- › déterminer des réponses apprentissages ;
- › planifier l'action.

Le GT veille aussi à l'information des travailleur·euse·s. L'exécution du plan de formation se fait en impliquant les travailleur·euse·s et leur hiérarchie, tout au long du processus d'acquisition de la compétence.

Le responsable formation est : Max Lastar.

Il est aidé dans sa tâche par un Groupe de travail composé de :

- › Jean-Paul Lespaul
- › Paulette Menon
- › Joelle Lipont
- › Pierre Lescart



• 2.2. Critères et moyens pour identifier les compétences à acquérir

L'objectif du plan de formation est de faire en sorte que chacun·e ait la possibilité de suivre un ou des parcours d'apprentissage en tenant compte à la fois

- › de ses besoins, des réalités de l'équipe et des priorités de l'ASBL ;
- › des besoins à court, à moyen et à long terme.

L'ASBL organise des moments d'échanges ou des entretiens individuels entre les travailleur·euse·s et la hiérarchie afin d'identifier les compétences à acquérir et les modalités d'apprentissage adaptées.

Le tableau ci-dessous synthétise des exemples

- › de besoins en compétences
- › de moyens possibles pour identifier ces besoins.

Besoins en compétence	Individuel	Équipe/collectif	Institution
Court terme	Besoin : utiliser un programme informatique Pour l'identifier : Le feed back de collègues ou d'un·e N+1 ⁷	Besoin : les coordinateur·rice·s doivent évaluer les travailleur·euse·s. Pour l'identifier : Réunion de coordination Supervision/intervention	Besoin : évacuation du bâtiment Pour l'identifier : Réglementation (interne : ROI/externe : décret) Plan stratégique
Moyen terme	Besoin : comprendre la gestion de projet Pour l'identifier : <u>l'entretien individuel</u> Le bilan de compétence Le questionnaire	Besoin : la communication non-violente Pour l'identifier : Supervision /intervention Analyse de fonction <u>Évaluation des projets</u>	Besoin : gestion rationnelle de l'énergie Pour l'identifier : Réglementation (interne : ROI/externe : décret) Plan stratégique
Long terme	Besoin : devenir formateur·rice Pour l'identifier : l'entretien individuel Le bilan de compétence Le questionnaire	Besoin : être reconnu pour tel type de soin Pour l'identifier : Supervision /intervention Analyse de fonction <u>Évaluation des projets</u>	Besoin : nouvelles procédures de ressources humaines Pour l'identifier : Réglementation (interne : ROI/externe : décret) Plan stratégique

Pour les besoins individuels :

- › L'initiative peut venir du·de la travailleur·euse ou du N+1, notamment pour les formations techniques ou spécifiques à un métier.

⁷ Par N+1, nous entendons la·le supérieur·e hiérarchique reconnu·e. Comme dans le processus d'évaluation, nous conseillons de faire le relevé des besoins avec la personne au plus proche de la réalité du travail de terrain et dans une optique de dialogue. Le but n'est pas de stigmatiser mais bien d'identifier ce qui peut aider la·le travailleur·euse à mieux mettre en œuvre la mission qui lui est confiée.



- › Une proposition de modalité d'apprentissage peut être proposée au·à la responsable formation qui la valide ou fait une (contre-)proposition.
- › S'il n'y a pas de proposition de modalité, le·la responsable formation en fera une en concertation avec le·la travailleur·euse.
- › La validation finale revient à la direction

Pour les besoins collectifs ou d'équipe :

- › L'initiative vient du·de la responsable d'équipe ou de projet, après consultation des personnes concernées.
- › Une proposition de modalité peut être faite au·à la responsable formation, qui la valide ou fait une contre-proposition.
- › La validation finale revient à la direction

Pour les besoins institutionnels :

- › L'initiative vient de la direction.
- › Une proposition de modalité est faite par le·la responsable formation, en concertation avec la/les personne(s) concernée(s).
- › La validation finale revient à la direction.

• 2.3. Critères pour valider les choix de formations

Critères individuels :

- › La fonction et son évolution
- › Les besoins exprimés et/ou identifiés de chaque travailleur·euse
- › Un quota-repère d'heure de formation par an et par personne

NB : Le quota-repère peut être dépassé dans le cas de nouveaux·elles engagé·e·s, de changement de fonction, de cumul de fonctions ou de responsabilités.

Critères institutionnels :

- › Les obligations auxquelles l'ASBL doit se soumettre
- › La stratégie de l'ASBL
- › La qualité du service au bénéficiaire

Critères liés aux formations :

- › Un coût maximum de X euros à l'heure
- › Une durée maximum (en heures ou en jours)

• 2.4. Évaluation des apprentissages

Un formulaire-type devra être complété dans les trois mois suivant chaque processus d'apprentissage. Le but est d'évaluer si la compétence est acquise et mise en action sur le terrain.

Si ce n'est pas le cas, une interaction avec le·le N+1 et le·la responsable formation permettra d'envisager une autre action.



Pour les formations longues, une évaluation intermédiaire pourra être effectuée pour au besoin adapter le processus.

La·le responsable formation pourra également, à la demande, solliciter les participant·e-s pour remplir un formulaire centré sur l'organisation et l'intérêt de la formation proposée.

• 2.5. Evaluation du plan de formation

L'atteinte des objectifs du plan de formation sera évaluée sur base d'indicateurs établis avec la direction. Cette évaluation est réalisée par le GT/la·le responsable formation, aidée par la direction/ responsable RH/tout autre personne choisie par l'ASBL.

L'évaluation sera réalisée au 3ème trimestre de la seconde année du plan de formation. Elle pourra ainsi être utile lors du lancement du plan de formation suivant. L'évaluation des étapes « identification des besoins » et « traduction en compétences » sera effectuée dans les trois mois suivant leur mise en place afin d'avoir encore en mémoire leur mise en action.

L'évaluation sera transmise à la direction et à la délégation syndicale pour amendement et sera ensuite présentée aux travailleur·euse·s.

• 2.6. Aspects administratifs liés à la participation à des formations

2.6.1. Le budget

L'association dispose d'un budget de X €. Ce budget sera approximativement consacré :

- › En 20XX, à x% pour de la formation individuelle ; x% pour des formations d'équipe et x% pour des formations institutionnelles.
- › En 20XY, à x% pour de la formation individuelle ; x% pour des formations d'équipe et x% pour des formations institutionnelles.

2.4.2. Le calendrier

Le plan de formation organise l'acquisition de compétences pour les deux années à venir. Pour ce faire, il planifie l'identification des besoins et les processus d'apprentissages pour deux ans. Environ 80% du budget est attribué au début de la période.

Quoi	Quand	Résultats
Identifier les besoins	Au plus tard le 30 avril de l'année N	Une liste de besoins de compétences remise au Responsable formation/GT
Traduire en compétences	Au plus tard le 30 mai de l'année N	Une liste d'objectifs compétences à acquérir validée
Choisir le mode de formation	Au plus tard le 30 mai de l'année N	Un trajet d'acquisition adapté à chaque besoin
Mettre en place de la modalité	Entre septembre et mai	Les trajets d'acquisition sont mise en œuvre



2.4.3. Budget réservé

Environ 20% du budget est gardé en réserve pour **répondre à des besoins apparaissant durant la période**. Un processus spécifique est prévu pour l'utilisation de ce budget :

- › la·le responsable hiérarchique, suite à une interaction avec la·le travailleur·euse ayant un besoin, informe la personne responsable-formation du besoin identifié.
- › la personne responsable-formation définit le mode de formation et demande la validation auprès de la direction.
- › Elle prévient la·le responsable hiérarchique.

L'étape « Intégrer les compétences » est mise en place en fonction du besoin à acquérir, au plus tard dans les 6 mois suivant la mise en place de l'action formatrice.

2.4.4. Inscription

- › L'inscription aux formations individuelles et collectives est réalisée par la·le responsable formation.
- › La participation aux formations institutionnelles est obligatoire

2.4.5. Calcul du temps de formation/Récupération

- › En Interne,
 - **Intervision/tutorat/tutoriels en ligne...** : le temps de travail comptabilisé est le temps de formation.
 - o **Avec un·e intervenant·e externe** : à partir de 3 heures, une demi-journée sera comptabilisée. À partir de 6 heures, une journée entière sera comptabilisée
- › En externe
 - Pour une journée, le temps de travail comptabilisé est de 7H36'⁸ et pour une demi-journée, il est de 3H48'.
 - Le décompte se fait à l'exclusion/en incluant des temps de trajet domicile-lieu de formation
 - Les heures de CEP (Congé Education Payé) d'un·e travailleur·euse sont comptées dans le plan de formation. Elles sont neutralisées pour le calcul du quota du·de la travailleur·euse concerné·e.

NB : Les heures de formation doivent être comptabilisées selon un code spécifique, afin de remplir les obligations administratives de l'ASBL et pour le suivi compétence de tous·tes.

2.4.6. Frais de déplacement et de repas (à adapter selon les réalités de l'institution)

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·euse⁹ (**à préciser**) jusqu'au lieu de la formation ;

⁸ Le temps est calculé dans l'exemple sur un horaire de 38 heures prestées par semaine. Les chiffres sont à adapter aux réalités de votre institution.

⁹ A préciser en fonction d'une décision en interne.



- › 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 »).

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.

Le remboursement des frais se fait via une note de frais (téléchargeable ici) sur base des coûts réels. Merci de lier à la note de frais les tickets de parking, de train ou autres.

• 2.7. Un processus d'acquisition des compétences

Un apprentissage est un processus. Le plan de formation vise à activer et suivre les différentes étapes du processus. Le responsable formation et le GT plan de formation fournissent les outils pour que ce processus ait lieu. Ils le font en interaction avec les responsables d'équipe et la direction.

Ce processus d'apprentissage s'articule autour de 6 étapes :

Étapes	Pourquoi ?	Comment ?	Exemple
1. Identifier un besoin	Déterminer, en concertation avec la·le N+1 ou l'équipe, un besoin professionnel	Entretien de fonctionnement, évaluation de projet ...	<i>Je ne me sens pas à l'aise lorsque je parle en public</i>
2. Traduire ce besoin en compétence	Choisir la compétence nécessaire pour répondre à ce besoin	Interaction avec N+1 et responsable formation	<i>Mon besoin est-il de mieux connaître le sujet dont je parle ? D'interagir avec mon public. Ou de structurer mon contenu ? Après discussion, il s'agit de l'option 3.</i>
3. Choisir la manière d'acquérir cette compétence	Adapter le mode d'apprentissage aux réalités de l'apprenant·e et de son cadre de travail	Echange entre l'apprenant·e, N+1 et la·le responsable formation	<i>Suite à un échange avec la responsable formation, un tutorat est mis en place avec ma collègue Paulette qui réalise des entretiens avec des parents.</i>
4 Organiser l'apprentissage/vivre la formation	Acquérir la compétence ciblée	Je partage avec Paulette l'objectif et nous établissons un trajet d'apprentissage/ Je vais en formation.	<i>J'observe Paulette en action avec des parents. Nous échangeons sur sa manière de faire. Elle prépare avec moi un entretien. Elle m'observe et me fait un feedback. Je participe à deux jours de formations "Etre à l'aise et capter l'attention dans la prise de parole en public" (FormAction).</i>



Étapes	Pourquoi ?	Comment ?	Exemple
5 Intégrer la compétence	Être capable de « mettre en action la compétence » dans ma réalité de terrain	En « réactivant » ce que j'ai appris : à travers des mises en pratiques, des échanges, des lectures...	<i>Après observation de Paulette, je note des points essentiels pour moi dans un mémo « 10 points à ne pas oublier avant un entretien ». Je les utilise rapidement lors d'entretiens avec des parents.</i>
6 Evaluer	Examiner la capacité à mettre en action. Si nécessaire : relancer un processus d'apprentissage	Questionnaire. Observation « en action » d'une situation professionnelle	<i>Une collègue observe une situation professionnelle et évalue la maîtrise de la compétence ciblée selon des indicateurs propres à la réalité de travail</i>

3. Plan de formation 20XX-20XX

Ce plan de formation est le fruit d'un travail de concertation réalisé selon les règles établies dans la charte et le cadre de gestion du projet Plan de formation. Pour toute clarification, merci de vous référer à ces deux documents ou de vous adresser au responsable formation de l'institution¹⁰.

Ce plan de formation concerne tous les membres du personnel. Il poursuit des objectifs qui demandent l'implication de chacun·e et le respect des procédures établies.

- **3.1. Des priorités pour le plan 20XX-20XX**

Ce plan s'appuie sur des priorités définies en phase avec notre projet pédagogique (ou plan stratégique) et les évolutions de notre contexte de travail. Il vise à développer les compétences collectives¹¹ et les compétences transversales¹². Il veillera aussi à rencontrer des attentes individuelles.

Points d'attention méthodologiques.

- › Établir un équilibre entre les formations individuelles, collectives et institutionnelles (vers une répartition 40-30-30%)
- › Mobiliser différents formats d'apprentissage (tutorats, coaching, formation en ligne ...). Le GT veillera à utiliser des outils pour identifier les formats les plus adaptés aux compétences recherchées.
- › Favoriser l'intégration des nouveaux·elles travailleur·euse·s au sein de l'ASBL.
- › Établir des procédures claires et cohérentes.
- › ...¹³

¹⁰ Pour toute question, merci de vous référer à ces deux documents ou de vous adresser au responsable formation de l'institution (Max Lastar, ML@lastar.be, 0987/65.43.21).

¹¹ Propres à un métier ou à une équipe

¹² Communes à des membres du personnel appartenant à des équipes ou secteurs différents, voire qui concernent tout le personnel

¹³ Il s'agit d'exemples à adapter à votre réalité de terrain.



Les objectifs globaux¹⁴ poursuivis en termes de compétences sont :

- › Objectif 1 :
- › Objectif 2 :

Les objectifs spécifiques¹⁵ de ce plan de formation sont :

- › Objectif 1 :
- › Objectif 2 :

Ce plan a été validé en date du XX-XX-20XX dans le cadre de la concertation sociale.

• 3.2. Listes des besoins en compétences

Besoins individuels

	Besoin	Pour réaliser telle(s) action(s)	Avec tel(s) résultat(s) attendu(s)
Court terme	Présenter des données ¹⁶	Créer des graphiques	Présenter de façon lisible les données des participant·e·s à nos ateliers
Moyen terme	Formuler des demandes et refuser certaines propositions	Pouvoir interagir de manière juste avec les parents de bénéficiaires	Construire des activités pertinentes pour les bénéficiaires
Court terme	Pouvoir gérer une petite ASBL	Répondre aux obligations légales et administratives	Reprendre le poste de coordination dans deux ans

N.B. : Pour une structure de plus de 30 travailleur·euse·s, afin d'éviter une liste interminable, il est conseillé de remplir le relevé des besoins individuels par service, par implantation ou par mission. Pour favoriser la lisibilité en cas de longue liste, une colonne « thématique » peut être ajoutée.

	Besoin	Pour réaliser telle(s) action(s)	Avec tel(s) résultat(s) attendu(s)	Date(s) ¹⁷
Thématique 1				
Thématique 2				
Thématique 3				

¹⁴ Reprendre les objectifs inscrits dans la charte aux points 1.1 et 1.3

¹⁵ Reprendre les objectifs inscrits dans le cadre d'action aux points 2.5 et 2.6

¹⁶ Quelques exemples sont donnés. Pour [distinguer besoins, travail à réaliser et compétences](#).

¹⁷ 1: dans les trois mois ; 2 : entre 3 et 12 mois ; 3 : au-delà de 12 mois.



Besoins collectifs/de l'équipe

	Besoin	Pour réaliser telle(s) action(s)	Avec tel(s) résultat(s) attendu(s)
Court terme			
Moyen terme	Gérer les comportements agressifs des patient·e·s	Interagir de manière pertinente au comportement agressif d'un·e patient·e	Des outils communs pour créer des relations positives avec les patients et diminuer la charge émotionnelle liée à l'agressivité des patient·e·s
Court terme			

Besoins institutionnels

	Besoin	Pour réaliser telle(s) action(s)	Avec tel(s) résultat(s) attendu(s)
Court terme			
Moyen terme			
Court terme	Mieux communiquer nos contenus	Appliquer les bonnes pratiques de rédaction des rapports et des notes administratives	Des communications claires, lisibles et lues



• 3.3. Trajets d'apprentissage à mettre en place pour répondre aux besoins identifiés

Compétence à acquérir	Mode de formation	Période de mise en place (par trimestre)	Budget	Information complémentaires
Niveau individuel				
Mise en page et infographie de base	Formation offre catalogue	1 ^{er} trimestre 20XX	Gratuit via Form'ac-tion	Formation de 3 jours chez InfoPro à Outsiplou les 14 – 15 février et le 16 mars
Assertivité	Tutorat	2 ^{ème} semestre 20XX	/	Jacqueline met à disposition 3 demi-journées pour entendre les objectifs, observer une situation et en faire un feedback et partager son expérience. Après évaluation, une formation en extérieur peut être envisagée si nécessaire.
Niveau collectif				
Développer des attitudes appropriées avec des patient·e·s agressif·ive·s	Formation in situ	2 ^{ème} semestre 20XX	900 €	Formation (avec Opaline Cota, psychothérapeute) basée sur des cas concrets et des mises en pratique pour l'ensemble du personnel d'accueil 3 demi-journées les 5 septembre, 10 octobre et 8 novembre afin de permettre une mise en action et un débriefing
Niveau institutionnel				
Rédaction claire et efficace de documents	Formation	1 ^{er} trimestre 20XX	1000 €	Formation avec Jean Dupont, journaliste, le 18 janvier avec mise en place d'une charte de rédaction
	Intervision	2 ^{ème} semestre 20XX	/	Partage de pratiques au sein d'un groupe de travail pour adapter la charte de rédaction, lever les freins à sa mise en place et faire percoler dans les équipes