



# Elaborer son plan de formation



NAEDGY DAHMANI

# Objectif de la formation

---

---

COMPRENDRE LE CADRE LÉGAL ET LES OBLIGATIONS DES ETA

---

IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPÉTENCES

---

PARTAGER LES OUTILS POUR UN PLAN STRUCTURÉ ET RÉALISTE

---

IDENTIFIER LES MODALITÉS PÉDAGOGIQUES ADAPTÉES

---

INITIER SON PLAN DE FORMATION PERSONNALISÉ

---



Répondre aux obligations légales



Développer les compétences internes



Valoriser les compétences internes



Anticiper les évolutions de l'environnement



Soutenir l'inclusion

---

## Pourquoi le plan de formation ?

# Obligations légales

---

## Entreprises concernées

≥20 travailleurs : plan annuel obligatoire

## Contenu minimum

Formations formelles et informelles, cible, investissement

## Délai et procédure

Projet au 15/03, plan final au 31/03 (consultation)

## Droit individuel

Au moins 5 jours de formation par an et par ETP

**Conservation** : le plan reste en entreprise et est accessible aux travailleurs

Un accord sectoriel a été signé dans le cadre de la CCT 2021-2022, dans laquelle il est prévu :

- 2 jours de formation par équivalent temps plein à partir du 1er janvier 2021
- 2,5 jours à partir du 1er janvier 2022
- 3 jours à partir du 1er janvier 2024
- Et une montée progressive vers 5 jours pour l'horizon 2030

Environnement



## Institutionnel

- Mission
- Valeurs
- Vision

## Organisationnel

- Modèle management/Politique RH
- Structure hiérarchique /fonctionnelle
- Règles - Limites - Cadre

## Groupal

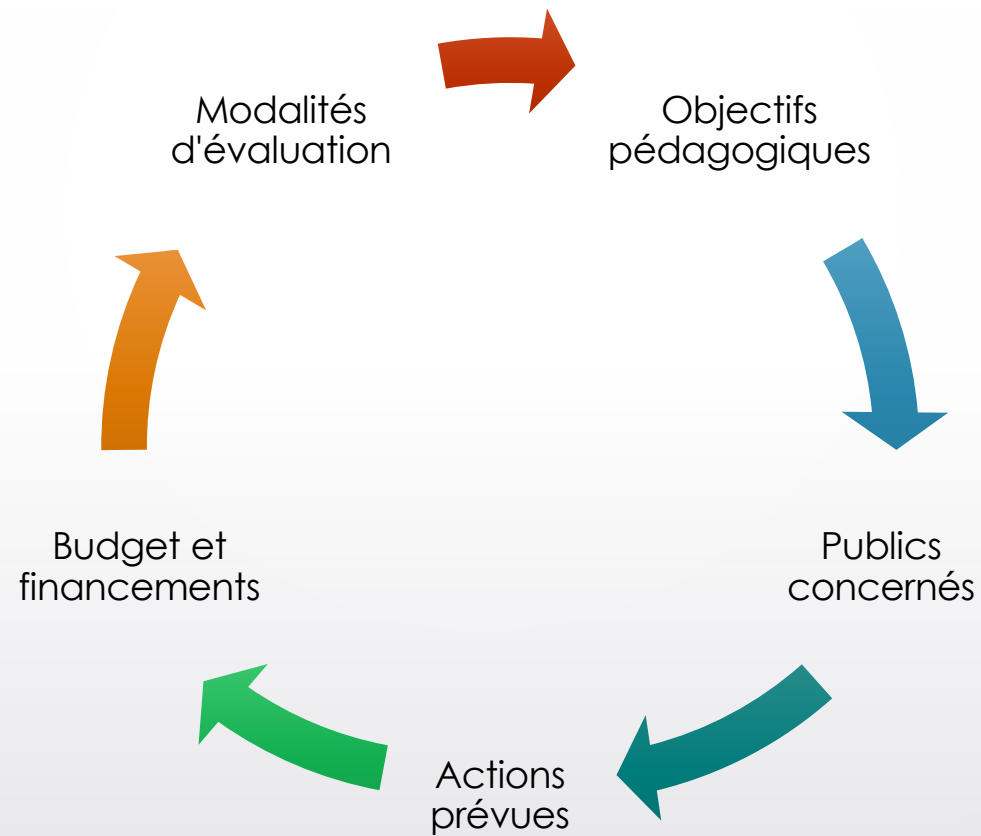
- Dynamique du groupe
- Appartenance
- Coopération (Décision, Régulation)

## Relationnel

- Communication interpersonnelle
- Modes de relation

## Individuel

- Valeurs
- Normes / Croyances
- Compétences



---

Qu'est-ce qu'un plan de formation ?



Identifier les  
besoins

Définir les  
priorités

Planifier les  
actions

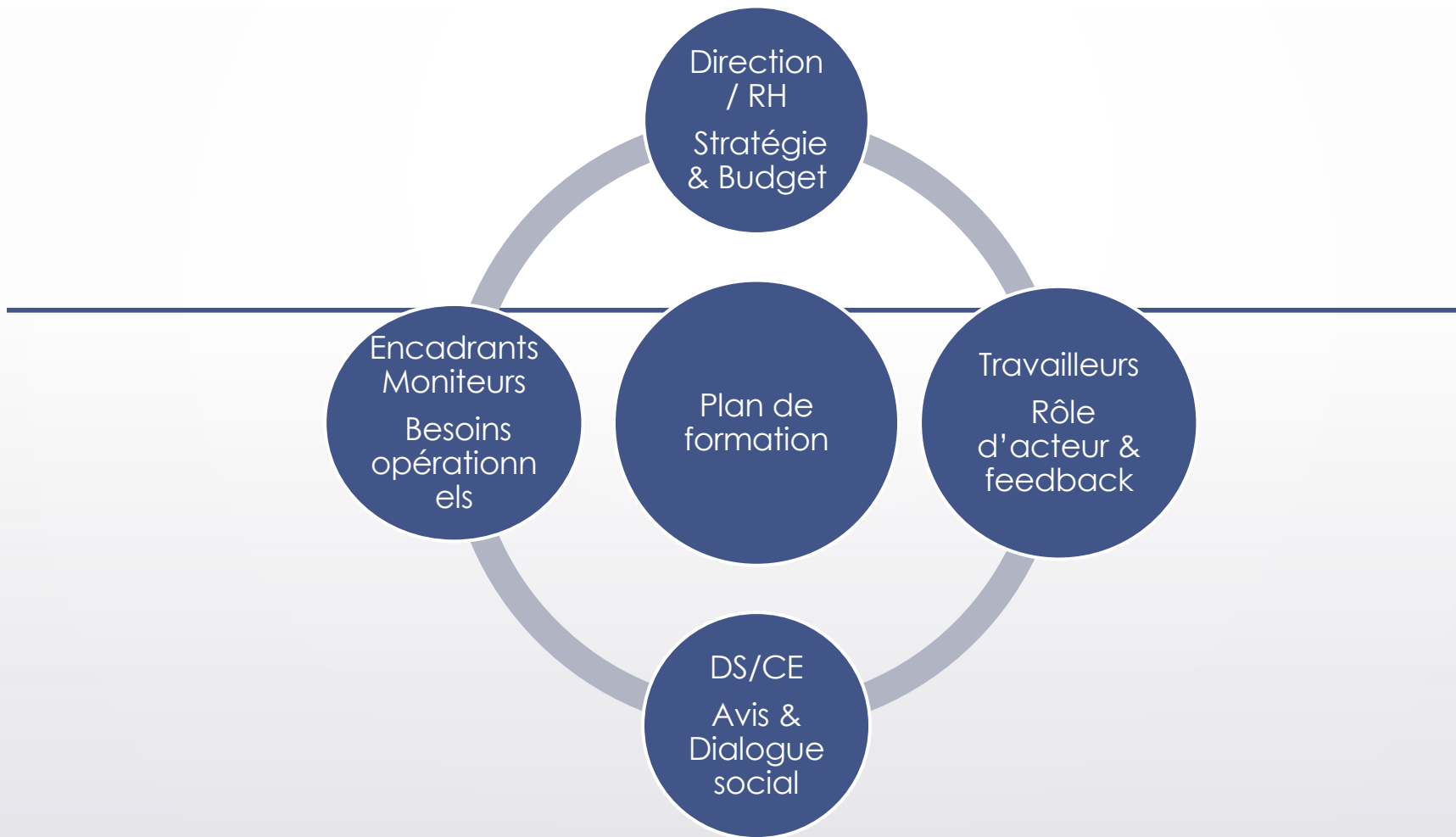
Mobiliser les  
financements

Suivre et  
évaluer

---

Les étapes clés de la construction





Les parties prenantes du plan de formation



# Identifier les besoins en formation

**01**

Entretiens de développement professionnel

---

**02**

Observations du terrain

---

**03**

Questionnaires internes

---

**04**

Suivi RH (GPEC et RPS)

---

**05**

Objectifs stratégiques (Contrats par objectifs)

# Réaliser une cartographie des compétences par fonction

## **Techniques**

Compétences ou savoirs liés au métier et aux outils

## **Transversales**

Compétences communes à différentes fonctions et propres à l'organisation

## **Comportementales**

Compétences liées à la personnalité, aux attitudes (valeurs)

# Compétences techniques (savoirs et savoir-faire) fonction A.S

Domaine	Compétences clés	Niveau attendu
<b>Cadre légal et institutionnel</b>	Connaissance de la législation ETA (CP 327, AViQ), droits des travailleurs en situation d'handicap, aides sociales et financières	Avancé
<b>Gestion administrative et sociale</b>	Constitution et suivi des dossiers sociaux, demandes d'aides, subsides, relations avec l'ONEM, mutuelles, CPAS	Avancé
<b>Insertion et accompagnement</b>	Élaborer des projets d'insertion professionnelle, suivi du parcours des travailleurs	Intermédiaire
<b>Collaboration pluridisciplinaire</b>	Travailler avec moniteurs, direction, ergothérapeutes, psychologues, médecins du travail	Avancé
<b>Formation et sensibilisation</b>	Animer des séances d'information pour travailleurs, sensibiliser à la sécurité, à la santé, aux droits	Intermédiaire

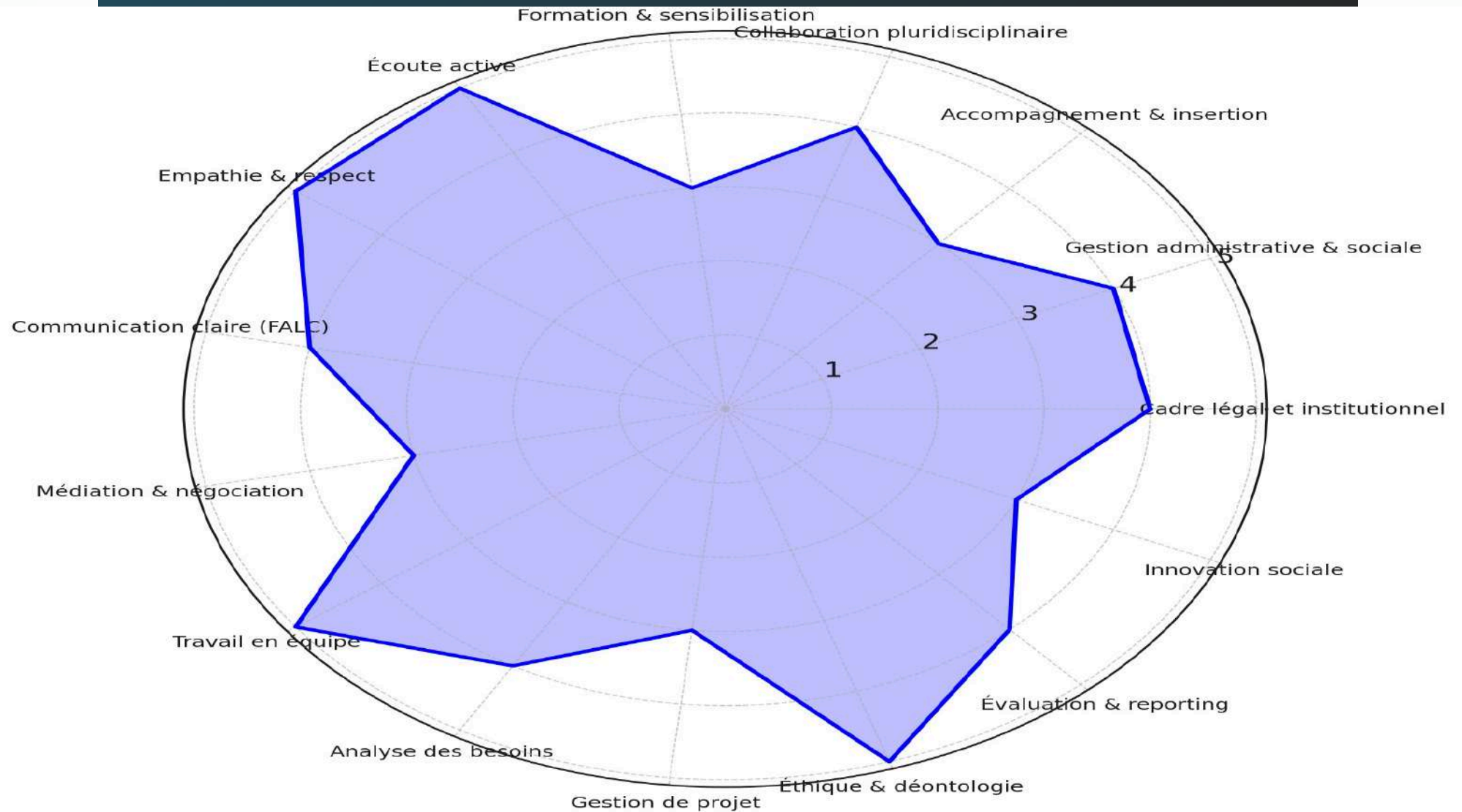
## Compétences relationnelles (savoir-être) fonction A.S

Domaine	Compétences clés	Niveau attendu
<b>Écoute active</b>	Comprendre les besoins exprimés et non exprimés, instaurer un climat de confiance	Élevé
<b>Empathie et respect</b>	Approche adaptée aux personnes en situation d'handicap, valorisation des capacités	Élevé
<b>Communication claire</b>	Adapter le langage (FALC si nécessaire), rédiger des documents simples et accessibles	Avancé
<b>Médiation et négociation</b>	Gérer des conflits entre travailleurs, avec les familles	Intermédiaire
<b>Travail en équipe</b>	Coopérer avec l'encadrement, partager l'information, coordonner les actions sociales	Élevé

# Compétences stratégiques et transversales fonction A.S

Domaine	Compétences clés	Niveau attendu
<b>Analyse des besoins</b>	Identifier les besoins sociaux, éducatifs et formatifs des travailleurs	Avancé
<b>Gestion de projet</b>	Monter et suivre des projets sociaux (ex : intégration, bien-être au travail, logement)	Intermédiaire
<b>Éthique et déontologie</b>	Respect du secret professionnel, neutralité, cadre légal	Élevé
<b>Évaluation et reporting</b>	Produire des rapports clairs pour la direction, l'AViQ,	Avancé
<b>Innovation sociale</b>	Proposer des solutions adaptées aux évolutions du secteur (numérisation, inclusion, santé mentale)	Intermédiaire

# Le radar de compétences



# Questionnaire sur les besoins en compétences

## Version encadrant

**01**

Quels sont, selon vous, les besoins prioritaires en compétences dans votre atelier ?

---

**02**

Quels sont les freins rencontrés par vos équipes au quotidien ?

---

**03**

Quelles formations ou accompagnements vous semblent utiles ?

---

**04**

Comment évalueriez-vous le niveau actuel des compétences clés (1 à 5) ?

---

Nom	Poste occupé	Activité(s)	Compétences maîtrisées	Difficultés	Besoins de formation identifiés	Priorité Haute/ Moyenne/ Basse	Modalité souhaitée	Commentaire de l'encadrant
	Opérateur conditionnement	Tri, étiquetage	Précision, ponctualité	Faible gestion du rythme	Formation au travail en cadence	Haute	En petit groupe / tutorat	Bonne volonté, difficulté de concentration
	Aide-ménagère	Entretien locaux	Autonomie, rigueur	Problème de communication	Formation communication adaptée	Moyenne	Présentiel, langage simplifié	Bon relationnel mais stressée en équipe

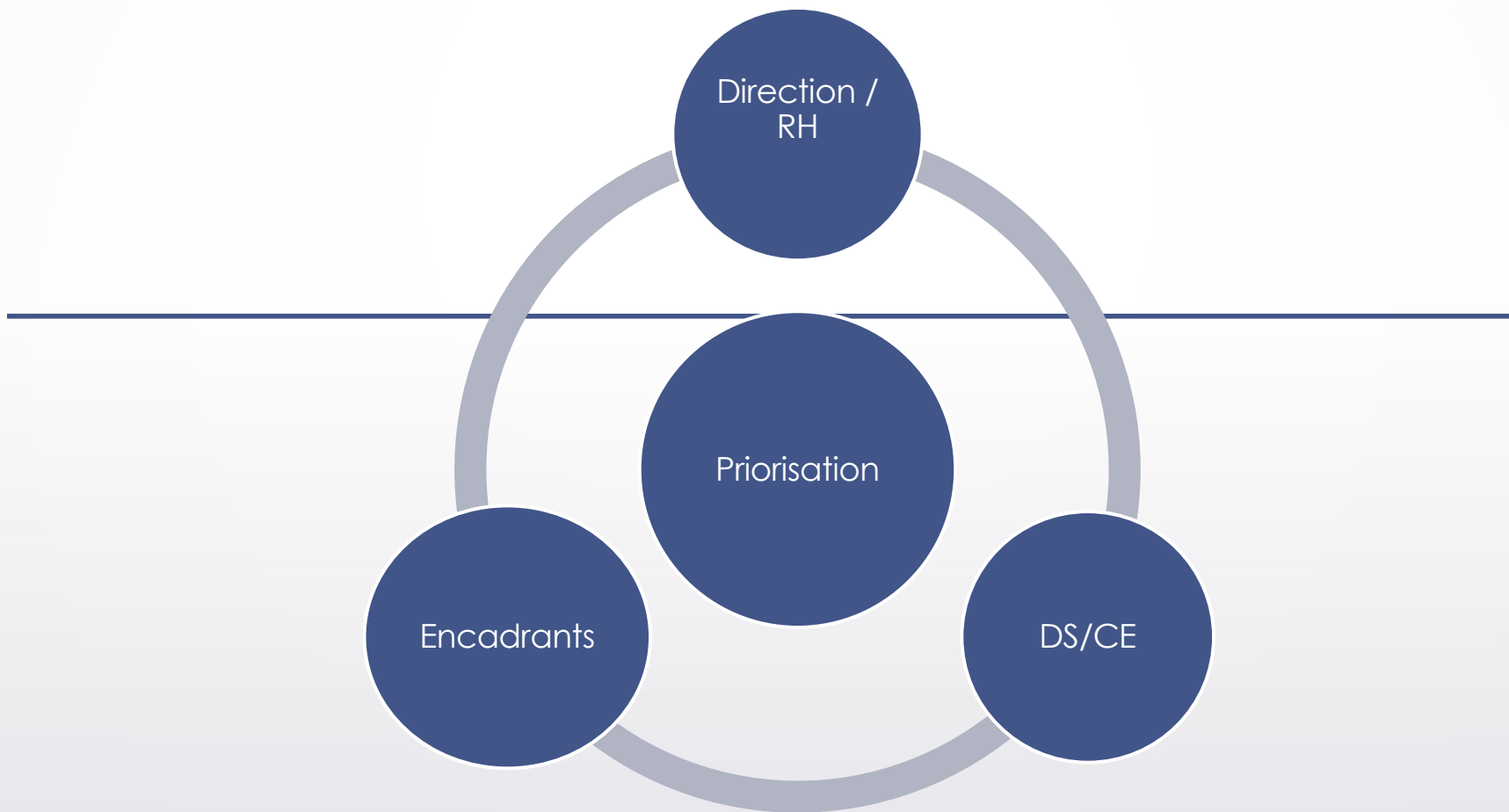
## Fiche d'identification des besoins individuels



# Questionnaire sur les besoins en compétences

## Exemple: Version FALC travailleurs

- 01 Est-ce que j'ai besoin d'aide pour utiliser une machine ou pour faire un travail ? 😊 😐 😞
- 02 Est-ce que j'ai besoin d'aide pour travailler avec mes collègues ? 😊 😐 😞
- 03 Est-ce que j'ai besoin d'aide pour comprendre les consignes ? 😊 😐 😞
- 04 Qu'est-ce que j'aimerais apprendre pour être plus à l'aise dans mon travail ?
- 05 Est-ce que j'aimerais faire un autre travail ?



Prioriser les besoins en formation

# Prioriser les besoins en formation

Critère	Questions à poser	Pondération
<b>Impact stratégique</b>	Ce besoin est-il aligné avec la mission/valeurs/vision de l'ETA, la qualité du travail, l'insertion, la conformité légale ?	+++
<b>Urgence / Risque</b>	Y a-t-il un risque légal, de sécurité, de qualité si la formation n'est pas faite rapidement ?	+++
<b>Faisabilité</b>	Avons-nous les moyens (budget, temps, formateurs) pour répondre à ce besoin ?	++

Priorité  
élevée

Priorité  
absolue

A  
planifier

Priorité  
relative

Prioriser les besoins en formation

Priorité élevée  
(Communication  
interne,  
Travail en  
équipe)

Priorité absolue  
(Formation  
sécurité  
machines,  
Sensibilisation  
FALC)

A planifier  
(Compétences  
numériques,  
Innovation  
sociale)

Non prioritaire  
(Rituels  
institutionnels,  
Activités bien-  
être)

Prioriser les besoins en formation

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

## Construction du plan de formation

# Choisir les modalités pédagogiques

## Modalités

## Avantages

## Inconvénients

### Présentiel (formation en salle)

- Interaction directe avec le formateur et les pairs
- Adaptation immédiate aux besoins du groupe
- Dynamique de groupe motivante

- Coût logistique élevé (déplacements, location, absences)
- Difficulté à libérer du temps
- Pas toujours adapté à tous les rythmes et au secteur

### E-learning (100% à distance)

- Flexibilité (n'importe où, n'importe quand)
- Suivi individualisé possible
- Réduction des coûts de déplacement

- Risque d'isolement
- Taux d'abandon élevé sans accompagnement
- Pas adapté aux personnes avec faible autonomie numérique

### Blended learning (mixte présentiel + digital)

- Combine le meilleur du présentiel et du distanciel
- Permet un apprentissage progressif
- Souplesse dans l'organisation

- Complexité de mise en place
- Nécessite une bonne coordination
- Risque d'inégalité d'accès aux outils numériques

### Micro-learning

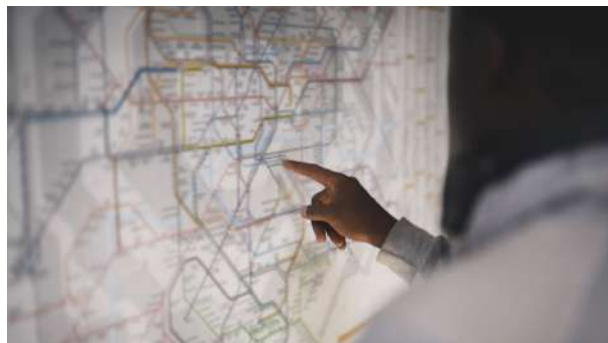
Flexibilité, autonome, Aide les personnes qui ont des difficultés à se concentrer. Différents supports utilisés (vidéo, quiz interactif, infographie, capsule audio, mini-fiche PDF.

- Approche fragmentée (ne couvre pas des sujets complexes)
- Demande une bonne articulation pour rester pertinent
- Risque de perception « trop simpliste » pour certains publics
- Compétences et posture à valider en amont

### Tutorat / Coaching

- Accompagnement personnalisé
- Favorise la montée en compétences dans le poste réel
- Développement de la motivation et confiance

- Consommateur de temps pour le tuteur
- Qualité dépend fortement de la relation tuteur-apprenant
- Difficile à généraliser à grande échelle



## 10 bonnes pratiques

- ✓ Associer encadrants et travailleurs voire créer un comité de pilotage interne
- ✓ Utiliser des outils adaptés au public
- ✓ Prioriser en fonction du plan stratégique
- ✓ Capitaliser sur l'existant
- ✓ Diversifier les méthodes d'identification
- ✓ Intégrer la dimension inclusive
- ✓ Évaluer l'impact des formations
- ✓ Planifier sur plusieurs années
- ✓ Utiliser les financements disponibles
- ✓ Formaliser et communiquer le plan





## 10 erreurs à éviter

- 1. Se baser uniquement sur la production
- 2. Négliger l'avis des travailleurs
- 3. Confondre besoin en formation et problème organisationnel
- 4. Oublier le suivi post-formation
- 5. Ignorer les obligations légales
- 6. Ne pas formaliser le plan
- 7. Sous-estimer les soft skills
- 8. Ne pas anticiper les évolutions
- 9. Travailler sans priorisation
- 10. Négliger l'évaluation



104 rue des Hayettes  
5000 Namur

Tél : 081/81.36.90

Email : [psdd@skynet.be](mailto:psdd@skynet.be)

Naedgy DAHMANI



0486/92.35.45



[n.dahmani@psdd.org](mailto:n.dahmani@psdd.org)

*Formation en management transformationnel*  
*Diagnostic et prévention des risques psychosociaux*  
*Accompagnement de l'innovation sociale*  
*Groupes de co-développement de cadres et directions*  
*Accompagnement du changement*  
*Coaching individuel et de groupe*  
*Bilan de compétences*