

FICHE OUTIL

CLÉS POUR UN PLAN DE FORMATION COMMUN À PLUSIEURS ENTITÉS

De quoi s'agit-il ?

Quelques points d'attention pour guider la préparation d'un **plan de formation commun à plusieurs entités** distinctes (implantation géographique, histoire, missions, ...) d'une même ASBL ou institution du non-marchand

L'outil en pratique

› Une version Word de cet outil « à remplir » est disponible via la rubrique outil du site [competentia.be](https://www.competentia.be)

- 1 **Un tableau de réflexion** pour préparer un plan de formation commun et guider les entités dans leurs échanges et questionnements préalables (p.2 à 5).
- 2 **Un canevas de note de cadrage** de ce plan de formation commun. Pour formaliser les décisions et, dès le départ, clarifier les objectifs, périmètres, rôles et responsabilités.

Pour faire quoi ?



Plan de formation

Pour qui ?

Référent·e (ou GT) formation

La·le responsable

1 Voici un tableau de réflexion pour préparer un plan de formation commun

TABLEAU DE RÉFLEXION POUR PRÉPARER UN PLAN DE FORMATION COMMUN

Points clé / Axes de réflexion	Questions à se poser	Vigilances	Actions possibles
1. Clarifier la finalité et le périmètre	<ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi voulons-nous un plan de formation commun ? - Quelles sont les priorités stratégiques de l'association et des entités ? Sont-elles similaires, complémentaires, différentes ? Permettent-elles des ponts en termes de gestion de compétences ? - Quel est le périmètre couvert par ce plan commun (en termes de thématiques mais aussi de moyens humains et financiers) ? - Quels bénéfices pour chaque entité ? Quelles craintes ou résistances devons-nous anticiper ? - Quels résultats concrets voulons-nous obtenir à court, moyen et long terme ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Formuler des objectifs réalistes et compréhensibles par tous·te·s • Concerter en impliquant les bonnes personnes en fonction de leur rôle et pouvoir de décision • S'assurer que chaque entité perçoit un intérêt clair à participer • Prévoir les conflits et résistances qui vont naître d'un potentiel changement, dès le lancement du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser, au début du projet, un échange pour écouter les besoins et les inquiétudes - S'accorder à propos d'un objectif et d'un message clair "Pourquoi un plan de formation commun ? » - Diffuser ce message et prendre soin de l'impact de votre communication
2. Fixer des objectifs opérationnels réalistes et s'appuyer sur l'existant	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles bonnes pratiques locales peuvent servir de modèle ? Quelles spécificités préserver ? Comment le faire ? - Quels objectifs communs sont atteignables avec nos moyens ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir des temps de transition et être pédagogue lorsque de nouveaux fonctionnements sont initiés (et d'autres arrêtés) • Montrer que le plan s'appuiera sur ce qui fonctionne déjà 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en avant des réussites locales dans la communication. - Expliciter les moyens mis à disposition de la réussite du projet

TABLEAU DE RÉFLEXION POUR PRÉPARER UN PLAN DE FORMATION COMMUN

Points clé / Axes de réflexion	Questions à se poser	Vigilances	Actions possibles
3. Définir la gouvernance et le pilotage du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Où se prend quel type de décisions (stratégique, budgétaire, organisationnelle...) et avec quel mode de décision ? - Qui doit être impliqué au départ ? Quand intégrer d'autres personnes ? Qui, dans chaque entité, peut jouer le rôle de relais formation ? - Qui coordonnera le projet au quotidien ? - Quel degré d'autonomie conservera chaque entité ? - Quelle mode de gestion correspond le mieux à notre fonctionnement (centralisé, localisé, hybride) ? - Quelle durée pour initier une culture et une pratique communes de la formation ? Quelle temporalité pour le 1^{er} plan de formation ? - Allons-nous commencer par un projet pilote avant la généralisation à toutes les entités ? - Quelle évaluation de la mise en action du projet et de ses impacts ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Composer un groupe de travail où chaque entité est représentée et bénéficie d'un mandat clair • Clarifier sans ambiguïté les rôles décisionnels, organisationnels et opérationnels • Prévoir des mécanismes pour décider et trancher les désaccords • Enrôler des personnes influentes comme ambassadeur·rice·s, pour qu'elles portent le changement • Seul ce qui est observé peut-être évalué. Il est donc essentiel de décider en amont ce qui sera évalué et avec quelles données 	<ul style="list-style-type: none"> - Nommer un·e porteur·euse de projet légitime. - Se former au plan de formation et à la gestion de projet - Définir un calendrier stratégique à court et long terme - Définir des critères de réussite et les outils pour récolter les données nécessaires à l'évaluation

TABLEAU DE RÉFLEXION POUR PRÉPARER UN PLAN DE FORMATION COMMUN

Points clé / Axes de réflexion	Questions à se poser	Vigilances	Actions possibles
4. Mesurer temps et énergie nécessaire	<ul style="list-style-type: none"> - Combien de temps pour coordonner le projet, de manière transversale et au sein des sites ? - Quelles urgences devons-nous traiter rapidement ? - Quelles contraintes ou fatigue organisationnelle pourraient freiner l'adhésion ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas sous-estimer le temps nécessaire pour initier et mettre en œuvre le projet. • Choisir le bon moment pour se lancer dans ce chantier. Éviter les périodes de lancement d'autres réformes ou chantiers majeurs ou d'instabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les périodes idéales pour déployer le plan - Libérer du temps de travail
5. Établir des balises communes	<ul style="list-style-type: none"> - Comment allons-nous répartir le budget formation entre les entités ? Comment chaque entité participe-t-elle à ce budget ? - Avons-nous besoin d'un mécanisme de solidarité entre entités ? - Comment allons-nous formaliser cela (charte, procédures, accord interne...) ? - Quels sont les critères qui guident une mise en action équitable de l'accès à la formation (nombre de journée, coût, validation...) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Viser l'équité et non l'égalité. • Utiliser la concertation pour prévenir les conflits • Identifier les publics plus éloignés de la formation et définir des critères tenant compte de leurs réalités • Préciser les modalités, notamment dans le cadre de la concertation sociale, pour éviter les tensions ultérieures 	<ul style="list-style-type: none"> - Rédiger une charte de formation commune - Faire valider les règles par un vote - Intégrer un·e membre de la délégation syndicale dans le groupe de travail

TABLEAU DE RÉFLEXION POUR PRÉPARER UN PLAN DE FORMATION COMMUN

Points clé / Axes de réflexion	Questions à se poser	Vigilances	Actions possibles
6. Prévoir des outils	<ul style="list-style-type: none"> - Quels outils utiliserons-nous pour centraliser l'information et les demandes ? Comment allons-nous collecter les feedbacks des entités et les intégrer ? - Quel calendrier pour établir le plan de formation commun et le mettre en œuvre ? - Quelles organisations similaires pouvons-nous consulter pour apprendre de leurs expériences ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner aux « relais formation » les moyens de réussir leur mission • Ne pas négliger les moments d'échange et d'inspiration externes 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier, former et mobiliser des relais internes motivés - Établir un calendrier opérationnel réaliste - Choisir un outil partagé et simple à utiliser par tou·te·s
7. Communiquer	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les résistances et quels arguments pour y répondre ? - Comment expliquer les plus-values de ce plan à tous·te·s ? - Quels sont les canaux de communication les plus pertinents ? Quand les utiliser ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer des points d'informations réguliers pour mobiliser un maximum de personnes • Partager les réussites pour maintenir l'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer un argumentaire - Prévoir des moments d'informations : dans des newsletters, des réunions du personnel...

2 Voici un canevas de note de cadrage d'un Plan de formation commun

Titre : Note pour l'élaboration du plan de formation commun [année] – [Nom de l'association]

Introduction

Brève description reprenant les différentes réalités de l'association et de ses entités

CANEVAS DE NOTE DE CADRAGE D'UN PLAN DE FORMATION COMMUN

Entité	Activité principale	Nombre de travailleur·euse·s	Nombre de travailleur·euse·s	Métiers principaux	Types de formation mobilisés	Compétences principales recherchées	Budget avant plan commun	Nombre d'heures par travailleur·euse·s	Défis que le plan de fo. aide à relever
Nom entité 1									
Nom entité 2									
...									

1 Objectifs du plan de formation commun

- Objectifs stratégiques de la formation : alignés sur la vision globale de l'ASBL ou institution.

2 Objectifs opérationnels

- Objectifs opérationnels : actions concrètes à mener pour atteindre les objectifs stratégiques (ex. mutualiser certaines formations, renforcer des compétences clés, assurer les obligations légales).

3 Gouvernance et rôles

- Responsable du projet au niveau central.
- Référent·e·s formation dans chaque entité.
- Processus de validation (centralisé et dans les entités).

4 Ressources humaines et budget

- Temps de travail disponible.
- Budget global disponible.
- Répartition prévisionnelle entre actions communes et locales.
- Risques et gestion du changement : mettre en évidence les résistances possibles ou les points où l'adhésion des entités peut être critique.

5 Socle pour lancer le projet

- Étapes prévues pour lancer le projet.
- Éléments permettant de viser l'équité dans l'offre de formation.
- Outil d'évaluation.

6 Outils

- Réflexion sur la collecte et la conservation des données.
- Calendrier reprenant les jalons clés (création du groupe de travail, communication, charte...).

7 Communication

- Un récit autour du plan de formation quant aux objectifs visés.
- Les moyens de communication utilisés pour informer et impliquer.

Comment utiliser cet outil ?

- 1 **Passer en revue les points-clés à examiner** dans le tableau, un par un, avec les personnes impliquées dans la réflexion.
- 2 **Répondre aux questions** et noter les éléments importants pour votre contexte.
- 3 **Valider la note de cadrage** avec toutes les entités concernées pour confirmer les objectifs, la gouvernance et les règles communes.

Les avantages de cet outil

- › **Structurer la réflexion** avant de se lancer.
- › Identifier rapidement **les points de vigilance**.
- › **Garantir une vision partagée** entre toutes les entités, tout en respectant leurs particularités.
- › Faciliter la **prise de décision** collective grâce à un cadre clair.
- › **Anticiper les résistances** et préparer des réponses.

Les trucs pour réussir

- › Respectez l'existant : **intégrez le changement doucement** et en fonction des objectifs que le plan poursuit.
- › **Fixez des objectifs** : ils aideront les travailleur·euse·s à se projeter et à s'inscrire dans une logique « projet » créatrice de changement.
- › **Impliquez toutes les entités** dès le début, pour favoriser l'adhésion.
- › **Donnez du sens** et mettez en avant les bénéfices souhaités à travers du plan de formation commun.
- › Favorisez **la concertation** pour mobiliser et légitimer.
- › Prévoyez un **équilibre entre autonomie locale et cohérence globale**.
- › **Gérez les écarts** de moyens et de maturité entre entités.
- › Communiquez **régulièrement** pour éviter l'effet "boîte noire".
- › **Faites-vous accompagner** : les Fonds de formation du non-marchand privé réunis au sein des asbl APEF et FeBi soutiennent souvent des facilitations par des accompagnateur·rice·s expérimenté·e·s. Renseignez-vous auprès des cellules administratives de votre Fonds.

Outils associés



Sur notre site internet competentia.be : Les outils consacrés **au plan de formation** sont rassemblés et forment un ensemble cohérent. S'y retrouve également une page consacrée aux **obligations légales en matière de plan de formation** (Deal pour l'emploi, [loi du 3/10/2022](#) et éventuelles obligations sectorielles)

