

## « L'important c'est de participer ! »

L'élaboration d'un Plan Concerté de Formation dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle : développement d'un processus de participation et de concertation.

GILIS Clémence

Siège social HEPL :  
Quai des Carmes, 45  
4101 Jemeppe  
Belgique  
[www.hepl.be](http://www.hepl.be)

Siège social HELMo :  
Mont Saint-Martin, 45  
4000 Liège  
Belgique  
[www.helmo.be](http://www.helmo.be)

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Ingénierie et Action Sociales.

Année académique : 2023 - 2024

## **Abstract**

Ce mémoire a pour but de vous présenter la mise en pratique d'un processus de participation et de concertation pour l'élaboration d'un plan de formation au sein d'une association d'insertion et de formation professionnelle : l'ASBL Le Trusquin EFT.

*Dans le cadre de ce mémoire, il est essentiel de préciser que l'écriture inclusive ne sera pas employée dans le but de rendre la lecture plus fluide.*

## **Sommaire**

1. Introduction .....	1
1.1 Contexte institutionnel.....	1
1.2 Cadre législatif relatif au plan de formation .....	2
1.3 La Politique Concertée de Formation et le Plan Concerté de Formation : deux éléments qui se complètent .....	4
1.4 Notions de concertation et de participation : quel rapprochement ?.....	5
2. Méthodologie .....	10
3. Résultats .....	15
4. Discussion .....	19
4.1 Les plus-values du projet .....	19
4.2 Les défis du processus participatif et concerté .....	22
4.3 Les avantages du processus participatif et concerté .....	23
5. Conclusion.....	26
6. Bibliographie.....	28
7. Annexes.....	32

## ***1. Introduction***

### **1.1 Contexte institutionnel**

L'ASBL Le Trusquin EFT est une Entreprise de Formation par le Travail (EFT) agréée, par la Région Wallonne, comme Centre d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP). La mission principale du Trusquin EFT est d'assurer la formation et l'insertion socioprofessionnelle d'individus peu scolarisés et/ou considérés comme peu qualifiés et inactifs de longue durée.

Elle est active dans les métiers de l'éco-construction et de la rénovation du bâtiment, de la gestion environnementale et du transport de colis.

Grâce à la logique des CISP, les personnes qui s'inscrivent dans un processus de formation deviennent des stagiaires, ces derniers bénéficient d'un accompagnement psychosocial tout au long de leur parcours d'apprentissage. La particularité de l'EFT est que le travail de formation professionnelle repose sur l'accomplissement d'un véritable travail productif. Toutefois, étant donné la problématique de recrutement des stagiaires rencontrée par l'ensemble des CISP en Région Wallonne depuis quelques années, l'association souhaite être à la pointe des nouvelles pratiques pour continuer à attirer de nouveaux candidats à la formation. Par conséquent, les travailleurs souhaitent bénéficier de formations pour rester dans une logique d'amélioration continue. Ainsi, ils pourront acquérir de nouvelles compétences métiers et maintenir à niveau celles déjà acquises. C'est pourquoi, il m'a paru essentiel de me lancer dans la construction d'un Plan Concerté de Formation (PCF) au bénéfice de l'association et de ses travailleurs.

L'ASBL Le Trusquin EFT fonctionne sous le régime de la Commission Paritaire 329.02. Elle peut bénéficier du Fonds 4S. Il s'agit du Fonds social du secteur socioculturel et sportif. Plus particulièrement, du « *Fonds de formation pour les ASBL de la Commission paritaire 329.02 et 329.03* ». <sup>1</sup> Actuellement l'ASBL occupe 15,93 équivalents temps plein (ETP). Pour cette catégorie (sans organe de concertation sociale et avec plus de 10 ETP), il est vivement recommandé de construire un PCF pour le 31 décembre 2025 au plus tard dans le cadre légal du plan d'action 2023-2025 du Fonds 4S. <sup>2</sup> En suivant ces instructions, l'institution pourra bénéficier du Budget Maximum Autorisé (BMA) accordé par le Fonds

---

<sup>1</sup> <https://www.fonds-4s.org/le-fonds-4s/> Consulté le 18/12/2023

<sup>2</sup> <https://www.fonds-4s.org/politique-concertee/cest-quoi/> Consulté le 18/12/2023

4S. Enfin, selon l'article 58 § 1<sup>er</sup> de la loi du 3 octobre 2022, étant donné que l'institution compte au minimum 10 et moins de 20 ETP, chaque travailleur aura le droit individuel de se former au minimum **un jour/an/ETP**.<sup>3</sup>

## **1.2 Cadre législatif relatif au plan de formation**

L'élaboration d'un Plan de Formation ne date pas d'hier ! Dans le cadre de la Commission Paritaire 329.02 qui nous intéresse, la possibilité de le mettre en place existe depuis quelques années. Elle est stipulée de manière spécifique dans la « Convention Collective de Travail du 16 mai 2011 relative au soutien à la formation en application de l'Accord cadre tripartite pour le secteur non marchand privé wallon 2010-2011 »<sup>4</sup>. En effet, dans l'article 1<sup>er</sup>, il est stipulé que « *La présente Convention Collective de Travail s'applique aux employeurs et aux travailleurs ressortissants à la Commission paritaire pour le secteur socioculturel et dont le siège social des associations est établi en région Wallonne et relevant d'un des secteurs suivants :*

- *Entreprises de Formation par le Travail, agréées et subventionnées en vertu du Décret de la Région wallonne du 1 avril 2004,*
- *Organismes d'Insertion Socioprofessionnelle*<sup>5</sup>, *agréés et subventionnés en vertu du Décret de la Région wallonne du 1 avril 2004 »*

Ensuite, d'après l'article 2, il est mentionné qu'une enveloppe budgétaire est accordée en fonction du nombre d'équivalents temps plein et que son utilisation devra prioriser la « *formation qualifiante, classifiante et certifiante* » ; la « *formation continuée au regard de la fonction exercée* » ; le « *remplacement du travailleur en formation ; dans le cadre d'un plan de formation au niveau local* ». Il est également indiqué que cette matière sera traitée par le comité de concertation prévu à cet égard. De plus, dans le cas où une délégation

---

<sup>3</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article\\_body.pl?language=fr&pub\\_date=2022-11-10&caller=summary&numac=2022206360](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&pub_date=2022-11-10&caller=summary&numac=2022206360) Consulté le 27/03/2024

<sup>4</sup> <https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-ct/conventions-collectives-3> Consulté le 05/01/2023

<sup>5</sup> Le décret du 10 juillet 2023 relatif aux centres d'insertion socioprofessionnelles mentionne la modification du terme OISP : « *Art. 19. Le Gouvernement est habilité, si ceci s'avère nécessaire à l'exécution, à la mise en œuvre ou à la cohérence du présent décret, à remplacer dans les dispositions décrétales ou réglementaires en vigueur : les mots "EFT" ou "OISP" par les mots "centres d'insertion socioprofessionnelle" »*

syndicale n'existe pas au sein de l'institution, le plan de formation devra être transmis aux « *permanents syndicaux régionaux* ».

Enfin, selon l'article 4, la CCT a été « *conclue pour une durée indéterminée* » et appliquée à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

La loi précitée du 3 octobre 2022<sup>6</sup> amène des modalités supplémentaires en termes de formation. Avant, le droit à la formation était attribué de manière collective en fonction d'un quota de jours de formation par ETP au sein de l'organisation. Dorénavant, ce droit est individuel et s'applique à chaque membre du personnel.

**À partir de 2024**, les institutions de **plus de 20 travailleurs** devront accorder à chaque ETP un droit de **5 jours de formation par an**. Elles seront également tenues d'établir un plan de formation annuel avant le 31 mars de chaque année. Les partenaires sociaux pourront ajuster le nombre de jours de formation en signant une convention collective de travail, à condition que ce nombre soit d'au moins deux jours par an.

Les organisations comptant **entre 10 à 20 travailleurs** peuvent être dispensées de fournir 5 jours de formation par an, mais elles doivent garantir au moins **une journée de formation par an par équivalent temps plein**. Cependant, les employeurs ont la possibilité d'ajuster le nombre de jours de formation auxquels les travailleurs ont droit et de le communiquer aux travailleurs avant le 30 septembre de chaque année, tout en respectant le nombre minimum de jours de formation requis.

Par ailleurs, selon une réglementation du travail publiée le 2 avril 2024<sup>7</sup>, à partir du 1<sup>er</sup> avril 2024, tous les employeurs employant **plus de 10 travailleurs**<sup>8</sup> auront la possibilité d'utiliser le Federal Learning Account (FLA), un compte fédéral de formation en ligne. Grâce à cet outil, ils pourront enregistrer les droits à la formation et les formations suivies par chaque travailleur. Cela permettra également aux utilisateurs d'avoir un suivi des données de formation et une vision claire sur l'évolution des membres du personnel. Les employeurs auront jusqu'au **1<sup>er</sup> décembre 2024** pour effectuer ces enregistrements. Les

---

<sup>6</sup> [https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article\\_body.pl?language=fr&pub\\_date=2022-11-10&caller=summary&numac=2022206360](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&pub_date=2022-11-10&caller=summary&numac=2022206360) Consulté le 27/03/2024

<sup>7</sup> <https://emploi.belgique.be/fr/actualites/le-compte-federal-de-formation-est-desormais-en-ligne-loutil-de-gestion-des-formations> Consulté le 22/04/2024

<sup>8</sup> <https://www.competentia.be/news/federal-learning-account-droit-la-formation-et-obligations-des-employeurs> Consulté le 03/05/2024

travailleurs pourront consulter leurs droits en matière de formation ainsi que les formations suivies sur le site « mycareer.be ».

### **1.3 La Politique Concertée de Formation et le Plan Concerté de Formation : deux éléments qui se complètent**

Les enjeux de l'élaboration d'un Plan Concerté de Formation sont divers. Selon Loubna MAGHOUTI, chargée de projets au Fonds 4S : « *Un PCF va permettre d'assurer un accès équitable à la formation entre les travailleurs, de répondre à l'obligation de la formation continue et de renforcer l'employabilité de chacun. Cela permet également une montée en compétences individuelles et collectives au service des missions de l'ASBL.* »<sup>9</sup>

Dans un premier temps, il est nécessaire d'établir la politique concertée de formation. Elle est essentiellement une démarche de réflexion collective, initiée par une association, visant à définir les orientations et les mesures de formation en lien avec les missions de l'institution et de ses travailleurs.<sup>10</sup> Chaque organisation établit une procédure personnalisée pour définir cette politique, en mettant notamment l'accent sur la méthodologie d'identification des besoins en compétences et de consultation des membres du personnel. Par conséquent, la politique concertée de formation représente également un outil de gestion de la formation dans les institutions. Après avoir été définie et approuvée, elle est formalisée dans un document accessible à tous.

Dans un deuxième temps, un autre document sera constitué. Il s'agit du plan de formation, un processus visant à élaborer un programme de formation pour les deux à trois années à venir. Il prend en considération les compétences requises pour l'ensemble des travailleurs de manière individuelle et collective. Celui-ci sera donc également construit de manière concertée.

---

<sup>9</sup> [https://youtu.be/d7lvX\\_5BUAo](https://youtu.be/d7lvX_5BUAo) Consulté le 18/12/2023

<sup>10</sup> <https://www.interfedeb.be/focus-sur-la-politique-concertee-de-formation/> Consulté le 18/12/2023

#### 1.4 Notions de concertation et de participation : quel rapprochement ?

Toujours selon Loubna MAGHOUTI, pour qu'il y ait une **concertation**, il faut que la réflexion soit collective et implique, à la fois, la direction et les travailleurs. Il est important qu'ils travaillent à un objectif commun. Ils discuteront ensemble des modalités à mettre en place pour atteindre le but défini. La concertation permet d'établir des accords professionnels équilibrés entre les membres du personnel et l'employeur.<sup>11</sup>

Selon Hubert Touzard <sup>12</sup>, la notion de **concertation** vise à rassembler plusieurs parties prenantes pour parvenir ensemble à un accord ou une solution à un problème, en impliquant leur participation active à toutes les étapes du processus décisionnel. Il exprime que cette participation active des personnes concernées prend du temps car elle est ancrée dans une logique de collaboration, de mise en commun de leurs connaissances. Elle suscite également leurs intérêts et leurs motivations qui peuvent parfois s'opposer. Il y a donc une recherche de consensus entre les acteurs impliqués afin de prendre une décision collective ou de préparer une décision qui sera prise à un niveau supérieur.

Nous pouvons constater un **lien étroit** entre le terme de **concertation** et celui de **participation**. Cette dernière notion varie en fonction du domaine d'intervention dans laquelle elle est appliquée et semble complexe à définir de manière générique.

Dans le domaine de la psychologie sociale, selon Arlette et Roger Mucchielli <sup>13</sup>, la **participation** désigne un « *engagement personnel en tant que membre d'un groupe pour coopérer et faire progresser, d'une part, le fonctionnement du groupe comme tel, d'autre part, la réalisation de sa tâche et de ses objectifs* ». Par ailleurs, d'après le Conseil national des politiques de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale (CNLE)<sup>14</sup>, en ce qui concerne les acteurs professionnels, leur participation peut mener à un alignement entre leurs attentes et leurs besoins.

La grande majorité des professionnels du travail social admet que la participation active des personnes est indispensable, voire incontestable.

---

<sup>11</sup> [https://youtu.be/d7lvX\\_5BUAo](https://youtu.be/d7lvX_5BUAo) Consulté le 18/12/2023

<sup>12</sup> <https://www.cairn.info/revue-negociations-2006-1-page-67.htm> Consulté le 19/12/2023

<sup>13</sup> <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2017-3-page-73.htm> Consulté le 04/01/2024

<sup>14</sup> Ibidem

Selon Marine KRAVAGNA, Min REUCHAMPS et Stéphane DELBERGHE <sup>15</sup>, de manière générale, la **participation** peut être vue comme « *un champ dynamique et complexe, c'est-à-dire un ensemble de processus, plutôt que comme un unique processus. En effet, ce qui se trouve derrière l'idée de participation correspond en fait à des processus d'ouverture à la participation à la fois individuelle et collective* ». Ils ajoutent que la participation n'est réelle que lorsqu'elle se manifeste dans une situation, une action concrète. C'est pourquoi, il est essentiel de prendre en compte le contexte, les objectifs recherchés, les acteurs concernés et le sujet de la rencontre. Ces éléments déterminent si la participation est possible, comment elle peut être mise en place et les résultats auxquels elle peut aboutir. Ainsi, la participation peut être décrite comme étant un processus impliquant activement les participants, en tenant compte du contexte dans lequel il se déroule ainsi que des phases qu'il va traverser.

Selon Barbara GARBARCZYK, chargée de projets à la SAW-B <sup>16</sup>, plusieurs **niveaux de participation** existent.<sup>17</sup>

Le premier niveau de participation repéré est l'**information**. Bien que cela puisse sembler être une attitude passive, cela reste néanmoins une condition essentielle pour pouvoir participer activement. Effectivement, il est impossible de donner son avis de manière éclairée si on ne dispose pas des informations nécessaires pour se forger une opinion. De plus, faire participer des individus sur des sujets qu'ils ne maîtrisent pas semble également incohérent. C'est pourquoi, il est primordial de diffuser et de comprendre l'information afin de favoriser une participation active.

Ensuite, vient la **consultation** comme deuxième niveau, elle implique un peu plus les participants. Dans ce cas, nous donnons la possibilité à un groupe de s'exprimer, même s'il n'a pas participé à la création de la proposition et il n'est pas garanti que son avis sera pris en considération. Par exemple, les membres de la direction peuvent demander à leur équipe ce qu'elle pense de l'idée de créer une nouvelle animation. Toutefois, la légitimité de la

---

<sup>15</sup> [https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A146445/datastream/PDF\\_01/view](https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A146445/datastream/PDF_01/view) Consulté le 04/01/2024

<sup>16</sup> Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises

<sup>17</sup> <https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/A1705-Cinq-questions-de-la-participation.pdf> Consulté le 26/12/2023

consultation pourrait être remise en question par les personnes consultées si les avis récoltés ne sont pas pris en compte.

En outre, le troisième niveau est la **concertation**. À la différence d'une simple consultation, les travailleurs que nous souhaitons faire participer sont impliqués durant tout le processus et non pas uniquement à la fin pour donner leur avis. Ils jouent un rôle dans l'élaboration du projet, même si la décision finale ne leur revient pas.

Pour terminer, la **codécision** est le quatrième niveau. Dans ce cas-ci, nous avons le pouvoir de prendre des décisions. Notamment, en prenant part aux discussions, au vote et éventuellement en utilisant d'autres méthodes telles que l'opinion majoritaire. En participant à la prise de décision collective, nous assumons également une responsabilité commune.

Par ailleurs, ces notions se retrouvent dans l'une des étapes décrite par Marine KRAVAGNA, Min REUCHAMPS et Stéphane DELBERGHE, précédemment cités. Ces auteurs expriment que la participation est un **processus en trois étapes**.

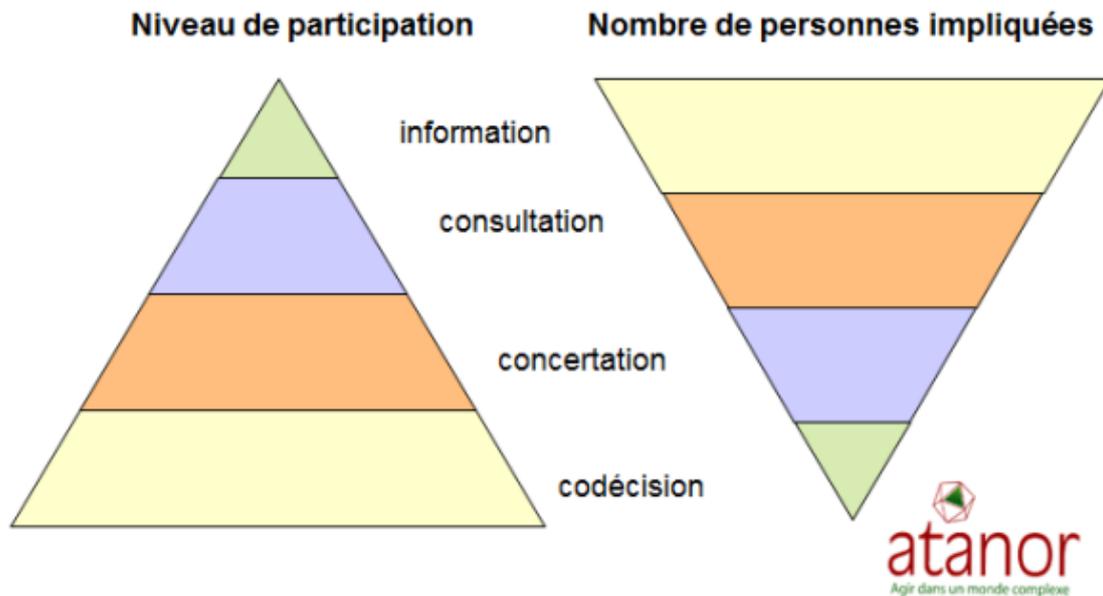
Dans un premier temps, l'**intention** est ciblée. Au cœur de tout processus participatif réside une intention qui vise à engager d'autres acteurs dans le processus.

Dans un second temps, les auteurs évoquent le **cadrage** du processus participatif. Il nécessite de définir le contexte, les objectifs visés, l'objet abordé ainsi que les acteurs impliqués. La possibilité de mettre en place un processus participatif dépendra de la situation institutionnelle. De plus, l'implication des participants et leur intérêt pour la thématique vont influencer la manière dont le projet sera mené ainsi que son résultat. Par ailleurs, les objectifs du processus peuvent être diversifiés, chacun correspondant à différents niveaux de participation tels que l'échange d'informations, la consultation, la concertation et la prise de décision conjointe.

En règle générale, il est courant d'observer une corrélation inverse entre le nombre de participants et le niveau de participation souhaité. Par conséquent, lorsqu'il s'agit de diffuser des informations, il est fréquent que cela concerne un grand nombre d'individus. Alors que, pour assurer la faisabilité d'un processus de concertation ou de codécision, il peut être essentiel de limiter le nombre d'intervenants impliqués. Ce qui suscite la problématique de leur représentativité.

Voici un schéma illustrant ces propos :

## Différents niveaux / différents objectifs de participation



Dans un troisième et dernier temps, le **processus humain** est évoqué. L'essence véritable de la participation en action réside dans la possibilité pour chacun de participer activement sans entraver la participation des autres. Étant donné que le processus est fondamentalement humain, trouver cet équilibre subtil est nécessaire. Il est essentiel de souligner que la facilitation des échanges garantira le bon déroulement d'un processus participatif, indépendamment des objectifs visés et des méthodes employées.

Auparavant, aucun Plan de Formation n'existait de manière formelle au sein du Trusquin EFT. Le directeur invitait certains membres du personnel à suivre une ou plusieurs formations identifiées en fonction des besoins en compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'institution. Tous les travailleurs ne recevaient pas d'emblée une invitation à se former.

L'apparition de l'obligation légale de mettre en place un Plan Concerté de Formation dans le secteur non-marchand (stipulée dans la loi du 3 octobre 2022) additionnée de l'opportunité de bénéficier d'un BMA accordé par le Fonds 4S, a été un tremplin à ce que le Trusquin EFT s'inscrive dans une démarche collective et concertée en interne.

Le directeur est convaincu qu'il s'agit d'une opportunité pour renforcer le sentiment d'appartenance des travailleurs au projet de l'ASBL. Ces derniers vont se sentir reconnus et valorisés à travers leur participation. À terme, cela devrait également améliorer la stabilité du personnel et prévenir d'un turn over néfaste à l'organisation.

L'enjeu est de créer une dynamique de performance et de qualité des services proposés par le Trusquin EFT. Il est acquis que dans le chef des travailleurs, il y a une volonté de donner le meilleur de soi. Ce processus participatif et concerté tend vers une remise en question fréquente par rapport aux réels besoins en compétences du personnel afin de répondre à l'enjeu d'innovation précité. Il s'agit aussi de permettre une équité entre les travailleurs en termes de participation à un processus de formation.

En général, au sein des institutions, il arrive régulièrement que certains travailleurs ne perçoivent pas l'intérêt de se former car ils pensent déjà répondre à toutes les compétences nécessaires à leur fonction. Par ailleurs, les processus participatifs et concertés ne sont pas toujours d'application dans l'élaboration d'un plan de formation. Il s'agit parfois d'une logique descendante établie de l'autorité vers les travailleurs. Toutefois, sans la connaissance des enjeux de la formation et sans l'avis ni l'implication de acteurs concernés, il semble compliqué, pour ceux-ci, de s'engager pleinement dans un processus de formation continue.

Paradoxalement, actuellement, aucune sanction n'est prévue dans le cas où le PCF ne serait pas mis en œuvre au sein des organisations.

C'est pourquoi, ce présent mémoire s'interroge sur une question centrale :

**« Comment développer un processus de participation et de concertation dans l'élaboration d'un Plan Concerté de Formation dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle ? »**

## 2. Méthodologie

Suite à ma formation sur « *L'ABC du plan de formation* » avec l'organisme Competentia<sup>18</sup><sup>19</sup>, j'ai choisi d'utiliser la méthodologie que j'ai apprise dans les grandes lignes. Pour compléter ma méthode, j'ai fait appel à l'organisme Ancolie, partenaire du Fonds 4S, qui m'a accompagnée de manière plus personnalisée, en fonction de la situation du Trusquin EFT.

Afin d'entrer dans une dynamique concertée et participative, un comité de concertation, également appelé comité de pilotage, a été créé pour mener à bien l'élaboration du Plan Concerté de Formation au sein de l'institution. Ce comité est composé du directeur, de l'agente d'insertion, de la coordinatrice pédagogique ainsi que de moi-même. Idéalement, je souhaitais y ajouter un responsable de chaque filière du Trusquin EFT mais cette demande n'avait pas été approuvée par le directeur étant donné les circonstances contextuelles du CISP. En effet, ce type d'association doit répondre à un objectif social mais également à un objectif économique. Les subventions perçues par la Région Wallonne ne suffisent pas à financer les ressources humaines et matérielles. C'est pourquoi, la participation des responsables de chaque filière aux rencontres du comité de concertation n'était pas possible. Leur présence sur le terrain est essentielle afin d'assurer les activités de production et d'accompagnement des stagiaires en apprentissage en termes d'heures de formation. D'autant plus que le personnel est actuellement en sous-effectif.

Toutefois, j'ai pu organiser une réunion avec l'ensemble des travailleurs de l'institution afin de les informer du projet de construction du PCF. Il était très important de bien communiquer avec l'équipe sur toutes les étapes à mettre en œuvre. Je leur ai également demandé d'inscrire sur papier les tâches dans lesquelles ils excellent et celles qu'ils souhaitent améliorer. C'était une manière de récolter à chaud leurs besoins en compétences.

---

<sup>18</sup> « *Competentia est un espace d'échange d'expériences et d'outils de gestion de compétences, à destination des organisations et des travailleur-euse-s du secteur non marchand belge francophone.* »

<sup>19</sup> <https://www.competentia.be/qui-sommes-nous/notre-mission> Consulté le 18/12/2023

Il faut savoir que la méthode proposée par Competentia consiste à effectuer une démarche cyclique en cinq étapes :

1. Préparer le projet et faire un état des lieux
2. Identifier les besoins en compétences
3. Définir une ou plusieurs réponse(s) pour chaque besoin et rédiger le plan de formation
4. Mettre en œuvre le plan et en faire le suivi
5. Évaluer le plan

Pour cette **première étape**, nous avons réalisé un **état des lieux** avec la personne employée par l'ASBL Ancolie en charge de notre accompagnement. Plusieurs tâches, telles que la modification et l'harmonisation des **descriptions de fonction** existantes et l'établissement d'une **charte des valeurs** du Trusquin, m'ont alors été confiées avant de passer à l'étape suivante. Effectivement, il a paru nécessaire de clarifier les rôles de chacun ainsi que d'avoir une vision claire du projet institutionnel (objectifs visés, obligations légales, valeurs institutionnelles, etc.).

La charte des valeurs a fait l'objet d'un processus en plusieurs étapes. J'ai d'abord lu des documents institutionnels et j'ai observé le déroulement d'une réunion du pôle pédagogique. Ensuite, j'ai constitué un schéma heuristique reprenant toutes les valeurs qui correspondaient le plus à mes recherches et mes observations. Puis, j'ai réuni le comité de pilotage afin de clarifier les valeurs institutionnelles de manière co-constructive. Ces dernières ont été dévoilées à l'ensemble des travailleurs lors de la présentation du PCF. Elles sont définies dans la partie relative aux résultats du projet.

La modification et l'harmonisation des descriptions de fonction est un processus de longue haleine. J'ai d'abord personnellement examiné la structuration de ces dernières. Ensuite, je les ai revues en collaboration avec le directeur pour valider et modifier certaines tâches et compétences attendues. Puis, j'ai organisé une entrevue avec chaque personne concernée par le profil de fonction afin de valider et de modifier certains points qui leur paraissaient nécessaires de changer. Entre temps, nous avons eu une réunion avec la personne employée par l'ASBL Ancolie. Celle-ci nous a conseillé de finaliser les descriptions de fonction tous ensemble, entre les membres du comité de pilotage du PCF. Un exemple de description de

fonction figure en **annexe 1**. Toujours avec son aide, nous avons réalisé le questionnaire d'entretien individuel utile à la suite du processus. Ce questionnaire constitue l'**annexe 2**. Enfin, nous avons réunis les travailleurs afin de leur distribuer leur description de fonction respective ainsi que le questionnaire avant de passer à l'étape suivante.

Nous pouvons donc dire que, lors de cette première étape, l'ensemble du personnel a participé de manière concertée à certaines étapes du processus participatif. Les membres du comité de pilotage, quant à eux, ont manifesté leur niveau de participation via la codécision. Cependant, il est complexe d'inclure la participation des travailleurs dans chaque phase du processus. C'est pourquoi, il est parfois nécessaire de réaliser certaines tâches de manière individuelle en les répartissant entre les différents membres du comité de pilotage.

La **deuxième étape** a consisté en l'**identification des besoins en compétences**. Il s'agit de la plus importante. Avec le comité de pilotage, nous avons donc choisi d'utiliser les descriptions de fonction, le questionnaire et les entretiens individuels comme outils pour identifier les besoins. Les travailleurs devaient se munir du questionnaire qu'ils avaient préalablement rempli pour répondre plus facilement aux questions lors de leur entretien individuel avec moi-même.

Les questions abordées lors des entretiens individuels portaient sur les compétences à améliorer par rapport aux descriptions de fonction et aux besoins du Trusquin EFT. Également, sur les préférences de formation (seul, avec un ou plusieurs collègue(s), en interne, en externe, etc.) ainsi que sur les motivations qui les incitent à suivre des formations. Bien entendu, la **distinction** entre les **envies personnelles** et les réels **besoins en compétences** sur le terrain a été rappelée durant ces moments d'échange.

Cette deuxième étape s'est déroulée de manière concertée avec l'ensemble des travailleurs. Ils jouent un rôle capital dans l'élaboration du PCF, même si la décision finale ne leur revient pas. Effectivement, les besoins en compétences ont été analysés avec soin par le comité de pilotage en fonction des priorités, des objectifs institutionnels ainsi que du budget alloué aux formations par équivalent temps plein.

La **troisième étape** consistait à **définir une ou plusieurs réponses pour chaque besoin** ciblé ainsi qu'à **rédiger le plan de formation**. Pour ce faire, nous avons rassemblé et analysé toutes les informations relatives aux entretiens individuels en parallèle au calendrier 2024 – 2025 et au catalogue de formation proposé par le Fonds 4S ou celui de l'Interfédé. Cependant, cette méthode était utilisée dans le cas où le travailleur souhaitait se former en externe. Pour les autres types de formations (Conférence, formation en ligne, etc.), il s'agissait de faire des recherches pertinentes en fonction de la demande des personnes concernées. Concernant les formations en interne (seul ou avec un ou plusieurs collègues), les questionnaires nous permettaient d'allier les compétences recherchées par certains avec celles détenues par d'autres.

D'autres sujets, comme le temps, le budget et les priorités, ont également été abordés de manière réaliste par le comité de pilotage. Une partie du budget pourrait être consacrée aux imprévus, aux nouveaux besoins qui se présenteraient en cours d'année. En effet, la démarche cyclique prend, ici, tout son sens étant donné que nous pouvons revenir en arrière en cas de changement inattendu. De nouvelles priorités peuvent apparaître et demander à revoir l'une des phases précédemment citées comme l'identification des besoins.

Dans le plan de formation, nous avons donc catégorisé les besoins identifiés en compétences transversales (qui s'appliquent à tous les travailleurs), collectives (qui s'appliquent à des groupes de travailleurs) et individuelles.

Avant de passer à l'étape suivante, nous avons établi une **charte (Politique Concertée de Formation)** reprenant les éléments constituant la culture de formation (qui est concerné, combien de jours de formation, comment sont réalisés l'identification des besoins en compétences et le choix des formations). Elle figure en **annexe 3**.

La **quatrième étape** consiste à **mettre en œuvre le plan et en faire le suivi**. Des groupes de travailleurs seront créés au moment de la formation si elle est collective. Des rappels seront envoyés aux travailleurs quelques jours avant leur formation. Un rapport de formation qualitatif pourra être effectué pour chaque membre du personnel par le comité de pilotage. Dans le cas où le tutorat serait utilisé comme méthode d'apprentissage, le transfert des compétences devra être d'application sur le terrain. Il est judicieux de ne pas confondre le terme de transfert avec celui de la transmission qui consiste à expliquer ce qui a été appris lors d'une formation mais de ne pas l'appliquer en pratique, ni d'en prendre

notes. Durant cette étape, il semble donc primordial de mettre les personnes en condition de réussite et de rester réaliste par rapport aux besoins identifiés sur le terrain.

Enfin, la **cinquième étape** se manifeste par l'**évaluation du plan de formation**. Un questionnaire sera constitué et distribué à chaque membre du personnel après sa formation. Il s'agira de vérifier si le contenu et le formateur de la formation ont répondu aux attentes initiales. Cette étape sera également l'occasion de voir si le plan de formation initial aura bien été respecté dans sa globalité.

De plus, dans le cadre d'une réunion d'équipe avec l'ensemble des travailleurs, il s'agira d'écouter attentivement les difficultés qui auront été rencontrées en formation et de pouvoir rebondir en améliorant les points relevés. Il conviendra aussi de revoir les objectifs de formation en cas de nécessité. Et ce, toujours dans une dynamique participative et concertée.

### **3. Résultats**

J'ai pu mettre en évidence certains résultats suite au développement du processus participatif et concerté lors des différentes étapes de l'élaboration du Plan Concerté de Formation. Parfois, ceux-ci sont associés au projet en lui-même, tandis que d'autres sont davantage liés au fonctionnement institutionnel.

Dans un **premier temps**, l'actualisation des descriptions de fonction semblait convenir à la majorité des travailleurs. Elles comprennent une présentation générale de la fonction avec les missions principales, les tâches, les responsabilités, l'autorité, les compétences métier et comportementales, les qualités minimales ainsi que l'expérience requise pour le poste.

Cependant, l'un des membres du personnel a exprimé le souhait de revoir sa description de fonction, car il estimait que certaines tâches ne correspondaient plus au travail qu'il effectue. Le directeur s'est alors chargé de la revoir avec la personne concernée.

Dans un **deuxième temps**, suite à la réunion consacrée à la clarification des valeurs institutionnelles avec le comité de pilotage, nous avons constitué une charte des valeurs de manière co-constructive. Elles sont véhiculées à travers l'institution :

#### **❖ Confiance**

« Nous croyons au potentiel de chacun. La fiabilité et l'honnêteté constituent nos croyances positives. »

#### **❖ Respect**

« Nous mettons en avant le respect de soi et des autres. Chaque personne est considérée à part entière. Nous adoptons une attitude de non-jugement et d'ouverture à la diversité. Il est également primordial d'accepter ses propres limites et celles des autres. »

#### **❖ Professionnalisme**

« Nous agissons selon une éthique professionnelle et avec authenticité. Nos actions sont en accord avec notre discours et nous nous adaptons à chaque situation. Nous avons également

la volonté de nous former continuellement tout en sachant nous remettre en question. Cela nous permet d'entrer dans une logique d'amélioration continue de nos formations données aux stagiaires. »

### ❖ **Empathie**

« Nous sommes à l'écoute de nos collègues, nos stagiaires et nos partenaires. Nous prenons le temps de décoder la demande et nous nous y adaptons. Nous fonctionnons dans une attitude de bienveillance en instaurant un climat chaleureux et sécurisant. »

Dans un **troisième temps**, il s'agissait d'identifier les besoins en compétences des travailleurs. Pour ce faire, nous avons créé un questionnaire d'entretien individuel pour relever ces besoins. Chaque travailleur avait la possibilité d'utiliser sa description de fonction pour remplir plus facilement son questionnaire. Après la remise du questionnaire, j'ai réalisé les entretiens individuels avec chaque membre du personnel. Grâce à ces derniers, j'ai pu clarifier les demandes de formation avec plus de précision.

Dans un **quatrième temps**, nous avons organisé une réunion en comité de pilotage afin d'analyser l'ensemble des besoins en compétences et de commencer la rédaction du plan de formation.

L'analyse du comité a révélé que les demandes de formation étaient en adéquation avec les descriptions de poste des travailleurs et les besoins réels pour améliorer leur efficacité au quotidien.

Le questionnaire relatif aux besoins en compétences nous a également permis de planifier les formations en fonction des préférences individuelles en termes de méthode (externe, interne, seul, avec un ou plusieurs collègue(s), etc.). Ceci a favorisé la constitution de groupe pour assister à une même formation, par exemple.

Pour faciliter l'établissement du plan de formation, nous avons classé les besoins en compétences en trois catégories :

1. Les **compétences transversales** (qui s'appliquent à l'ensemble des travailleurs)
2. Les **compétences collectives** (qui s'appliquent à un groupe de travailleurs)
3. Les **compétences individuelles** (qui s'appliquent à un seul travailleur)

Les compétences transversales qui ont été retenues par le comité de pilotage sont : la communication interne et assertive, l'esprit d'équipe, la gestion du stress et le secourisme.

Certaines compétences collectives ont été regroupées en fonction des besoins spécifiques des filières de formation du Trusquin ou en fonction des personnalités semblables. Celles retenues et inscrites dans le plan de formation sont : la soudure, l'autorité bienveillante, l'éco-rénovation ainsi que la familiarisation avec le milieu du handicap.

Les compétences individuelles doivent davantage être analysées et validées par le comité de pilotage. Pour l'instant, il est surtout question de formations qui ont déjà été suivies. Par ailleurs, nous avons décidé de mettre une priorité sur la formation dédiée au permis remorque, utile aux travaux quotidiens sur chantiers. Cependant, nous avons constaté que les formations déjà suivies concernaient toujours la même personne. C'est pourquoi, le rassemblement des formations suivies et programmées permettra d'avoir une vision globale plus claire favorisant un meilleur équilibre dans la répartition des jours de formation pour l'ensemble du personnel.

Les formations ont été classées en fonction des priorités de l'institution (le numéro 1 représentant une priorité élevée, le numéro 2 une priorité intermédiaire et le numéro 3 une priorité faible).

L'époque représente la période sur laquelle le plan de formation est établi. Dans ce cas, il s'agit des années 2024 et 2025. Le plan de formation est donc prévu sur deux années séparées en quatre semestres (S1, S2, S3 et S4). Cela permet un meilleur suivi des formations. Nous avons également ajouté une colonne reprenant les dates précises des formations déjà fixées.

Le plan de formation dans son état actuel se trouve en **annexe 4**.

La coordinatrice pédagogique a été désignée responsable de la formation. Elle s'occupera donc du suivi du plan de formation. Elle a déjà créé une farde regroupant tous les noms des travailleurs, dans laquelle elle rassemblera tous les documents relatifs à la formation, comme les attestations ou encore les évaluations de cette dernière. En parallèle, elle devra mentionner les données relatives aux formations suivies dans le compte fédéral de formation en ligne (FLA).

Il est crucial de garder en mémoire que le Plan Concerté de Formation s'inscrit dans une **démarche cyclique**, offrant ainsi la possibilité d'ajuster et de modifier certaines formations en fonction des nouveaux besoins qui apparaissent. Il est également recommandé de conserver une **réserve budgétaire** pour faire face à ces imprévus.

Contre toute attente, les entretiens individuels m'ont permis de mettre en avant différents points d'ordre organisationnel, fonctionnel et relationnel. En effet, l'apparition d'autres besoins que ceux en compétences au sein du Trusquin m'ont été confiés. Notamment la nécessité de recruter un **magasinier** ou d'avoir une **gestion des stocks informatisée**. Cela permettrait de centraliser l'information et de simplifier la récolte des données pour les personnes concernées. De plus, la création d'un **référentiel de compétences** avec des procédures à suivre en fonction des tâches à effectuer pourrait permettre de répondre à des questions qui ralentissent le travail de certains. Selon l'un des membres du personnel, il serait également opportun d'organiser au moins **une entrevue par an avec le directeur** afin que les travailleurs puissent s'exprimer. Ces moments d'échanges pourraient aussi être favorables à d'autres souhaits qui m'ont été confiés. Tels que le manque de reconnaissance ou de valorisation des compétences. Par ailleurs, l'élaboration d'un **organigramme** clair et précis permettrait de mieux savoir à qui donner l'information. Pour finir, concernant l'accompagnement psychosocial des stagiaires, l'un des formateurs trouve qu'il serait judicieux d'avoir un **support de cours** à distribuer aux stagiaires **pour chaque filière** de formation. Il serait également nécessaire de développer une **nouvelle approche du cours** en leur apprenant « *Comment démarrer dans la vie* ». Il s'agirait de leur donner des conseils relatifs aux démarches à effectuer pour vivre en toute autonomie au sein de la société.

## 4. Discussion

### 4.1 Les plus-values du projet

Grâce au développement d'un processus de participation et de concertation dans l'élaboration d'un plan de formation, j'ai pu retirer **trois plus-values** véhiculées au sein de l'ASBL Le Trusquin EFT :

#### 1. Bien-être/Évolution des travailleurs

De manière générale, la formation professionnelle permet d'acquérir et de perfectionner des compétences métiers et comportementales, contribuant ainsi à la compétitivité des entreprises et à leur croissance.<sup>20</sup>

Au niveau **individuel**, la formation professionnelle est un soutien essentiel pour notre développement professionnel. Elle nous aide à actualiser et renforcer nos compétences ainsi qu'à améliorer notre adaptabilité et notre ouverture d'esprit. Elle réduit notre résistance au changement et renforce notre confiance en nous-mêmes, notre motivation et nos performances au travail. De plus, elle nous permet d'augmenter notre légitimité, de prendre davantage de responsabilités et d'explorer de nouvelles opportunités au sein de notre institution en prenant en main notre évolution professionnelle.

Au niveau **institutionnel**, les formations professionnelles offrent de nombreux avantages tels que le renforcement de la cohésion des équipes, l'amélioration de la performance collective, la fidélisation des travailleurs, la possibilité d'attirer de nouveaux talents et la réduction du taux de rotation du personnel. Elles renforcent aussi l'engagement des membres du personnel, tout en valorisant l'image de l'entreprise. De plus, ces formations permettent d'améliorer la qualité des services en disposant de travailleurs plus motivés et compétents.

Tous ces facteurs contribuent au bien-être et à l'évolution des travailleurs dans leur fonction.

---

<sup>20</sup> <https://www.hcd-institute.fr/comment-ca-marche/la-formation-professionnelle/> Consulté le 09/04/2024

## 2. Culture d'entreprise

Lorsque nous nous penchons sur le fonctionnement d'une entreprise, il est essentiel de prendre en compte la notion de culture organisationnelle. En effet, comme toute communauté humaine, l'entreprise crée une culture propre qui se caractérise par un ensemble de valeurs, de normes, d'attitudes et de règles. Cette culture se manifeste à travers divers éléments matériels (produits, technologies) et immatériels (services) mais également à travers des choix organisationnels tels que la stratégie, les objectifs et la structure hiérarchique. Ainsi, la culture d'une entreprise façonne son identité et influence directement son mode de fonctionnement et sa réussite.<sup>21</sup>

Au sein du Trusquin EFT, à travers un processus participatif et concerté dans la mise en place d'un PCF, cette culture d'entreprise s'est façonnée. Notamment via la création des valeurs institutionnelles ou encore via le développement d'une culture d'apprentissage. En effet, avec le comité de pilotage, nous avons mis l'accent sur la formation continue et le développement des compétences. Nous avons également créé une charte qui représente la Politique Concertée de Formation/la culture de formation. Elle se trouve en **annexe 3**.

## 3. Innovation sociale

Selon Nadine RICHEZ-BATTESTI, Francesca PETRELLA et Delphine VALLADE<sup>22</sup>, l'innovation sociale est caractérisée par son approche de proximité et participative, menée par les acteurs concernés, pour répondre de manière inclusive aux besoins humains. Afin de favoriser son émergence, il est crucial de renforcer les capacités des acteurs et de susciter des changements dans les interactions sociales et institutionnelles.

Selon Patrick GIANFALDONI<sup>23</sup>, toute innovation sociale passe par trois étapes distinctes et se déroule dans un contexte géographique spécifique.

La **première étape** consiste à générer de **nouvelles idées**, connaissances, méthodes et éthiques en encourageant l'**expérimentation** de techniques novatrices et la **remise en**

---

<sup>21</sup> <https://www.cairn.info/la-culture-d-entreprise--9782707133564-page-7.htm> Consulté le 09/04/2024

<sup>22</sup> <https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2-page-15.htm> Consulté le 04/04/2024

<sup>23</sup> <https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2-page-129.htm> Consulté le 04/04/2024

**question** des modèles établis. Ceci implique de soutenir les actions individuelles et collectives visant à accompagner et à mettre en place des dispositifs innovants.

La **deuxième étape** implique d'**intégrer** et de **déployer** des **nouveaux objets** et/ou **techniques** dans les interactions sociales et professionnelles, en encourageant l'**adaptabilité** des actions individuelles et collectives au sein des institutions.

La **troisième phase** consiste à **élaborer** et à **appliquer** de **nouvelles normes sociales**, de nouvelles **pratiques** et **valeurs** liées à l'**innovation sociale**, qui peuvent influencer les politiques publiques locales et remettre en question les modèles traditionnels de gestion de l'emploi et de performance sociale.

Après réflexions avec mon maître de stage, nous avons décrété que l'**innovation sociale** pouvait apporter des **bénéfices** au sein d'un centre d'insertion socioprofessionnel. Selon nous, les deux points les plus évidents sont les suivants :

### **1. Amélioration de la qualité des services et de l'efficacité de la production**

L'innovation sociale dans les services proposés par chaque filière du Trusquin EFT permet de répondre plus efficacement aux besoins des bénéficiaires (stagiaires), en adaptant les solutions proposées à la fois à leurs besoins spécifiques et aux exigences du marché de l'emploi. En repensant les pratiques et en proposant des solutions innovantes, l'institution peut améliorer son efficacité et sa capacité à accompagner les bénéficiaires vers l'autonomie et l'emploi, contribuant ainsi à une intégration professionnelle réussie.

Par exemple, Le Trusquin a fait preuve d'innovation en se conformant à la transition énergétique ainsi qu'en développant la biodiversité. Il est donc important d'anticiper les besoins du marché. En innovant, les bénéficiaires ressentent davantage de motivation car ils se sentent acteurs d'un projet et utiles à la société.

### **2. Renforcement de l'image d'une ASBL à la pointe des connaissances et création de nouveaux partenariats**

En développant des initiatives innovantes, l'ASBL Le Trusquin EFT a la possibilité d'accroître sa visibilité et son influence sociale en contribuant davantage à l'amélioration de la situation des publics en difficulté. Cette approche pourrait également faciliter la

coopération avec différents partenaires du secteur social afin de développer des collaborations efficaces et des solutions adaptées pour répondre aux besoins des bénéficiaires.

À titre d'exemple, l'information extérieure sur la mise en œuvre du processus participatif et concerté du plan de formation au sein du Trusquin place l'institution en position de force par rapport à d'autres, puisqu'elle a anticipé l'obligation de créer le PCF. Les formations suivies par les travailleurs bénéficient directement aux stagiaires et de nouveaux partenariats se créent. Parmi ces derniers, il peut s'agir d'institutions qui offrent des opportunités d'emploi prometteuses.

#### **4.2 Les défis du processus participatif et concerté**

Malgré les nombreuses plus-values offertes par le processus participatif et concerté, il présente également des **défis** significatifs. Selon Sibylle HALLOY<sup>24</sup>, ces éléments ne sont pas exhaustifs et varient souvent en fonction de la perception individuelle des travailleurs et du cadre institutionnel dans lequel le processus est mis en place.

Dans un premier temps, il convient de noter que l'implication des travailleurs dans le processus de participation et de concertation peut accroître leur sentiment de responsabilité, avec pour conséquence possible une augmentation du **stress** chez ces individus.

Dans un deuxième temps, il s'agit de prendre conscience que certains travailleurs ne sont pas prêts à consacrer le **temps** et l'**énergie** nécessaires à la participation, qui représentent un investissement important.

Dans un troisième temps, des **conflits** et des **tensions** peuvent surgir en raison de perceptions divergentes quant à l'engagement des participants et à la capacité de certains à s'exprimer. En effet, chaque individu n'apportera pas le même niveau d'implication dans le projet.

Dans un quatrième temps, certains défis liés à la personnalité et au caractère des personnes impliquées à la mise en œuvre du processus participatif et concerté peuvent être identifiés.

---

<sup>24</sup>[https://www.futuregenerations.be/sites/www.foundationfuturegenerations.org/files/annuaire/file/2020\\_mta\\_coopeco\\_tfe\\_sibylle-halloy.pdf](https://www.futuregenerations.be/sites/www.foundationfuturegenerations.org/files/annuaire/file/2020_mta_coopeco_tfe_sibylle-halloy.pdf) Consulté le 14/05/2024

D'abord, la réticence à ce mode de fonctionnement peut venir de la **peur** de prendre des mauvaises décisions et d'en assumer les conséquences. Ensuite, le **niveau d'éducation** peut également jouer un rôle dans la participation des travailleurs. Enfin, l'efficacité de la dynamique participative dépendra de l'**intérêt** et de l'**enthousiasme** des travailleurs pour ce type d'approche.

Enfin, le processus participatif et concerté peut également être **chronophage**. En effet, il est crucial de prendre le temps de partager des informations et de communiquer avec toutes les personnes concernées, en leur fournissant les détails nécessaires sur les enjeux et le contexte du projet. Toutefois, il est important de noter que cette transparence et cette participation active demandent des ressources et un investissement en termes de durée.

### **4.3 Les avantages du processus participatif et concerté**

Malgré les défis que nous pourrions rencontrer, le processus participatif et concerté présenterait des **avantages** considérables pour l'institution et les travailleurs. En effet, toujours selon Sibylle HALLOY<sup>25</sup>, cela peut avoir un impact positif sur la santé des travailleurs, leur évolution, leurs relations professionnelles, leur motivation ainsi que leur épanouissement personnel. Également, sur la qualité des choix et l'efficacité de la production. Il est important de souligner que ces différents aspects sont intimement liés et peuvent se renforcer mutuellement. Tout comme les éléments énumérés précédemment, ceux-ci ne constituent pas une liste exhaustive et peuvent varier en fonction de la personnalité des travailleurs ainsi que du contexte organisationnel dans lequel le processus est appliqué.

Tout d'abord, au niveau **individuel**, les recherches scientifiques démontrent que le processus participatif et concerté a un impact bénéfique sur la **santé** du personnel. Effectivement, en faisant participer les travailleurs aux projets qui les concernent, cela leur évite de faire face à une direction hypothétiquement éloignée du terrain, ce qui rend les journées de travail plus agréables pour les travailleurs. Par ailleurs, de nombreux auteurs ont mis en évidence que les responsables d'entreprises participatives constatent une baisse de leur niveau de stress. En encourageant l'implication et la responsabilité des travailleurs,

---

<sup>25</sup>[https://www.futuregenerations.be/sites/www.foundationfuturegenerations.org/files/annuaire/file/2020\\_mta\\_coopeco\\_tfe\\_sibylle-halloy.pdf](https://www.futuregenerations.be/sites/www.foundationfuturegenerations.org/files/annuaire/file/2020_mta_coopeco_tfe_sibylle-halloy.pdf) Consulté le 14/05/2024

une dynamique participative permet aux dirigeants de se décharger de certaines décisions à prendre.

Ensuite, la mise en place d'un processus participatif et concerté pourrait favoriser le **développement personnel** des individus. Cela permettrait aux travailleurs de bénéficier d'une meilleure valorisation de leurs compétences et de leur travail. Les travailleurs se sentiraient reconnus grâce à l'opportunité de participer et de partager leurs avis et leurs idées. Ils auront un rôle de concepteur et d'acteur dans le projet, et non pas uniquement d'exécutants. De plus, responsabiliser les travailleurs les aide à développer leur confiance en eux et leur autonomie. En instaurant une dynamique participative, les besoins d'accomplissement et d'estime des travailleurs sont également comblés.

En outre, une organisation qui encourage la participation bénéficierait de **relations professionnelles** plus harmonieuses, en favorisant la collaboration et l'esprit de solidarité ainsi qu'en renforçant la cohésion à travers le travail d'équipe. Par ailleurs, la mise en place d'un processus participatif et concerté pourrait contribuer à diminuer les conflits en proposant un environnement démocratique qui favorise la communication fluide. Enfin, accorder aux travailleurs le pouvoir de prendre des décisions contribuerait à instaurer une relation plus équilibrée avec les managers. Ainsi, le sentiment de hiérarchie serait réduit.

Par ailleurs, la dynamique participative peut stimuler la **motivation** des membres du personnel en leur permettant de prendre davantage de responsabilités, ce qui peut augmenter leur productivité.

Enfin, la mise en œuvre d'un processus participatif et concerté peut influencer positivement le **sens du travail** et l'**épanouissement** des travailleurs. En outre, une dynamique participative favorise la satisfaction des membres du personnel et renforce leur adhésion. De plus, leur engagement peut conduire à une importante implication des travailleurs dans les projets institutionnels et à une identification plus forte à l'organisation. Par ailleurs, la propagation des valeurs et de la culture d'entreprise est favorisée par la participation des travailleurs, ce qui entraîne également une implication plus importante de ces derniers.

Au niveau **institutionnel**, le processus de participation et de concertation apporte également des avantages. Tout d'abord, il améliore les **relations interpersonnelles** ainsi que la **cohésion d'équipe**, ce qui conduit à un environnement de travail plus harmonieux. Cette approche peut également diminuer les potentiels coûts liés à la gestion des conflits.

Ensuite, le fait que les travailleurs participent et s'impliquent dans la gestion de l'organisation est un élément clé pour les **motiver**. Un travailleur motivé est une personne qui fait des efforts supplémentaires de manière volontaire pour améliorer constamment son travail, s'aligner sur les objectifs stratégiques de l'organisation et coopérer efficacement avec son équipe. Il se concentre pleinement sur son travail, démontrant ainsi davantage de dynamisme. Ce type de travailleur s'avère plus rentable et productif par rapport à un collègue plus passif. En conséquence, l'implication des travailleurs dans une dynamique participative peut représenter un **avantage concurrentiel** considérable au regard d'autres associations.

Par ailleurs, une dynamique participative promeut un environnement propice au dialogue et à la communication permettant de faciliter la **transmission d'informations ascendante**. Cela donne l'occasion aux travailleurs de signaler les dysfonctionnements au sein de l'organisation. De plus, les membres du personnel possèdent parfois des informations méconnues de la hiérarchie ne possède pas, ce qui leur permet de proposer des suggestions pour améliorer l'**efficacité** de la **production**.

Finalement, l'implication des travailleurs dans un processus participatif et concerté entraînerait une **baisse** du **taux d'absentéisme et de rotation** du personnel. Ce qui permettrait aussi de réduire les **coûts** associés à l'absentéisme tels que les frais de remplacement et la diminution de la productivité. Cela aiderait aussi à réduire le niveau de **stress** ressenti par le personnel présent à cause de la charge de travail induite par les personnes absentes.

## ***5. Conclusion***

Pour répondre à la question centrale du mémoire « **Comment développer un processus de participation et de concertation dans l'élaboration d'un Plan Concerté de Formation dans le secteur de l'insertion socioprofessionnelle ?** », je me suis basée sur l'observation des travailleurs que j'ai côtoyés lors de mon stage au sein du Trusquin EFT, tout en étant cadrée par des outils d'analyse.

Il est primordial d'informer les personnes concernées au lancement du projet et de communiquer sur l'état d'avancement à chaque étape du processus, tout en les impliquant lorsque c'est nécessaire. C'est pourquoi, il est judicieux de distinguer les étapes qui nécessitent la participation de celles qui nécessitent la concertation. Également, il est important de rester modeste et d'accepter que certaines décisions doivent être prises en codécision ou simplement être décidées par le directeur de l'institution. Le processus participatif et concerté ne doit aucunement exclure le rôle prépondérant de chaque travailleur.

En impliquant les parties prenantes dans une dynamique participative et concertée, cela permet d'obtenir un plus grand consensus et une meilleure acceptation des décisions prises. Cela favorise la mise en œuvre des actions décidées et réduit les risques de conflits ou de résistances. La participation des travailleurs à l'élaboration du Plan Concerté de Formation renforce leur engagement et donne du sens à leur travail. Leur implication renforce leur adhésion au projet.

Puisque les décisions prises sont le fruit d'une concertation, le processus participatif renforce la légitimité du projet. Cela contribue également à instaurer un climat de confiance et de transparence, tout en renforçant la cohésion et la solidarité au sein du groupe. La communication transparente est donc un principe phare pour développer ce processus participatif et concerté. Les personnes impliquées apprécient avoir des informations claires et précises qui se traduisent par des actions concrètes sur le terrain.

En favorisant l'expression et la contribution de chacun à la réflexion collective, la dynamique participative et concertée stimule la créativité, l'innovation et la diversité des idées. Ce qui peut conduire à des solutions plus pertinentes et adaptées aux besoins et aux attentes de tous les acteurs impliqués.

Grâce à ce projet, l'institution va renforcer sa culture d'entreprise et la cohésion d'équipe, instaurer un climat de confiance et de transparence, favoriser la collaboration et le développement individuel, assurer une équité en termes de formation au sein de l'équipe et encourager la créativité et l'innovation.

## 6. Bibliographie

### Article scientifique :

- ✓ Dubasque, D. (2017). Participer, oui, mais comment? Éloge de la co-construction. *Vie sociale*, (n°19), 73 – 78. <https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2017-3-page-73.htm> (Consulté le 04/01/2024)
- ✓ Gianfaldoni, P. (2012). Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*, (n°38), 129 – 150 <https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2-page-129.htm> (Consulté le 04/04/2024)
- ✓ Godelier, É. (2006). I. Les principales conceptions de la culture d'entreprise. *La culture d'entreprise*, 7 – 23 <https://www.cairn.info/la-culture-d-entreprise--9782707133564-page-7.htm> (Consulté le 09/04/2024)
- ✓ Touzard, H. (2006). Consultation, concertation, négociation. Une courte note théorique. *Négociations*, 1 (n°5), 67 – 74. <https://www.cairn.info/revue-negociations-2006-1-page-67.htm> (Consulté le 19/12/2023)
- ✓ Richez-Battesti, N., Petrella, F. & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, (n°38), 15 – 36. <https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2-page-15.htm?ref=doi> (Consulté le 04/04/2024)

### Formation :

- ✓ Dupont A. & Lesoile, M. (21/09/2023). L'ABC du plan de formation [Formation de l'organisme Competentia]. Processus au service des compétences de votre équipe, Namur.

### Article de loi :

- ✓ 16 mai 2011 – Convention collective de travail relative au soutien à la formation en application de l'Accord cadre tripartite pour le secteur non marchand privé wallon 2010-2011 (publiée le 17/05/2011)

- ✓ 10 juillet 2013 – Décret relatif aux centres d’insertion socioprofessionnelle (M.B. du 20.08.2013)
- ✓ 3 octobre 2022 – Loi portant des dispositions diverses relatives au travail (M.B. du 10.11.2022)

Sites Internet :

- ✓ *Federal Learning Account: droit à la formation et obligations des employeurs.* (2024, 24 avril) Competentia.  
Consulté le 03/05/2024 sur <https://www.competentia.be/news/federal-learning-account-droit-la-formation-et-obligations-des-employeurs>
- ✓ *Fiche 21 « Concerté », le Plan de Formation ?* APEF. Consulté le 19/12/2023 sur <https://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/boiteaoutilsplandeformation21.pdf>
- ✓ *Focus sur la politique concertée de formation. Outils et ressources.* Interfede. Consulté le 18/12/2023 sur <https://www.interfede.be/focus-sur-la-politique-concertee-de-formation/>
- ✓ *Le compte fédéral de formation est désormais en ligne : l’outil de gestion des formations des travailleurs* (2024, 2 avril) SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale. Consulté le 22/04/2024 sur <https://emploi.belgique.be/fr/actualites/le-compte-federal-de-formation-est-desormais-en-ligne-loutil-de-gestion-des-formations>
- ✓ *Quels sont les bénéfices de la formation professionnelle ?* (2024) HCD Institute. Consulté le 09/04/2024 sur <https://www.hcd-institute.fr/comment-ca-marche/la-formation-professionnelle/>
- ✓ *Qui sommes-nous ?* Fonds 4S. Consulté le 18/12/2023 sur <https://www.fonds-4s.org/le-fonds-4s/>
- ✓ *Notre mission.* Competentia. Consulté le 18/12/2023 sur <https://www.competentia.be/qui-sommes-nous/notre-mission>

- ✓ *Politique concertée de formation. Quelles sont les attentes du Fonds vis-à-vis de votre asbl en termes de plan et de politique de formation ?* (2022, 29 novembre) Fonds 4S. Consulté le 18/12/2023 sur <https://www.fonds-4s.org/politique-concertee/cest-quoi/>

Document PDF en ligne :

- ✓ Garbarczyk, B. « *Cinq questions à se poser avant de (faire) participer !* », Analyse, SAW-B [en ligne : [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)], 2017. <https://saw-b.be/wp-content/uploads/sites/39/2020/05/A1705-Cinq-questions-de-la-participation.pdf> (Consulté le 26/12/2023)
- ✓ Halloy S. « *Le management participatif en entreprise sociale d'insertion en Belgique francophone* » Étude exploratoire. [https://www.futuregenerations.be/sites/www.foundationfuturegenerations.org/files/annuaire/file/2020\\_mtacoopeco\\_tfe\\_sibylle-halloy.pdf](https://www.futuregenerations.be/sites/www.foundationfuturegenerations.org/files/annuaire/file/2020_mtacoopeco_tfe_sibylle-halloy.pdf) (Consulté le 14/05/2024)
- ✓ Kravagna, M., Reuchamps, M. & Delberghe, S. « *Qu'est-ce que la participation ?* » [https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A146445/datastream/PDF\\_01/view](https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A146445/datastream/PDF_01/view) (Consulté le 04/01/2024)

Vidéo :

- ✓ Maghouti, L. (Chargée de projets). (29/11/2022). *Qu'est-ce qu'une politique concertée de formation ? Par qui est-elle construite ?* [Vidéo] Fonds 4S. [https://youtu.be/d7lvX\\_5BUAo](https://youtu.be/d7lvX_5BUAo)

## **Remerciements**

*Je souhaite exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui m'ont soutenue dans la réalisation de mon mémoire :*

*Je remercie Monsieur Patrick Truccolo, mon maître de stage, pour sa disponibilité, ses précieux conseils, ses compétences, ses relectures et sa confiance tout au long de mon stage.*

*Un grand merci à Madame Patricia Lepièce, ma superviseuse de stage, pour sa disponibilité, ses encouragements et ses nombreux conseils pour la rédaction de ce mémoire.*

*Je tiens à adresser mes remerciements à Madame Vanessa Mazur pour son accompagnement et les outils pertinents qu'elle a partagés lors de nos réunions pour l'élaboration du Plan Concerté de Formation.*

*Je suis reconnaissante envers tous les travailleurs de l'ASBL Le Trusquin EFT pour leur accueil chaleureux et l'intégration dont ils ont fait preuve à mon égard.*

*Je souhaite également adresser mes remerciements à Madame Laure Compère, Coordinatrice du MIAS, pour ses recommandations et son soutien.*

*Enfin, je remercie Monsieur José Fievet, mon grand-père, pour son aide précieuse en matière de syntaxe et d'orthographe.*

## 7. Annexes

### Annexe 1



---

### COMPTABLE

#### Description générale de la fonction

##### Mission(s) principale(s)

- Gérer la comptabilité de l'entreprise.
- Enregistrer et vérifier les informations relatives aux mouvements financiers de l'entreprise.
- Collecter, classer et rédiger, sous forme de tableaux de bords, les données financières de manière à en faire une première analyse qui sera soumise à son supérieur hiérarchique.
- Trier, traiter, exploiter, suivre, classer les informations relatives à la gestion du personnel.

##### Tâches

##### Gestion Administrative du personnel

- Gérer et suivre les dossiers de chaque travailleur de l'association avec le service social conventionné (ex: états de prestations, dossiers congés éducation, relevé trimestriels AVIQ, suivi des contrats APE et SINE, etc.).
- Administrer les dossiers du personnel envers les institutions correspondantes (suivi du versement régulier des subventions APE/ SINE/ Maribel Social /etc., dossier Accidents de travail envers la médecine du travail, l'assurance des travailleurs, le service d'inspection du travail, ...).
- Préparer les documents lors de l'engagement ou du licenciement de personnel (contrat de travail, convention de rupture de contrat).
- Être présent(e) lors des visites d'inspections financières et du personnel. Assister le directeur en préparant les données devant être soumises au contrôle.

## Gestion financière

- Imputer les opérations comptables et veiller à ce que leur enregistrement soit corrects.
- Trimestriellement, préparer les documents permettant la constitution des comptes de résultats et bilans de l'association. En faire un décodage en vue de préparer les conseils d'administration.
- Assurer les travaux comptables spécifiques (opérations diverses liés aux rémunérations, aux amortissements, charges, déclarations fiscales, ...).
- Préparer la déclaration à la TVA, la vérifier par rapport aux données comptables, l'enregistrer et procéder à son envoi.
- Collecter et éditer des documents de synthèse concernant les informations financières de l'association (tableau de trésorerie, tableau de dettes, tableau d'amortissements, opérations diverses, régularisation, impôts ...).
- Constituer les comptes de résultats et les bilans de l'association
- Gérer le facturier des achats et le facturier des ventes, assurer le suivi des paiements, adresser les rappels.
- Rédiger et constituer les données permettant de constituer les dossiers financiers « avances » et « soldes » des différents projets ou activités pour les différents rapports d'évaluation.

## Responsabilités

- Exploiter les informations chiffrées avec méthode et rigueur : contrôler 2x plutôt qu'une !
- Sauvegarder les données comptables après chaque encodage et/ou vérifier que l'opération informatique s'est effectuée correctement si elle est automatisée.
- S'assurer de la bonne transmission des informations provenant de et/ou allant vers l'extérieur.
- Veiller à la qualité des rapports écrits et verbaux.
- Veiller au respect des échéances.
- Déterminer le niveau de priorité par rapport à l'ensemble des injonctions rencontrées et en faire part au Directeur.
- Ranger sous clefs toutes informations ciblées comme confidentielles.
- Réclamer aux personnes concernées les documents pour la bonne gestion de l'association (note de créances, bon de commande, bon d'achat, attestations de vacances, d'allocations familiales, etc.).

## Autorité

Le/La Comptable rend compte au/à la Directeur(trice).

## Compétences – métier

- Connaissance du projet institutionnel.
- Connaissances équivalentes à celles octroyées dans un baccalauréat en comptabilité.

- Maîtriser le logiciel comptable utilisé par l'entreprise.
- Être capable de déceler des erreurs d'encodage comptable.
- Être capable d'aller rechercher les sources d'information adéquates.
- Avoir les aptitudes nécessaires à la gestion journalière d'une ASBL (RH, administration, finances).
- Capacité d'analyse de textes législatifs et juridiques.
- Capacité d'analyse et d'interprétation des données chiffrées.
- Capacité à prioriser ses actions.
- Maîtriser les outils informatiques courant sur PC (Suite Office, ...).
- Maîtriser la langue française : grammaire et orthographe.
- Aisance dans l'expression orale.
- Capacité rédactionnelle.

### Compétences comportementales

- Être capable de traduire les valeurs du Trusquin dans ses actes quotidiens.
- Ouverture et sensibilisation aux problèmes d'intégration, d'interculturalité et au monde du handicap.
- Avoir le sens des responsabilités.
- Avoir un comportement exemplaire.
- Être capable d'entretenir une relation de confiance.
- Capacité à représenter l'institution avec diplomatie.
- Capacité à communiquer de manière respectueuse.
- Avoir des capacités d'adaptation.
- Faire preuve d'initiative et d'autonomie dans l'organisation du travail.
- Faire preuve de bon sens pratique et de rigueur.
- Faire preuve de souplesse au niveau des horaires.
- Faire preuve d'éthique et de déontologie professionnelles.
- Capacité à gérer son stress.
- Se montrer volontaire envers un processus de formation continue.

### Qualités minimales

- Permis de conduire B

### Expérience

- Expérience de travail de minimum 3 ans dans une fonction similaire

## Annexe 2



---

### Politique Concertée de Formation

#### Évaluation des besoins du Trusquin

Bonjour à toutes et tous,

Nous travaillons depuis quelques mois maintenant à l'élaboration d'une **Politique Concertée de Formation (PCF)**.

La PCF a pour but d'aider Le Trusquin à répondre au mieux à ses missions, à améliorer la qualité des services tout en rendant la pratique de votre métier plus confortable et ce, en renforçant/développant vos compétences.

Après plusieurs réunions du Comité de Pilotage (COPIL) composé de Nanou, Charlotte, Clémence et Patrick, nous souhaitons maintenant vous donner la parole.

C'est l'occasion de vous positionner en nous communiquant vos besoins en acquisition/amélioration de compétences pour aujourd'hui et pour l'avenir.

Pour réaliser ce questionnaire, munissez-vous de votre description de fonction.

Après avoir synthétisé les réponses, un retour sera organisé en vue de finaliser le Plan de Formation 2024 -2025.

Nous attirons votre attention sur le fait qu'il faille différencier les envies personnelles des besoins réels en compétences. Par exemple, demander une formation en cuisine alors que ces compétences ne sont pas sollicitées au Trusquin, n'a pas raison d'être.

Enfin, une demande de formation n'amènera pas systématiquement une réponse immédiate et/ou positive. Différents paramètres entrent en considération comme la faisabilité budgétaire, le nombre de personnes en formation en même temps, les priorités de l'entreprise, etc.

Si vous avez des questions ou besoin d'aide pour compléter le questionnaire, les membres du COPIL sont à votre disposition.

Ce questionnaire sera traité en entretien individuel avec Clémence (voir planning en annexe).

Nom : .....

Prénom : .....

**1) En te basant sur ta description de fonction, quelles compétences souhaites-tu développer/acquérir ? (Minimum 1 et maximum 3)**

Merci de bien veiller à compléter les 3 colonnes.

Compétences	Qu'est-ce que cela te permettra de faire mieux ou plus facilement dans ton travail	Ce que cela va apporter au Trusquin

**2) Si tu as déjà identifié des formations en lien avec le point précédent, merci d'indiquer les références.**

**3) Selon toi quelle(s) compétences pourraient être améliorée(s)/ développée(s) au sein de ton service ? (Maximum 3)**

Compétences	Ce que cela va apporter au Trusquin

**4) Selon toi quelle(s) compétences pourraient être améliorée(s)/ développée(s) au sein du Trusquin ? (Maximum 3)**

Compétences	Ce que cela va apporter au Trusquin

**5) Quand tu suis une formation, que recherches-tu en premier ? (Choisir une seule réponse)**

- De nouvelles compétences
- Évolution dans ma fonction
- Un nouvel élan de motivation
- Confiance en moi
- Sortir de mon cadre de travail
- Remise en question
- De nouveaux outils
- Autre : .....

**6) Préfères-tu être formé·e**

- Seul·e
- Avec un·e ou plusieurs collègues

Pourquoi ?

**7) Parmi tes compétences professionnelles et personnelles actuelles, souhaites-tu en partager/transmettre à tes collègues ?**

Dans ton service : oui – non

Au sein du Trusquin : oui – non

Si oui, lesquelles ?

Comment l'envisages-tu ?

**8) Qu'est ce qui pourrait t'inciter à suivre plus de formations ? (Plusieurs réponses possibles, merci de les classer par ordre d'importance)**

- Pouvoir identifier moi-même les formations appropriées pour mon travail
- Mieux comprendre en quoi la formation va m'aider dans mon travail
- Que mon planning soit adapté pour me permettre de suivre la formation
- Que j'ai les moyens (temps, nouveau matériel, ...) d'appliquer les apprentissages de la formation
- Que le contenu des formations corresponde à mes besoins/ceux du Trusquin
- Que la formation soit le plus près possible du Trusquin et/ou de mon domicile
- Autre(s) :

**9) Quelle est la méthode de formation qui te conviendrait le mieux ?**

- Formation en dehors du Trusquin – avec des collègues
- Formation en dehors du Trusquin – tout seul
- Formation au Trusquin – tout seul
- Formation par un collègue – tout seul
- Formation par un collègue – avec des collègues
- Formation en ligne
- Conférence
- Autre :

Commentaires :

Merci pour ta participation !

L'équipe du COPIL

### Annexe 3

## **Charte de la Formation**

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 et améliorer le bien-être au travail des collaborateurs et augmenter les compétences de ces derniers en vue de toujours situer l'association dans un processus d'innovation.

Par formation, nous entendons :

- la formation **formelle** : cours et stages dispensés par des formateurs externes à l'organisation dans un but professionnel
- la formation **informelle** : toutes les activités de formation, de tutorat, de coaching ou d'acquisition de connaissances qui se déroulent sur le lieu de travail ou en situation de travail. Exemples : rotation des personnes sur les postes de travail, participation à des cercles de qualité, auto-formation, formation à distance, conférences, brainstorming en équipe, ...

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**

- i. Cette charte confirme l'importance que nous accordons tous – direction et personnel – au développement des compétences de chacun/e, via la formation continuée.
- ii. 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 dans le travail
- Stimuler la collaboration, partager nos savoirs et traduire nos valeurs dans nos actes

- **Plan de formation (P.F.) : élaboration, mise en œuvre et évaluation**

- i. Pour concrétiser ces options, nous avons élaboré, de manière concertée et participative, un plan de formation.

Le Plan de Formation est construit sur base de questionnaires individuels relatifs à leurs besoins en compétences transmis à chaque travailleur et sur base des entretiens périodiques de fonctionnement.

Le Comité de Pilotage constitué de la Direction, de la Coordination pédagogique et de l'Agent d'Insertion réalise le Plan de Formation.

La Coordination pédagogique est le Référent-Formation

- ii. Le Plan de Formation reprend tous les projets de formation que nous comptons mettre en œuvre sur une période de 2 ans (la première étant de janvier 2024 à décembre 2025).

Ce plan s'appuie sur les 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 1 fonction ou à 1 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.

- iii. 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.
- iv. Ce plan fera l'objet d'un suivi dans le temps. Sa mise en œuvre sera évaluée, chaque semestre, par le Comité de Pilotage.

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

- i. Chaque association ou entreprise est tenue en Belgique de proposer un nombre de jour minimum de formations à son personnel. Ce nombre est déterminé par la taille de la structure et est régit par la loi portant des dispositions diverses relatives au travail du 3 octobre 2022.

Dès lors, notre association a décidé de s'investir dans l'élaboration d'un Plan de Formation.

En effet, nous sommes aussi convaincus de l'intérêt pour l'Institution, son personnel, son public de développer activement nos compétences pour consolider la qualité de nos prestations.

- ii. Notre Institution s'engage à accorder à chaque travailleur au minimum 1 jour par an de formation par équivalent temps plein.
- iii. Sur le plan financier, notre asbl bénéficie d'un subside sous la forme d'un Budget Maximum Autorisé octroyé par notre Fonds social : Fond 4S.

De plus, notre Institution pourra dégager des moyens complémentaires nécessaires à la réalisation du Plan de Formation.

## **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/s de participer à une formation, à une supervision... sans perturber le fonctionnement
- Mobiliser un 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 afin de faire fonctionner l'ensemble du dispositif dans la durée. Le référent-formation constitue la cheville ouvrière et le garant du plan de formation. Il veillera également à se former à l'exercice de cette fonction.
- Offrir la possibilité à chaque travailleur de participer, chaque année, à 1 jour de formation. Il s'agit toutefois d'un quota-repère qui pourra être dépassé dans le cas de nouveaux engagés, 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.

- Prendre en charge certains coûts annexes occasionnés – dans le chef du travailleur - par la participation à une formation (déplacements-voiture ou train, parking...à préciser).
  - Favoriser les différentes formes possibles de tutorat et/ou de parrainage des travailleurs, nouveaux comme anciens.
  - Remettre à tout nouveau travailleur un exemplaire de cette charte, à son entrée en service.
  - Veiller à ce que toutes les formes de déplacements et tous les types de trajet soient bien couverts par l'assurance propre à l'Institution.
- **Engagements du personnel**
    - Participer à la formation/supervision à laquelle 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.
    - Informer son responsable et le référent-formation du suivi reçu de toute inscription à une formation individuelle et externe (acceptation, annulation, refus, report)
    - Demander – dans la mesure du possible - à l'organisateur de la formation, une attestation de participation. Copie sera transmise au référent-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.

## **Principes d'organisation et aspects pratico-pratiques**

- **Calcul du temps de formation/ Récupération**
  - i. Le temps de formation comptabilisé dans le temps de travail est le temps de formation au départ du domicile du travailleur ou de l'Institution
  - ii. Les heures consacrées par un travailleur à la formation d'un nouveau travailleur ou d'un stagiaire ne sont pas comptabilisés dans son quota annuel.

- **Frais de déplacement et de repas**

- i. Le coût du déplacement est pris en charge par l'ASBL. Il est calculé au départ du siège de l'Institution ou du domicile du travailleur 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 »).
- ii. En cas de déplacement en voiture, les frais de parking sont pris en charge par l'ASBL.
- iii. Si le déplacement est effectué en voiture, il est vivement conseillé de pratiquer le covoiturage et de veiller à prendre autant de participants qu'il y a de places dans le/s véhicule/s.
- iv. Les frais de repas sont à charge du travailleur, sauf s'ils sont prévus dans le coût de la formation au moment de la prise de l'inscription.

- **Procédures**

- i. Toute demande de formation (individuelle ou collective) venant d'un travailleur qui n'est pas prévue dans le Plan de Formation est adressée au Référent-Formation. Celui-ci vérifie la compatibilité ou non avec le plan de formation et ses priorités.  
Celui-ci est transmis à la Direction pour décision finale.  
Un formulaire spécifique est prévu pour formaliser cette procédure.
- ii. Après toute formation, le membre du personnel aura un échange avec la Coordination pédagogique pour transmettre ses impressions, son appréciation de la formation et le suivi qu'il compte lui donner.  
Les informations sont consignées sur un formulaire et constitue l'évaluation de la formation.

**Annexe 4****PLAN DE FORMATION (2024 – 2025)**

<b>Priorité</b>	<b>Thème/Compétences</b>	<b>Objectif général de formation</b>	<b>Personnes /Fonctions</b>	<b>Nombre de personnes</b>	<b>Durée en heures</b>	<b>Époque (début)</b>	<b>Date</b>	<b>Budget temps</b>	<b>Mode</b>
<b>A. COMPÉTENCES TRANSVERSALES</b>									
1	Communication interne et avec assertivité	Améliorer le partage de l'information et développer l'assertivité au sein de l'équipe	Toute l'équipe	18					Externe
1	Esprit/Cohésion d'équipe	Améliorer et développer la cohésion d'équipe	Toute l'équipe	18					Externe
2	Gestion du stress	Diminuer le stress	Toute l'équipe	18					Externe
1	Secourisme	Pouvoir intervenir en cas de malaise ou accident	Toute l'équipe	18					Externe

Opérateur	Lien vers la formation	Coût total	Financement Fonds 4S (BMA)	Financement	Financement par fonds propres	Financement externe « gratuit »
			10 880			
<b>A. COMPÉTENCES TRANSVERSALES (Suite)</b>						
FormAction ?						
FormAction ?						
FormAction ?						
Croix-Rouge de Belgique						

Priorité	Thème/Compétences	Objectif général de formation	Personnes /Fonctions	Nombre de personnes	Durée en heures	Époque (début)	Date	Budget temps	Mode
<b>B. COMPÉTENCES COLLECTIVES</b>									
3	Soudure	Apprendre les règles de base pour assembler et fixer des éléments en acier	Romain, Yvan, Cécile, Damien, Cédric, Thomas.	6	8	S3 ou S4		48	Interne
1	Autorité bienveillante	Renforcer les attitudes à adopter face aux situations	Fred, Yvan.	2	16	S1	02/04/2024 16/04/2024	32	Externe

		de formation avec les stagiaires							
1	Éco-rénovation	Connaître et maîtriser les matériaux bio-sourcés pour la rénovation du bâtiment	Patrick, Marcel B., Thomas.	3	20 24 24	S1	15/03/2024 22/03/2024 29/03/2024	68	Externe
2	Handredis : détermination de projet	Se familiariser avec le milieu du handicap	Charlotte, Patrick.	2	4	S1	23/02/2024	8	Externe
2	Handredis : non emploi et volontariat (partie 1)	Se familiariser avec le milieu du handicap	Charlotte, Patrick.	2	4	S1	29/03/2024	8	Externe

Opérateur	Lien vers la formation	Coût total	Financement Fonds 4S (BMA)	Financement	Financement par fonds propres	Financement externe « gratuit »
<b>B. COMPÉTENCES COLLECTIVES (Suite)</b>						
Alain (Ancien collègue) ?						
Interfédération des CISP		100				

Interfédération des CISP & Cluster Éco-construction	<a href="#">Demandes de bourses - Chantiers pédagogiques - Interfede</a>	0				Région Wallonne (Plan de relance)
Bassin EFE	<a href="#">HANDREDIS (ibefe-lux.be)</a>	0				
Bassin EFE	<a href="#">HANDREDIS (ibefe-lux.be)</a>	0				

Priorité	Thème/Compétences	Objectif général de formation	Personnes /Fonctions	Nombre de personnes	Durée en heures	Époque (début)	Date	Budget temps	Mode
<b>C. COMPÉTENCES INDIVIDUELLES</b>									
2	Accompagner sans s'épuiser	Lutter contre le burn out	Charlotte	1	8	S1	30/01/2024	8	Externe
1	Relations partenariales	Développer des relations partenariales sur la Plateforme d'échange	Charlotte	1	16	S1, S2, S3, S4		16	Externe

		emploi – formation							
2	Handredis : les revenus	Se familiariser avec le milieu du handicap	Charlotte	1	4	S1	26/01/2024	4	Externe
2	Handredis : non emploi et volontariat (partie 2)	Se familiariser avec le milieu du handicap	Charlotte	1	4	S1	26/04/2024	4	Externe
2	Handredis	Se familiariser avec le milieu du handicap	Charlotte	1	4	S1	31/05/2024	4	Externe
1	Initiation à la démarche Qualité et à l’outil CAF	Renforcer le projet « Label Qualité »	Charlotte	1	14	S1	10/06/2024 11/06/2024	14	Externe
2	Grille générique des compétences	Travailler les Softs Skills	Charlotte	1	8	S1	24/05/2024	8	Externe
1	Permis remorque	Conduite avec remorque de plus de 750 kg	Damien	1					
1	Permis remorque	Conduite avec remorque de plus de 750 kg	Cécile	1					

Opérateur	Lien vers la formation	Coût total	Financement Fonds 4S (BMA)	Financement	Financement par fonds propres	Financement externe « gratuit »
<b>C. COMPÉTENCES INDIVIDUELLES (Suite)</b>						
Bassin EFE						
Bassin EFE						
Bassin EFE	<a href="http://ibefe-lux.be">HANDREDIS (ibefe-lux.be)</a>					
Bassin EFE	<a href="http://ibefe-lux.be">HANDREDIS (ibefe-lux.be)</a>					
Bassin EFE	<a href="http://ibefe-lux.be">HANDREDIS (ibefe-lux.be)</a>					
Cecotepe						
Interfédération des CISP	<a href="#">GT transversal sur l'utilisation de la grille générique des savoirs de base en situation professionnelle - Interfede</a>					
Auto-école						
Auto-école						