Le deal pour l’emploi: le plan de formation concret

Dirk Durivet, conseiller — PME à Liantis

Générale

- le deal pour l'emploi
  - modernisation de la législation du travail
  - porter le taux d'emploi à 80 % (2030)
- quelles mesures?
- quelles sont les conséquences?
- adapte votre politique en matière de ressources humaines

Accord sur l’emploi

Meilleur équilibre travail-vie privée

Formation meilleure et plus intensive

Marché du travail plus dynamique

Adaptation du marché du travail à l'économie numérique

Accord sur l’emploi

Meilleur équilibre travail-vie privée

Formation meilleure et plus intensive

Marché du travail plus dynamique

Adaptation du marché du travail à l'économie numérique

Aperçu du programme

1. Droit individuel à la formation du travailleur

A. Principes et champ d’application

B. Quels cours de formation?

C. Confirmation du droit à la formation

D. Dérogation au droit à la formation dans les entreprises au moins 10 mais moins de 20 salariés

E. Entrée en vigueur

F. FAQ

Aperçu du programme

2. Plan de formation

A. Principes et champ d’application

B. 8 conseils pour l’élaboration du plan de formation

C. Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

1

Droit individuel à la formation du travailleur

Aperçu du programme

1. Droit individuel à la formation du travailleur

A. Principes et champ d’application

B. Quels cours de formation?

C. Confirmation du droit à la formation

D. Dérogation au droit à la formation dans les entreprises au moins 10 mais moins de 20 salariés

E. Entrée en vigueur

F. FAQ

Droit individuel à la formation du travailleur

Principes et champ d’application

- La loi actuelle: cinq jours en moyenne (loi Peeters)
- converti en un droit individuel de cinq jours par an (temps plein)
- quatre jours en 2023
- temps partiel/année incomplète — > nombre selon AR

Droit individuel à la formation du travailleur

Principes et champ d’application

- Quels employeurs?
  - **moins de 10 salariés** —> exclus de la législation
  - **au moins 10 et moins de 20 salariés** — > a régime dedéviation
- Nombre de salariés calculé
  - équivalent temps plein correspondant
  - base de l’occupation moyenne de la période de deux ans
  - pour la première fois le 1 janvier 2022

Droit individuel à la formation du travailleur

Principes et champ d’application

- La période de référence: Q4/-2 — > Q3/-1

- Exemple:

  - au 1/1/2022, la période de référence est 1/10/2020 à 30/9/2021

Droit individuel à la formation du travailleur

Quels sont les cours de formation?

- ancienne

  - formation formelle
  - formation informelle

Droit individuel à la formation du travailleur

Quels sont les cours de formation?

- (a) formation formelle:

  - niveau élevé d’organisation du formateur ou de l’établissement de formation
  - lieu de travail séparé du lieu de travail
  - S’adresse au groupe «étudiants»
  - certificat de formation suivie
  - conçus et gérés par l’entreprise ou par un organisme externe

Droit individuel à la formation du travailleur

Quels sont les cours de formation?

- (b) formation informelle:

  - degré élevé d’auto-organisation par «étudiant» ou groupe
    - horaire
    - Lieu
    - contenu
  - contenu déterminé en fonction des besoins individuels
  - lien direct avec le travail
  - y compris la participation à des conférences ou à des foires

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- réalisé
  - par une convention collective sectorielle (tous les deux ans)
  - par l’intermédiaire d’un compte de formation individuel
- **une convention collective** doit prévoir:

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- droit individuel d’au moins 4 jours/an (temps plein) en 2023;
- droits individuels d’au moins 5 jours/an (temps plein) à partir de 2024;
- trajectoire de croissance qui fixe l’augmentation de 4 à 5 jours à 1/1/2024

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- cadre de mise en œuvre pratique
  - un droit individuel
  - la réalisation de la trajectoire de croissance;
- formation prise en considération
  - formation formelle
  - formation informelle
  - formation au bien-être

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- nombre de jours de formation dans le parcours de croissance de 2024 > jours de 2023

- le nombre de jours peut être augmenté ou réduit au moyen d’une convention collective sectorielle.

  - jamais moins de deux

  - le nombre de jours ne sera jamais réduit si le nombre de jours était déjà supérieur à deux.

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- la CCT sectorielle doit être déposée au greffe de la direction générale des relations collectives collectives du SPF ETCS au plus tard le 30 septembre de la première année de la période de deux ans («23-» 24).
- au plus tard le 30 septembre 2023
- pas de CCT sectorielle — > Droits individuels exécutés sur un compte de **formation individuel**
- les comptes de formation contiennent au moins les informations suivantes:

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- l’identité du travailleur: nom, prénom, date et lieu de naissance, lieu de résidence, numéro du registre national;
- les modalités de travail dans lesquelles le travailleur est employé;
- la ou les commissions paritaires compétentes;
- crédit de formation: pour un travailleur à temps plein, au moins quatre jours de formation par an en 2023 et au moins cinq jours de formation par an à partir de 2024;
- le nombre de jours de formation suivis et les jours à utiliser ou à reporter à l’année suivante;
- la trajectoire de croissance.

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- le formulaire (sur support papier ou électronique) fait partie du dossier personnel
- l’employeur informe tous les travailleurs concernés
- de même, tout nouvel employé

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- à compléter dans les meilleurs délais
  - des cours
  - nombre de jours
- le travailleur a droit à
  - consultation
  - modifier

  avec l’accord de son employeur

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- une fois par an,
  - l’employeur informe le travailleur concerné du solde du crédit
    - au moins quatre jours de formation en 2023
    - au moins cinq jours de formation à partir de 2024
  - lui rappelle son droit de consultation;
  - son droit de corriger les erreurs

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- En l’absence de:

  - une CCT

  - un compte de formation individuel

  la loi attribue à chaque travailleur (à temps plein)

  - au moins 4 jours de formation par an à partir du 1 janvier 2023

  - au moins 5 jours de formation par an à partir du 1 janvier 2024

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- solde non utilisé à la fin de l’exercice — > report à l’exercice suivant
- sans crédit sur la formation pour l’année suivante
- 5 jours/an prévus (temps plein):
  - à la fin de chaque période de cinq ans (au plus tôt le 1/1/2024), ou
  - à la fin du contrat de travail
- à la fin de la période de cinq ans — > numérateur à zéro

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- licenciements non imputables au travailleur
  - droit de prendre des jours avant la fin du contrat
  - d’un commun accord
- licenciement pour faute ou licenciement du travailleur
  - il n’y a pas lieu de prolonger le délai de préavis ou
  - augmentation de l’indemnité de licenciement
- En cas de manquement au contrat: crédits de formation non utilisés —> inclusion dans la base de calcul de l’indemnité de préavis

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- actions de formation
  - suivi pendant les heures normales de travail (c’est-à-dire le salaire normal) ou
  - en dehors de ces heures (droit au paiement du salaire sans supplément supplémentaire)

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- les éléments suivants peuvent encore être réglés par un AR après consultation du CNT:

  - 1° méthode de calcul en cas de travail à temps partiel ou d’année incomplète;

  - 2° information sur la loi;

  - 3° sur le compte formation:

    - observations complémentaires

    - comment organiser et

    - comment gérer

Droit individuel à la formation du travailleur

Réalisation du droit à la formation

- le nombre de jours peut être augmenté de l’AR à la suite de l’avis du CNT.

Droit individuel à la formation du travailleur

Dérogation au droit à la formation dans les entreprises employant > = 10 et 20 salariés

- garantir des droits individuels d’au moins 1 jours/an (temps plein)
- fixe chaque année, avant 30/9, le droit par travailleur
- report du solde des jours de formation non utilisés à la fin de l’année à l’année suivante (sans imputation sur le droit de l’année suivante)

Droit individuel à la formation du travailleur

Dérogation au droit à la formation dans les entreprises employant > = 10 et 20 salariés

- à la fin de chaque période de 5 ans (au plus tôt à partir du 1/1/2024), le travailleur doit avoir travaillé au moins 1 jours/an (temps plein).
- licenciement (non imputable au travailleur) permettant au travailleur de prendre des jours non utilisés (par période de 5 ans) avant la fin du contrat de travail

Droit individuel à la formation du travailleur

Entrée en vigueur

- loi du 3/10/2022
- publié au Moniteur belge du 9/11/2022

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

Nous employons entre 10 et 20 travailleurs. Il doit donc y avoir au moins 1 jours/an de formation. Nous avons prévu une formation, mais elle ne dure que 3 heures. Ces trois heures comptent-elles pour la formation de 1 jour?

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- la loi dispose: par travailleur à temps plein/année complète — > droit à une formation d’au moins 1 jour
- journée de formation: un jour de formation formelle ou informelle, calculé comme une journée de travail normale (TPl)
- 3 heures ne suffisent pas

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- travailleurs à temps partiel et travailleurs dont l’année est incomplète — > calcul au prorata du droit à la formation et vérification de l’adéquation d’une formation de 3 heures

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- eet AR peuvent fixer des règles supplémentaires en matière de transposition
- l’AR, mais aussi une convention collective sectorielle, peuvent augmenter ce droit individuel de formation d’au moins 1 jours.

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

L’employeur est tenu de proposer des formations, mais le travailleur peut-il dire qu’il préfère ne pas suivre de formation?

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- Exposé des motifs: droit à la formation, pas de devoir
- one pas prendre de jours de formation, ne constitue pas un motif de licenciement
- l’employeur doit proposer des possibilités de formation
- la déclaration écrite du travailleur selon laquelle il ne répond pas à l’offre ne suffit pas
- l’employeur doit prouver son offre par écrit (par exemple, courriels,...).

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- un travailleur a besoin d’une formation continue pour pouvoir exercer ses fonctions — > L’ employeur peut lui imposer uneformation continue.

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

Que devez-vous faire en tant qu’employeur en cas de départ d’un salarié titulaire d’un compte de formation?

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- o ntslag pour motif grave ou le travailleur démissionne volontairement — > le travailleur n’a pas le droit de contracter des crédits de formation résiduels
- dans ce dernier cas, le bailleur peut néanmoins autoriser que le solde restant dû soit encore prélevé avant la fin effective du contrat de travail.
- le crédit de formation non utilisé ne donne pas lieu à une augmentation du délai de préavis ni à une augmentation de l’indemnité de résiliation

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- licenciement non imputable au travailleur — > droit de contracter un crédit de formation résiduel pendant la période de préavis
- employeur et salarié décident ensemble de ce qui se passe avec ces journées de formation et de la manière de les prendre en charge

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- le droit à la formation est une moyenne sur plusieurs années (maximum 5 ans)
- possibilité qu’un travailleur reçoive plusieurs jours au cours d’une année

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

Comment la limite de 20 travailleurs est-elle calculée?

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- Droit à la formation: le calcul se fait sur la base d’un emploi moyen à temps plein au cours d’une période de référence
- le délai biennal a commencé à courir pour la première fois le 1 janvier 2022
- quatrième trimestre de l’avant-dernière année + trois premiers trimestres de la dernière année
- pour 2022 et 2023: Du 1 octobre 2020 au 30 septembre 2021

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- À la fin de chaque trimestre de la période de référence, la somme des salariés à temps plein déclarés à l'ONSS est divisée par le nombre de trimestres pour lesquels l'employeur a déclaré les salariés.
- plan de formation: la loi ne précise pas comment le seuil doit être calculé
- dans l'attente: sur la base également de l'emploi moyen sur une période de référence (équivalents temps plein)

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

Quelles sont les formations prises en compte: uniquement pendant les heures de travail ou également en dehors des heures de travail bénéficiant d’un congé de formation flamand? Par exemple, formation postgraduée financée par l’employeur

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- formation à l’intérieur ou à l’extérieur de ses heures de travail normales
- lesformations suivies en dehors du temps de travail normal peuvent donc bénéficier du droit individuel à la formation.
- en dehors des heures normales de travail — > droit au paiement du salaire normal, sans sursalaire éventuel

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

Droit individuel à la formation — son contenu est-il limité à ce que l’employeur estime nécessaire?

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- nécessité d’une formation continue — > peut obliger l’employeur
- le travailleur peut également proposer des formations spécifiques
- l’employeur doit dispenser une formation suffisante

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

En ce qui concerne le droit à la formation, ne serait-ce que les employés permanents ou également les auxiliaires/flexi/étudiant?

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- calcul fondé sur l’emploi moyen à temps plein pendant la période de référence
- les emplois flexibles, les étudiants et les extras sont pris en compte

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- les flexis, les étudiants et les tiers peuvent bénéficier d’un droit individuel à la formation.
- par rapport à leur régime d’emploi
- edébut du mois = mois entièrement presté considéré

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

La formation peut-elle également être une formation interne dispensée par un formateur interne?

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- oDes formations informelles sont éligibles
  - formation sur le lieu de travail, autoapprentissage, participation à des conférences, ateliers, bourses d’apprentissage, visites d’étude, formation par rotation d’emploi, formation interne sur un nouveau système informatique ou comptable,....
- oDes formations obligatoires (y compris le bien-être au travail)
  - formation au certificat d’aptitude professionnelle des conducteurs professionnels (= code 95), formation (interne ou externe) à la conduite d’un chariot élévateur, cours de premiers secours,....

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

100 ETP équivaut à 400 jours de formation, sans offrir explicitement 4 jours à chaque travailleur?

Droit individuel à la formation du travailleur

FAQ

- les travailleurs ont désormais droit à un droit individuel à la formation.

  - de 5 jours par an par travailleur à temps plein

  - en 2023 — > 4 jours

- ne pas travailler à temps plein et/ou dont le contrat de travail ne couvre pas la totalité de l’année civile — > au prorata

2

Plan de formation

Aperçu du programme

2. Plan de formation

A. Principes et champ d’application

B. 8 conseils pour l’élaboration du plan de formation

C. Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Plan de formation

- lors de l’élaboration d’un plan de formation:
  - au moins une fois par an, avant le 31 mars
  - employant au moins 20 salariés
- après consultation
  - du comité d’entreprise
  - de la délégation syndicale

au moins 15 jours avant la réunion + Conseil d’entreprise/

la délégation syndicale émet son avis au plus tard le 15/3.

Plan de formation

- absence de conseil d’entreprise/délégation syndicale — > employeur soumet le plan aux travailleurs au plus tard le 1/3

Plan de formation

- groupes à risque: les travailleurs peu qualifiés (au maximum, diplôme de l’enseignement secondaire); les travailleurs âgés de 50 ans ou plus; les travailleurs menacés de licenciement; les personnes ayant une capacité de travail réduite; les personnes qui travaillent depuis moins d’un an et qui étaient inactives au moment de leur entrée en fonctions; jeunes de moins de 26 ans formés dans un système d’apprentissage en alternance ou dans le cadre d’une formation professionnelle individuelle en entreprise

Plan de formation

- ne doivent pas être des initiatives spécifiques
- ne pas oublier ces groupes
- Par exemple: Néerlandais sur le lieu de travail, base de sensibilisation hygiène, base ICT, orientation professionnelle/formation sur le lieu de travail, formation de mentorat (pour les travailleurs âgés expérimentés),...

Plan de formation

- plan -’
  - accorder une attention particulière aux travailleurs dont les possibilités de formation sont actuellement limitées
    - groupes à risques
    - plus de 50 ans
    - travailleurs d’origine étrangère
    - travailleurs handicapés
    - candidats issus d’une profession en pénurie
    - hommes-femmes
- comprend au moins une formation formelle/informelle (au moins un an)

Plan de formation

- plan à maintenir dans l’exploitation
- les travailleurs ont accès à
- l’employeur envoie un extrait au fonctionnaire désigné par le roi dans un délai d’un mois à compter de l’entrée en vigueur (inspection)
- ce lot est réglé par AR:

  - entrée en vigueur

  - règles

  - modalités

Plan de formation

- les (sous-) comités paritaires peuvent fixer des conditions minimales au moyen de conventions collectives.
- Cette CCT doit être soumise au SPF ECTS (au plus tard le 1/1 de l’année au cours de laquelle les conditions doivent être appliquées)

Plan de formation

- l’engagement
  - entre en vigueur le 1 septembre 2022.
  - a fait l’objet d’une évaluation du CNT d’ici au 30/6/2024

8 conseils pour l’élaboration du plan de formation

Un plan de formation doit être présenté avant le 31/03. En règle générale, nous prévoyons une «dernière minute» de formation tout au long de l’année. Nous ne pouvons donc pas les connaître à l’avance?

- l’élaboration d’un plan pour une année entière (délai fixé) n’est pas toujours simple
- le plan de formation vise spécifiquement à «inviter les employeurs à réfléchir».

  - la formation à fournir en fonction des besoins du personnel; et

  - atteindre un objectif final (= suffisamment de propositions)
- les employeurs ne peuvent plus planifier sur une base ad hoc
- mais lancera une réflexion et définira des lignes d’action concrètes.

En ce qui concerne le plan de formation annuel, convient-il d’établir un tel plan unique en tant qu’entreprise? S’agit-il d’un plan global et non d’un plan individuel pour chaque personne? Est-ce bien cela?

- pas de débat. Un plan est un document (papier/électronique) contenant:

  - les cours

  - les groupes cibles

- attention en l’absence de CCT (CP) — > compte de formation individuel

- ce type de compte de formation est lié à la personne et au document (format papier/électronique) et doit être conservé dans le dossier.

Le plan de formation devrait-il contenir des données et des données concrètes? Ou bien peut-il s’agir d’un plan qui indique le nombre de formations prévues et qui sera affiné au cours de l’année?

- le plan de formation couvre l’ensemble des cours de formation et des groupes cibles.
- il ne s’agit donc pas d’un
  - données concrètes
  - dates concrètes
- mais, en tout état de cause,
  - un aperçu des cours de formation prévus (type)
  - les catégories de travailleurs concernées par les cours de formation;
  - l’organisation d’un nombre suffisant de cours de formation pour chaque travailleur

- par exemple, il ne sera plus possible d’établir des plans ad hoc
- la loi ne mentionne pas de révision du plan
- en vue de la nouvelle procédure de consultation

  - Comité d’entreprise
  - ségrégation syndicale
  - personnel

  la révision peut être considérée comme allant dans le même sens.

- veuillez noter que la CCT sectorielle peut établir le plan:

  - conditions minimales

  - dispositions complémentaires

  les consultez!

- je répète: ce type de CCT (présenté au plus tard 30/9 ans — 1)

- pour l’année 2023, la date limite de présentation de la CCT avait été fixée, à titre exceptionnel, à 30/11/2022

Les secteurs ont jusqu’au 30 septembre 2023 pour élaborer leurs propres clauses contractuelles types, mais les entreprises doivent élaborer un plan de formation avant la fin du mois de mars?

- l’employeur (avec un minimum de 20 salariés) doit établir chaque année un plan au plus tard le 31/3.
- la loi fixe les conditions
- les secteurs fixent des conditions minimales supplémentaires

- par conséquent:
  - si le secteur a soumis une convention collective sectorielle au plus tard le 30/11/2022
  - l’employeur doit en tenir compte dans son plan de 2023 (établi au plus tard le 31/3/2023).
- droit à la formation — > le secteur peut le concrétiser dans une convention collective de travail (tous les deux ans)

- en l’ absence de CCT sectorielle — > employeur peut octroyer un crédit à la formation sur un compte de formation individuel

Qu’est-ce qu’un compte de formation individuel?

- le compte de formation est un formulaire (papier ou électronique) contenant au moins les informations suivantes:

  - l’identité du travailleur: nom, prénoms, date et lieu de naissance, lieu de résidence, numéro d’enregistrement national;
  - les modalités de travail dans lesquelles le travailleur est employé;
  - la ou les commissions paritaires concernées;
  - crédit de formation: pour un travailleur à temps plein: au moins quatre jours de formation par an en 2023 et au moins cinq jours de formation par an à partir de 2024;
  - le nombre de jours de formation suivis et les jours à utiliser ou à reporter à l’année suivante;
  - la trajectoire de croissance.

- Conservez ce formulaire (sur papier ou sous forme électronique) dans le dossier individuel du travailleur.

J’ai été informé que, à titre exceptionnel, le plan de formation pour 2023 pouvait être présenté au plus tard le 30 novembre 2022, ce qui est-il exact?

- inexacte: plan de formation pour 2023 d’ici au 31/3/2023
- n’oubliez pas la procédure de consultation (CE; DS ou salariés)
- 30/11/2022 était la date limite pour les secteurs pour fixer des conditions supplémentaires (CCT)

Nous disposons de 3 comités paritaires. Devons-nous élaborer un ou trois plans? Que se passe-t-il si l’un des secteurs agit?

- réponse nuancée: employeur
  - l’obligation d’élaborer un plan, quel que soit le secteur
  - opère une distinction selon la commission paritaire ou prévoit des plans différents

Le plan de formation peut-il être évalué sur la base d’une enquête de satisfaction?

- Points de droit

  - estime qu’une évaluation devrait être incluse dans le plan.

  - n’indique pas comment procéder à cette évaluation

- l’employeur détermine les modalités de l’évaluation
- l’enquête de satisfaction est certainement l’une des possibilités
- Déposé auprès de l’ CE; SD ou salariés

Plan par étapes pour l’élaboration d’un plan de formation

Un aperçu

- Phase 1: Vision de l’apprentissage au sein de l’organisation
- Phase 2: Recensement et collecte des besoins
- Phase 3: Planification et budget
- Phase 4: Organiser un cours de formation
- Phase 5: Garantir la sécurité des résultats

Plan par étapes pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 1: Vision de l’apprentissage au sein de l’organisation

- la formation est-elle une perte de temps ou est-elle considérée comme un investissement dans l’avenir?
- la préparation de la formation est-elle prise en compte lors du recrutement? ....

Plan par étapes pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Recensement et collecte des besoins

- modifications de la stratégie de l’organisation
- rapports de fonctionnement
- nouvelles technologies.
- ferreurs fréquentes
- l’éducation et la formation tout au long de la vie.
- les questions individuelles des travailleurs.
- sortie (naturelle) de compétences.
- ...

Plan par étapes pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Recensement et collecte des besoins

- la formation peut-elle contribuer à résoudre le problème?
- existe-t-il d’autres facteurs qui déterminent la situation: absence d’accords appropriés, de certains instruments inexistants ou insuffisants, etc.
- un autre moyen d’auto-organisation ne pourrait-il pas être une solution?
- ...

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — préparation du responsable des ressources humaines

Une analyse de l’entreprise

Quelle est la situation actuelle et future de l’entreprise, quels sont les besoins en personnel, comment les fonctions évolueront,...? Quelles formations devraient être organisées pour y répondre en temps utile?

Une analyse des travailleurs

Quel est leur niveau de travail, qu’est-ce qu’ils connaissent et peuvent-ils demander une formation de la part de l’employé lui-même et du supérieur hiérarchique?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — préparation du responsable des ressources humaines

Une analyse des fonctions

Qu’est-ce que vous devez connaître pour exercer correctement une fonction? Des descriptions de postes et des profils de compétences vous permettent de les cartographier. Une description des fonctions indique les objectifs et les tâches liés à un poste. Un profil de compétences vous permet de connaître ce que vous devez connaître et de pouvoir exercer correctement la fonction. Sur la base de ces informations, vous pouvez vérifier si des formations sont nécessaires pour que chacun puisse y répondre.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — préparation du responsable des ressources humaines

À la suite de l’évaluation des besoins, il reste les étapes suivantes:

Le responsable du personnel élabore un projet de plan de formation.

Il consulte les supérieurs hiérarchiques des collaborateurs concernés par les formations : ont-ils parlé des formations avec leurs collaborateurs, par exemple dans le cadre des entretiens de fonctionnement ? Sont-ils d’accord avec les formations proposées ? Estiment-ils que d’autres formations sont nécessaires ? Comment vont-ils organiser le travail pendant les formations ?

Le plan de formation (éventuellement revu) est présenté au conseil d’entreprise ou, en l’absence d’un CE, à la délégation syndicale : les objectifs, le résumé et les initiatives pour les groupes à risques. Suit une concertation, avec des adaptations le cas échéant.

Le résultat de la concertation est communiqué aux supérieurs hiérarchiques.

Les travailleurs sont informés.

Le plan de formation est mené à bien.

Le plan de formation est évalué.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Repérer et collecter les besoins — comment le représentant syndical le comprend-il?

Compiler des faits

Vous pouvez recueillir des faits de différentes manières. Choisissez la meilleure manière de vous:

Mettez votre oreille à l’écoute de vos collègues:

- Quelles sont les formations qu’ils ont suivies? Sont-ils satisfaits?
- Utilisent-ils ce qu’ils ont appris dans leur travail? Pourquoi ne serait-ce pas?
- Existe-t-il des formations qu’ils souhaitent suivre?
- Existe-t-il également des raisons pour lesquelles ils ne souhaitent pas la suivre?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Repérer et collecter les besoins — comment le représentant syndical le comprend-il?

Compiler des faits

Demandez au responsable des ressources humaines une vue d’ensemble des formations organisées au cours des trois dernières années. Si vous souhaitez poser des questions supplémentaires, il peut s’agir des questions suivantes:

- À qui les formations ont-elles été organisées? Également pour les ouvriers en fonctions exécutives?
- Dont l’initiative a été lancée: de la direction, des cadres supérieurs, les travailleurs eux-mêmes?
- Les formations ont-elles été dispensées par des formateurs internes ou externes, et qui?
- Quelle a été l’approche adoptée? Quelle est la méthode utilisée?
- Quels ont été les résultats et les effets de la formation? S’agit-il suivi?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Repérer et collecter les besoins — comment le représentant syndical le comprend-il?

Compiler des faits

Trouvez les efforts de formation dans le bilan social et examinez les points suivants:

- Votre entreprise obtiendra-t-elle le minimum sectoriel?
- Il y a des questions qui vous intéressent et auxquelles vous posez des questions. par exemple, beaucoup formation informelle et non formelle formation, ou vice versa,...

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Repérer et collecter les besoins — comment le représentant syndical le comprend-il?

Vérifiez s’il existe certaines raisons d’organiser des formations. Dans de nombreuses situations, la formation est oubliée alors qu’elle aurait un effet positif:

Mouvements

Comme l’installation de nouvelles machines ou de nouveaux procédés de production: quelle est la formation prévue? Suffit-il pour tous?

Offres d’emploi difficiles à pourvoir

Pourquoi ne pas former un candidat interne? Qui connaît l’entreprise, ce qui lui donne la possibilité de continuer à se développer.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Repérer et collecter les besoins — comment le représentant syndical le comprend-il?

Vérifiez s’il existe certaines raisons d’organiser des formations. Dans de nombreuses situations, la formation est oubliée alors qu’elle aurait un effet positif:

Rotation élevée du personnel

Outre de nombreux autres problèmes, il peut y avoir un problème au niveau de l’encadrement. Une formation de «direction» ou de «gestion des tensions sur le lieu de travail» a-t-elle déjà été envisagée?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Repérer et collecter les besoins — comment le représentant syndical le comprend-il?

Vérifiez s’il existe certaines raisons d’organiser des formations. Dans de nombreuses situations, la formation est oubliée alors qu’elle aurait un effet positif:

Le recrutement de nouveaux membres du personnel

La formation facilite souvent la période de transition. Il ne s’agit pas seulement de formations techniques, mais aussi, par exemple, de «néerlandais sur le lieu de travail» ou d’une formation en termes spécifiques utilisés sur le lieu de travail et propres à l’entreprise.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Repérer et collecter les besoins — comment le représentant syndical le comprend-il?

Comment puis-je l’utiliser dans mon entreprise? Vous pouvez en tirer une conclusion sur le nombre de formations organisées.

Veuillez dresser la liste des formations que vous jugez nécessaires, mais qui n’ont pas encore été organisées. Par exemple, les questions de formation que vous avez reçues de vos collègues.
Y a-t-il certains groupes de travailleurs qui ne suivent jamais de formation? Pouvent-elles pourtant utiliser correctement la formation?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Repérer et collecter les besoins — comment le représentant syndical le comprend-il?

Comment puis-je l’utiliser dans mon entreprise? Vous pouvez en tirer une conclusion sur le nombre de formations organisées.

Votre employeur respecte-t-il les obligations de l’accord sectoriel? Recherchez dans le bilan social le nombre d’heures effectivement prestées. Comparer ce chiffre avec le nombre d’heures de formation effectivement organisées pour les travailleurs: (voir bilan social). Votre entreprise obtiendra-t-elle le minimum?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Repérer et collecter les besoins — comment le représentant syndical le comprend-il?

Vous pouvez en tirer une conclusion sur la qualité de la formation.

- Veuillez dresser une liste des problèmes potentiels. Les problèmes classiques sont les suivants: pas de temps de formation, mauvaise organisation pratique (local, matériel, pause café,...), contenu inutile, absence d’objectif, approche trop théorique, cadres qui ne suivent pas les leçons,...
- Essayez d’évaluer l’impact des formations. Cette évaluation est-elle en cours? Que disent les collègues à ce sujet? Et le personnel d’encadrement? Et le responsable des ressources humaines?

Feuille de route pour l'élaboration d'un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — points à prendre en considération lors de la consultation

Partagez les objectifs sur le fond.
Les objectifs possibles sont les suivants:

- Embaucher de nouveaux membres du personnel
- Tenir à jour les connaissances nécessaires à l'exécution de tâches spécifiques (par exemple: PREMIERS SECOURS)
- Polyvalence
- Soutien à la fluidité vers d'autres fonctions
- Obligations (obligations légales, BRC, IFS,...)
- ....

Les problèmes et les évolutions au sein de l'entreprise qui pourraient contribuer à la formation ont-ils été suffisamment pris en compte? Par exemple, une formation pour préparer l'installation d'une nouvelle ligne?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — points à prendre en considération lors de la consultation

En ce qui concerne le choix des formations

Les formations proposées sont-elles utiles?

Il n’est pas facile pour les délégués syndicaux d’évaluer l’utilité des formations prévues.

Feuille de route pour l'élaboration d'un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — points à prendre en considération lors de la consultation

En ce qui concerne le choix des formations

Il peut y avoir des questions sur des formations spécifiques:

- Qu'entend-on par «formation inintelligible»? Qu'est-ce que les travailleurs devraient-ils connaître ou être en mesure de connaître a posteriori?
- Cette formation technique ne devrait-elle plus durer pour que les opérateurs aient un effet?
- Pourquoi une approche spécifique a-t-elle été adoptée, par exemple avec des formateurs internes ou des formateurs externes? S'agit-il de l'approche la plus appropriée? Les formateurs internes n'ont-ils pas besoin de formation?
- .....

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — points à prendre en considération lors de la consultation

En ce qui concerne le choix des formations

Mais il est certainement intéressant de se pencher sur la manière dont la liste a été établie:

- Comment le plan de formation a-t-il été élaboré? Une analyse des besoins a-t-elle été réalisée? Comment et quel en a été le résultat?
- Les dirigeants ont-ils participé à l’élaboration du plan de formation?
- Les collaborateurs ont-ils eux-mêmes été invités à déterminer s’ils ont des besoins de formation?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — points à prendre en considération lors de la consultation

Remarque générale sur l’utilité de la formation

Gardez à l’esprit que la formation ne résoudra pas tous les problèmes. Par exemple, la mauvaise qualité, les problèmes de coopération entre les différents services, les taux élevés d’absentéisme, l’arrêt régulier des machines... peuvent également être confrontés à des problèmes d’organisation. Si vous organisez des formations sans résoudre les problèmes organisationnels, vous risquez d’avoir des effets négatifs: le formateur et les responsables perdent leur crédibilité, les membres du personnel ne se sentent pas récompensés pour leurs efforts, une plus grande résistance à la formation future («ne travaille pas»), des pertes financières (l’investissement n’est pas rentable).

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — points à prendre en considération lors de la consultation

Les formations ont-elles été oubliées?

Les délégués syndicaux peuvent eux-mêmes répondre à des besoins de formation. Par exemple, des formations qui ont fait l’objet d’un tour de table chez les collègues, ou des formations susceptibles de remédier à certains goulets d’étranglement, tels que les problèmes de sécurité (les travailleurs ne sont pas suffisamment informés des règles).

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — points à prendre en considération lors de la consultation

En ce qui concerne les travailleurs

Tous les travailleurs sont-ils couverts?

- Les groupes sont-ils systématiquement oubliés? Existe-t-il un juste équilibre entre les travailleurs et les employés qui vont suivre une formation?
- Les groupes à risque sont-ils inclus dans ce plan?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — points à prendre en considération lors de la consultation

Concernant la mise en œuvre du plan de formation

Un plan de formation bien conçu est un début important, mais le papier est tolérable. Pensez déjà à la mise en œuvre.

Qu’est-ce qui suit les formations?

Existe-t-il des éclaircissements sur les effets négatifs ou positifs potentiels des formations proposées? Les conséquences négatives peuvent faire en sorte que l’on ne soit pas motivé à suivre une formation sur le lieu de travail. Les effets positifs peuvent, quant à eux, être davantage motivés.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — points à prendre en considération lors de la consultation

Concernant la mise en œuvre du plan de formation

C’est pourquoi il est important de discuter de cette question, par exemple:

- Comment les nouvelles compétences seront-elles évaluées?
- Y aura-t-il davantage de responsabilités à la suite de certaines formations?
- En cas d’essai: comment se passe-t-il si un travailleur réussit ou ne réussit pas le test? Existe-t-il une possibilité de réinitialisation?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — points à prendre en considération lors de la consultation

Concernant la mise en œuvre du plan de formation

Organisation

Un autre aspect est le moment où les formations sont organisées:

- Les formations sont-elles organisées à des moments réalisables pour les travailleurs?
- Sont-ils organisés à des moments moins fréquents ou sont-ils remplacés, de sorte que le travail ne s’accumule pas?
- Les heures de formation en dehors des heures de travail sont-elles remboursées ou compensées?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — points à prendre en considération lors de la consultation

Concernant la mise en œuvre du plan de formation

Niveau de formation

En outre, il est important que la formation soit dispensée au niveau des travailleurs:

- Les formations sont-elles adaptées au niveau des travailleurs de manière à ne pas entraîner de perte de temps pour eux et pour l’employeur?
- Les travailleurs disposent-ils de la base nécessaire pour mener à bien la formation? Exemple: disposent-ils d’un néerlandais suffisant? Ou pour les formations techniques: disposent-ils de connaissances de base suffisantes?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — points à prendre en considération lors de la consultation

Concernant la mise en œuvre du plan de formation

Suivi des formations sur le lieu de travail

Il est extrêmement important que les cadres soient favorables à la formation et disposent des compétences nécessaires pour suivre la formation:

- Les cadres sont-ils suffisamment informés des formations? Pourraient-ils suivre la formation au sol?
- Le personnel d’encadrement dispose-t-il de «la nouvelle» de la formation elle-même?
- Disposent-ils de compétences suffisantes pour guider les travailleurs dans la mise en œuvre des acquis? Si tel n’est pas le cas, il est utile qu’ils reçoivent également la formation nécessaire.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 2: Détection et collecte des besoins — points à prendre en considération lors de la consultation

Concernant la mise en œuvre du plan de formation

En conclusion:

Les mesures nécessaires sont prises pour que les travailleurs puissent mettre en pratique les connaissances acquises: disposent-ils de suffisamment de temps, d’espace et de ressources pour y parvenir?

Plan par étapes pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 3: Planification et budget

- formation jugée nécessaire par la direction pour maintenir la position sur le marché ou une nouvelle niche de marché (changements stratégiques)
- cours de formation obligatoires (certificat de conducteur de camion, certificats VCA, etc.)
- o questionsde direction des autorités de surveillance directe
- oquestions de conduite découlant du lieu de travail

Plan par étapes pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 4: Organiser un cours de formation

conditions personnelles et organisationnelles pour une formation réussie:

- quand peut-il être programmé?
- extern/interne?
- conséquences
  - travail/famille
  - K m plustard à la maison
  - ...

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 4: Organiser une formation — Obstacles de l’employeur

La formation coûte-t-elle trop cher?

Les coûts peuvent être réduits en demandant des interventions financières.

Pas de temps pour la formation?

Une raison supplémentaire d’élaborer le plan de formation en étroite concertation avec les cadres: comment le travail sera-t-il redistribué entre les collègues pendant la formation ou les formations seront-elles organisées pendant des périodes moins fréquentes?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 4: Organiser une formation — Obstacles de l’employeur

Étonne-t-il que les travailleurs quitteront leur poste après la formation?

Plusieurs études montrent précisément le contraire. La formation en entreprise a une incidence positive sur la satisfaction au travail et la participation des travailleurs. Ils lient les travailleurs à leur employeur.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 4: Organiser une formation — Obstacles pour les travailleurs

Soyez suffisamment attentif à la motivation des travailleurs! Essayez de découvrir les raisons pour lesquelles certaines personnes ne souhaitent pas suivre de formation et en discutez avec elles. Les délégués syndicaux peuvent jouer un rôle à cet égard. Dans un certain nombre de cas, ils seront en mesure de répondre aux préoccupations. Dans d’autres cas, il est important de discuter avec l’employeur des préoccupations et de trouver des solutions:

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 4: Organiser une formation — Obstacles pour les travailleurs

La formation est-elle considérée comme une critique négative à l’égard du travail?
La formation est jugée superflue?

Pour répondre à ces remarques, il est important que la formation soit suffisamment préparée avec le personnel d’encadrement. Ceux-ci doivent être en mesure d’indiquer l’objectif de la formation et les raisons pour lesquelles elle est importante pour le poste occupé. Qu’est-ce qui devrait changer après la formation? Et comment cela sera-t-il mis en œuvre? Cela doit également être indiqué par le supérieur hiérarchique.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 4: Organiser une formation — Obstacles pour les travailleurs

Étonne-t-il que le travail reste bloqué?

Là encore, une coordination étroite avec le personnel d’encadrement: des formations peuvent-elles être programmées pendant des périodes moins fréquentes ou pourraient-elles être remplacées?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 4: Organiser une formation — Obstacles pour les travailleurs

La formation est-elle trop difficile? Trop théorique?

Si les travailleurs ont de mauvaises expériences en matière de formation ou si trop de théorie les dissuade, vous pouvez rechercher des formules adaptées aux participants. Il existe de nombreuses formes d’apprentissage, de manière non scolaire, étroitement liées aux besoins du travailleur dans l’exercice de ses fonctions.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 4: Organiser une formation — Obstacles pour les travailleurs

Étonne-t-il qu’il y aura des licenciements en cas de formation liée à l’automatisation?

Si de telles préoccupations se manifestent, il est important de clarifier ce point et il est préférable d’en tenir compte dans le cadre des consultations.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 4: Organiser une formation — Obstacles pour les travailleurs

Mérite-t-il davantage de responsabilités à la suite de la formation?

La formation peut améliorer la capacité des travailleurs à se retirer de leur emploi et, partant, à assumer davantage de responsabilités. Cela ne signifie pas automatiquement que la rémunération est plus élevée. Cette question fait l’objet de consultations.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 4: Organiser une formation — Mise en œuvre du plan de formation

Que doit faire concrètement l’encadrement?

Discuter des besoins de formation avec le personnel, par exemple lors d’un entretien de fonctionnement.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 4: Organiser une formation — Mise en œuvre du plan de formation

Que doit faire concrètement l’encadrement?

Lors des entretiens de fonctionnement, un responsable et un membre du personnel discutent du fonctionnement de l’assistant et de sa coopération: le travailleur connaît-il les attentes et répond-il à ces attentes, ce qui fonctionne bien, ce qui peut être amélioré, comment le dirigeant pourrait-il mieux soutenir le membre du personnel,...

Veuillez noter: un entretien de fonctionnement n’est pas un entretien d’évaluation. La principale différence entre les deux est qu’il n’y a pas d’avis dans le cadre d’un entretien de fonctionnement. Lors d’entretiens d’évaluation, l’encadrement évalue les performances du salarié. Le travailleur peut y réagir, mais c’est surtout à sens unique. Les discussions sur le fonctionnement se déroulent plus sur un pied d’égalité. Elles visent principalement à améliorer le fonctionnement et, partant, à déterminer les besoins de formation.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 4: Organiser une formation — Mise en œuvre du plan de formation

Que doit faire concrètement l’encadrement?

Évaluer les besoins de formation du personnel et définir les priorités.

- Préparer l’assistant: expliquer l’objectif de la formation, ce qui est attendu a posteriori sur le lieu de travail, la manière dont la formation se déroulera, l’aide éventuellement prévue pour la mise en œuvre de l’apprentissage (temps, accompagnement,...).
- Procéder à une évaluation de l’agent immédiatement après la formation: qu’est-ce qu’il a appris, comment il va l’appliquer, il faut encore faire quelque chose pour y parvenir?
- Veiller à ce que les enseignements tirés soient mis en œuvre: donner du temps, accompagner, suivre... Évaluer l’impact de la formation après un certain temps.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 4: Organiser une formation — Mise en œuvre du plan de formation

Former le personnel d’encadrement allié

Dans les entreprises qui ne font pas encore l’objet d’entretiens de fonctionnement, il est utile d’y parvenir. Ces entretiens sont importants pour déterminer les besoins de formation. S’agit-il d’une nouveauté pour votre entreprise?

Plan par étapes pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 5: Garantir la sécurité des résultats

Quel devrait être le «retour» de la formation et comment entendez-vous que la formation soit visible sur le lieu de travail?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 5: Garantir les résultats — et comment les évaluer?

Dans le cadre de l’évaluation du plan de formation

Comment les formations seront-elles évaluées?

- Quelles sont les formations qui se poursuivent et celles qui ne le sont pas et quelles formations supplémentaires sont éventuellement organisées?
- Des formulaires d’évaluation sont-ils utilisés? Qu’est-ce qui sera interrogé?
- Les effets sur le lieu de travail seront-ils mesurés? Comment?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 5: Garantir les résultats — et comment les évaluer?

Dans le cadre de l’évaluation du plan de formation

Les délégués syndicaux peuvent également garder le doigt auprès de leurs collègues:

- Demande aux travailleurs ayant suivi une formation s’ils étaient bien préparés: ont-ils été informés à l’avance de la formation? Ont-ils connaissance des raisons pour lesquelles ils ont suivi la formation et de ce qu’ils attendaient ultérieurement?
- Demandez également comment ils ont vécu la formation: ont-ils estimé que la formation était utile? Appliquent-ils les enseignements tirés dans leur travail? Ont-ils besoin d’une formation complémentaire?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 5: Garantir les résultats — et comment les évaluer?

Dans le cadre de l’évaluation du plan de formation

Vous pouvez évaluer le plan de formation au niveau général:

1. Toutes les formations ont-elles été organisées comme prévu? Si non, pourquoi?
2. Des formations complémentaires ont-elles été organisées? Si oui, lesquelles?
3. Le budget a-t-il été respecté?
4. Comment les formations ont-elles eu lieu? Qu’apprennent les évaluations des formations?
5. Ce que nous apprenons à la prochaine fois: comment améliorer encore le plan de formation?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 5: Garantir les résultats — et comment les évaluer?

Dans le cadre de l’évaluation du plan de formation

Compte tenu de l’investissement nécessitant des formations, il est certainement utile de les évaluer également au niveau individuel.

L’évaluation peut porter sur plusieurs aspects. Voici les plus fréquents.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 5: Garantir les résultats — et comment les évaluer?

1. Lors de l’évaluation du processus de formation, vous évaluerez en particulier la qualité en fonction de la satisfaction des participants.

Les thèmes que vous pourriez consulter sont les suivants:

les informations préalablement reçues par les participants; la sélection des participants; l’accompagnement des participants; les procédures administratives; le déroulement du processus de formation; l’objet de la formation; le lien avec la pratique; le matériel de formation; les textes des cours; le formateur; le rythme; le degré de difficulté; les dispositions en matière d’hébergement; la publication de la formation; l’invitation; la méthode de formation choisie (on-the-job/en groupe/autoformation/externe ou interne...)

La consultation peut se faire au moyen d’un questionnaire, mais aussi d’un entretien de groupe.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 5: Garantir les résultats — et comment les évaluer?

2. Lors de l’évaluation des acquis d’apprentissage, chaque participant évalue individuellement:

- les connaissances acquises à la fin de la formation
- les compétences acquises
- changements de comportement observables
- la réalisation des objectifs de formation (résultats obtenus)

Cela peut se faire au moyen d’un test de connaissance, même si cette technique n’est pas populaire. Une autre technique de vérification des connaissances est une interview par le responsable de la formation. Il mesure ainsi les résultats de la formation et peut immédiatement discuter de l’application dans le cadre du travail.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 5: Garantir les résultats — et comment les évaluer?

3. L’évaluation de l’impact sur le lieu de travail vise à déterminer si les améliorations souhaitées sont effectivement réalisées à la suite du processus d’apprentissage.

Les effets possibles sont les suivants:

les changements de comportement perceptibles des participants; transfert vers le lieu de travail; mise en œuvre des nouvelles connaissances et des nouvelles compétences; la mise en œuvre d’un plan d’action convenu après 6 mois; l’appétit des mauvaises habitudes; l’obtention de qualifications sur le terrain; qualité du travail; l’autonomie des collaborateurs; ...

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 5: Garantir les résultats — et comment les évaluer?

3. L’évaluation de l’impact sur le lieu de travail vise à déterminer si les améliorations souhaitées sont effectivement réalisées à la suite du processus d’apprentissage.

Les observations des (ex-) stagiaires sur le lieu de travail peuvent être utilisées pour savoir si et comment il est appliqué.

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 5: Garantir les résultats — et comment les évaluer?

3. L’évaluation de l’impact sur le lieu de travail vise à déterminer si les améliorations souhaitées sont effectivement réalisées à la suite du processus d’apprentissage.

Par exemple, pour mesurer l’impact 3 à 6 mois après la formation, le responsable (de la formation) peut utiliser les questions suivantes:

- Les accords relatifs à l’application des enseignements tirés ont-ils été mis en œuvre?
- Les participants appliquent-ils les enseignements tirés de la formation? Toujours ou parfois?
- L’effet prédésiré de la formation a-t-elle été atteint? Pourquoi, le cas échéant, ne serait-ce pas? Comment puis-je le faire?
- Une action de rafraîchissement est-elle nécessaire?
- La motivation à suivre des formations a-t-elle augmenté, constante ou réduite?
- Les informations actuelles permettent-je de poursuivre la formation si je suis en mesure de remonter dans le temps?

Feuille de route pour l’élaboration d’un plan de formation

Phase 5: Garantir les résultats — et comment les évaluer?

3. L’évaluation de l’impact sur le lieu de travail vise à déterminer si les améliorations souhaitées sont effectivement réalisées à la suite du processus d’apprentissage.

Le choix de la méthode d’évaluation est effectué au mieux en concertation avec le responsable du projet. La participation du personnel d’encadrement est importante pour améliorer la formation.

Plan par étapes pour l’élaboration d’un plan de formation

Si vous avez une réponse aux points ci-dessus, vous pouvez préparer le plan de formation. Vous pouvez choisir d’élaborer un plan de formation complet ou, si votre organisation est assez vaste, vous pouvez élaborer un plan par unité.

Dirk Durivet
conseiller – pme

M. 0478 43 02 44
dirk.durivet@liantis.be

Dirk Durivet, conseiller — PME à Liantis

NCOI LEARNING