



Le Guide du plan de Formation

Un support ad hoc, méthodologique et adapté pour soutenir les dynamiques de formation dans les lieux d'accueil d'enfants 0-18 ans

Version du 12 février 2020

Note de la rédaction :

Veillez noter :

- Cet outil est actuellement à l'état d'ébauche et nécessite encore des améliorations et développements (plusieurs NDLR sont présentes tout au long de ce document)
- Cet outil vous est présenté dans sa phase test sous un format PDF linéaire, mais est destiné à être diffusé, à terme, sous un format numérique dynamique (non-linéaire).
- Les différentes ressources « pour aller plus loin » seront disponibles uniquement en ligne (cfr « URL à ajouter »)
- Nous vous invitons à vous concentrer avant tout sur le contenu et non sur la forme. Un travail graphique spécifique sera prévu (illustrations, schémas, images, icônes, couleurs...)
- Ce document fait 163 pages, annexes comprises. Les annexes sont des supports théoriques qui reprennent des éléments présents notamment dans les brochures ONE (pages 122 à 163). Nous vous invitons à vous concentrer sur les fiches pratiques et outils allant des pages 1 à 121.

Bonne lecture ! 😊

Contact :

Service conseil carnet de bord : 02 229 20 19 | carnetdebord@apefasbl.org
APEF asbl - Square Saintelette 13/15 à 1000 Bruxelles



RECAPITULATIF DE CE GUIDE

<i>Chapitres</i>	<i>Fiches, outils et annexes</i>
0 Introduction	0.1 - Introduction
	0.2 - Plan
	0.3 - Questionnaire d'entrée
	0.4 - Glossaire (sera créé une fois le guide finalisé)
	0.5 - Formation et plan de Formation : définitions et enjeux
	0.6 - Que dit la législation de mon secteur ?
1 Photographies des pratiques	1.1 - Autodiagnostic des pratiques de gestion de la Formation
	1.2 - Autodiagnostic des pratiques d'accueil
	Annexe 1 - Support à l'autodiagnostic - Accueil petite enfance Annexe 2 - Support à l'autodiagnostic - Accueil temps libre (à finaliser)
2 Casting	2.1 - Qui fait quoi - Rôles et responsabilités
	2.2 - Le pilote du plan de Formation
	Annexe 3 – Le descriptif de fonction du pilote du plan de Formation Outil 1 – Test d'autoévaluation du pilote du plan de Formation
3 Analyse des besoins	3.1 - Compétences et besoins en compétences
	3.2 - Identifier les besoins en compétences
	3.3 - Mettre en place un plan d'actions pour chaque besoin
	Outil 2 – Le descriptif de fonction (à créer) Outil 3 – Le modèle d'entretien de fonctionnement Outil 4 – Tableau récapitulatif des besoins et plan d'actions
4 Gestion du projet « plan de Formation »	4.1 - Définir les objectifs, le budget et les priorités
	4.2 - Rédiger et faire valider le plan de Formation
	4.3 - Communiquer le plan de Formation
	4.4 - Evaluer le plan de Formation
	Outil 5 – Gérer notre budget plan de Formation (outil Excel / informatique) Outil 6 – Etablir notre plan de communication Outil 7 – Evaluation du plan de Formation en 3 étapes
5 Organisation des formations et de la mise en pratique	5.1 - Organiser la Formation (en cours d'amélioration)
	5.2 - Evaluer la Formation (en cours d'amélioration)
	5.3 - Favoriser le transfert des apprentissages (en cours d'amélioration)
	Outil 8 – Feuille de bord et de suivi de la Formation Outil 9 – Modèle de partage d'expérience

SOMMAIRE

FICHE 0.1 - INTRODUCTION	7
1. Le guide du plan de Formation : de quoi parle-t-on ?	7
2. Pourquoi utiliser ce guide ?	7
3. Le plan de Formation : avant tout une démarche	7
4. Par où commencer le plan de Formation ?	8
5. Comment parcourir ce guide ?	8
FICHE 0.2 - PLAN DU GUIDE	9
FICHE 0.3 - QUESTIONNAIRE	10
1. Comment utiliser le guide ?	10
2. Liste des questions	10
FICHE 0.4 - GLOSSAIRE	15
FICHE 0.5 - FORMATION ET PLAN DE FORMATION : DEFINITIONS ET ENJEUX	16
1. Qu'est-ce que la Formation ?	16
2. Pourquoi se former ?	17
3. Qu'est-ce que le « plan de Formation » ?	18
4. Pourquoi mettre en place un plan de Formation ?	19
5. La Formation et le plan de Formation : pour qui ?	19
FICHE 0.6 - QUE DIT LA LEGISLATION DU SECTEUR	20
1. Accueil de la petite enfance	20
2. Accueil temps libre	24
FICHE 1.1 - QUI FAIT QUOI DANS LA DEMARCHE « PLAN DE FORMATION » ?	36
1. Identifier les acteurs impliqués dans la démarche « plan de Formation »	36
2. Identifier les rôles, responsabilités et interactions	38
FICHE 1.2 - LE PILOTE DU PLAN DE FORMATION	41
1. Le pilote du plan de Formation : qui est-ce et quelle est sa place dans le milieu d'accueil ? ..	41
3. Comment créer un contexte favorable pour le pilote du plan de Formation ?	41
4. Comment s'outiller pour cette fonction ?	42
FICHE 2.1 - AUTODIAGNOSTIC DES PRATIQUES DE GESTION DE LA FORMATION	44
1. Une photographie de la gestion de la Formation au sein de l'institution	44
2. Qui peut réaliser cet autodiagnostic et comment?	44
FICHE 2.2 - AUTODIAGNOSTIC DE NOS PRATIQUES D'ACCUEIL	51
1. Une photographie des pratiques actuelles dans l'institution	51
2. Qui peut réaliser l'autodiagnostic ?	51
3. Comment réaliser l'autodiagnostic ?	51

4. Les priorités rencontrées.....	58
FICHE 3.1 - COMPETENCES ET BESOINS EN COMPETENCES	61
1. Définitions	61
2. Pourquoi identifier les compétences et les besoins en compétences ?	63
3. Les trois niveaux de besoins en compétences	64
4. Les besoins : comment, pour qui, pour quand ?	64
5. Quelle est l'origine du besoin ?	65
6. Quelle est la nature du besoin ?.....	65
FICHE 3.2 - IDENTIFIER DES BESOINS EN COMPETENCES.....	66
1. Comment identifier les besoins en compétences ?	66
2. Ressources utiles pour identifier les besoins en compétences.....	67
3. Méthodes et techniques pour faire émerger les besoins en compétences.....	73
FICHE 3.3 - METTRE EN PLACE UN PLAN D'ACTION POUR CHAQUE BESOIN IDENTIFIE	75
1. Créer votre plan d'actions	75
2. Définir des objectifs concrets.....	75
3. Définir les actions à mettre en place.....	76
4. Identifier les éventuelles ressources.....	79
FICHE 4.1 - DEFINIR LES OBJECTIFS, LE BUDGET ET LES PRIORITES.....	81
1. Les objectifs du plan de Formation	81
2. Le budget et les ressources possibles	82
3. Les priorités du plan de Formation	83
4. Etablir le calendrier du plan de Formation.....	83
FICHE 4.2 - REDACTION ET VALIDATION DU PLAN DE FORMATION	85
1. Quel format privilégier ?	85
2. Qu'intégrer dans le document ?.....	85
3. Trucs et astuces pour la rédaction :	86
4. (Faire) valider le plan de Formation	86
FICHE 4.3 - COMMUNIQUER AUTOUR DU PLAN DE FORMATION	87
1. Quand communiquer ?.....	87
2. A qui communiquer et pourquoi ?	87
3. Comment communiquer ?	87
FICHE 4.4 - EVALUER LE PLAN DE FORMATION	88
1. Evaluer : en quoi cela consiste ?.....	88
2. Pourquoi évaluer le plan de Formation ?	88
3. Quand évaluer le plan de Formation ?.....	89
4. Comment évaluer le plan de Formation ?.....	89

5. Qui peut évaluer le plan de Formation ?.....	89
FICHE 5.1 - ORGANISER LA FORMATION	91
1. Choisir et mettre en place la formation adéquate	91
2. Assurer le fonctionnement du milieu d'accueil pendant la formation	95
3. Communiquer sur la formation auprès de l'équipe	95
FICHE 5.2 - EVALUER LA FORMATION	96
1. Pourquoi évaluer une formation ?	96
2. Comment évaluer une formation ?	96
FICHE 5.3 - COMMENT FAVORISER LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES ?	97
1. Qu'est-ce que le transfert des apprentissages ?	97
2. Comment favoriser le transfert ?	97
Outil 1 - Test d'auto-évaluation pour le pilote du plan de Formation	100
Outil 2 - Le descriptif de fonction	102
Outil 3 - Le modèle d'entretien de fonctionnement	103
Outil 4 - Tableau récapitulatif des besoins et plan d'actions	104
Outil 5 - Gérer notre budget plan de Formation	108
Outil 6 - Etablir notre plan de communication	109
Outil 7 - Evaluer le plan de Formation en 3 étapes	111
Outil 8 - Feuille de bord et de suivi de la formation	117
Outil 9 - Modèle de partages d'expériences	121
Annexe 1 - Support à la photographie des pratiques – Accueil petite enfance	123
1. Axe 1 – L'accueil des familles	124
2. Axe 2 – L'accueil des enfants	127
3. Axe 3 – Le soutien aux professionnels qui composent et entourent le milieu d'accueil	135
4. Des compétences clés pour un accueil de qualité	141
Annexe 2 - Support à la photographie des pratiques – Accueil temps libre	152
1. Axe 1 – L'accueil des familles	153
2. Axe 2 – L'accueil des enfants	154
3. Axe 3 – Le soutien aux professionnels qui composent et entourent le milieu d'accueil	156
4. Des compétences clés pour un accueil de qualité	157
Annexe 3 - Descriptif de fonction du pilote du plan de Formation	162



INTRODUCTION

FICHE 0.1 - INTRODUCTION

1. Le guide du plan de Formation : de quoi parle-t-on ?

Ce document est un guide à destination des personnes chargées de **mettre en place un plan de Formation** et de gérer les compétences au sein de leur institution.

Conçu **spécifiquement pour les secteurs de l'accueil des enfants de 0 à 18 ans** (et plus !), il contient des fiches explicatives et des outils pratiques pour aiguiller les institutions dans les différentes étapes de la mise en place d'un plan de Formation, depuis un état des lieux de départ jusqu'à l'évaluation de la démarche.

Au-delà de proposer un **cadre méthodologique** pour la mise en place d'un plan de Formation dans les milieux d'accueil, les fiches de cet outil peuvent véritablement constituer un levier pour renforcer son projet d'accueil et la démarche d'amélioration de la qualité.

En effet, le plan de Formation propose une **vision sur le long terme**. Des liens directs peuvent être établis avec les autres démarches d'évolution: Bilan de fonctionnement, Plan d'amélioration de la qualité, alignement sur la législation en vigueur... Ce guide peut donc **accompagner** les institutions dans la réalisation de ces divers processus.

Ce guide est proposé dans une **finalité purement pédagogique**.

2. Pourquoi utiliser ce guide ?

Mettre en place un plan de Formation est une **démarche constructive et enrichissante** pour le développement des compétences et l'évolution des pratiques au sein des institutions. Il s'agit d'une réelle **opportunité** pour **se questionner**, prendre du recul sur :

- ses **pratiques** en matière de Formation, d'accueil, de gestion d'équipe, de récolte des besoins, d'évaluation...
- les **réponses apportées** à chaque besoin identifié ainsi que les résultats qui en découlent.

Ce guide aidera à fonctionner **étape par étape**, à se projeter, à consolider ses pratiques de gestion de la Formation **à son propre rythme** et selon le temps et l'énergie qu'on peut y consacrer en parallèle des autres missions. Construire son plan de Formation ne se fait pas en un jour, mais les apports et bienfaits de celui-ci sont tels que le temps investi dans cette démarche en vaut pleinement la chandelle, et ce aussi bien sur du court terme que sur du long terme.

Construire son plan de Formation est une démarche potentiellement vaste, certes, mais tout à fait **abordable**. Certains milieux d'accueil, grands et petits, disposent déjà d'un plan de Formation et témoignent des **avantages et conséquences positives** sur leur projet d'accueil. D'autres ont commencé l'aventure il y a peu et progressent chaque mois sur base d'un plan d'actions constitué de petits objectifs concrets fixés régulièrement.

3. Le plan de Formation : avant tout une démarche

...cyclique

Le plan de Formation n'est pas nécessairement une démarche linéaire, il se présente même plutôt sous une forme cyclique, un enchaînement de **plusieurs étapes reliées entre elles** :

- *Faire un état des lieux de ses pratiques*
- *Récolter et analyser les besoins*
- *Déterminer les réponses à apporter à ces besoins*

- *Mettre en œuvre ces réponses : organiser des formations et autres méthodes d'apprentissage*
- *Evaluer ce qui a été mis en place*
- *Ajuster et refaire un état des lieux*
- ...

... et riche !

La démarche proposée est également riche et vertueuse, car la mise en place d'un plan de Formation peut **élargir la réflexion** sur d'autres éléments complémentaires à la gestion des compétences : recrutement, description de fonction, tutorat, gestion du personnel, évaluations...

Pour contribuer à cette réflexion, en plus des outils et conseils rassemblés dans ce guide, il est possible de s'appuyer sur une série d'**outils supplémentaires** « pour aller plus loin ». Ceux-ci sont tous accessibles au téléchargement sur le site internet du projet (**+ url à intégrer**).

4. Par où commencer le plan de Formation ?

Nous vous invitons à entrer dans la démarche par la **porte d'entrée qui vous semble la plus adéquate**, en fonction de la réalité de votre institution (son secteur, sa taille, les pratiques déjà mises en œuvre, la période de l'année...). Vous choisirez peut-être de d'abord vous informer sur les bases, ou de faire directement un état des lieux, ou encore d'amorcer la récolte des besoins de chaque membre de l'équipe... C'est à vous de décider !

Se lancer dans la construction d'un plan de Formation, ce n'est pas jeter à la poubelle tout ce qui a déjà été réalisé et mis en place ; au contraire : **démarrez de vos pratiques actuelles**. Vous organisez des réunions d'équipe ? Celles-ci peuvent être un lieu d'échange sur les besoins en Formations. Les outils et pratiques qui ne sont pas encore présents pourront être développés au fur et à mesure si le besoin se fait sentir.

Un des éléments clés pour la réussite d'un plan de Formation est **l'implication de tous**. N'hésitez dès lors pas à consulter votre équipe dès les premières réflexions.

5. Comment parcourir ce guide ?

Il existe plusieurs possibilités pour démarrer l'exploration :

- Un **sommaire**
- Un **plan de ce guide**
- Un **questionnaire**
- Un **résumé opérationnel sous forme de ligne du temps** (**sera créé une fois l'outil finalisé**)

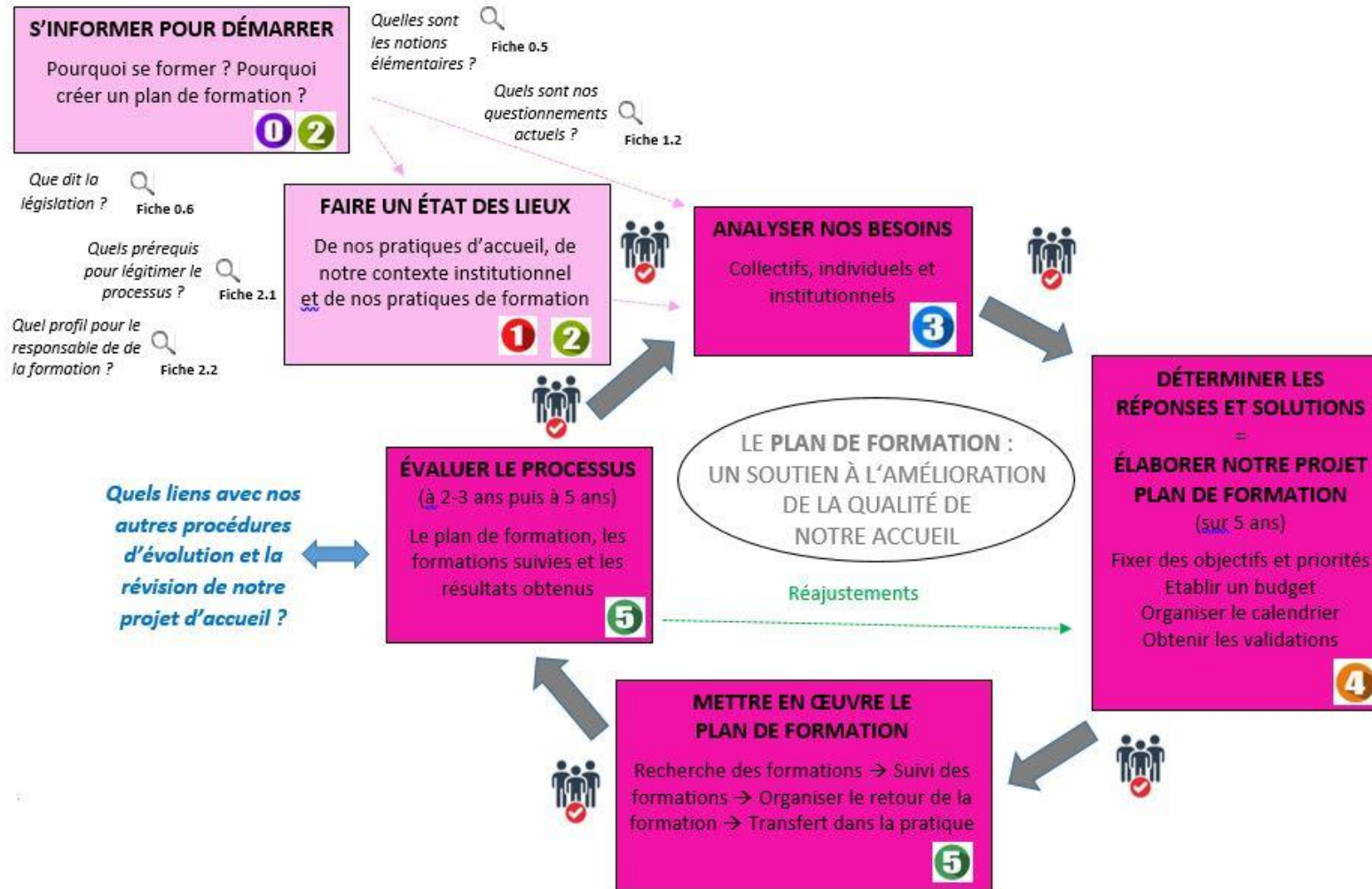
Ce guide présente les grands **axes de développement** d'un plan de Formation, il **ne prétend pas à l'exhaustivité** en termes de gestion de la Formation et des compétences. Il n'est pas non l'unique vision de la question. D'autres outils déjà créés ou à venir peuvent tout à fait lui être complémentaires.

Il n'y a pas d'utilisation standardisée des outils proposés. Chaque milieu d'accueil ayant son fonctionnement propre, nous vous conseillons de **vous réapproprier les divers canevas** afin qu'ils soient pleinement adaptés à votre réalité.

Vous trouverez de nombreux exemples dans ce guide qui illustrent et concrétisent des réalités diverses et des concepts plus théoriques ; ils ne sont en aucun cas des obligations à respecter.

Bonne découverte !

FICHE 0.2 - PLAN DU GUIDE



= Renvoi vers des fiches de l'outil
Fiche xx

= étapes de concertation et de communication indispensables avec les membres du milieu d'accueil en vue d'informer, de consulter, de favoriser l'adhésion, d'impliquer tout le monde

0 → 5 = Renvoi vers les 6 chapitres

FICHE 0.3 - QUESTIONNAIRE

Objectifs de cette fiche :

- Comprendre rapidement le but de chaque étape proposée au sein de ce guide
- Identifier la porte d'entrée qui convient le mieux selon la réalité de l'institution
- Naviguer facilement à travers les différents chapitres

1. Comment utiliser le guide ?

Plusieurs portes d'entrée sont proposées dans ce guide : choisissez celle qui vous semble la plus appropriée en fonction de votre niveau de connaissance et de l'avancée de votre institution dans la démarche « plan de Formation ».

Si vous avez déjà mis certaines choses en place en matière de gestion de la Formation, **ce questionnaire** peut orienter votre priorité de lecture.

L'objectif de cet outil est de répondre aux 9 questions ci-dessous par « plutôt oui » ou par « plutôt non ». Pour vous aider à vous positionner, des sous-questions détaillées servent d'indicateurs.

Il n'est pas obligatoire d'avoir répondu « (plutôt) oui » à une question pour passer à la suivante. Vos réponses sont à indiquer dans le tableau récapitulatif présent à la fin du questionnaire. Si vous avez répondu « non » et que vous souhaitez creuser le contenu de la(des) question(s), nous vous aiguillons vers les fiches concernées au sein de ce guide.

2. Liste des questions

- *Sommes-nous suffisamment informés sur la « démarche plan de Formation » ?*
- *Y-a-t-il déjà un-e pilote du plan de Formation au sein de l'institution ?*
- *Avons-nous une bonne vision des pratiques de la Formation ?*
- *Avons-nous une bonne vision de nos pratiques d'accueil ?*
- *Avons-nous déjà une idée de nos besoins (en compétences, en matière de Formation...)?*
- *Disposons-nous déjà d'un plan de Formation en réponse à nos besoins ?*
- *Avons-nous déjà rédigé et fait valider notre plan de Formation ?*
- *Avons-nous organisé et fait le suivi des actions formatives prévues ?*
- *Avons-nous déjà évalué notre plan de Formation ?*

Un des éléments clés dans l'élaboration d'un plan de Formation est la concertation et l'implication de tous. N'hésitez dès lors pas à **consulter votre équipe**, à mener une réflexion commune pour chaque étape et à répondre aux questions collectivement.



Questionnaire :

❖ SOMMES-NOUS SUFFISAMMENT INFORMÉS SUR LA « DÉMARCHE PLAN DE FORMATION » ?

- Les enjeux de la Formation nous sont-ils connus ? La Formation a-t-elle du sens pour nous ?
- Avons-nous une bonne visualisation de ce qu'est un plan de Formation et l'intérêt d'une telle démarche pour notre institution ?
- Sommes-nous au courant des obligations légales en matière de Formation et de plan de Formation dans notre secteur ?
- Sommes-nous familiarisés avec le jargon de la Formation (« formation continue », « compétences », « besoin en compétence », « évaluation », « modes d'apprentissages », « transfert des acquis »...) ?

Oui



Non

Informez-vous via les fiches
0.4 à 0.6 et 3.1

❖ Y-A-T-IL DÉJÀ UN·E PILOTE DU PLAN DE FORMATION ?

- Est-ce la première fois qu'un plan de Formation est mis en place au sein de l'institution ?
- Un temps de travail officiel est-il dégagé pour la gestion de la Formation ?
- Y-a-t-il une concertation entre les représentants des travailleurs et la direction en ce qui concerne le suivi de la Formation au sein de l'institution ?
- Une personne ou un groupe de personne a-t-il été défini pour valider les formations ?

Oui



Non

Familiarisez-vous avec le rôle du responsable de la Formation via les fiches 2.1 et 2.2. Si vous endossez ce rôle, vous pouvez faire une autoévaluation de vos compétences

❖ AVONS-NOUS UNE BONNE VISION DES PRATIQUES DE LA FORMATION ?

- Avons-nous déjà un plan de Formation au sein de l'institution ?
- Un temps spécifique est-il donné à la Formation ?
- Un budget précis est-il dégagé pour la Formation ?
- Des procédures et outils existent pour faciliter le suivi de la Formation ?
- Une évaluation des formations suivies est-elle mise en place ?
- Des moments d'échanges et de feedbacks sur les formations suivies sont-ils disponibles ?

Oui



Non

Faites un état des lieux de vos pratiques avec la fiche 1.1

❖ **AVONS-NOUS UNE BONNE VISION DE NOS PRATIQUES D'ACCUEIL?**

- Avons-nous eu une réflexion récente sur notre projet d'accueil ? Celui-ci a-t-il toujours du sens pour nous ? Est-ce toujours notre référence quant à nos pratiques ?
- Avons-nous une bonne vision des compétences présentes au sein de l'équipe ?
- Avons-nous une bonne vision des compétences requises pour travailler dans notre institution ?
- Avons-nous identifié nos questionnements et projets en vue d'améliorer la qualité d'accueil de notre structure ?
- Stimulons-nous la réflexion de chacun quant à ses pratiques d'éducation et d'accueil, ses compétences, ses besoins... ?

Oui



Non

Faites un état des lieux de vos pratiques avec la fiche **1.2**

❖ **AVONS-NOUS DÉJÀ UNE IDÉE DE NOS BESOINS (EN COMPÉTENCES, EN MATIÈRE DE FORMATION, DE RESSOURCES HUMAINES, DE MATÉRIEL...)?**

- Avons-nous mené une réflexion collective sur nos pratiques dernièrement ?
- Les membres de l'équipe mènent-ils une réflexion sur leurs besoins individuels ?
- Y-a-t-il un écart entre les missions fixées dans le projet d'accueil et les pratiques sur le terrain ?
- Existe-t-il des procédures et/ou documents pour récolter les besoins individuels (entretiens de fonctionnement, descriptifs de fonction...)?
- Existe-t-il des procédures pour récolter les besoins collectifs (réunions d'équipe...)?
- Avons-nous des besoins qui ne sont pas liés à la gestion des compétences (environnement, matériel, etc.) ?

Oui



Non

Analysez vos besoins individuels et collectifs grâce aux fiches **3.2 et 3.3**

❖ **DISPOSONS-NOUS DÉJÀ D'UN PLAN DE FORMATION EN RÉPONSE À NOS BESOINS ?**

- Des objectifs et priorités en lien avec nos questionnements et projets ont-ils été définis ?
- Des axes de travail ont-ils été définis pour répondre aux besoins identifiés ?
- Des actions (formatives) concrètes sont-elles envisagées ?
- Hormis la formation dite « classique », d'autres modes d'apprentissages sont-ils envisagés (tutorat, intervision, lectures, documentation de pratiques, tutoriels vidéos...)?
- Avons-nous déjà identifié les diverses ressources à disposition au sein et en dehors de notre institution pour répondre aux besoins identifiés ?
- Un calendrier de notre plan de Formation ou plan d'actions a-t-il été défini ?
- Un « budget Formation » a-t-il déjà été défini ?

Oui



Non

Aidez-vous des fiches **3.3 et 4.1** pour définir des objectifs concrets et amorcer un plan d'actions budgétisé et déterminé dans le temps

❖ **AVONS-NOUS DÉJÀ RÉDIGÉ ET FAIT VALIDER NOTRE PLAN DE FORMATION ?**

- Disposons-nous d'un tableau de bord de suivi des actions formatives réalisées et à venir?
- Le plan de Formation a-t-il déjà été validé ?
- Une concertation avec les représentants du personnel a-t-elle été menée ?
- Le plan de Formation a-t-il déjà été communiqué à tous les membres du personnel ?

Oui



Non

Aidez-vous des fiches **4.1 à 4.3** pour rédiger, faire valider et communiquer votre plan de Formation

❖ AVONS-NOUS ORGANISÉ ET FAIT LE SUIVI DES ACTIONS FORMATIVES PRÉVUES ?

- Avons-nous déjà procédé à des inscriptions individuelles et/ou collectives ?
- Notre tableau de bord de suivi des actions formatives réalisées et à venir est-il à jour ?
- Une évaluation des actions formatives est-elle mise en place ?
- Y a-t-il un retour en équipe des actions formatives suivies ?
- Un suivi / un accompagnement est-il prévu avec les travailleurs dans les mois suivant les actions formatives mises en place (utilisation des nouveaux savoirs, changements dans les pratiques, documentation...)?

Oui



Non

Aidez-vous des fiches **5.1 à 5.3** pour organiser, évaluer et faire le suivi de vos actions formatives et autre démarches d'apprentissages

❖ AVONS-NOUS DÉJÀ ÉVALUÉ NOTRE PLAN DE FORMATION?

- Avons-nous déjà fait le point sur la gestion de notre projet plan de Formation ?
- Pouvons-nous déjà constater des résultats, des changements suite à la mise en place de notre plan de Formation ?
- Toutes les actions formatives envisagées ont-elles été organisées ?
- Toutes les actions formatives mises en place ont-elles été évaluées ?
- Avons-nous déjà mené une évaluation à mi-course ?
- Pouvons-nous établir la liste des compétences développées depuis la mise en place de notre plan de Formation ?
- Notre plan de Formation se termine et nous devons rebondir sur un nouveau ?
- ...

Oui



Non

Aidez-vous des fiches **4.4 et 5.2** pour évaluer votre projet plan de Formation d'une manière générale mais aussi pour faire l'évaluation et le suivi des actions formatives mises en place

Résultats :

Questionnaire	Votre réponse (à entourer)	Fiches à consulter lorsque « non »
Sommes-nous suffisamment informés sur la « démarche « plan de Formation « » ?	Oui / Non	0.4 à 0.6 et 3.1
Y-a-t-il déjà une personne responsable de la gestion de la Formation ?	Oui / Non	2.1 et 2.2
Avons-nous une bonne vision des pratiques de la Formation ?	Oui / Non	1.1
Avons-nous une bonne vision de nos pratiques d'accueil ?	Oui / Non	1.2
Avons-nous déjà une idée de nos besoins (en compétences, en matière de Formation...) ?	Oui / Non	3.2 et 3.3
Disposons-nous déjà d'un plan de Formation en réponse à nos besoins ?	Oui / Non	3.3 et 4.1
Avons-nous déjà rédigé et fait valider notre plan de Formation ?	Oui / Non	4.1 à 4.3
Avons-nous organisé et fait le suivi des actions formatives prévues ?	Oui / Non	5.1 à 5.3
Avons-nous déjà évalué notre plan de Formation ?	Oui / Non	4.4 et 5.2

Afin de démarrer un nouveau plan de Formation, nous vous proposons de repartir de là où vous êtes et de refaire un état des lieux de vos pratiques de Formation et de vos pratiques pédagogiques grâce aux fiches **1.1 et 1.2**. Vous pouvez également redémarrer du début de ce **questionnaire** et vous laisser guider dans le contenu des fiches sur base de vos nouveaux résultats.

FICHE 0.4 - GLOSSAIRE

NDLR : ce glossaire sera créé une fois l'outil terminé

Besoin en compétence
Bilan de compétence
Bilan de fonctionnement
Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT)
Commission Communale de l'Accueil (CCA)
Conseil d'administration
Conseil d'entreprise (CE)
Code de qualité
Compétence
Culture formation
Délégation syndicale (DS)
Profil de compétences
Description de fonction
Entretien de fonctionnement (de développement, d'évolution...)
Entretien d'évaluation
Formation continue
Formation formelle
Formation initiale
Projet d'accueil
Référent formation
Coordination ATL
Pouvoir organisateur (PO)
Programme CLE
Responsable de projet
Réunion d'équipe
Qualification
Opérateur
Tutorat

Glossaire de projets et services APEF en lien :

Carnet de bord professionnel
Competentia
Parcours professionnel
Bilan de compétences
Evolutio

FICHE 0.5 - FORMATION ET PLAN DE FORMATION : DEFINITIONS ET ENJEUX

Objectifs de cette fiche :

- Distinguer Formation initiale et Formation continue
- Définir les notions de « Formation » et « plan de Formation »
- Spécifier les avantages de la Formation et de la mise en place d'un plan de Formation
- Identifier les personnes concernées par la Formation et le plan de Formation

Mettre en place un plan de Formation, c'est réfléchir ensemble à pourquoi et comment on se forme et développe ses compétences au sein de l'institution. Mais que recouvrent exactement les termes « Formation » et « plan de Formation » ?

1. Qu'est-ce que la Formation ?

La Formation est l'action de former, de donner forme, de créer, de produire quelque chose. Il s'agit d'un processus entraînant l'apparition de quelque chose qui n'existait pas auparavant.

Dans le cadre de ce guide, nous définirons la Formation comme étant le processus d'apprentissage qui permet à un individu de se former, d'acquérir des compétences (en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être).

NDLR :

Au sein de ce guide, nous faisons la distinction claire entre la Formation et une formation.

- La **Formation** fera référence au processus d'apprentissage, à la démarche d'acquérir et de développer de nouvelles compétences d'une manière générale, et ce quelle que soit la modalité choisie.
- Une **formation** fera référence à la modalité d'apprentissage qu'est la formation « classique » ou « formelle », à savoir suivre un cours donné par un formateur avec un groupe d'apprenants, selon un programme, une logistique et une méthodologie définis à l'avance.

La formation formelle n'est pas la seule modalité d'apprentissage existante. Pour plus de détails, consultez le point 2.2 de la fiche 3.3 intitulée « *Mettre en place un plan d'action pour chaque besoin* ».

a) La Formation initiale

Dans la plupart des cas, des qualifications de base sont à obtenir pour accéder à un métier. Différents niveaux d'études existent (primaire, secondaire, supérieur de type court ou de type long...). Nous parlons alors de Formation initiale. Celle-ci constitue le socle théorique (et en partie pratique) incontournable sur lequel un professionnel va petit à petit construire ses compétences.

Exemples : brevet d'animateur de centres de vacances, certificat de qualification en puériculture, bachelier d'éducateur spécialisé, master en sciences psychologiques et de l'éducation...

La Formation initiale débouche sur l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification officiellement reconnue par les pouvoirs publics. Un (ou plusieurs) diplôme ne rend toutefois pas un professionnel compétent de manière définitive ; les compétences et connaissances ne sont jamais figées, elles se mettent à jour et se développent via divers moyens d'apprentissage tels que :

- La mise en pratique sur le terrain : un professionnel, à force d'utiliser et de mobiliser ses savoirs, savoir-faire et savoir-être¹, va acquérir une expérience professionnelle.
- La Formation continue : l'enrichissement de la Formation initiale et des pratiques professionnelles ainsi que le développement de nouvelles compétences.

b) La Formation continue

La Formation continue est donc un processus d'apprentissage et d'évolution professionnelle par le questionnement, la réflexion, l'adaptation, la précision, l'enrichissement et le développement des connaissances et compétences d'un professionnel. Les métiers de l'accueil d'enfants n'y font pas exception.

Comme expliqué précédemment, il existe différentes modalités d'apprentissage. La Formation continue peut donc prendre plusieurs formes : inscription à une formation catalogue, conférence, formation sur site, accompagnement d'équipe, tutorat en situation de travail...

Exemples : premiers soins et réanimation pédiatrique, gestion des émotions au travail, accompagner le deuil chez l'enfant, gestion de l'agressivité...

2. Pourquoi se former ?

Pourquoi continuer à se former après avoir obtenu son titre qualifiant ? La Formation continue est une dimension fondamentale du contexte professionnel pour les raisons suivantes :

- ❖ La Formation continue dans le secteur des milieux d'accueil d'enfants s'inscrit avant tout dans une **démarche globale d'amélioration de la qualité de l'accueil**.

Depuis de nombreuses années, l'ONE sensibilise les professionnels de l'accueil à l'importance de la Formation continue. Des Décrets et Arrêtés légifèrent spécifiquement sur cette question dans le secteur des milieux d'accueil d'enfants², notamment en termes de durée de Formation ou de thématiques à couvrir.

Au-delà des obligations légales à respecter, il s'agit aussi de **stimuler la réflexivité des professionnels et des équipes sur leurs pratiques d'éducation et d'accueil afin d'en renforcer la qualité**. En effet, pour l'ONE, la Formation continue est³ :

- *l'occasion d'approfondir ou de développer ses connaissances ;*
- *un des moyens de réfléchir à la manière d'améliorer la qualité de l'accueil ;*
- *la possibilité de faire un temps d'arrêt et de prendre du recul par rapport à ses propres pratiques, de re-questionner le sens que l'on met dans sa façon de fonctionner ;*
- *l'opportunité de rencontrer ses collègues ou d'autres professionnels, d'échanger autour de son métier ou de situations parfois difficiles du quotidien ;*
- *une manière de garder un regard critique et professionnel sur son métier ;*
- *l'opportunité de revisiter le travail mis en œuvre avec les enfants et les parents et amener d'éventuels changements dans le projet d'accueil.*

- ❖ La Formation continue s'inscrit également dans une **perspective d'évolution et d'épanouissement professionnel et personnel** des travailleurs de l'institution.

¹ Pour plus de détails, consultez la fiche 3.1 « compétences et besoins en compétences »

² Pour plus de détails, consultez la fiche 0.6 : « *Que dit la législation de mon secteur* ».

³ Source : brochures de formation ONE 0-3 et 3-12 ans :

https://www.one.be/professionnel/nosbrochurespro/?tx_solr%5Bfilter%5D%5B0%5D=categories%3AFormations

Selon leurs objectifs, la Formation permet aussi aux professionnels d'évoluer et de progresser dans leur parcours professionnel. Via l'acquisition de nouvelles qualifications par exemple, un accès est possible vers une nouvelle fonction, un autre service ou même une autre institution.

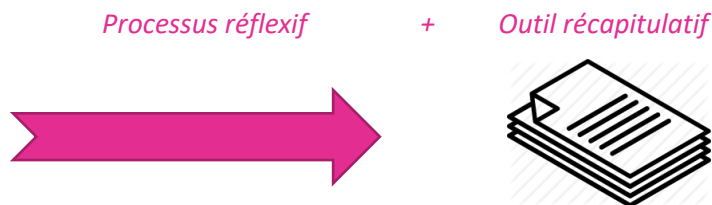
- ❖ Enfin, la Formation continue s'inscrit dans la **prévention des risques professionnels**, à un niveau individuel et collectif.

Chaque professionnel est avant tout un humain qui a des besoins et des expériences de vie dont il ne peut faire fi. La Formation continue est une opportunité pour prévenir les risques et problèmes professionnels (accident, conflit, agression, épuisement...), mais aussi pour améliorer la qualité de vie au travail pour les individus et les équipes.

3. Qu'est-ce que le « plan de Formation » ?

Un plan de Formation consiste, comme son nom l'indique, à **planifier la Formation** et ce quelles que soient les modalités d'apprentissage envisagées (exemples : tutorat, partage de pratiques...), sur une période donnée (exemple : les cinq prochaines années). Dans cette optique, il est donc possible de traduire « plan de Formation » par « plan de développement des compétences » ou même « plan des apprentissages ».

Il s'agit donc avant tout d'une démarche, d'un **processus réflexif**, mais qui va aussi se matérialiser en un **outil sur mesure** une fois le plan de Formation élaboré. En effet, le document récapitulatif de suivi qui va résulter de l'élaboration du plan de Formation peut aussi être considéré comme le « plan » de Formation, au sens de la marche à suivre décidée collectivement pour les x prochaines années.



Le plan de Formation a pour vocation d'**identifier les besoins en compétences en vue de les combler adéquatement** selon l'un ou l'autre modes d'apprentissages (dont des formations).

Le plan de Formation est un **outil de gestion des compétences** en lien avec la vision stratégique de l'institution. Il est donc au service des missions et objectifs de celle-ci.

Le plan de Formation peut être considéré comme un **projet opérationnel de développement des compétences** des travailleurs d'une institution :

- selon les objectifs fixés par celle-ci dans le cadre de ses missions et de son projet d'accueil
- selon les évolutions des pratiques et des métiers concernés
- selon les dispositions légales en cours et à venir
- ...

Un plan de Formation est toujours **délimité dans le temps et budgétisé**. Chaque plan de Formation est donc un projet unique, puisque propre à une institution, ses travailleurs et sa période donnée.

Le plan de Formation est une **démarche à réaliser de manière collective, participative et concertée**, mais aussi en cohérence avec les réalités et contraintes de l'institution.

4. Pourquoi mettre en place un plan de Formation ?

En parallèle de la planification des apprentissages, établir un plan de Formation offre de nombreux avantages. En effet, cela permet de :

- **Analyser et questionner les pratiques déjà existantes** au sein de l'institution en ce qui concerne la Formation et les apprentissages
- **Recenser et analyser les besoins**, défis et objectifs de l'équipe, de l'institution et de chaque professionnel
- **Créer des liens** entre les demandes individuelles et collectives et le projet d'accueil, mais aussi avec d'autres dispositifs de développement liés à l'institution
- **Soutenir les enjeux, défis et développements de l'institution** à court et à moyen terme
- **Mettre en place des pratiques favorisant la réflexivité** de chacun sur ses pratiques professionnelles et leur approfondissement
- **Favoriser le partage des acquis** des formations à l'équipe, ainsi que l'utilisation concrète de ces apprentissages sur le terrain
- **Fédérer, voire remobiliser les membres de l'équipe** autour d'un même projet de développement et d'amélioration
- **Garder des traces** de tout l'historique d'apprentissage de l'institution et des compétences présentes au sein de celle-ci
- **Gérer de manière plus efficiente** les compétences mais aussi le budget qui y est dédié
- **Assurer une équité et une cohérence** en comblant des besoins en compétences plutôt que d'offrir des formations à qui le demande. Le plan de Formation offre plus d'équité et d'objectivité dans les choix de formations et met chaque collaborateur à « égalité » par rapport à la Formation en tant que droit et obligation.

5. La Formation et le plan de Formation : pour qui ?

Même si les obligations légales portent sur les fonctions d'accueil principalement, **la Formation est destinée à tous les membres de l'institution** sans exception. Chaque collaborateur a un rôle à jouer au niveau du projet d'accueil, et ce quelle que soit sa fonction, son service, son niveau hiérarchique, son ancienneté, son niveau de diplôme, son temps de travail...

La Formation fait partie intégrante des enjeux de chaque institution. La société évolue, les pratiques évoluent, l'institution doit évoluer elle aussi. Chacun est amené à remettre en question ses pratiques, ses acquis et à mener une réflexion sur ses besoins et développements potentiels.

Le plan de Formation inclut donc les **différents services que peut compter un milieu d'accueil** : le personnel d'accueil, la direction, la logistique, l'encadrement, l'administratif... et reprend les besoins, formations et apprentissages de chaque travailleur de la structure.

FICHE 0.6 - QUE DIT LA LEGISLATION DU SECTEUR

Concernant le plan de Formation et la formation initiale et continue des professionnel·le·s ?

Objectifs de cette fiche :

- Prendre connaissance de la législation du secteur en ce qui concerne la formation (initiale et continue)
- Prendre connaissance des obligations en termes de plan de Formation

Selon le secteur, les exigences en termes de **formation** et de **plan de Formation** diffèrent.

Vous trouverez ci-dessous les informations relatives au secteur de l'accueil de la petite enfance, ainsi qu'au secteur de l'accueil temps libre. Bien qu'ayant chacun une réglementation spécifique, ces deux secteurs et chaque type de milieu d'accueil qui les constitue ont comme socle commun le Code de qualité de l'ONE

1. Accueil de la petite enfance

NDLR : Les éléments de la législation repris dans cette partie sont liés à la réforme du secteur de l'accueil de la petite enfance et sont d'application depuis le 1^{er} janvier 2020, sous réserve de modifications liées à l'arrêté de concertation. Les éléments liés aux modalités transitoires doivent encore être intégrés.

Le secteur de l'accueil de la petite enfance comprend 5 types d'accueil distincts ayant chacun leurs spécificités. La définition de leurs missions et activités, au regard de l'Arrêté du 02/05/2019 se trouvent ci-dessous. Le Code de qualité de l'ONE reste bien sûr d'application.

Secteur	Milieux d'accueil	Missions - Activités
<p data-bbox="129 949 454 1108">Accueil de la petite enfance</p>	<p data-bbox="588 336 912 495">Crèches</p>	<p data-bbox="963 293 1410 479">Milieux d'accueil organisés pour prendre en charge, dans un lieu d'accueil, un minimum de 14 enfants présents simultanément et encadrés par une équipe.</p>
	<p data-bbox="588 622 912 781">(Co)accueillant(e)s d'enfants indépendant(e)s (AEI ou CAEI)</p>	<p data-bbox="963 548 1426 808">Milieux d'accueil organisés pour prendre en charge, dans un lieu d'accueil, un maximum de 5 ou 10 enfants présents simultanément encadrés respectivement par une ou deux personne(s) exerçant sous statut indépendant.</p>
	<p data-bbox="588 949 912 1108">Services d'accueil d'enfants (SAE)</p>	<p data-bbox="963 880 1426 1140">Milieux d'accueil organisés pour prendre en charge, dans plusieurs lieux d'accueil, un maximum par lieu d'accueil de 5 ou 10 enfants simultanément encadrés respectivement soit par une personne soit par une équipe.</p>
	<p data-bbox="588 1294 912 1453">Services d'accueil spécialisé de la petite enfance (SASPE)</p>	<p data-bbox="963 1211 1426 1547">Milieux d'accueil organisés pour prendre en charge dans un lieu d'accueil un minimum de 16 enfants présents simultanément, vivant une situation de crise dans leur milieu de vie, encadrés par une équipe. Les enfants sont hébergés dans le milieu d'accueil et pris en charge jusqu'à 6 ans inclus maximum (sauf dérogation).</p>
	<p data-bbox="588 1675 912 1834">Services d'accueil d'enfants malades à domicile (SAEMD)</p>	<p data-bbox="963 1619 1426 1919">Structure organisée pour prendre en charge dans leur milieu de vie des enfants qui, pour raisons médicales, ne peuvent fréquenter le milieu d'accueil ou scolaire. Les enfants sont pris en charge dans leur milieu de vie et jusqu'à 12 ans inclus maximum (sauf dérogation).</p>

a) *Projet d'accueil*

L'Arrêté du 02/05/2019 fixe le régime d'autorisation et de subvention de l'ensemble des milieux d'accueil de la petite enfance.

Chaque milieu d'accueil a l'obligation d'établir un projet d'accueil conforme au code de qualité, en concertation avec le personnel du milieu d'accueil⁴. La durée du projet d'accueil à mettre en place est de 5 ans.

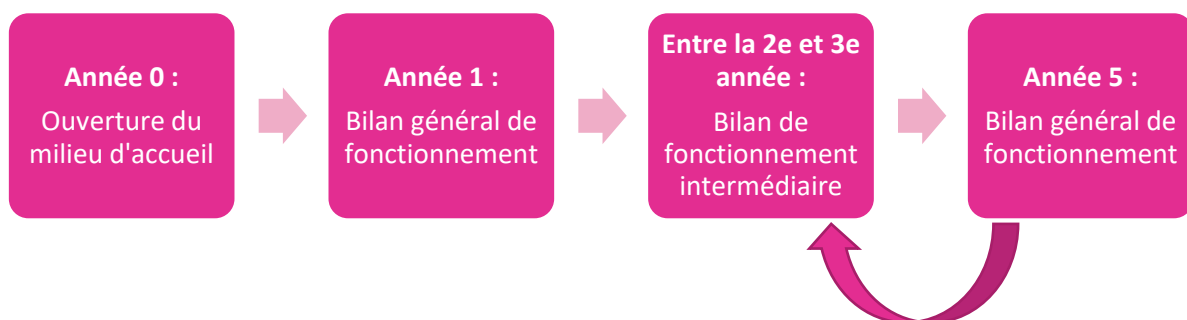
Le pouvoir organisateur et le personnel doivent par ailleurs mettre en œuvre au quotidien le projet d'accueil, dans une logique d'amélioration permanente de la qualité⁵.

b) *Plan de Formation*

Chaque milieu d'accueil de la petite enfance doit établir, en concertation avec le personnel, un plan de Formation continue en lien avec son projet d'accueil et pour la durée de celui-ci⁶.

c) *Bilans de fonctionnement*

Les missions de l'O.N.E. envers les milieux d'accueil portent non seulement sur un accompagnement de ceux-ci, mais également sur leur évaluation et contrôle. A cet égard, l'O.N.E. réalise ainsi de manière régulière un bilan général de fonctionnement du milieu d'accueil. Ce bilan général de fonctionnement est réalisé tous les 5 ans, avec un bilan intermédiaire entre la 2^e et 3^e année. Pour les milieux d'accueil nouvellement créés, un bilan de fonctionnement est également mis en place après sa première année de fonctionnement.



Les bilans de fonctionnement portent sur la mise en œuvre de l'ensemble des conditions d'autorisation d'accueil, dont plus spécifiquement le projet d'accueil et le plan de Formation⁷.

Ces bilans de fonctionnement visent à soutenir la démarche continue d'amélioration de la qualité de l'accueil.

d) *Formation initiale des professionnels*

L'Arrêté du 02/05/2019 mentionne l'ensemble des formations initiales permettant d'exercer dans un milieu d'accueil de la petite enfance.

⁴ Article 10 de l'Arrêté du 02/05/2019

⁵ Article 43 de l'Arrêté du 02/05/2019

⁶ Article 61 de l'Arrêté du 02/05/2019

⁷ Article 75 §2 de l'Arrêté du 02/05/2019

Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des formations initiales requises pour exercer chaque fonction spécifique au milieu d'accueil.

Type d'enseignement	Formation	Fonction d'accueil des enfants	Fonction d'encadrement psycho-médico-sociale	Fonction de direction ⁸	
				Direction de crèche (14 places min.)	Direction de tout autre milieu d'accueil
Enseignement secondaire supérieur	Certificat de qualification en puériculture	X			
	Certificat de qualification auxiliaire de l'enfance	X			
	Certificat de qualification éducateur	X			
	Certificat de qualification agent d'éducation	X			
Formation IFAPME ou EF-PME	Diplôme de la formation « chef d'entreprise : accueillant(e) d'enfants »	X			
Enseignement supérieur de type court	Bachelier en psychologie		X	X	X
	Bachelier assistant social		X	X	X
	Bachelier en soins infirmiers		X	X	X
	Toute autre formation à orientation psychopédagogique, de santé ou sociale				X
Enseignement supérieur de type long	Master en sciences psychologiques et de l'éducation		X	X	X
	Master en ingénierie et action sociale		X	X	X
	Master en sciences de la santé publique		X	X	X

⁸ En plus de l'une des formations initiales mentionnée dans ce tableau, l'exercice de la fonction de direction d'un milieu d'accueil nécessite de justifier, dans les 2 ans de la prise de fonction, d'une formation complémentaire reconnue par l'O.N.E. (intégrer ici e-mail de contact à l'ONE pour des questions relatives à ceci).

	Toute autre formation à orientation psychopédagogique, de santé ou sociale				X
--	--	--	--	--	---

e) Formation continue des professionnels

Tout professionnel évoluant dans le secteur de l'accueil de la petite enfance, quel que soit le milieu d'accueil et quelle que soit sa fonction, est soumis à une obligation de formation continue de **minimum 2 jours par an** (en moyenne sur la durée du plan de Formation mis en place)⁹.

Quelques documents et outils pour aller plus loin :

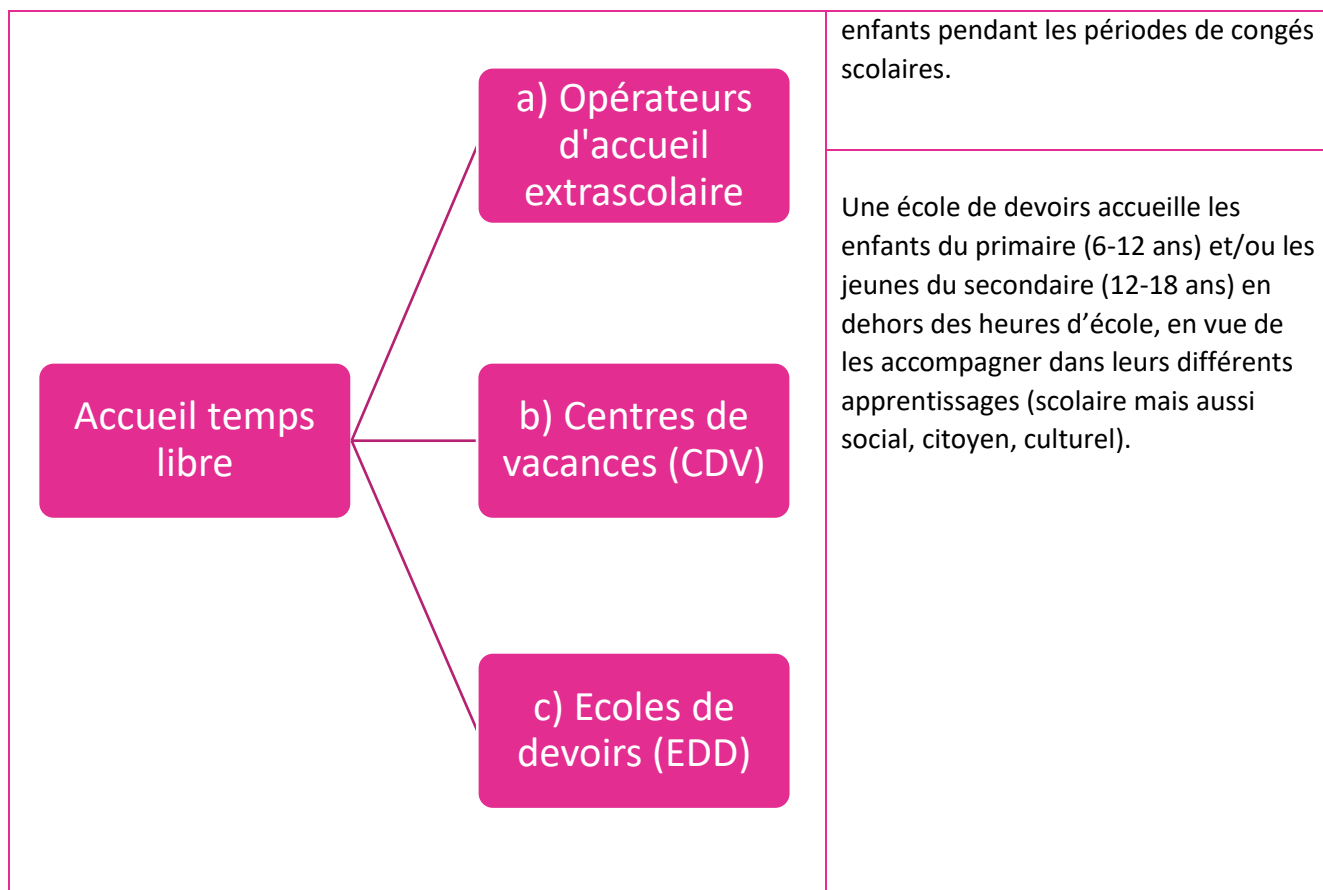
- Le Code de qualité du 17 décembre 2013 - <https://www.one.be/professionnel/milieux-daccueil/qualite-de-laccueil/>
- La documentation liée à l'ouverture d'un milieu d'accueil - <https://www.one.be/professionnel/milieux-daccueil/ouvrir-un-milieu-daccueil/>
- Brochure « Booster la qualité dans sa structure d'accueil extrascolaire » - <https://www.one.be/professionnel/brochuredetailpro/brochure/booster-la-qualite-dans-sa-structure-daccueil/>
- Brochures de formation de l'O.N.E. - https://www.one.be/professionnel/nosbrochurespro/?L=0&tx_solr%5Bfilter%5D%5B0%5D=categories%3AFormations
- Fiche D du Carnet de bord professionnel : « Mon secteur et moi » - <https://www.moncarnetdebord.be/mon-carnet-de-bord/fiche-d-mon-secteur-et-moi>

2. Accueil temps libre

2.1 Les trois types d'accueil de l'accueil temps libre

Secteur	Milieux d'accueil	Missions - Activités
		Les opérateurs d'accueil extrascolaire sont des opérateurs pouvant organiser des activités autonomes encadrées et des animations éducatives, culturelles et sportives pour les enfants âgés de 3 à 12 ans avant et après l'école et pendant les jours de congé scolaire.
		Les centres de vacances ont pour mission de contribuer à l'encadrement, l'éducation et l'épanouissement des

⁹ Article 61 de l'Arrêté du 02/05/2019



a. Opérateurs d'accueil extrascolaire

Réglementation

Le **Décret ATL** est le décret relatif à la coordination de l'accueil des enfants durant leur temps libre et au soutien de l'accueil extrascolaire. Il a été voté le 01/07/2003 et l'arrêté d'application a été approuvé par le Gouvernement le 17/12/2003.

Ce décret initial a été modifié par un décret du 26/03/2009, publié au Moniteur belge le 27/07/2009. Le Code de qualité de l'O.N.E. reste bien sûr d'application.

Définition, missions et activités

Les opérateurs d'accueil extrascolaire sont des opérateurs pouvant organiser des activités autonomes encadrées et des animations éducatives, culturelles et sportives pour les enfants âgés de 3 à 12 ans avant et après l'école et pendant les jours de congé scolaire.

Projet d'accueil

Conformément au Code de qualité, tout opérateur d'accueil extrascolaire est tenu de construire et de mettre en œuvre un projet d'accueil. Ce dernier doit être élaboré en équipe et faire l'objet d'une consultation avec les personnes qui confient l'enfant au milieu d'accueil.

Les opérateurs d'accueil extrascolaire de type II (communément appelés « ex-FESC¹⁰ ») ont par ailleurs l'obligation de mettre en place un plan d'amélioration de la qualité¹¹.

¹⁰ Fonds des Equipements et de Services Collectifs :

https://www.moncarnetdebord.be/sites/moncarnetdebord.be/files/2019-02/Reprise_des_projets_FESC_par_IONE_SI.pdf

¹¹ Pour plus de renseignements, rendez-vous sur le site de l'O.N.E. : <https://www.one.be/professionnel/accueil-temps-libre/accueil-extrascolaire/le-plan-damelioration-de-la-qualite-aes2/>

Formation initiale des professionnels

Tout professionnel de l'accueil extrascolaire est soumis aux modalités décrites dans le Décret ATL. Les titres de formation repris ci-dessous donnent directement accès au métier d'accueillant extrascolaire ou de responsable de projet.

Toute personne ne disposant pas d'un de ces titres est tenue de suivre une formation continuée de base de minimum 100 heures sur une période de 3 ans, couvrant les notions de base reprises au point *iii* ci-dessous.

- Les titres donnant directement accès au métier d'accueillant extrascolaire

Type d'enseignement	Titres
Enseignement secondaire à temps plein	<p>Tout diplôme ou certificat de fin d'étude à orientation sociale ou pédagogique du niveau de l'enseignement technique secondaire supérieur, tels que :</p> <p>a) En technique de qualification :</p> <ul style="list-style-type: none">- Agent d'éducation- Animateur- Educateur <p>b) En professionnel :</p> <ul style="list-style-type: none">- Puériculeur(rice)
Enseignement secondaire en alternance	<ul style="list-style-type: none">- Auxiliaire de l'enfance en structures collectives- Moniteur pour collectivités d'enfants
Enseignement de promotion sociale	<p>Tout diplôme ou certificat de fin d'études à orientation sociale ou pédagogique, au moins du niveau de l'enseignement technique secondaire supérieur, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none">- Auxiliaire de l'enfance de 0-12 ans dans une structure collective¹²- Auxiliaire de l'enfance de 0-12 ans à domicile- Auxiliaire de la petite enfance- Formation d'animateur socioculturel d'enfants de 3 à 12 ans- Animateur de groupes d'enfants- Animation d'infrastructures locales
Autres formations ¹³	<ul style="list-style-type: none">- Brevet d'Animateur de Centre de Vacances (BACV) délivré en vertu du décret du 17 mai 1999 relatif aux centres de vacances ;

¹² Le premier niveau de la formation d'Auxiliaire de l'Enfance (module « Accueil à caractère collectif ») donne directement accès au métier d'accueil extrascolaire (3-12 ans)

¹³ Toute situation particulière peut faire l'objet d'une demande à l'ONE.

	<ul style="list-style-type: none"> - Formations reconnues ou modules de formation accélérée reconnus par le Gouvernement en application de l'article 42 de l'arrêté du 27 février 2003 portant sur la réglementation générale des milieux d'accueil en ce qui concerne les parents assurant l'accueil dans une crèche parentale, le personnel d'encadrement des maisons d'enfants et les accueillantes d'enfants ; - Brevet d'instructeur en éducation physique, sport et vie en plein air délivré par la direction centrale des organisations de jeunesse et des organisations d'adultes selon les critères de l'arrêté ministériel du 20 mai 1976 ; - Brevet de moniteur ou d'entraîneur délivré par l'administration de l'éducation physique, des sports ou de la vie en plein air ; - Tous les titres, certificats, diplômes ou brevets équivalents reconnus par l'ONE
--	--

- Les titres donnant directement accès au métier de responsable de projet

Type d'enseignement	Titres
Enseignement supérieur	Tout diplôme ou certificat de fin d'études du niveau de l'enseignement supérieur social, psychopédagogique ou en éducation physique au moins de type court, de plein exercice ou de promotion sociale.
Autres formations ¹⁴	<ul style="list-style-type: none"> - Brevet de Coordinateur de Centres de Vacances (BCCV), délivré en vertu du décret du 17 mai 1999 relatif aux centres de vacances ; - Brevet d'Aptitude à la Gestion des Institutions Culturelles (BAGIC), délivré par l'administration de la culture et de l'éducation permanente du Ministère de la Communauté française ; - Directeur(trice) de maisons d'enfants dont la formation est reconnue par le Gouvernement en application de l'article 42, alinéa 2, de l'arrêté du 27 février 2003 portant réglementation générale des milieux d'accueil ; - Coordinateur de centre de jeunes, délivré en vertu du décret du 20 juillet 2000 déterminant les conditions de reconnaissance et de subventionnement des maisons de jeunes, centres de rencontres et d'hébergement et centres d'information des jeunes et de leurs fédérations ; - Tous les titres, certificats, diplômes ou brevets équivalents reconnus à l'ONE.

¹⁴ Toute situation particulière peut faire l'objet d'une demande à l'ONE.

Formation continue des professionnels

Tout professionnel évoluant dans le secteur de l'accueil extrascolaire est tenu de suivre une formation continuée :

- De 50 heures minimum par période de 3 ans ;
- Couvrant au minimum les notions de base reprises ci-dessous. En complément à ces notions de base, des axes de thématiques prioritaires sont également définis dans le programme de formation continuée de l'ONE. Vous retrouverez ces axes prioritaires dans la brochure de formation de l'ONE (3-12 ans).

Notions de base en vue d'exercer le métier d'accueillant(e) d'enfants	A.1. Connaissance de l'enfant et de son développement global
	A.2. Capacité de prendre en considération de façon adéquate les partenaires de l'enfant dont les personnes qui confient l'enfant
	A.3. Définition du rôle de l'accueillant(e) et du milieu d'accueil
	A.4. Connaissance théorique et pratique des notions telles que : 4.1. L'enfant et le groupe ; 4.2. La dimension interculturelle ; 4.3. Le dispositif d'aide et de prise en charge à l'égard de la maltraitance ; 4.4. Les types d'activités ; 4.5. Les techniques d'animation ; 4.6. Les premiers soins.
Notions de base en vue d'exercer le métier de responsable de projet	R.1. L'élaboration et l'évolution d'un projet d'accueil/d'animation avec leur équipe
	R.2. La mobilisation des ressources extérieures et la création d'un réseau avec d'autres milieux d'accueil
	R.3. La conception et l'évolution de l'organisation interne du milieu d'accueil en fonction du projet d'accueil
	R.4. L'élaboration des modalités concrètes de contacts avec les personnes qui confient l'enfant
	R.5. La direction et l'accompagnement d'équipe (dont d'éventuels stagiaires) ainsi que l'élaboration d'un plan de Formation
	R.6. La gestion du milieu d'accueil/du projet y compris dans sa dimension administrative

Plan de Formation de l'opérateur d'accueil extrascolaire

Le Décret ATL¹⁵ ne fait pas mention d'une obligation de mettre en place un plan de Formation au sein des opérateurs d'accueil extrascolaire.

Néanmoins, nous avons vu ci-dessus que tout professionnel du secteur est soumis à une obligation en termes de formation continue (50h par période de 3 ans) et/ou de base (100h sur 3 ans). Le Décret ATL

¹⁵ Décret du 3 juillet 2003 relatif à la coordination de l'accueil des enfants durant leur temps libre et au soutien de l'accueil extrascolaire.

prévoit par ailleurs que les formations continues suivies portent sur diverses notions et thématiques prioritaires (voir ci-dessus).

La mise en place d'un plan de Formation semble pertinente pour tout opérateur d'accueil extrascolaire, afin d'assurer à chaque professionnel un accès à la formation et d'inclure l'institution dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de l'accueil.

Quelques outils et documents pour aller plus loin :

- Brochure « Quel projet d'accueil pour les enfants de 3 à 12 ans ? » -
<https://www.one.be/professionnel/brochuredetailpro/brochure/quel-projet-daccueil-pour-les-enfants-de-3-a-12-ans/>
- Brochure de formation 3-12 ans de l'O.N.E. -
https://www.one.be/professionnel/nosbrochurespro/?tx_solr%5Bfilter%5D%5B0%5D=categories%3AFormations
- Fiche D du Carnet de bord professionnel : « Mon secteur et moi » -
<https://www.moncarnetdebord.be/mon-carnet-de-bord/fiche-d-mon-secteur-et-moi>

b. Centres de vacances

Pour être agréé par l'ONE, un centre de vacances doit remplir certains critères de qualité, notamment en ce qui concerne la formation des animateurs / coordinateurs.

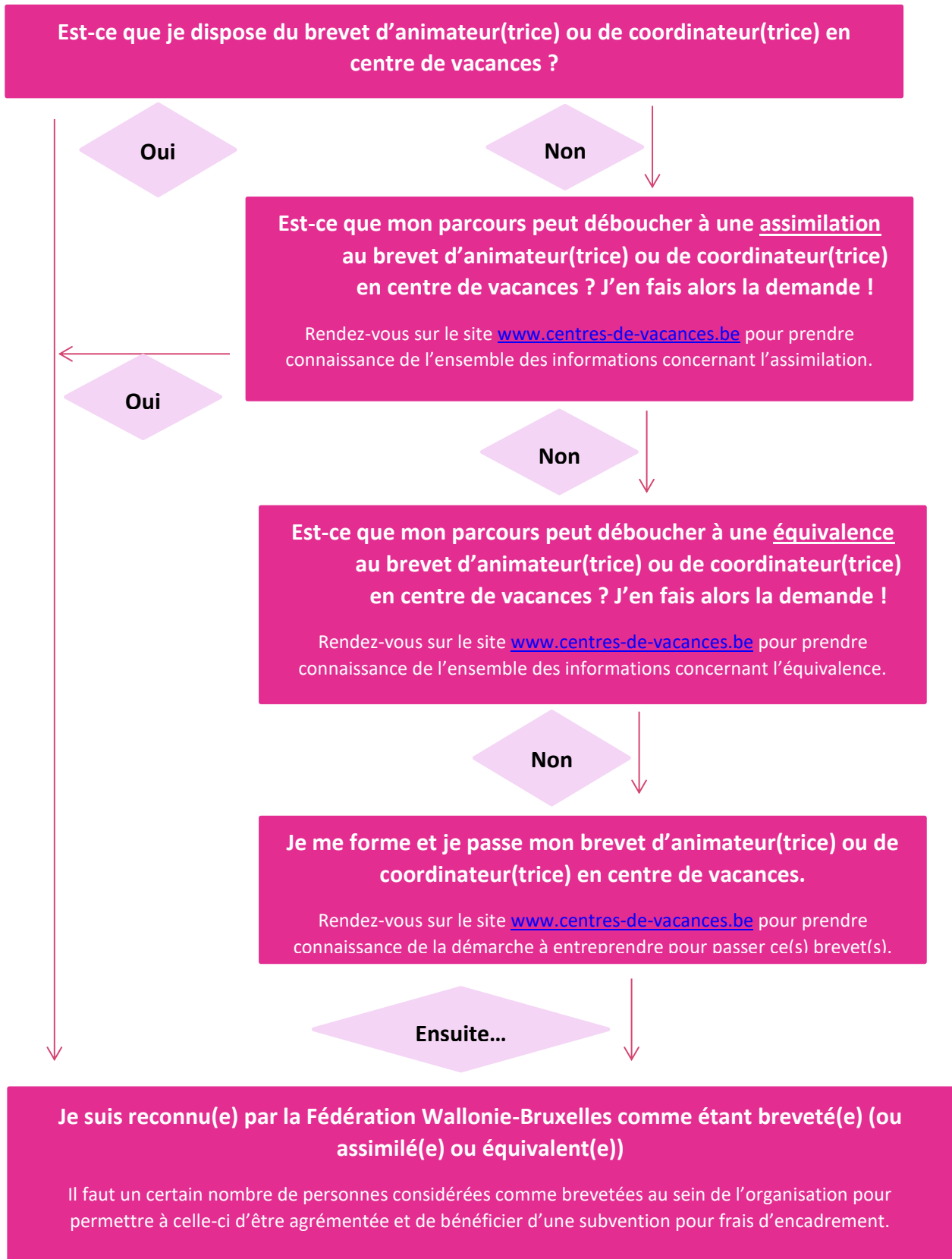
Réglementation

Le décret relatif aux centres de vacances en Communauté française a été adopté le 17/05/1999. Le Code de qualité de l'O.N.E. reste bien sûr d'application.

Définition, missions et activités

Les centres de vacances ont pour mission de contribuer à l'encadrement, l'éducation et l'épanouissement des enfants pendant les périodes de congés scolaires. Ils ont pour objectifs de favoriser :

- Le développement physique de l'enfant, selon ses capacités, par la pratique du sport, des jeux ou d'activités de plein air ;
- La créativité de l'enfant, son accès et son initiation à la culture dans ses différentes dimensions, par des activités variées d'animation, d'expression, de création et de communication ;
- L'intégration sociale de l'enfant, dans le respect des différences, dans un esprit de coopération et dans une approche multiculturelle ;
- L'apprentissage de la citoyenneté et de la participation.



Formation continue

Le Code de qualité de l'O.N.E. encourage l'ensemble des professionnels à suivre une formation continue dont les thématiques sont en lien avec la fonction exercée.

Plan de Formation

La législation en vigueur ne fait pas mention d'une obligation de mettre en place un plan de Formation au sein des centres de vacances.

La mise en place d'un plan de Formation semble néanmoins des plus pertinente pour tout centre de vacances, afin d'assurer à chaque professionnel un accès à la formation et pour inclure le centre dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de l'accueil.

c. Ecoles de devoirs

Pour être reconnue par l'ONE, une Ecole de devoirs doit remplir certains critères de qualité, notamment en ce qui concerne la formation des animateur(trice)s / coordinateur(trice)s.

Réglementation

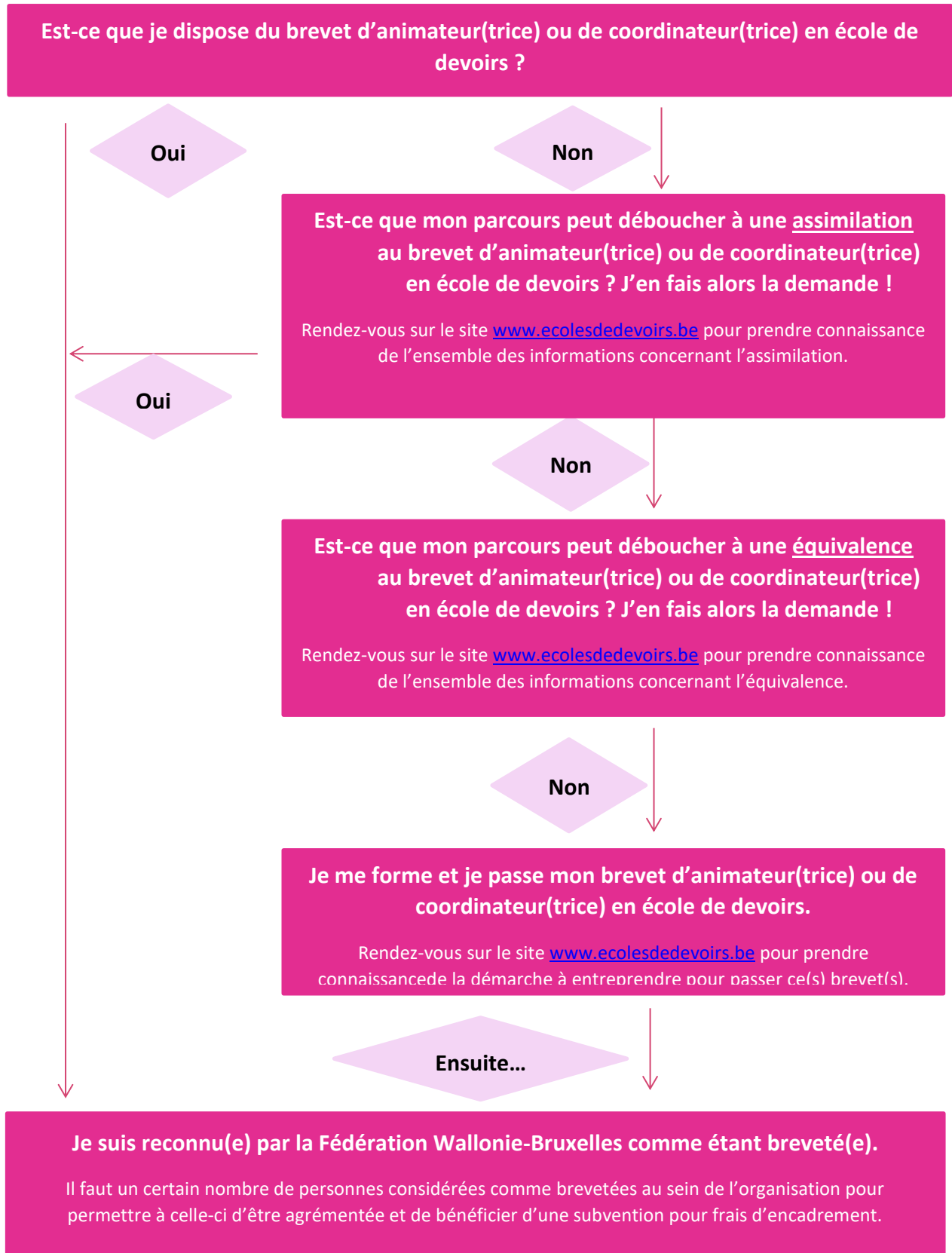
Le décret relatif aux écoles de devoirs a été adopté le 28/04/2004. Le Code de qualité de l'O.N.E. reste bien sûr d'application.

Définition, missions et activités

Une école de devoirs accueille les enfants du primaire (6-12 ans) et/ou les jeunes du secondaire (12-18 ans) en dehors des heures d'école, en vue de les accompagner dans leurs différents apprentissages (scolaire mais aussi social, citoyen, culturel).

Les écoles de devoirs, leurs coordinations régionales et leur Fédération communautaire ont notamment pour missions de favoriser :

- le développement intellectuel de l'enfant, notamment par l'accompagnement aux apprentissages, à sa scolarité et par l'aide aux devoirs et travaux à domicile ;
- le développement et l'émancipation sociale de l'enfant, notamment par un suivi actif et personnalisé, dans le respect des différences, dans un esprit de solidarité et dans une approche interculturelle ;
- la créativité de l'enfant, son accès et son initiation aux cultures dans leurs différentes dimensions, par des activités ludiques, d'animation, d'expression, de création et de communication ;
- l'apprentissage de la citoyenneté et de la participation.



Formation continue

Le Code de qualité de l'O.N.E. encourage l'ensemble des professionnels à suivre une formation continue dont les thématiques sont en lien avec la fonction exercée.

Plan de Formation

La législation en vigueur ne fait pas mention d'une obligation de mettre en place un plan de Formation au sein des écoles de devoirs.

La mise en place d'un plan de Formation semble néanmoins des plus pertinente pour toute école de devoirs, afin d'assurer à chaque professionnel un accès à la formation et pour inclure le centre dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de l'accueil.

2.2 Le-la coordinateur-riche ATL

Missions

A ne pas confondre avec les agent-e-s de l'ONE qui portent le titre de coordinateur-riche de l'accueil, le-la coordinateur-riche est engagé-e par la commune (ou par plusieurs communes) ou par une asbl conventionnée, pas par l'ONE.

Le-la coordinateur-riche est responsable de projet. Sa mission est de préparer, mettre en œuvre et évaluer le [programme CLE](#) (coordination locale pour l'enfance) créé par la commune. Le-la coordinateur-riche a un rôle clé car il-elle constitue le lien direct entre l'ONE et la commune.

Plus spécifiquement, selon l'article 17 du décret ATL¹⁶, les trois missions principales du Coordinateur sont :

1. Soutenir le membre du Collège des Bourgmestre et Echevins en charge de la matière, dans la mise en œuvre et la dynamisation de la coordination Accueil Temps Libre
2. Sensibiliser et accompagner les structures et acteurs de l'accueil dans le développement de la qualité de l'accueil
3. Soutenir le développement d'une politique cohérente pour l'Accueil Temps Libre sur le territoire de la commune via différentes actions :
 - La mise en rapport de l'offre d'accueil avec les besoins des familles
 - L'organisation d'un réseau d'activités diversifiées et accessibles
 - La promotion des activités ATL auprès des parents par la création d'outils d'information (brochure, annonces dans la presse locale, site internet...)

Formations

Le-la coordinateur-riche ATL doit disposer, au minimum, d'un titre, diplôme ou certificat attestant d'une formation du niveau de l'enseignement supérieur de type court reconnue par le gouvernement, à savoir:

- Tout diplôme, titre ou certificat de fin d'études du niveau de l'enseignement supérieur au minimum de type court à orientation sociale, psychologique ou pédagogique de plein exercice ou de promotion sociale ;
- Tout diplôme, titre ou certificat de fin d'étude du niveau de l'enseignement supérieur au minimum de type court d'une autre orientation, pour autant que le(la) titulaire de ce diplôme dispose aussi d'un des titres, brevets ou certificats suivants :

¹⁶ Le décret relatif à la coordination de l'accueil des enfants durant leur temps libre et au soutien de l'accueil extrascolaire a été promulgué par le Gouvernement le 3 juillet 2003. Ce décret initial a été modifié en mars 2009.

- Brevet de coordinateur·trice de centres de vacances (BCCV), délivré en vertu du décret du 17 mai 1999 relatif aux centres de vacances;
- Brevet d'aptitude à la gestion de projets et de programmes culturels (BAGIC), délivré par l'administration de la culture et de l'éducation permanente du Ministère de la Communauté française;
- Coordinateur·trice de centre de jeunes, qualifié(e) de type 1 ou de type 2, reconnu(e) en vertu du décret du 20 juillet 2000 déterminant les conditions de reconnaissance et de subventionnement des maisons de jeunes, centres de rencontres et d'hébergement et centres d'information des jeunes et de leurs fédérations;
- Brevet de coordinateur·trice d'école de devoirs, délivré en vertu du décret du 28 avril 2004 relatif à la reconnaissance et au soutien des écoles de devoirs.

La commune ou l'asbl conventionnée assure la formation continue du·de la coordinateur·rice ATL.



CASTING

FICHE 1.1 - QUI FAIT QUOI DANS LA DEMARCHE « PLAN DE FORMATION » ?

Objectifs de cette fiche :

- Identifier les personnes (ou groupes de personnes) qui seront impliquées dans la démarche « plan de Formation »
- Identifier les rôles et responsabilités de chacun d'eux
- Cibler les interactions principales entre les différentes personnes ou groupes de personnes (acteurs)

1. Identifier les acteurs impliqués dans la démarche « plan de Formation »

Un plan de Formation représente une démarche collective au sein du lieu d'accueil. Chacun est concerné et impliqué à son niveau, mais tout le monde ne fait pas tout : il est important, dès le démarrage, de connaître le rôle et la place de chacun dans le projet.

Nous vous proposons ci-dessous une liste (non exhaustive) des acteurs pouvant être associés à votre démarche « plan de Formation ». Ces acteurs pourront différer selon votre milieu d'accueil et votre réalité de terrain (secteur, taille du milieu d'accueil...) ; nous vous invitons à les identifier dès le début de la démarche.

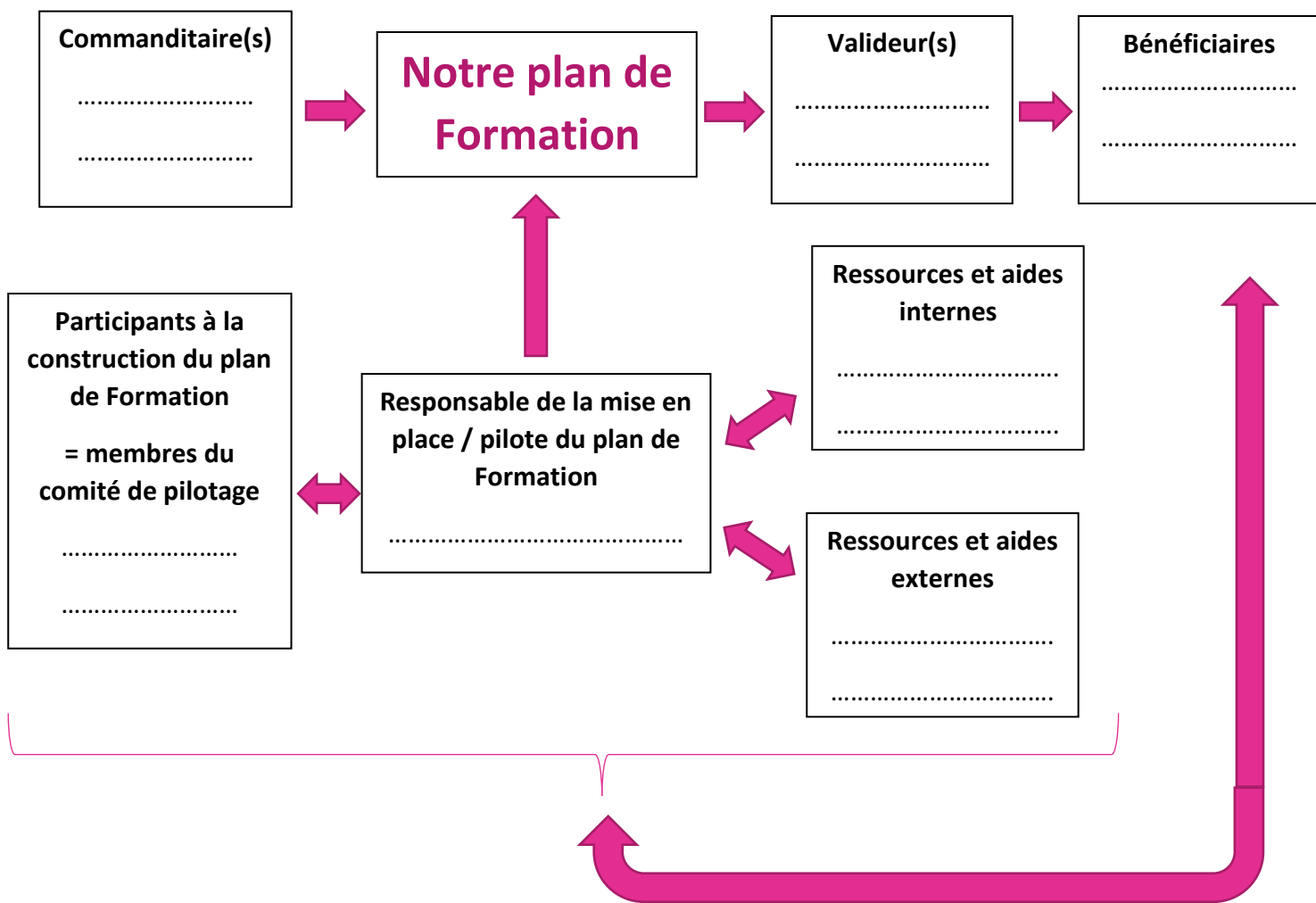
Quels acteurs ?	Quel est leur rôle ?	Cela s'applique-t-il à la réalité de mon milieu d'accueil ?
Le Pouvoir Organisateur (PO) ou le Conseil d'administration (CA)	<p>Le Pouvoir organisateur est chargé de la gouvernance du milieu d'accueil. Ses décisions portent sur la stratégie du milieu d'accueil.</p> <p>Le PO (ou le CA) porte la responsabilité de la mise en place du plan de Formation mais peut déléguer l'opérationnalisation à autrui : le pilote du plan de Formation (il s'agira la plupart du temps de la direction).</p> <p>Les membres du PO ou du CA sont également à intégrer en tant que « bénéficiaires » dans la logique du plan de Formation.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Ils seront impliqués dans tous les cas !
La direction, le responsable de projet	<p>La direction est chargée de mettre en pratique, d'opérationnaliser les décisions prises par le PO et le CA. Elle est chargée de la mise en place du plan de Formation et de son suivi.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Ils seront impliqués dans tous les cas !
Les membres de l'équipe	<p>Leur implication dans le processus est indispensable. Ils sont concertés ou consultés dans la démarche et bénéficieront au final du plan de Formation mis en place.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Ils seront impliqués dans tous les cas !
Le personnel d'encadrement et	<p>Ils participent à l'identification des défis de l'institution et du projet d'accueil et des besoins en compétences qui en découlent. Ils accompagnent les</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

les responsables d'équipe	changements au sein du milieu d'accueil et le personnel dans la démarche de formation (avant, pendant et après).	
Le Comité de pilotage du plan de Formation	<p>Dans un lieu d'accueil de grande taille, il sera impossible d'impliquer chaque membre du personnel dans la construction et le suivi du plan de Formation. Le comité de pilotage est un groupe de travail composé de travailleurs représentatifs du milieu d'accueil (fonctions, âges, profils divers et variés).</p> <p>C'est la cheville ouvrière du plan de Formation. Le comité de pilotage doit être formé dès le lancement du projet 'plan de Formation' et participe à l'élaboration du plan pour, ensuite, l'opérationnaliser.</p> <p>Outil « <i>Pour aller plus loin - Le comité de Pilotage : pourquoi et comment le mettre en place</i> » (+ url à intégrer)</p>	☒ ☑
Les organes de concertation sociale	<p>Il s'agit de la délégation syndicale (DS), du conseil d'entreprise (CE) et/ou du comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT). S'ils sont présents dans le milieu d'accueil, ils accompagnent la mise en place du projet et sont concertés lors de la validation du plan.</p> <p>- <i>Exemple : plusieurs puéricultrices se plaignent de maux de dos. Le sujet arrive au niveau du CPPT, qui établit des propositions d'action dont, peut-être, une formation autour des postures à éviter dans le cadre de son travail.</i></p>	☒ ☑
Le pilote du plan de Formation	<p>Le pilote du plan de Formation (aussi appelé 'réfèrent formation' ou 'responsable de la formation') est la personne qui porte le projet « plan de Formation » ; il en est le responsable mais aussi le moteur. Il accompagne et soutient la mise en place du projet d'accueil et les changements de pratiques dans le lieu d'accueil. Dans la plupart des cas, le rôle de pilote du plan de formation est endossé par le directeur ou le responsable de projet.</p> <p>Pour aller plus loin, consultez la fiche 2.2</p>	☒ ☑
La coordination ATL	Le coordinateur ATL a notamment pour mission d'accompagner les opérateurs de l'accueil du territoire communal dans le développement de la qualité de l'accueil. Il peut à cet égard avoir une implication dans la mise en place du plan de	☒ ☑

	<p>Formation des opérateurs communaux ou, plus largement, d'un plan de Formation concernant plusieurs lieux d'accueil, voire tous les lieux d'accueil situés sur le territoire communal.</p> <p><i>Exemple : plusieurs responsables de projet interrogent le coordinateur ATL à propos de la difficulté des accueillantes à se sentir investie d'une mission éducative par les parents et les enseignants. Le coordinateur lance une réflexion collective sur la manière dont les accueillantes interagissent avec ces acteurs et sur la façon de construire une relation permettant aux accueillantes d'être reconnus ; pourquoi pas en présentant les accueillantes en début d'année par exemple.</i></p> <p>Définition officielle : (url à intégrer)</p>	
L'agent conseil O.N.E.	<p>L'agent conseil a notamment pour mission d'encourager le processus de Formation continue des (co-)accueillantes autonomes. Il peut à cet égard fournir un avis et des conseils en matière de Formation et d'apprentissages, dans un principe d'amélioration de la qualité de l'accueil.</p> <p>Définition officielle : voir xx (url à intégrer)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
La coordination Accueil	<p>Le coordinateur accueil de l'O.N.E. a notamment pour mission d'accompagner et d'évaluer les lieux d'accueil dans leur démarche d'amélioration de la qualité. Il participe à l'identification d'objectifs de développement pour l'institution et son personnel avec le responsable; il peut ainsi être une ressource utile dans la mise en place du plan de Formation de la structure.</p> <p>Définition officielle : (url à intégrer)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
D'autres acteurs seront-ils concernés dans votre démarche « plan de Formation » ?	...	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	...	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	...	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>

2. Identifier les rôles, responsabilités et interactions

Pour vous aider à mieux visualiser les interactions entre chaque acteur, nous vous proposons de compléter le schéma ci-dessous. En fonction de votre contexte institutionnel, n'hésitez pas à y apporter des modifications (ajout d'éléments, autres liens entre les différents acteurs, etc.).



	Définition	Exemple(s)
Commanditaire(s)	La ou les personnes qui « font la commande » du plan de Formation, qui font la demande expresse d'élaborer un plan de Formation.	Selon la taille et le statut de l'institution, cela peut être le PO, le CA, la direction, le responsable...
Valideur(s)	La ou les personnes qui donnent la validation finale du plan de Formation. Il peut s'agir des mêmes personnes que les commanditaires. Une concertation avec les représentants des membres du personnel est vivement conseillée avant de faire valider le plan de Formation.	Selon la taille et le statut de l'institution, cela peut être le PO, le CA, la direction, le responsable...
Bénéficiaires	Toutes les personnes qui sont concernées par le plan de Formation, c'est-à-dire l'ensemble des travailleurs, y compris la direction et les membres du PO.	Equipe d'accueillant, équipe d'encadrement, équipe logistique, direction...

Participants	Les personnes qui font officiellement partie du comité de pilotage du plan de Formation (sur base d'une élection par exemple) et qui ont un rôle actif dans la construction de celui-ci.	L'assistant social, la référente des puéricultrices, la directrice...
Responsable	Le pilote du plan de Formation, qui porte le projet. Dans la plupart des cas, le rôle de pilote est endossé par le directeur ou un responsable de projet.	Le directeur, le responsable de projet, le coordinateur ATL, la psychologue, la directrice...
Ressources internes	Moyens qui peuvent être mobilisés à l'intérieur de l'institution pour aider à la création et à la mise en place du plan de Formation. Ces moyens peuvent être humains, matériels, financiers, des compétences...	Les capacités rédactionnelles de l'assistante sociale, la motivation des membres de l'équipe, le canevas du plan de Formation précédent...
Ressources externes	Moyens qui peuvent être mobilisés à l'extérieur de l'institution pour aider à la création et à la mise en place du plan de Formation. Ces moyens peuvent être humains, matériels, financiers, des compétences...	Mise à disposition d'une salle par la commune, subside d'un Fonds social, des parents...

Un outil pour aller plus loin :

- Le Comité de pilotage : pourquoi et comment le mettre en place ? (+ [url à intégrer](#))

FICHE 1.2 - LE PILOTE DU PLAN DE FORMATION

Objectifs de cette fiche :

- Situer le rôle et la place du pilote du plan de Formation au sein du lieu d'accueil
- Mettre en place un contexte favorable à son travail
- Fournir une description de fonction pour le pilote (tâches et compétences clés) ainsi qu'un test d'autoévaluation (en annexe)

1. Le pilote du plan de Formation : qui est-ce et quelle est sa place dans le milieu d'accueil ?

Le rôle du pilote du plan de Formation est de « *stimuler et de coordonner les initiatives de formation dans sa structure, en intégrant les besoins en compétences individuels, collectifs et institutionnels. Concrètement, son rôle est d'élaborer, en concertation avec l'ensemble des travailleurs, un plan de Formation qui met en lumière les besoins en compétences et concrétise les dispositifs pédagogiques appropriés* ». ¹⁷

La fonction du pilote du plan de Formation (appelé 'pilote' par la suite) est, actuellement, rarement formalisée au sein des milieux d'accueil. Dans la plupart des cas, la personne endossant ce rôle occupe également d'autres fonctions: responsable de projet, directeur, assistant social...

Etre pilote du plan de Formation fait donc davantage référence à un rôle, à une responsabilité, à une mission, qu'à une personne en tant que telle.

Il est important de préciser le positionnement hiérarchique du pilote dans la structure, afin d'identifier son supérieur hiérarchique direct (dans le cas où la fonction est exercée par une autre personne que la direction).

De la même manière, il est utile de reconnaître la fonction via la mise en place d'un descriptif de fonction spécifique à ce rôle.

3. Comment créer un contexte favorable pour le pilote du plan de Formation ?

Certains facteurs peuvent légitimer et soutenir la démarche « plan de Formation » et ainsi faciliter le travail du (futur) pilote :

- Le **soutien et l'implication de la direction et du Pouvoir Organisateur (ou Conseil d'administration)** dans la démarche, chacun dans son rôle respectif (cfr. Fiche 2.1) ;
- **L'affectation d'un temps de travail** pour le pilote et la possibilité de se former pour cette fonction. Sans ça, le plan de Formation restera un projet « en plus du reste ». Cette affectation se formalise logiquement via un avenant au contrat de travail en précisant le volume du temps de travail dédié à cette fonction avec un descriptif de la fonction en annexe ;
- Le « **mandat** » donné au pilote pour gérer l'ensemble des aspects du projet. Cela légitimera son travail (c'est une fonction à part entière !) et facilitera son interaction avec l'équipe. Il est d'ailleurs préférable que la personne ait souhaité cette fonction, qu'elle se soit proposée ;
- La **communication** (même en début de parcours) à l'ensemble de l'équipe, en vue d'apaiser les éventuelles craintes, d'assurer la transparence et de favoriser l'implication tout au long de la démarche ;

¹⁷ Définition issue de la recherche menée par le CFIP pour l'APEF : « Evaluation et valorisation du dispositif de soutien à la fonction de référent formation » (2019) (+ [url à intégrer](#)).

- La possibilité pour le pilote de participer **occasionnellement aux processus d'apprentissage mis en place, avec les membres du personnel**. Cela lui permettra de se rendre compte des réalités vécues en formation et, surtout, de pouvoir mieux anticiper le retour dans le milieu d'accueil suite à la formation (changements de pratiques, risques liés, etc.).

4. Comment s'outiller pour cette fonction ?

Rassembler **l'ensemble des ressources**, notamment tous les documents officiels relatifs au lieu d'accueil, constitue une première étape : le projet d'accueil, le plan d'amélioration de la qualité (PAQ), le règlement d'ordre intérieur (ROI), les éventuels descriptions de fonction, les rapports d'évaluation... Ceux-ci contiennent une foule d'informations utiles pour les différentes étapes de l'élaboration du plan de Formation.

Faire le **recueil des outils et des pratiques** de gestion de la Formation **déjà présents** au sein du milieu d'accueil est également essentiel pour ne pas réinventer la roue : existe-t-il une procédure ? Un tableau de bord ? Des archives ? Un dossier informatique ? Un collègue peut-il témoigner ? ...

Il peut être utile de se former à la fonction de pilote. Des **formations** de plusieurs jours sur la thématique du plan de Formation sont proposées par divers opérateurs¹⁸. Comme dit précédemment, ce guide ne se substitue pas à une Formation complète ; il peut vous accompagner tout au long du processus en articulant les différentes étapes et en proposant des outils adaptables à votre réalité de terrain.

Des **ateliers, intervisions et journées d'études** sont aussi régulièrement organisés dans le secteur. Ces rencontres permettent d'entendre des témoignages d'autres responsables et « référents formation » et d'avoir un retour sur leurs pratiques. Ils permettent également de découvrir d'autres manières de faire, de connaître d'autres ressources et bons plans, de prendre des contacts...

¹⁸ Pour aller plus loin : Comment trouver un opérateur de formation ?



PHOTOGRAPHIE DES PRATIQUES

FICHE 2.1 - AUTODIAGNOSTIC DES PRATIQUES DE GESTION DE LA FORMATION

Objectifs de cette fiche :

- Réaliser une photographie de ce qui existe déjà au sein de son institution en matière de gestion de la formation
- Analyser cette photographie et en tirer les conclusions utiles
- Identifier d'éventuels défis pour son institution
- Définir des axes de développement potentiels au sein de son institution

1. Une photographie de la gestion de la Formation au sein de l'institution

L'objectif d'une réflexion autour des pratiques en matière de gestion de la formation est d'établir l'état des lieux d'une situation actuelle. Cet état des lieux permettra de cibler les éléments sur lesquels s'appuyer et/ou mettre un accent particulier dans la mise en place du plan de Formation.

Répondre aux différentes questions proposées permettra donc d'appréhender ce qu'on peut appeler la « culture formation » de l'institution.

2. Qui peut réaliser cet autodiagnostic et comment?

L'ensemble de cet autodiagnostic peut être réalisé individuellement par le pilote du plan de Formation, ou en équipe.

Le comité de pilotage peut aussi déjà être impliqué dans cette réflexion. Ce groupe sera particulièrement utile dans les grandes structures où tous les travailleurs ne peuvent être impliqués dans l'élaboration du plan de Formation. Il doit être créé au lancement du projet et être représentatif du personnel¹⁹.

Nous vous invitons à mettre à jour l'autodiagnostic au fur et à mesure de l'évolution de votre démarche, afin de vous rendre compte de l'évolution des pratiques au sein de l'institution et, éventuellement, d'en déduire des objectifs pour l'avenir.

La colonne « *Quelle évolution après 1 an, 2,5 ans, 5 ans ?* » sera à compléter lors de l'évaluation de votre plan de Formation²⁰.

¹⁹ Pour plus de détails, consultez la fiche 1.1 « *Qui fait quoi - Rôles et responsabilités* »

²⁰ Munissez-vous de la fiche 4.4 « *Evaluer le plan de Formation* » ainsi que de l'outil intitulé « *Evaluation du plan de Formation en 3 étapes* »

AUTODIAGNOSTIC DES PRATIQUES LIEES A LA GESTION DE LA FORMATION AU SEIN DU MILIEU D'ACCUEIL

QUI ?

Question	Réponse	Quelle évolution après 1 an, 2,5 ans, 5 ans ?
Aujourd'hui, qui est chargé d'organiser la Formation du personnel ?		
Quelles sont les différentes fonctions présentes dans le lieu d'accueil ?		
Qui est concerné par les processus d'apprentissages mis en place ? Travailleurs permanents, ponctuels/saisonniers, bénévoles, volontaires, membres du PO (ou CA), certaines fonctions et pas d'autres, certaines équipes et pas d'autres...		
Y a-t-il un organe de concertation au sein du lieu d'accueil ? Délégation syndicale, conseil d'entreprise, comité pour la prévention et la protection au travail		
Si oui, quel est actuellement le rôle de l'organe de concertation par rapport au plan de Formation ? Concertation, validation...		

QUOI ?

Question	Réponse	Quelle évolution après 1 an, 2,5 ans, 5 ans ?

<p>Quelles sont les obligations auxquelles le lieu d'accueil est tenu en termes de Formation ?</p> <p>Nombre d'heures, de jours ou thématiques...</p>		
<p>Quels sont les documents internes au lieu d'accueil parlant de la Formation ? Qu'en disent-ils ?</p> <p>Le règlement de travail, le règlement d'ordre intérieur, le projet d'accueil, le plan de Formation...</p>		
<p>Comment la Formation est-elle envisagée et perçue au niveau de l'équipe ?</p> <p>Exemples de réponse : elle permet d'améliorer la qualité de l'accueil, de se retrouver en dehors du train-train quotidien, de se conformer aux exigences légales...</p>		
<p>En quoi le projet d'accueil et la démarche d'amélioration de la qualité sont-ils liés au plan de Formation ?</p> <p>Comment la qualité de l'accueil (envers familles, enfant et professionnels) est-il intégré dans la réflexion ?</p>		

QUAND ?

Question	Réponse	Quelle évolution après 1 an, 2,5 ans, 5 ans ?
<p>Notre plan de Formation est-il prévu sur plusieurs années (pluriannuel) ? Jusqu'à quand ?</p>		

<p>A quel(s) moment(s) de l'année parlons-nous de Formation dans notre lieu d'accueil ?</p> <p>Pendant l'été, lors de notre journée pédagogique annuelle, aux réunions d'équipe...</p>		
<p>Quelles sont les périodes privilégiées pour organiser la Formation ?</p> <p>Pendant l'été, lors des congés scolaires, journées de fermetures prévues pendant l'année, sur le temps de midi, en soirée, le samedi...</p>		
<p>Quel est le volume de temps libéré pour la Formation des membres de l'équipe ?</p> <p>Exemple : 3 jours par an</p>		

COMBIEN ?

Question	Réponse	Quelle évolution après 1 an, 2,5 ans, 5 ans ?
<p>Quel est le budget annuel prévu pour la Formation ?</p> <p>Frais de Formation, frais de déplacement...</p>		
<p>A quelles aides extérieures avons-nous recours pour soutenir la f-Formation ?</p> <p>Des aides financières extérieures (via l'O.N.E., l'administration communale, l'école, un Fonds de formation...), des aides matérielles (locaux...), des conseils d'experts...</p>		

COMMENT – QUELLES SONT LES PRATIQUES ?

Question	Réponse	Quelle évolution après 1 an, 2,5 ans, 5 ans ?
<p>Y a-t-il un plan de Formation au sein de notre lieu d'accueil ?</p>		
<p>Des formations individuelles sont-elles proposées au personnel du lieu d'accueil ?</p> <p>Si oui, comment sont-elles choisies ?</p> <p>Elles sont imposées ; elles viennent d'une demande du travailleur concerné ; nous organisons des entretiens de fonctionnement ; grâce au carnet de bord professionnel...</p>		
<p>Des formations collectives ou des accompagnements d'équipe sont-ils organisés pour le personnel du lieu d'accueil ?</p> <p>Si oui, comment sont-elles choisies ?</p> <p>Les thématiques sont imposées ; elles sont discutées en réunion d'équipe ; elles sont réfléchies en lien avec notre projet d'accueil...</p>		
<p>A l'issue des apprentissages organisés...</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une évaluation est-elle prévue ? De quelle manière ? - Un processus permettant de faire un retour de la Formation à l'équipe est-il envisagé ? De quelle manière ? 		

<p>- Existe-t-il un processus permettant aux personnes formées de mettre en pratique leurs nouveaux acquis ? De quelle manière ?</p>		
<p>Quelle procédure d'accueil est envisagée pour les nouveaux membres de l'équipe ou les stagiaires ? Quel en est le contenu ?</p> <p>Mise en place d'un tutorat ; explications du projet d'accueil ; de la politique Formation du lieu d'accueil ; du règlement de travail...</p>		
<p>Quelles sont les méthodes d'apprentissage privilégiées au sein du milieu d'accueil ?</p> <p>Formation avec un opérateur externe ; tutorat, échanges de pratiques ; réunions d'équipe...</p>		

ANALYSE DE L'ETAT DES LIEUX

Après avoir travaillé (individuellement ou collectivement) l'étape 1 ci-dessus, analysez à présent les éléments évoqués. Dans le tableau ci-dessous, nous vous invitons à les classer en quatre catégories :

- Les éléments qui constituent une **FORCE** pour le milieu d'accueil, c'est-à-dire ce qui fonctionne bien et qui doit continuer. Ce sont des éléments sur lesquels le plan de Formation pourra s'appuyer.
- Les éléments qui constituent une **FAIBLESSE** pour le lieu d'accueil ; ce qui fait défaut, blocage ou qui ne fonctionne pas de manière optimale. Ils pourront être améliorés ou devront constituer des points de vigilance. Les **faiblesses** identifiées pourront également devenir des objectifs à atteindre et être intégrées au plan de Formation. Par exemple, l'absence d'entretiens de fonctionnement deviendra un objectif de 'mettre en place des entretiens annuels'.
- Les éléments externes qui constituent une **OPPORTUNITE** pour le lieu d'accueil ; ce qui peut faciliter la mise en place de la Formation.

- Les éléments externes qui constituent une **MENACE**, un **RISQUE** pour le milieu d'accueil ; ce qui peut entraver la mise en place de la Formation.

Nos FORCES Ce qui fonctionne bien	Nos FAIBLESSES Les manques/ce qui est à améliorer
<i>Exemple : les réunions d'équipe fréquentes ; l'équipe soudée...</i>	<i>Exemple : la distance entre les trois équipes de l'institution, réparties en différentes implantations ; le manque de réunions d'équipe ; l'absence de descriptifs de fonction...</i>
Nos OPPORTUNITES Ce qui peut faciliter la mise en place de la Formation	Nos MENACES Ce qui peut entraver la mise en place de la Formation
<i>Exemple : proximité avec un centre de formation ; possibilités de subsides de la Commune ; accès à un service de remplacement...</i>	<i>Exemple : éloignement géographique ; coût élevé des formations sur site...</i>

Outils pour aller plus loin :

- La matrice SWOT ([url à intégrer](#))
- Les autodiagnostic Competentia portant sur la gestion des compétences : « Testez votre gestion des compétences » ; « Recrutement non discriminant » ; « Les défis d'un 2^e plan de Formation » - <https://www.competentia.be/realiser-un-autodiagnostic>
- Le « Speedboat » - Un outil d'intelligence collective pouvant être mobilisé par une équipe en vue de réfléchir à ce qui pose difficulté et d'avancer dans sa réflexion ([url à intégrer](#))

FICHE 2.2 - AUTODIAGNOSTIC DE NOS PRATIQUES D'ACCUEIL

Objectifs de cette fiche :

- Réaliser une photographie des questionnements et/ou problématiques rencontrés au sein de votre institution (en lien avec les pratiques d'accueil)
- Questionner vos pratiques au regard d'une liste (non exhaustive) de compétences clés
- Identifier d'éventuels défis pour votre institution
- Cibler des axes de développement potentiels

1. Une photographie des pratiques actuelles dans l'institution

L'objectif d'une réflexion autour des pratiques d'accueil est d'établir l'état des lieux de votre situation actuelle. Il ne s'agit pas encore de l'analyse des besoins à proprement parler, mais d'une étape d'analyse préalable. Dans cette fiche, la réflexion est orientée :

- sur les **questionnements, les problématiques, les intérêts rencontrés dans l'année écoulée**, en partant d'une liste de thématiques et de repères utiles au développement d'un accueil de qualité.
- sur les **compétences clés** liées à différents aspects des métiers de l'accueil 0-18 ans : accueil des enfants et des familles, gestion des équipes et de milieu d'accueil, réflexivité sur les pratiques, etc.

Les éléments repris dans cette fiche offrent un aperçu général des **repères**, à savoir les axes de développement potentiels, et les **compétences clés**, à savoir les actes posés par les professionnels de l'institution.

Vous trouverez en annexe de nombreux exemples et compléments d'informations utiles :

- L'**Annexe 1** porte sur les secteurs de l'accueil de la petite enfance (0-6 ans)
- L'**Annexe 2** porte sur le secteur de l'accueil temps libre (3-12 ans et plus)

2. Qui peut réaliser l'autodiagnostic ?

L'autodiagnostic peut être réalisé en équipe, lors d'une réunion ou d'une journée pédagogique par exemple. Toutefois cette réflexion sur les pratiques d'accueil peut concerner aussi bien les questionnements collectifs de l'équipe que des questionnements individuels.

Le comité de pilotage peut aussi d'ores et déjà être impliqué dans cette réflexion. Ce groupe sera particulièrement utile dans les grandes structures où tous les travailleurs ne peuvent être impliqués dans l'élaboration du plan de Formation. Il doit être créé au lancement du projet et être représentatif du personnel²¹.

3. Comment réaliser l'autodiagnostic ?

Nous vous proposons de déterminer votre degré d'intérêt, de temps de travail, de questionnement au cours de l'année écoulée pour chaque repère et compétence clé, sur une **échelle de 0 (pas du tout d'intérêt/de questionnement pour cet élément) à 2 (beaucoup d'intérêt)**. A la fin de l'exercice, vous aurez ainsi une liste des compétences qui vous importent, et un ordre de priorité.

Pour vous aider dans la démarche, nous vous proposons quelques outils complémentaires et techniques d'animation :

²¹ Pour plus de détails, consultez la fiche 1.1 « Qui fait quoi - Rôles et responsabilités »

- Le « World Café » - Un outil pour favoriser l'émergence d'idées par l'intelligence collective ([url à intégrer](#))
- La « méthode des 6 chapeaux » - Un outil pour permettre à chacun d'exprimer son point de vue dans un climat d'innovation et de créativité ([url à intégrer](#))
- Le diagramme d'Ichikawa – un outil pour analyser un problème sous différents angles et détecter quelles sont les différents types de réponses possibles ([url à intégrer](#))
- L'incident critique – un outil pour détecter les difficultés et succès rencontrés au quotidien à partir « d'anecdotes » révélatrices ([url à intégrer](#))

REPÈRES ET COMPÉTENCES CLÉS

LISTES DES REPERES ET COMPETENCES CLES POUR :

1) Le secteur de l'Accueil de la petite enfance (0-6 ans)

A. REPERES²²

<p>INTÉRÊT Au cours de l'année écoulée ? 0 – pas du tout 1 – un peu 2 - beaucoup</p>
--

Axe 1 – L'accueil des familles	
Repère 1 – Préparer le premier accueil	
Repère 2A – Mettre en place et consolider une relation de confiance avec les parents	
Repère 2B – Le secret professionnel : un enjeu particulier dans le rapport aux familles	
Repère 3 – Gérer les transitions quotidiennes	
Repère 4 – Accompagner les vécus de la séparation	
Repère 5 – Aménager la fin de séjour	

Axe 2 – L'accueil des enfants	
Repère 6 – Ajuster l'environnement matériel, l'espace intérieur et extérieur	
Repère 7 - Assurer une continuité dans l'accueil	
Repère 8 – Donner à l'enfant une place active	
Repère 9A – Accompagner les émotions de l'enfant et soutenir sa conscience de lui-même	
Repère 9B – L'acquisition du contrôle sphinctérien et conduites sociales associées : un enjeu particulier du vécu corporel et affectif de l'enfant	
Repère 10 – Différencier les pratiques pour individualiser activités et liens	
Repère 11 – Soutenir adéquatement les interactions entre enfants	

Axe 3 – Le soutien aux professionnels qui composent et entourent le milieu d'accueil	
Repère 12 – Aménager des conditions assurant une qualité de vie professionnelle	
Repère 13A – Développer une dynamique de réflexion professionnelle et mettre en œuvre le projet éducatif	

²² Source : « Accueillir les tout-petits, oser la qualité - Référentiel psychopédagogique pour des milieux d'accueil de qualité (ONE – 2002) » et les brochures « Repères pour des pratiques d'accueil de qualité (0-3 ans) ».

Repère 13B – L'accueil des stagiaires : un enjeu particulier en regard du projet éducatif ²³	
Repère 14 – Soutenir un processus de formation continue	
Repère 15 – La qualité de l'accueil, c'est aussi favoriser les relations avec les associations et collectivités locales.	

B. COMPÉTENCES CLÉS²⁴

INTÉRÊT
 Au cours de
 l'année écoulée
 0 – pas du tout
 1 – un peu
 2 - beaucoup

1. TEMPS D'ATTENTION ET DE SOIN AU CORPS	
A. Faire place à la dimension relationnelle du temps de soin : établir et entretenir un lien de sécurité et de confiance avec le jeune enfant...	
B. Interagir de manière continue et individuelle avec l'enfant durant le soin	
C. Favoriser la motricité libre du jeune enfant durant le change	
D. Soutenir la concentration de l'enfant et sa participation au soin dès son plus jeune âge	
E. Prendre en considération les occasions d'apprentissages que les temps d'attention et de soins au corps peuvent être pour les enfants	
F. Prendre en compte l'évolution de l'enfant au plan psycho-affectif relativement à la découverte de soi et de son propre corps par l'enfant ainsi que du respect qui lui est dû	
G. Prendre en compte l'évolution de l'enfant relativement à tous les apprentissages associés aux temps de soins corporels	
H. Observer les prescrits d'hygiène et de santé	
I. Accompagner le jeune enfant dans « l'apprentissage de la propreté » avec le souci de sa sécurité psychique	
J. Faire place à la dimension relationnelle du temps de soin : établissement du lien et sécurité psychique (voir compétence A)	
K. Adopter une posture professionnelle distincte de celle des parents dans la relation à l'enfant et singulièrement dans la relation au corps	
L. Accompagner les parents dans leur expérience propre de parentalité et de cheminement au sein de celle-ci	
M. Favoriser l'autonomie de l'enfant dans la vie quotidienne	
N. Assurer la sécurité psychique de l'enfant (voir compétence I)	

²³ Pour plus d'informations sur l'accueil des stagiaires, nous vous conseillons également la documentation et les outils à disposition sur www.tutorats.org (site et outils développés par l'APEF).

²⁴ Compétences clés attendues au cœur du métier d'accueil de l'enfance réparties autour de 5 temps. Source : « Outils en vue de la création d'un bachelier en éducation de l'enfance » (2018) - <https://www.one.be/public/contact/annuaire-des-professionnels/direction-psycho pedagogique/>

2. TEMPS DE REPAS	
A. Faire place à la dimension relationnelle du temps de repas : établir et entretenir un lien de sécurité et de confiance avec l'enfant	
B. Assurer la sécurité psychique de l'enfant	
C. Favoriser la participation de l'enfant au repas dès son plus jeune âge dans la perspective d'assurer le respect de l'enfant, lui permettant de se sentir en sécurité affective	
D. Faire place à la motricité libre du jeune enfant durant le repas	
E. Faire du temps du repas un temps de plaisir partagé	
F. Prendre en compte l'évolution cognitive et motrice de l'enfant relativement à l'autonomie pendant les temps de repas	
G. Adopter une posture professionnelle	
H. Adopter une posture réflexive en toutes situations quotidiennes	
I. Observer les prescrits de diététique et d'hygiène associée (AFSCA ²⁵)	

3. TEMPS D'ÉVEIL ET D'ACTIVITÉ AUTONOME	
A. Organiser des contextes d'actions variées / ajustées aux compétences motrices des jeunes enfants / aux possibilités d'expression de l'enfant	
B. Assurer la sécurité psychique	
C. Soutenir les interactions entre enfants	
D. Assurer de bonnes conditions de santé, de sécurité physique	
E. Enrichir les opportunités d'expression et d'activité proposées aux enfants	
F. Prendre du recul sur soi pour développer une posture réflexive	
G. Analyser les pratiques et les effets sur les enfants, les familles et les professionnels à partir des observations et de la documentation	
H. Pouvoir rendre compte de l'activité de l'enfant auprès de la famille	
I. Collaborer avec d'autres professionnel-le-s	

4. TEMPS DE TRANSITION	
A. Favoriser la création d'un lien sûr avec l'accueillant (continuité affective)	
B. Observer attentivement les manifestations de l'enfant et des parents afin de comprendre leur vécu et prendre la mesure des difficultés rencontrées ainsi que de leur évolution	
C. Ajuster ses pratiques d'accueil au vécu et aux habitudes de l'enfant dès son arrivée autant qu'il soit possible et aussi longtemps que nécessaire	

²⁵ AFSCA : Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire

D. Reconnaître l'enfant dans son identité	
E. Stabiliser l'environnement pour favoriser la prise de repères	
F. Favoriser une relation de confiance réciproque parents/ accueillante(s)	
G. Partager une réflexion éducative avec les parents	
H. Concevoir et réguler un dispositif de familiarisation adéquat à l'entrée dans un nouveau milieu d'accueil quel qu'il soit	

5. TEMPS DE RÉFLEXION PARTAGÉE AU SEIN DE L'ÉQUIPE LA DYNAMIQUE DU PROJET ÉDUCATIF	
A. Comprendre et intégrer la démarche de projet éducatif	
B. Prendre du recul sur soi	
C. Communiquer autour de la résonance affective	
D. Répondre aux besoins de continuité des enfants	
E. Analyser et évaluer les pratiques et leurs effets sur les enfants, les familles et les professionnelles dans une perspective de régulation de la qualité	
F. Créer un contexte permettant l'intégration des nouveaux venus et le travail en complémentarité des professionnels de formations différentes et/ou de niveaux de formation différents	
G. Documenter les pratiques éducatives	
H. Collaborer	

6. TEMPS D'ENCADREMENT (réservé au personnel d'encadrement et de direction)	
A. Elaborer, mettre en œuvre et réajuster le projet d'accueil de l'institution	
B. Entretenir une dynamique permanente de réflexion du projet éducatif chez les professionnels	
C. Coordonner l'organisation générale de l'institution sur base du projet d'accueil	
D. Accompagner, soutenir et superviser l'équipe éducative dans la mise en œuvre du projet d'accueil	
E. Coordonner l'équipe	
F. Créer un espace d'écoute et d'accompagnement pour l'équipe éducative	
G. Soutenir l'engagement des professionnels dans la formation continue	
H. Assurer le recrutement des professionnels	
I. Développer des objectifs d'évolution	
J. Organiser l'accueil et l'accompagnement des stagiaires	
K. Gérer et évaluer les projets mis en place	
L. Mobiliser les ressources internes et externes au milieu d'accueil	
M. Créer des partenariats avec des acteurs locaux, d'autres milieux d'accueil et d'autres professionnels	

2) Le secteur de l'Accueil temps libre (3-12 ans)

A. REPERES²⁶

<p>INTÉRÊT Au cours de l'année écoulée ? 0 – pas du tout 1 – un peu 2 - beaucoup</p>

Axe 1 – L'accueil des familles	
Repère 1 – Prendre en compte chacune des familles	
Repère 2 – Construire une relation de confiance avec les familles	
Repère 3 – Respecter certaines pratiques déontologiques dans le travail avec la famille	

Axe 2 – L'accueil des enfants	
Repère 4 – Donner une place active à chacun et à tous les enfants	
Repère 5 – Vivre ensemble des expériences de vie diversifiées	
Repère 6 – Permettre à chaque enfant d'être en lien pour consolider son identité	
Repère 7 – Créer des lieux sécurisés et sécurisants	
Repère 8 – Promouvoir la participation des enfants aux faits et événements qui les concernent	

Axe 3 – Le soutien aux professionnels qui composent et entourent le milieu d'accueil	
Repère 9 – Les enjeux et missions de l'accueil des 3-12 ans	
Repère 10 – Le projet éducatif : sens, dynamique et effets	
Repère 11 – Le travail en réseau : pourquoi, comment ?	
Repère 12 – L'environnement matériel et humain initial permettant un aménagement des conditions d'accueil de qualité	
Repère 13 – Formation initiale et continue	
Repère 14 – Développement d'une posture professionnelle	

²⁶ Les repères listés ici sont issus du *Référentiel psychopédagogique pour des milieux d'accueil de qualité – Accueillir des enfants de 3 à 12 ans : viser la qualité* - <https://www.one.be/professionnel/accueil-temps-libre/qualite-de-lat/>

B. COMPÉTENCES CLÉS²⁷

INTÉRÊT
Au cours de l'année
écoulée
0 – pas du tout
1 – un peu
2 - beaucoup

1. COMPETENCES GENERALES	
A. Identifier et répondre adéquatement aux besoins fondamentaux des enfants (tant au plan physique que psychique)	
B. Individualiser l'accueil et assurer un lien sécurisant avec chaque enfant	
C. Soutenir les enfants dans leurs compétences relationnelles et leurs interactions au sein d'un groupe	
D. Assurer la continuité de l'accueil	
E. Soutenir l'activité de l'enfant	

2. COMPETENCES RELATIONNELLES	
A. Porter attention – (co)observer	
B. Faire place aux émotions dans la relation avec l'enfant	
C. Communiquer	
D. Favoriser la participation de tous à la vie quotidienne	

3. COMPETENCES ORGANISATIONNELLES	
A. Mettre en place un cadre riche d'explorations, sécurisé et sécurisant	
B. Ajuster son action et les conditions d'accueil	

4. COMPETENCES DE REFLEXIVITE	
A. Prendre du recul sur soi	
B. Documenter les pratiques éducatives	
C. Analyser les pratiques et leurs effets sur les enfants, les familles et les professionnels	
D. Evaluer les pratiques dans une perspective de régulation	

²⁷ Source : « Les formations initiales des professionnel-le-s de l'enfance (0-12 ans) et des équipes d'encadrement : enjeux et perspectives » (ULg, ONE, PERF – 2015) – [url à intégrer](#)

5. COMPETENCES DE GESTION D'EQUIPE <i>(réservé au personnel d'encadrement et de direction)</i>	
A. Elaborer, mettre en œuvre et réajuster le projet d'accueil de l'institution	
B. Entretenir une dynamique permanente de réflexion du projet éducatif chez les professionnels	
C. Coordonner l'organisation générale de l'institution sur base du projet d'accueil	
D. Accompagner, soutenir et superviser l'équipe éducative dans la mise en œuvre du projet d'accueil	
E. Coordonner l'équipe	
F. Créer un espace d'écoute et d'accompagnement pour l'équipe éducative	
G. Soutenir l'engagement des professionnels dans la formation continue	
H. Assurer le recrutement des professionnels	
I. Développer des objectifs d'évolution	
J. Organiser l'accueil et l'accompagnement des stagiaires	
K. Gérer et évaluer les projets mis en place	
L. Mobiliser les ressources internes et externes au milieu d'accueil	
M. Créer des partenariats avec des acteurs locaux, d'autres milieux d'accueil et d'autres professionnels	

4. Les priorités rencontrées

Sur base de la réflexion menée ci-dessus, nous vous proposons ci-dessous de **rassembler les 5 éléments qui vous semblent prioritaires**. Ils pourront ensuite servir de base de travail à la réflexion autour des besoins en compétences.

	Durant l'année écoulée, pour quels repères ou compétences avez-vous rencontré un intérêt ou une problématique ?	Quel est le questionnement lié à cet intérêt ou cette problématique ?
1		
2		
3		
4		
5		

	En prévision d'un futur plan de Formation, voyez-vous d'autres priorités pour la suite ?
6	
7	
8	
9	
10	

+ annexes liées



ANALYSE DES BESOINS

FICHE 3.1 - COMPETENCES ET BESOINS EN COMPETENCES

Objectifs de cette fiche :

- Définir les concepts de « compétences » et de « besoin en compétences »
- Comprendre l'intérêt d'identifier ses compétences et ses besoins en compétences
- Définir les trois niveaux de besoins en compétences : individuel, collectif, institutionnel
- Amorcer l'analyse des besoins au sein du lieu d'accueil

1. Définitions

Les compétences se déclinent traditionnellement en **savoirs**, **savoir-faire** et **savoir-être**, qui peuvent être définis comme suit :

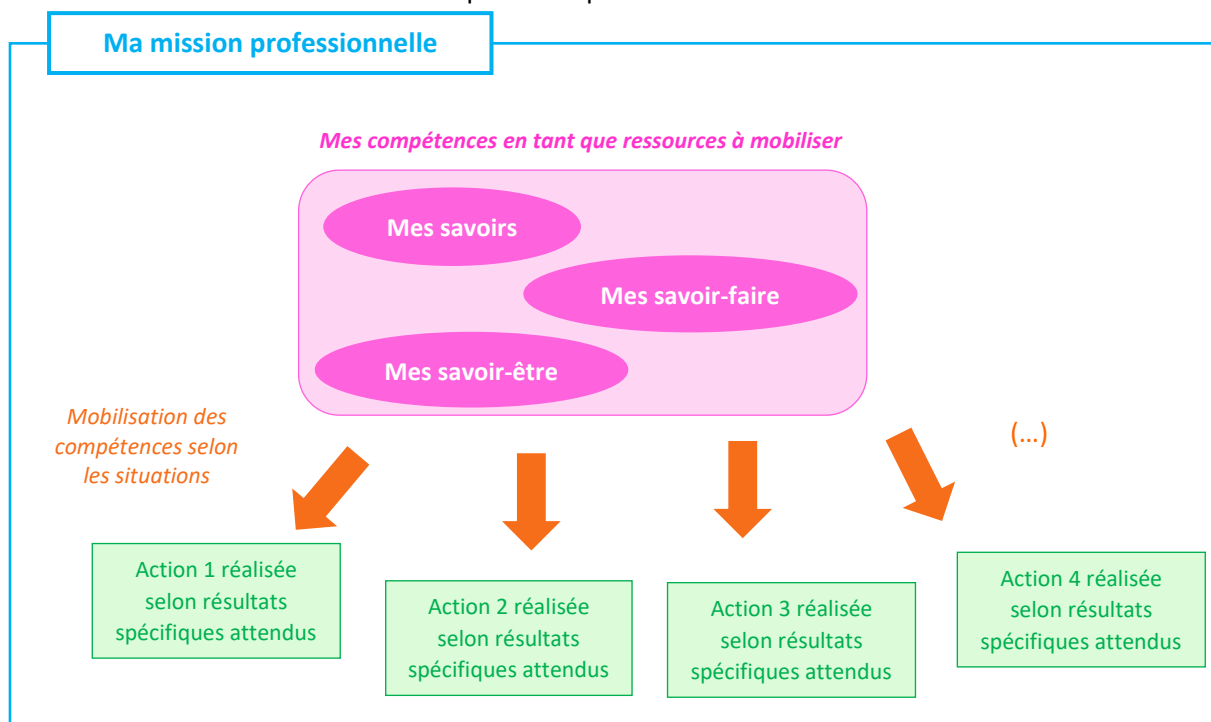
	LE SAVOIR	LE SAVOIR-FAIRE	LE SAVOIR-ETRE
Définition	Connaissances théoriques et techniques apprises dans un domaine particulier	Des habiletés et aptitudes particulières, l'application concrète et pratique des connaissances/savoirs	Des qualités professionnelles attendues, une attitude spécifique à adopter pour aborder une situation
Action	Ce que je connais	Ce que je sais faire	Les qualités/comportements dont je fais preuve
Exemples	<i>Je connais les normes de sécurité d'un jeu de plein air</i>	<i>Je suis capable d'appliquer les normes de sécurité lorsque je surveille un groupe d'enfants</i>	<i>Je fais preuve de vigilance et de réactivité lors d'un jeu de plein air avec des enfants</i>
	<i>Je connais les étapes techniques de change du nourrisson</i>	<i>Je suis capable de changer la couche d'un bébé étape par étape tout en communiquant avec l'enfant</i>	<i>Je suis à l'écoute de l'enfant et le rassure, je crée du lien</i>
	<i>Je connais le rôle et les implications de la fonction de tuteur</i>	<i>Je suis capable de mettre en place les meilleures conditions pour accueillir et accompagner le stagiaire</i>	<i>Je suis très motivé par l'accompagnement des stagiaires et fait preuve d'attention et de bienveillance à leur égard</i>

Ces trois notions constituent l'ensemble de nos ressources personnelles. **Etre compétent**, c'est être capable de mobiliser les bonnes connaissances, mettre en pratique les bonnes aptitudes et adopter les bonnes attitudes face aux situations qui se présentent à nous. Une personne qualifiée n'est donc pas nécessairement compétente

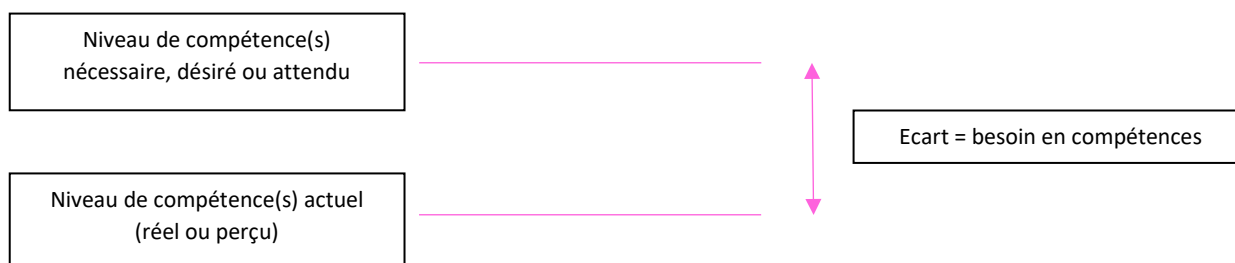
« La notion de compétence est liée à la capacité d'utiliser un certain nombre de ressources pour agir en situation. Elle est donc intimement liée à la capacité d'agir. »

Dans un **contexte professionnel**, chaque travailleur mobilise une série de compétences selon le métier et la fonction qu'il occupe, et ce parce que sa mission singulière au sein du milieu d'accueil lui a été confiée, et qu'on attend de lui qu'il atteigne des résultats définis. La mission du travailleur constitue le cœur de sa fonction; c'est sa contribution spécifique à la réalisation de la mission de l'institution.

Le schéma ci-dessous résume le concept de compétence :



Par définition, le **besoin en compétences** est l'écart entre le niveau de compétences actuel et le niveau de compétences souhaité ou jugé nécessaire pour exécuter entièrement et avec qualité les missions définies ou pour atteindre des objectifs institutionnels ou personnels.



Attention que la compétence n'existe pas toujours en tant que telle. Pour définir un besoin en compétences, l'écart entre l'attendu et le réalisé, il est souvent nécessaire de définir des indicateurs, des critères observables de la compétence en question.

Exemple, la compétence « communiquer envers les bénéficiaires » s'observe par « écouter et reformuler », « identifier les informations pertinentes à faire passer », « s'exprimer clairement » ...

Exemple : la compétence « Connaître et appliquer les normes de sécurité d'un jeu de plein air » s'observe notamment par « vérifier que chaque barrière de la cour est fermée à clé avant l'heure de la récréation », « délimiter l'espace prévu pour le jeu », « réfléchir à comment les adultes sont répartis dans l'espace » et « mettre des limites aux enfants qui utilisent les objets de jeu de manière non appropriée ».

2. Pourquoi identifier les compétences et les besoins en compétences ?

Chaque personne est unique et possède des compétences propres. Celles-ci se développent **dès le plus jeune âge** et se perfectionnent tout au long de la vie : apprendre à marcher, à parler, à contrôler ses émotions, à écrire, à conduire, à travailler en équipe, à prendre une décision, à utiliser un ordinateur...

Toute situation de travail nécessite des compétences particulières. C'est notamment en développant ses compétences qu'une personne peut évoluer dans son métier, **améliorer sa pratique** professionnelle et, de ce fait, participer à l'amélioration de la qualité de l'accueil de son institution. Les compétences requises sont donc définies dans le cadre de la mission du travailleur ; elles peuvent se retrouver dans sa description de fonction notamment.

Toutefois, le développement des compétences ne se réduit pas au cadre professionnel et à la mission. D'une part, des habiletés développées dans le cadre privé peuvent tout à fait être mobilisées dans le cadre du travail, et inversement. Les compétences seront alors adaptées aux conditions et au public.

Exemple : une puéricultrice est un cordon bleu et réfléchit à comment mettre cette passion au service du projet d'accueil.

Une accueillante fan de yoga propose de commencer l'accueil de 16h avec une météo et un moment de respiration méditative.

D'autre part, le besoin en compétences peut découler d'un projet professionnel propre, d'une orientation que le travailleur aimerait prendre, d'une envie de développer davantage certaines choses.

Exemple : une puéricultrice qui a 8 ans d'ancienneté a été désignée comme tutrice des stagiaires suite à son souhait de diversifier ses activités et son goût pour la transmission et l'échanges sur les pratiques professionnelles. Un besoin en compétences concernant la fonction de tuteur est apparu et elle a suivi une formation au tutorat. Après plusieurs années de retour positif des collègues, des stagiaires et des enseignants, elle a souhaité obtenir une reconnaissance de ses compétences via la passation du titre de compétences (ce qu'elle a fait). Encouragée dans les échanges avec les enseignants et sa directrice, elle a entrepris des études pour obtenir le certificat d'aptitude pédagogique et pouvoir ainsi assurer l'encadrement des stagiaires comme enseignante.

Pour le travailleur, faire le point sur ses compétences, c'est d'abord utile pour mieux se connaître et donc pour être reconnu ; par les collègues, l'employeur, les parents des enfants... et les enfants eux-mêmes. C'est aussi un premier pas pour déterminer les compétences à acquérir, que ce besoin découle d'une contrainte, d'une nécessité, d'un projet, d'une envie.

Permettre au travailleur d'être reconnu dans ses compétences et de pouvoir envisager un développement qui correspond à ses missions et/ou ses objectifs personnels constituent un facteur important de motivation.

Pour le pilote du plan de Formation, identifier les besoins permettra de

- **Déterminer des pistes concrètes d'amélioration** (exemples : le fonctionnement de votre institution, la qualité d'accueil, le bien-être des professionnels et des bénéficiaires...)
- **Définir les axes de développement** (éventuellement les formations) à privilégier
- **Fixer plus facilement les priorités**

Plus la réflexion sur les besoins et besoins en compétences sera aboutie au sein du milieu d'accueil, plus les actions, formatives ou autres, qui en découleront auront un impact positif. L'implication de chaque professionnel sera par ailleurs renforcée.

L'objectif d'un plan de Formation est notamment de cibler les actions et méthodes d'apprentissage (formations « classiques » ou autres) les plus adéquates en vue de réduire significativement l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée, au niveau individuel, collectif ou institutionnel.

Pour aller plus loin...

La Fiche B du Carnet de bord professionnel : « Mon portefeuille de compétences » - <https://www.moncarnetdebord.be/mon-carnet-de-bord/fiche-b-mon-portefeuille-de-competences>

3. Les trois niveaux de besoins en compétences

Trois niveaux de besoins en compétences existent au sein d'un milieu d'accueil :

- **Le niveau individuel** : il s'agit des besoins qui concernent une seule personne (même si celle-ci fait partie d'une équipe).

Quels sont les besoins d'un individu pour se sentir à l'aise dans son métier, pour concrétiser ses objectifs professionnels ?

Exemple : une puéricultrice nouvellement engagée dans un SASPE n'est pas encore en confiance lorsqu'il s'agit de donner le bain seule ; une autre vient d'intégrer l'équipe et n'a pas encore été formée à l'approche Pikler, sur laquelle est basée le projet d'accueil.

- **Le niveau collectif** : il s'agit des besoins qui concernent un ou des groupes de personnes (une équipe, une implantation, l'ensemble des stagiaires, les nouveaux engagés...).

Quels sont les besoins d'une équipe ou d'un groupe de travailleurs pour remplir les missions du projet d'accueil ?

Exemple : les animateurs de l'école de devoirs ont besoin de techniques pour assurer un nouvel atelier théâtral, destiné à soutenir l'expression libre des enfants.

Le niveau institutionnel : il s'agit des besoins que requiert l'institution en tant que telle, pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée ou qu'on lui impose. Ces besoins concernent l'ensemble des travailleurs de l'institution. Chacun doit développer la compétence.

Quels sont les besoins de l'institution pour répondre aux normes imposées ou à son plan stratégique ?

Exemples : le respect de la déontologie ; les procédures d'évacuation en cas d'incendie ; l'adaptation à la diversité culturelle...

4. Les besoins : comment, pour qui, pour quand ?

Identifier les besoins en compétences constitue une étape cruciale dans l'élaboration du plan de Formation. Elle concerne aussi bien les individus que les groupes d'individus et l'institution en tant que telle, et porte sur une période donnée.

Trois questions doivent se poser pour lancer le plan de Formation :

1. « **Comment** récolter les besoins en compétences ? » : existe-t-il une liste des compétences & indicateurs pour chaque fonction ? Ces compétences et les résultats attendus sont-ils connus du travailleur ? Quels moyens utiliser pour repérer un éventuel écart, un besoin en compétences ? Vous trouverez plus d'informations sur la manière de récolter des besoins à la fiche 3.2

2. « **Qui** a des besoins en compétences ? » : s'agit-il d'un individu, d'un groupe d'individus, de tout le personnel ou de l'institution ? **D'où** les besoins émanent-ils ? D'un membre de l'équipe ? D'un parent ? De la direction ? D'autres professionnels liés au milieu d'accueil ? ...
3. « Pour **quand** ces besoins en compétences doivent-ils être comblés ? » : certains besoins sont plus urgents que d'autres ; il s'agit donc de les classer selon leur priorité : sur le court-terme, le moyen terme ou le long terme.

5. Quelle est l'origine du besoin ?

Le plan de Formation doit pouvoir articuler, d'un côté, les besoins découlant d'**objectifs déterminés par certaines instances et liés à des obligations légales**, et d'un autre côté, les besoins découlant d'**objectifs personnels et collectifs** (du PO, de l'équipe...) **qui sont choisis, concertés et adaptés au contexte institutionnel**. Ces besoins, bien qu'ayant une origine différente, sont complémentaires. Ils doivent être articulés, c'est-à-dire associés d'une manière structurée et cohérente.

Exemple :

	Besoins obligatoires		Besoins choisis
<i>Individuel</i>	Suivre deux jours de formation / intervention [sur le tutorat] par an	↔	Motivation personnelle d'acquérir les compétences de base du tutorat pour devenir tuteur·rice
<i>Collectif</i>	Désigner un·e maître de stage officiel·le pour chaque stagiaire et déterminer ses droits et obligations au sein de l'institution	↔	Volonté d'inclure les stagiaires dans le questionnement des pratiques en mettant à contribution leur regard neuf
<i>Institutionnel</i>	Disposer des compétences requises au sein de l'institution pour encadrer les stagiaires dans les meilleures conditions possibles	↔	Intention de mettre en place des procédures et conventions internes d'accueil des stagiaires

Cette articulation réussie favorisera la motivation et participera à créer une vision positive et constructive de la Formation qui sera alors réellement porteuse de sens.

6. Quelle est la nature du besoin ?

Tous les besoins ne sont pas des besoins en compétences. Certains besoins relèvent des conditions d'exercice du métier et peuvent donc être comblés par autre chose qu'un processus d'apprentissage.

Exemples : besoins en matériel, en équipement de travail, changement d'infrastructure, besoin de plus de personnes au sein de l'équipe, de lieu et d'espaces d'échanges entre travailleurs, reconnaissance financière et/ou symbolique, changement des horaires de travail...

Les lacunes en compétences et les actions formatives à mettre en place ne doivent donc pas être la seule dimension sur laquelle axer la réflexion lors de l'analyse des besoins.

La nature du besoin va donc déterminer la réponse à y apporter. Ne perdez donc pas de vue cette dimension lors de l'élaboration de votre plan d'actions (cfr fiche 3.3 point 2) !

FICHE 3.2 - IDENTIFIER DES BESOINS EN COMPETENCES

Objectifs de cette fiche :

- Déterminer les ressources et documents de référence utiles à l'identification des besoins en compétences
- Proposer des outils et techniques (d'animation) facilitant l'émergence des besoins en compétences, tant individuels que collectifs

1. Comment identifier les besoins en compétences ?

Il revient notamment au pilote du plan de Formation d'identifier les besoins en compétences, de les analyser et d'accompagner la mise en place d'un plan d'action adéquat en vue de les combler. Ce travail, il ne le réalisera pas seul : plusieurs acteurs internes ou externes pourront l'aider dans la démarche²⁸.

Dans cette fiche, nous proposons dans un premier temps une liste non exhaustive de ressources utiles à l'identification des besoins en compétences, individuels, collectifs, institutionnels.

Dans un deuxième temps, vous trouverez quelques méthodes et techniques pour faire émerger les besoins en compétences.

Enfin, nous vous proposons de recenser l'ensemble des besoins en compétences identifiés dans l'outil intitulé « Tableau récapitulatif des besoins et plan d'action ». La présente fiche vous permettra de travailler à la partie gauche du tableau, relative aux besoins :

1) NOS BESOINS ³³				
Quel est notre projet ? Quelle est notre problématique ? ³⁴ <i>Quelle est notre questionnement ? Sur quoi porte-t-il ?</i>	Comment avons-nous identifié ce projet ou cette problématique ? <i>Avec des parents ; lors d'une réunion d'équipe ; lors d'un entretien de fonctionnement ; exigence du PO ; lors de l'état des lieux²⁵...</i>	Qui est concerné par ce projet, cette problématique ? <i>L'équipe de la section des 2-3 ans ; Justine ; toute l'équipe, y compris le personnel administratif et d'entretien...</i>	Quelle est la situation à laquelle nous souhaitons arriver ? Quel est notre but à atteindre ?	Nous souhaitons atteindre ce but pour le ...
La création d'un jardin pédagogique à côté du lieu d'accueil	Des parents ont exprimé leur étonnement de ne pas profiter de cet espace vert vide, annexe au lieu d'accueil	Toute l'institution, tous les membres de l'équipe, mais aussi les bénéficiaires (enfants et parents)	Proposer des activités de jardinage et créer un potager avec les enfants dès que les beaux jours reviendront Faire la promotion d'activités extérieures Diversifier les activités avec les enfants	31/05/2021

Attention, tous les besoins ne sont pas des besoins en compétences et tous les besoins en compétences ne doivent pas être comblés par la Formation. Un besoin, une problématique, identifié dans le cadre du projet plan de Formation concernera donc peut-être d'autres personnes que le pilote : direction, RH... Ces acteurs, ainsi que les membres du personnel, peuvent être impliqués dans les réflexions afin d'élargir les perspectives, ainsi que les membres du personnel.

Nous vous renvoyons vers la fiche 3.3 intitulée « Mettre en place un plan d'action pour chaque besoin » pour creuser davantage les différentes solutions à un besoin et les différentes méthodes d'apprentissage.

²⁸ cfr. Fiche 1.1. « Qui fait quoi : rôles et responsabilités »

2. Ressources utiles pour identifier les besoins en compétences

- a) *Le projet d'accueil*
- b) *Les descriptions de fonction*
- c) *L'autodiagnostic de vos pratiques d'accueil*
- d) *Bilan de fonctionnement*
- e) *Plan d'amélioration de la qualité*
- f) *Le carnet de bord professionnel*

a) *Le projet d'accueil*

C'est quoi ?

Tout milieu d'accueil doit élaborer un projet d'accueil conformément aux objectifs repris dans le Code de qualité²⁹. Le projet d'accueil décrit les choix méthodologiques et les actions concrètes mises en œuvre pour tendre vers le respect des éléments ci-dessous :

1) **Principes psychopédagogiques**

- Afin de réunir pour chaque enfant les conditions d'accueil les plus propices à son développement intégré sur les plans physique, psychologique, cognitif, affectif et social, le milieu d'accueil préserve et encourage le désir de découvrir de l'enfant en organisant des espaces de vie adaptés à ses besoins, en mettant à sa disposition du matériel et en lui donnant accès à des activités, le cas échéant, diversifiées.
- Le milieu d'accueil veille à la qualité de la relation des accueillant(e)s avec l'enfant.
- Le milieu d'accueil permet à l'enfant de s'exprimer personnellement et spontanément et favorise le développement de la confiance en soi et de l'autonomie.
- Le milieu d'accueil contribue au développement de la socialisation de l'enfant. Tenant compte de son âge, il favorise le développement de la vie en groupe dans une perspective de solidarité et de coopération.

2) **Organisation des activités et de la santé**

- Le milieu d'accueil organise les groupes d'enfants de manière à offrir des conditions propices tant au bon déroulement des activités qu'à l'établissement d'une relation de qualité avec l'accueillant(e) et à la prise en compte des besoins et attentes des enfants.
- Le milieu d'accueil veille, dans l'organisation des activités, à faire place à l'initiative de chacun des enfants et à préserver la notion de temps libre, particulièrement lorsque la période d'accueil fait suite à des activités pédagogiques.
- Le milieu d'accueil, dans une optique de promotion de la santé et de santé communautaire, veille à assurer une vie saine aux enfants.

3) **Accessibilité**

- Le milieu d'accueil évite toute forme de comportement discriminatoire basé sur le sexe, la race ou l'origine socioculturelle et socio-économique à l'encontre des enfants, des personnes qui les confient et des accueillant(e)s.
- Le milieu d'accueil favorise l'intégration harmonieuse d'enfants ayant des besoins spécifiques, dans le respect de leur différence.
- Le milieu d'accueil met tout en œuvre pour que son accès ne soit pas limité par le montant de la participation financière éventuellement demandée aux personnes qui confient l'enfant.

²⁹ Pour prendre connaissance du Code de qualité :

https://www.one.be/fileadmin/user_upload/siteone/PRESENTATION/aspects_juridiques/accueil/Arrete_2003_Code_de_qualite_de_l_accueil.pdf

- Le milieu d'accueil veille à l'égalité des chances pour tous les enfants dans la gestion des activités et/ou de la vie quotidienne

4) Encadrement

- Le milieu d'accueil veille à ce que l'encadrement soit assuré par du personnel qualifié qui ait les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des enfants et aux spécificités du type d'accueil organisé.
- Le milieu d'accueil encourage les accueillant(e)s, quelle que soit la qualification de base de ceux(celles)-ci, à suivre une formation continue relative au caractère professionnel de la fonction d'encadrement et aux connaissances en matière de développement de l'enfant.

5) Relations du milieu d'accueil avec les personnes qui confient l'enfant et avec l'environnement

- Le milieu d'accueil veille à concilier les notions d'accueil et de garde en proposant un service qui rencontre les besoins de l'enfant tout en répondant à la demande des personnes qui le confient.
- Le milieu d'accueil informe les personnes qui confient l'enfant de son projet et s'informe des attentes de celles-ci. Il institue un mode d'accueil qui leur permet de confier l'enfant en toute sérénité et d'être pleinement disponibles tant psychologiquement que physiquement pour leurs occupations, que celles-ci soient d'ordre professionnel ou non.
- Le milieu d'accueil établit avec les personnes qui confient l'enfant une relation qui développe et encourage la complémentarité entre les différents lieux de vie de l'enfant.
- Le milieu d'accueil prend en compte, dans la façon dont l'accueil est organisé et dans la conception et la mise en œuvre des activités, les caractéristiques sociales, culturelles, économiques et environnementales du milieu de vie de l'enfant accueilli, en tenant compte des situations particulières.
- Le milieu d'accueil favorise les relations avec les collectivités et associations locales.

Quels liens avec l'identification des besoins en compétences

Le projet d'accueil peut permettre d'identifier des besoins en compétences, qu'ils soient individuels, collectifs ou institutionnels.

Plusieurs utilisations sont possibles :

Utilisation individuelle	Utilisation collective
<p>Le projet d'accueil peut être utilisé de manière individuelle, par exemple lors d'un entretien de fonctionnement.</p> <p>Un échange entre la direction et le professionnel peut permettre de cibler les forces et points d'amélioration de ce dernier par rapport aux éléments repris dans le projet et, éventuellement, aboutir à l'émergence de besoins en compétences.</p> <p>Dans le cas d'un travailleur nouvellement intégré à l'équipe, cela peut être une manière de faire le point sur les compétences qui peuvent être valorisées au sein de l'équipe, et celles à éventuellement combler par des actions formatives.</p>	<p>L'équipe peut déterminer ses forces et faiblesses par rapport aux éléments repris dans le projet d'accueil et, éventuellement, aboutir à l'émergence de besoins en compétences.</p> <p>L'équipe peut également questionner les éléments repris dans le projet d'accueil, au regard des objectifs précisés dans le Code de qualité de l'accueil (cfr. ci-dessus) et à la « réalité de terrain » vécue dans le milieu d'accueil. Ce questionnement et cette réflexion peuvent mener à une évolution du projet d'accueil.</p>

b) Les descriptions de fonction

C'est quoi ?

Les descriptions de fonction sont des documents de référence qui définissent ce qui est attendu d'un professionnel occupant une fonction donnée au sein du milieu d'accueil.

Ce document décrit :

- la mission du métier concerné,
- les responsabilités et rôles qui en découlent,
- les tâches concrètes (les plus importantes) à réaliser,
- les compétences clés nécessaires pour remplir la mission décrite.

Attention, bien que la description de fonction exemplifie la mission par des tâches clés, elle n'est pas l'endroit où trouver une liste exhaustive de toutes les tâches qu'englobe une fonction. Le travail de détailler et d'éventuellement se distribuer toutes les tâches se fait en équipe avec des outils de gestion d'équipe spécifiques.

Pour aller plus loin :

La description de fonction : c'est quoi et pourquoi l'utiliser ? (+ URL à intégrer)

Quels liens avec l'identification des besoins en compétences ?

Les descriptions de fonction peuvent permettre d'identifier des besoins en compétences, qu'ils soient individuels, collectifs ou institutionnels.

Plusieurs utilisations sont possibles :

Utilisation individuelle	Utilisation collective
La description de fonction peut être utilisée de manière individuelle, par exemple lors d'un entretien de fonctionnement. Un échange entre la direction et le professionnel peut permettre de cibler les forces et points d'amélioration de ce dernier par rapport aux tâches ou aux compétences attendues et, éventuellement, de faire émerger des besoins en compétences.	Les descriptions de fonction peuvent être utilisés de manière collective. Un groupe de personnes (d'une même fonction) pourrait en effet cibler ses forces et points d'amélioration par rapport aux tâches et compétences listées dans la description de fonction et, éventuellement, faire émerger des besoins en compétences.

Pour aller plus loin :

- Volet sur le site Competentia dédié à la création de descriptions de fonction : <https://www.competentia.be/la-gestion-des-competences/connaitre-le-cadre-institutionnel-0/la-description-de-fonction>
- Canevas (vierge) de description de fonction : <https://www.competentia.be/outils/canevas-de-description-de-fonction>
- CRF : descriptions de fonction validées pour le secteur public (+ URL à intégrer)
- Outil CRF : SCILLUS (+ url à intégrer)

c) L'autodiagnostic de vos pratiques d'accueil³⁰

C'est quoi ?

La Fiche 1.2 intitulée « Autodiagnostic de nos pratiques d'accueil » de ce guide permet de réaliser une photographie de la situation actuelle, des pratiques au sein de l'institution. Il ne s'agit pas encore de l'analyse des besoins à proprement parler, mais d'une étape préalable.

La réflexion proposée est orientée :

- sur les **questionnements, les problématiques, les intérêts rencontrés dans l'année écoulée**, en partant d'une liste de thématiques et de repères utiles au développement d'un accueil de qualité.
- sur les **compétences clés** liées à différents aspects des métiers de l'accueil 0-18 ans : accueil des enfants et des familles, gestion des équipes et de milieu d'accueil, réflexivité sur les pratiques, etc.

Quels liens avec l'identification des besoins en compétences ?

Réaliser une photographie ne constitue pas une étape obligatoire, mais elle peut aider à définir, sur base des pratiques actuelles dans le milieu d'accueil, un axe ou une thématique prioritaire sur laquelle travailler.

Plusieurs utilisations sont possibles :

Utilisation individuelle	Utilisation collective
L'ensemble des documents peuvent être utilisés de manière individuelle, par exemple lors d'un entretien de fonctionnement. Un échange entre la direction et le professionnel peut permettre de cibler les repères ou compétences clés qui posent questions, et ainsi cibler les objectifs de développement prioritaires pour l'année à venir.	L'ensemble des documents peuvent être utilisés de manière collectives. Cela permettra à l'équipe de questionner ses pratiques, de cibler des objectifs de développement et, éventuellement, des besoins en compétences collectifs.

Ces différentes ressources sont mises à votre disposition. Selon votre situation institutionnelle, certaines peuvent se révéler plus pertinentes que d'autres. A vous de choisir celles qui vous paraissent les plus adéquates.

d) Le bilan de fonctionnement (secteur de l'accueil de la petite enfance)

C'est quoi ?

Les missions de l'O.N.E. envers les milieux d'accueil de la petite enfance portent non seulement sur un accompagnement de ceux-ci, mais également sur leur évaluation et contrôle. Depuis la mise en place de la Réforme des milieux d'accueil, l'O.N.E. réalise depuis 2020, et de manière régulière, un bilan général de fonctionnement du milieu d'accueil. Ce bilan général de fonctionnement est réalisé tous les 5 ans, avec un bilan intermédiaire entre la 2^e et 3^e année. Pour les milieux d'accueil nouvellement créés, un bilan de fonctionnement est également mis en place après la première année de fonctionnement.

Les bilans de fonctionnement portent sur la mise en œuvre de l'ensemble des conditions d'autorisation d'accueil, dont plus spécifiquement le projet d'accueil et le plan de Formation.

³⁰Ressources : Repères pour un accueil de Qualité ; Référentiels psychopédagogiques 0-3 et 3-12 ans ; Compétences clés. Ces ressources sont reprises sur la Fiche 1.2 ainsi que dans les annexes de la partie 1 de ce guide.

Quels liens avec l'identification des besoins en compétences ?

Les bilans de fonctionnement permettent au milieu d'accueil de bénéficier d'un regard extérieur sur leurs pratiques d'accueil et sur le fonctionnement du milieu d'accueil.

Le bilan de fonctionnement permettra de déterminer les forces et faiblesses du milieu d'accueil dans son ensemble, ainsi que des objectifs de développement pour l'avenir. Le rôle de la direction et du responsable de la formation sera ensuite de mettre en place un plan d'action en vue d'atteindre les objectifs fixés. Ces objectifs pourront se décliner en besoins institutionnels, collectifs ou individuels.

Pour aller plus loin :

Fiche 0.6 « Que dit la législation de mon secteur... »

e) *Le plan d'amélioration de la qualité (AES type 2)*

C'est quoi ?

Le plan d'amélioration de la qualité (PAQ) est un outil destiné aux opérateurs extrascolaires AES2 qui permet à l'équipe de réfléchir à ses pratiques d'accueil et de les faire évoluer en poursuivant des objectifs ciblés. Véritable plan d'action, il constitue en outre le lien entre le milieu d'accueil et l'ONE dans le cadre de l'accompagnement de la qualité.

Quels liens avec l'identification des besoins en compétences ?

La démarche permet au lieu d'accueil d'établir une autoévaluation de ses pratiques, mais également de bénéficier d'un regard extérieur sur ses pratiques d'accueil et son fonctionnement.

Le bilan de la qualité permettra de déterminer les forces et points d'amélioration du milieu d'accueil dans son ensemble, ainsi que des objectifs de développement pour l'avenir. Le rôle de la direction et du responsable de la formation sera ensuite de mettre en place un plan d'action en vue d'atteindre les objectifs fixés. Ceux-ci pourront potentiellement se décliner en besoins en compétences institutionnels, collectifs ou individuels.

Pour aller plus loin :

Brochure de l'ONE : « Booster la qualité dans sa structure d'accueil extrascolaire » - <https://www.one.be/professionnel/accueil-temps-libre/accueil-extrascolaire/le-plan-damelioration-de-la-qualite-aes2/>

Les opérateurs extrascolaires AES1 peuvent aussi se baser sur la démarche proposée dans cet outil en vue de booster la qualité de l'accueil de leur structure :

- Se fixer un objectif général, un axe principal de travail
- Se fixer un(des) objectif(s) spécifique(s) par rapport à cet axe de travail
- Définir un plan d'action pour concrétiser ces objectifs
- Définir les ressources à mobiliser (humaines, financières, matérielles, formatives...)

En parallèle, d'autres initiatives peuvent aussi se mettre en place :

- Former en priorité les professionnels n'ayant pas encore complété leur formation de base
- Participer à des interventions entre opérateurs extrascolaires AES1
- Organiser des journées d'échange entre les équipes de toutes implantations de la commune
- ...

f) Mon Carnet de bord professionnel

C'est quoi ?

Le Carnet de bord professionnel est un outil composé de huit fiches pratiques permettant aux professionnels de se situer dans leur parcours professionnel et personnel, dans leur parcours de Formation, dans leur cheminement et leur développement professionnel. Certaines fiches peuvent être utiles aux professionnels pour préparer d'éventuels échanges avec le pilote du plan de Formation ou le responsable d'équipe, tel qu'un entretien de fonctionnement ou d'évaluation.

Quels liens avec l'identification des besoins en compétences ?

Le carnet de bord professionnel est un outil individuel et personnel. A ce titre, les échanges réalisés sur base du contenu de ce document devront être une démarche volontaire souhaitée par le professionnel lui-même. Il ne s'agit pas d'un outil de contrôle³¹.

Même si le carnet de bord est d'abord destiné à une utilisation individuelle, il peut également, si l'équipe stipule clairement son accord, être utilisé de manière collective.

Voici quelques exemples d'utilisation, individuelle et collective, de l'outil.

	Utilisation individuelle	Utilisation collective
Fiche C : « Mes projets professionnels »	Le formulaire proposé aide l'utilisateur à se fixer des objectifs professionnels à court et moyen/long terme. La définition de ces objectifs peut mener à l'identification de besoins en compétences.	Réfléchir ensemble aux objectifs à court et moyen/long terme de l'équipe, mais aussi du milieu d'accueil (en lien avec le projet d'accueil) peut mener à l'identification de besoins en compétences.
Fiche F : « Mes besoins en compétences » et le test d'auto-évaluation en « toile d'araignée »	Le test en « toile d'araignée » peut aider le professionnel à préparer un échange avec son responsable de la formation ou d'équipe.	Réaliser le test en « toile d'araignée » de manière collective aide à définir les forces et faiblesses de l'équipe dans son ensemble, en termes de compétences clés.
Fiche E : « Mon institution et moi »	Le formulaire proposé permet à l'utilisateur de faire le lien entre les tâches qu'il réalise au quotidien et le projet d'accueil de l'institution (ou inversement). Cette utilisation peut aider le professionnel à identifier ses forces et faiblesses par rapport à ce qui est prévu dans le projet d'accueil et, éventuellement, des besoins en compétences.	Effectuer un travail en équipe autour du formulaire proposé peut aider à : Identifier les forces et faiblesses collectives par rapport à ce qui est prévu dans le projet d'accueil et, éventuellement, des besoins en compétences ; Identifier des modifications à intégrer au projet d'accueil, en fonction de la réalité vécue.

³¹ Plus d'infos sur www.moncarnetdebord.be.

3. Méthodes et techniques pour faire émerger les besoins en compétences

Chacune des ressources évoquée ci-dessus peut être utilisée pour faire émerger les besoins individuels et collectifs. Une liste non exhaustive de méthodes ou techniques d'animations permettant de faciliter l'émergence de ces besoins se trouve à la fin de cette fiche.

Nous vous renvoyons également vers la méthode de résolution de problème afin de déterminer quel type de besoin (besoin en compétences ? besoin lié à l'environnement de travail ?...) est concerné et comment le résoudre. Vous trouverez plus d'information sur les différents niveaux d'action à la fiche 3.3.

a) Méthodes et techniques individuelles

L'auto-évaluation

L'auto-évaluation permet à chaque membre de l'équipe de se positionner par rapport à un (des) document(s) de référence (voir point 1 ci-dessus).

L'auto-évaluation constitue une base pour les techniques suivantes : le questionnaire et l'entretien de fonctionnement.

Le questionnaire

Le questionnaire est une méthode d'enquête interne qui permet d'interroger le personnel sur ses besoins en compétences et, éventuellement, ses besoins en Formation.

Pour aller plus loin :

Article Competentia : <https://www.competentia.be/la-gestion-des-competences/identifier-les-besoins-en-competences/choisir-la-bonne-methode>

L'entretien de fonctionnement

Un entretien de fonctionnement est un espace de parole formel, organisé, entre le professionnel et son responsable au cours duquel peuvent être abordés les différents aspects de son parcours du professionnel au sein du milieu d'accueil. C'est l'occasion d'échanger notamment sur ses objectifs, ses éventuelles difficultés, sa collaboration avec l'équipe, son bien-être au sein de la structure, ses projets... Pour un suivi adapté, cet entretien est à réaliser idéalement au moins une fois par an. Cet échange est bénéfique aux deux parties car il permet :

- **Au responsable** de situer son collaborateur dans sa situation de travail et déterminer les éventuelles régulations à opérer au sein de l'institution, du projet d'accueil et éventuellement au sein du plan de Formation ;
- **Au professionnel** de mieux se situer dans sa fonction et son milieu d'accueil mais également d'avoir un espace de parole où il peut aborder ses difficultés et attentes, et réfléchir, en concertation avec son responsable, à des pistes concrètes d'amélioration.

De cet entretien peut ressortir beaucoup d'éléments, notamment les défis, projets et objectifs du professionnel. Il s'agit d'une discussion constructive et bienveillante permettant de cibler ce qui fonctionne bien, ce qui est à améliorer, et comment l'améliorer.

Le bilan de compétences

Le bilan de compétences est un dispositif d'accompagnement individuel favorisant le maintien à l'emploi et l'évolution professionnelle des travailleurs. Il a pour objectif de permettre aux personnes d'analyser leurs compétences tant professionnelles que personnelles, ainsi que leurs aptitudes et leurs

motivations afin de (re)définir un projet professionnel et éventuellement un projet de Formation ainsi qu'un (re)positionnement personnel et professionnel.

Il est réalisé à l'initiative du travailleur. Les résultats du bilan lui appartiennent.

Il comprend 4 phases :

- Phase préliminaire: le bénéficiaire confirme son engagement, explicite sa demande, analyse ses besoins, est informé sur les méthodes et techniques mises en œuvre.
- Phase d'investigation: motivations, compétences et aptitudes du bénéficiaire sont identifiées et analysées, confrontées aux possibilités du marché de l'emploi et de la Formation ; les possibilités d'évolution professionnelle sont précisées ; analyse de la situation professionnelle et personnelle ; élaboration du projet professionnel.
- Phase de conclusion: le prestataire du bilan expose les facteurs de réussite du projet, les étapes de sa mise en œuvre. Il restitue au seul bénéficiaire les résultats du bilan de compétences sous forme d'un document de synthèse que le bénéficiaire peut éventuellement transmettre à un tiers. Il prépare le retour vers le lieu de travail selon les modalités choisies par le bénéficiaire (entretien avec le supérieur hiérarchique...).
- Phase de suivi: le prestataire propose un ou deux entretiens de suivi (pour faire le point sur le cheminement du bénéficiaire et les actions entreprises) en personnalisant le suivi aux spécificités du bénéficiaire.

Pour aller plus loin :

- Canevas de grille d'entretien de fonctionnement (+ [url à intégrer](#)) ;
- Grille d'évaluation au regard du descriptif de fonction (+ [url à intégrer](#))

b) Méthodes et techniques collectives

Les méthodes et techniques reprises ci-dessous permettent de faciliter l'émergence de besoins en compétences collectifs via un travail de réflexion en groupe. Nous vous invitons à les découvrir.

Techniques	Pour en savoir plus...
L'autoévaluation de groupe	url à intégrer
Le « World Café »	url à intégrer
La « méthode des 6 chapeaux »	url à intégrer
Le diagramme d'Ichikawa	url à intégrer
L'incident critique	url à intégrer
L'appréciation positive	url à intégrer
Le blason	url à intégrer
...	

FICHE 3.3 - METTRE EN PLACE UN PLAN D'ACTION POUR CHAQUE BESOIN IDENTIFIE

Objectifs de cette fiche :

- Définir des objectifs concrets pour chaque besoin identifié
- Définir des actions concrètes à mettre en place
- Définir les processus d'apprentissage les plus courants
- Cibler les éventuelles ressources

1. Créer votre plan d'actions

Pour chacun des besoins identifiés, il s'agit à présent d'établir un plan d'action permettant d'atteindre la situation souhaitée. Pour ce faire, il est utile de passer par les 3 étapes suivantes :

Pour chacun des besoins

- Définir des **objectifs concrets** qui permettront d'atteindre le but, la situation souhaitée ;
- Définir les **actions concrètes** à mettre en place ;
- Identifier les **ressources** pertinentes.

Ces 3 étapes correspondent à la deuxième partie de l'outil intitulé « Tableau récapitulatif des besoins et plan d'actions » :

NOTRE PLAN D' ACTIONS POUR Y REpondre ²		
<p>Quels objectifs peut-on se fixer pour atteindre notre but ? <i>Cfr. annexe « se fixer un objectif SMART »</i></p>	<p>Quelles actions concrètes envisager ? <i>Recruter ? Formation en équipe ou individuelle ? Demande spécifique au PO ? ...</i></p>	<p>Ressources à disposition <i>Subside ? Autre implantation ? Parents ? Matériel ? ...</i></p>

Une série de questions peuvent venir nourrir votre réflexion :

- *Quel but visons-nous ? Dans quelle temporalité ?*
- *Quelles actions concrètes peut-on déjà envisager ?*
- *A quoi verra-t-on que la problématique est résolue ? Que le projet est concrétisé ? Que le besoin est comblé ? Que l'objectif est atteint ?*
- *A quelles ressources internes ou externes pouvons-nous faire appel ?*

2. Définir des objectifs concrets

Pour lancer le plan d'action, commencez par définir des objectifs. Cette étape est cruciale car elle permettra d'une part de définir la cible, et d'autre part de pouvoir, pendant la mise en place du plan de Formation et lors de l'évaluation de celui-ci, déterminer si les objectifs sont atteints.

Plus les objectifs seront concrets et précis, plus ils seront accessibles car les actions mises en place seront davantage adéquates et pertinentes. Les objectifs doivent donc également être fixés dans le temps.

Un objectif peut parfois paraître insurmontable, tel une montagne gigantesque. Toutefois, si cette montagne est découpée en plusieurs petits monts, elle en devient plus accessible. Dès lors, une fois découpé en petits objectifs, un défi qui apparaissait comme immense deviendra beaucoup plus envisageable.

Pour aller plus loin :

« Comment définir un objectif avec la méthode SMART ? » (+ url à intégrer)

3. Définir les actions à mettre en place

Chaque objectif peut être concrétisé par une série d'actions, petites ou grandes, individuelles ou collectives, à court, moyen ou long terme.

La Formation est souvent envisagée comme (l'unique ?) piste d'action à un besoin identifié. Pourtant, ce n'est pas la réponse à tout !

a) Différents niveaux d'actions

Il est parfois utile de prendre du recul par rapport à notre plan de Formation : la Formation, dans le sens de « processus d'apprentissage », n'est en effet qu'un élément de la gestion des organisations. Développer des compétences n'est pas la réponse à tout ; d'autres niveaux d'actions doivent être envisagés lors de la mise en place d'un plan d'actions pour les besoins identifiés, les problématiques rencontrées.

En effet, « développer des compétences » constitue un outil de la gestion des ressources humaines, mais ce n'est pas le seul.

Exemple : Il serait par exemple envisageable de créer des duos d'accueillants pour certaines situations plus difficiles, comme le début de l'accueil, ou pour prendre en charge des enfants d'âges différents ; organiser une activité de psychomotricité commune entre accueillantes d'une même localité et y inviter les parents pour qu'enfants et parents connaissent déjà les probables remplaçantes lors de formation ou d'absence.

Une piste intéressante pour combler en besoin en compétences est **la désignation de « personne ressource »**. Une personne dans l'institution est déjà experte ou se forme à une compétence et devient la référente pour tous. La compétence ne doit pas nécessairement être développée par tous les membres de l'équipe, ou tout du moins pas dans la même mesure ou en même temps. Le principe est de pouvoir faire appel aux compétences d'une personne spécifique lorsque le besoin se fait sentir.

Exemple : une personne s'est particulièrement intéressée aux processus d'intelligence collective ; elle décide de se porter volontaire comme « référente » dans l'institution. Les collègues peuvent s'adresser à elle, par exemple pour des animations de réunions.

Exemple : une accueillante se forme à une nouvelle technique de jeux (pâte à modeler, terre glaise...) et devient une « référente » dans l'institution. Elle peut animer ou aider ses collègues dans le cadre d'un atelier. Il peut également s'agir de connaissances en nature (nom des arbres, bêtes de l'eau...) ou de compétences en musique !

La gestion des ressources humaines est elle-même un élément de la gestion des organisations, qui inclut l'environnement de travail et les aspects liés à l'institution en tant que telle.

Exemple : repenser l'aménagement de l'espace d'accueil des parents ; revoir le règlement d'ordre intérieur ou le projet d'accueil ...

La technique de « **résolution de problèmes** » permet de cerner les dysfonctionnements dans le travail et d'examiner ensuite dans quelle mesure la formation est une réponse appropriée à ces « problèmes » : en quoi un manque de compétences a-t-il été détecté, peut-il être comblé par de la formation ?

Exemple : une demande souvent formulée à l'heure actuelle concerne la gestion de l'agressivité. On pourrait proposer la mise en place d'une formation à la gestion de l'agressivité (comment gérer un

incident ? Comment faire preuve d'assertivité ? Comment gérer les conséquences ?) ou le recours à d'autres méthodes d'apprentissage (solidarité dans l'équipe, accompagnement, groupe de parole...). Mais ces mesures sont-elles suffisantes ?

Une réponse peut être apportée à un niveau ressource humaine, mais pas lié au développement des compétences : il pourrait être utile d'étudier les postes de travail, imaginer une rotation pour les postes les plus exposés, ne plus faire travailler les gens seuls lors des moments critiques, modifier les horaires de travail du personnel exposé, mettre en place un suivi des personnes agressées, etc.

Des réponses peuvent également être recherchées en matière de gestion des organisations (autres que les ressources humaines) : réfléchir à l'aménagement de la salle d'attente, revoir le règlement interne, revoir les heures d'ouverture, définir des lieux d'expression pour le public, etc.

Pour aller plus loin :

La technique de résolution de problème

b) Différents processus d'apprentissage

Lorsque l'on parle de « Formation », on pense souvent aux formations suivies individuellement chez un opérateur, ou aux formations collectives obligatoires réalisées en interne. Pourtant, il existe bien d'autres processus formatifs.

Préférer un autre format d'apprentissage peut permettre de réduire les coûts, d'une part, mais aussi d'offrir une réponse plus pertinente et plus spécifique au besoin identifié. Cela permettra d'apporter une réponse qui convient davantage au travailleur et à ses modes d'apprentissage.

Le choix du processus dépendra donc du travailleur, des compétences à acquérir et des réalités institutionnelles.

Voici un aperçu des différents modes d'apprentissage.

Formation « classique » :

La formation consiste à développer ou accroître une (ou des) compétence(s) prédéterminée(s) d'un groupe d'apprenants, grâce aux actes pédagogiques d'un formateur. C'est un apprentissage de type formel.

○ *Offre catalogue*

Le prestataire, le programme, la méthodologie et la logistique sont prédéfinis. Le groupe est hétérogène et non connu à l'avance. La formation sur catalogue permet le partage d'expériences différentes de celles connues dans l'institution. Par contre, elle ne concernera généralement qu'une personne ou un petit groupe de collègues (d'où un transfert des acquis plus difficile à appliquer sur le terrain).

○ *Organisation sur mesure*

Le prestataire, le programme, la méthodologie et la logistique sont définis par la structure commanditaire et le groupe sera composé au préalable. Ce type de formation permet de rassembler les expériences internes et peut concerner une équipe entière ou des personnes ayant une même fonction dans une institution.

Formation à distance

Dans le cadre de la formation à distance, l'apprenant est seul et travail en autonomie. Toutefois, ce format est différent de l'auto-apprentissage en ce qu'il implique quand même de l'interaction entre l'apprenant et le formateur, voire avec une communauté d'apprenants.

On retrouve dans cette catégorie des webinaires spécifiques :

- *L'e-learning*. Les opérateurs de formation classique offre de plus en plus ce type de format en parallèle aux formations « classiques ».
- Le MOOC - *massive open online course*. Il s'agit d'un format d'e-learning particulier où un cours est mis en ligne publiquement et gratuitement, par des universités ou des institutions d'éducation/sensibilisation. La spécificité des MOOC's est de mettre en lien des apprenants via des forums, pour des échanges de questions et pratiques ; des interactions sont également possibles avec le responsable du cours.

Les avantages de la formation à distance sont la flexibilité d'horaire et l'autonomie d'organisation. Toutefois, attention à maintenir la motivation des travailleurs à aller jusqu'au bout. Des objectifs précis et un timing doivent être déterminés à l'avance.

Auto-apprentissage

Certains aspects liés au métier (matières à connaître, habiletés à acquérir...) peuvent faire l'objet d'un auto-apprentissage (« autodidacte ») ou d'une révision des bases de la part du travailleur. De même, certaines aptitudes (exemple : la maîtrise d'un programme informatique, comme un outil de mindmapping) requièrent un travail personnel hors formation.

L'auto-apprentissage peut se faire via différents canaux :

- *Lectures ; recherches documentaire*
- *Etude et entraînement personnel*
- *Conférences ; congrès ; colloques (éventuellement via des webinaires)*
- *Tutoriels*

Dans certains cas, l'auto-apprentissage ne permet pas en soi de développer une compétence car il n'y a pas d'interaction ; l'information est à sens unique. Toutefois, ce format permet au professionnel d'acquérir ou de développer un certain savoir (connaissance pure).

Partage de pratiques :

Le partage de pratique consiste à réunir un groupe de pairs liés par un rôle, une mission ou une pratique commune. L'apprentissage se fait par l'échange de connaissances et de pratiques. L'objectif peut également être de trouver des solutions à une problématique commune.

Il est possible de distinguer :

- *La supervision*. La supervision consiste en un travail de réflexion collectif encadré par un tiers, dont l'objectif est de questionner le projet de l'institution ou d'interroger ses pratiques, ses modes de fonctionnement et ses rapports à l'extérieur.
- *L'intervision*. L'intervision est la supervision réciproque entre deux professionnels ou entre deux équipes, d'employeurs différents ou non.
- *Les visites d'institutions ; séminaires ; voyages d'études*
- *Les stages dans une autre institution*
- *Les ateliers d'échange de pratiques avec intervenant extérieur.*
- *Les moments d'échanges entre équipes ou entre institutions, éventuellement via un webinaire, un atelier d'échange de pratiques...*
- *Un accompagnement à l'échange de pratiques avec un intervenant externe*
- ...

Tutorat

Le tutorat est l'accompagnement pour une période donnée d'un collaborateur débutant (dans l'institution ou dans un domaine spécifique) par un collègue expérimenté, le tuteur.

Dans cet écolage organisé, le tuteur joue le rôle de référent vis-à-vis du tutoré et lui transmet tout ce qui lui est nécessaire pour réussir son intégration : savoirs, savoir-faire, culture organisationnelle... Le tutoré peut expérimenter directement ses nouvelles compétences sur le terrain et être guidé.

Pour aller plus loin :

www.tutorats.org

Accompagnement d'équipe

L'accompagnement d'équipe permet à celle-ci d'apprendre en se mettant en question et en faisant émerger des ressources et des solutions aux blocages rencontrés. L'accompagnement se fait par un animateur ou facilitateur externe, parfois avec l'appui de photos ou vidéos. Il permet de résoudre des problèmes en groupe.

Accompagnement individuel

L'accompagnement individuel est un accompagnement au changement afin que le travailleur parvienne à sortir d'une situation problématique, à se réorienter, à se questionner. L'accompagnement va aider l'individu à réaliser ses objectifs et à augmenter la confiance en soi, à surmonter ses blocages.

L'objectif de l'accompagnement individuel n'est pas l'apprentissage et le développement des compétences en soi mais plutôt le déploiement de celles-ci ; il s'agit de faire émerger le potentiel latent.

4. Identifier les éventuelles ressources

Pour chaque action, vous avez déjà, au sein de votre milieu d'accueil, bon nombre de ressources qui pourront vous permettre d'avancer.

Pour chaque action envisagée, nous vous proposons de recenser les ressources qui peuvent être mobilisées :

- Au niveau interne : le PO, du matériel, un collègue, la direction...
- Au niveau externe : les parents, l'ONE, une aide financière (appel à projet, subside...), une brochure...



GESTION DU PROJET

« PLAN DE FORMATION »

FICHE 4.1 - DEFINIR LES OBJECTIFS, LE BUDGET ET LES PRIORITES

Objectifs de cette fiche :

- Définir les objectifs globaux de votre plan de Formation
- Fixer votre budget prévisionnel
- Déterminer vos priorités pour les 5 ans à venir

A ce stade, vous avez identifié les besoins liés au lieu d'accueil, au projet d'accueil et/ou aux membres de l'équipe (tant individuels que collectifs et institutionnels). Vous disposez peut-être d'une liste importante de besoins. Pas de panique, le plan de Formation est là pour vous aider à prioriser ces besoins et à les planifier dans le temps. Il constituera un outil de référence pour les années à venir et il est donc crucial qu'il reflète la réalité de votre institution et respecte ses contraintes, notamment budgétaire.

1. Les objectifs du plan de Formation

Au-delà des objectifs collectifs ou individuels identifiés, il est utile de réfléchir aux objectifs globaux du projet plan de Formation : « *Pourquoi souhaitons-nous mettre en place un plan de Formation au sein de notre institution ? Via cette démarche, que souhaitons-nous atteindre au terme d'un, deux ans et demi ou cinq ans ?* ».

Nous vous invitons à établir des objectifs précis ; « développer les compétences des travailleurs », par exemple, constitue un objectif très vague et donc difficilement observable ! Vous pouvez aussi définir une stratégie globale, déclinée en objectifs spécifiques. Cela vous permettra de rester dans un cadre cohérent pour les cinq ans du plan de Formation, tout en l'opérationnalisant avec des objectifs précis.

Quelques exemples d'objectifs pour le plan de Formation :

- Prendre en compte, dans la réflexion, l'entière des demandes (collectives ou individuelles) formulées. Cela ne veut pas dire que toutes ces demandes aboutiront forcément à la mise en place d'une Formation, mais qu'elles seront en tout cas analysées ;
- Equilibrer le nombre de formations individuelles et collectives ou, à l'inverse, privilégier un des deux formats.
- Respecter la législation en vigueur (en termes de nombre d'heures ou de jours de Formations, en termes de thématiques...) voire, pourquoi pas, aller un cran plus loin !
- Mettre en place des Formations tenant compte des disponibilités du personnel à temps-partiel.
- Passer d'une culture de Formation où les Formations sont « imposées » par la hiérarchie à une culture de Formation où l'ensemble du personnel est impliqué dans la démarche.
- Favoriser la Formation des membres du personnel peu qualifié (n'ayant pas le CEB ou le certificat de l'enseignement secondaire inférieur (CESI), par exemple).
- Viser une certaine forme d'équité dans les Formations mises en place pour l'équipe, chacun n'ayant peut-être pas besoin des mêmes apprentissages (au même moment) ;
- ...

Pour aller plus loin :

Comment définir un objectif SMART (+ url à intégrer)

2. Le budget et les ressources possibles

Pour établir le budget Formation, il est nécessaire de faire le point sur les ressources disponibles : quel budget prévisionnel pouvons-nous allouer à la formation ? De quels financements extérieurs pouvons-nous bénéficier ?

Le « budget prévisionnel » est un document comptable établi à l'avance afin de prévoir le budget à envisager pour une période déterminée à venir (exemple : une année). Ce document va donc reprendre toutes les rentrées (budget dégagé et éventuels subsides) ainsi que les dépenses prévues (coûts liés à la formation). Un budget prévisionnel est un outil de pilotage qui permet de tenir les objectifs budgétaires fixés ; il demande un suivi régulier (exemple : mois par mois) afin d'apporter des ajustements si nécessaires.

Pour établir et effectuer le suivi de votre budget de formation, nous vous proposons l'outil intitulé « Assurer le suivi de son budget formation ». Cet outil sous format Excel a plusieurs objectifs, dont principalement :

- **Effectuer le suivi du 'budget formation'** au fur et à mesure de l'année ;
- **Mettre en relation l'ensemble des moyens d'apprentissage** (formations ou autres) mis en place au sein du milieu d'accueil, en les associant à chaque personne concernée ;
- **Calculer le nombre d'heures de Formation suivies** pour chaque membre du personnel.

Nous vous conseillons de ne pas directement allouer tout le budget disponible dans le plan de Formation initial, mais de garder une partie pour des besoins qui surviendraient en cours de route et qui n'étaient pas prévus (exemples : suite à l'arrivée d'un nouveau membre dans l'équipe, suite à un changement de légalisation, suite à l'arrivée d'un enfant avec des besoins spécifiques...).

Nous vous invitons également à recenser l'ensemble des financements extérieurs qui pourraient soutenir la démarche de Formation au sein de votre milieu d'accueil. Vous trouverez ci-dessous quelques pistes :

L'ONE – L'Office de la Naissance et de l'enfance
Le Fonds MAE (Fonds des Milieux d'Accueil d'Enfants – Commission paritaire 332)
Le Fonds 4S (Fonds social du secteur socioculturel et sportif – Sous-Commissions paritaires 329.02 et 329.03)
Uniquement pour les SASPE (anciennement appelées pouponnières) :
Le Fonds ISAJH (Fonds social de formation pour le secteur des Institutions et Services d'Aide aux Jeunes et aux Handicapés - Sous-Commission Paritaire 319.02)
Le CRF – Le Conseil Régional de la Formation
L'UVCB
L'UVCW
L'Ecole Provinciale d'Administration
Les Fondations
Les clubs services
Appels à projet (fédéral, communal, européen, local...)

Une aide monétaire ne constitue pas le l'unique moyen de soutenir la mise en œuvre du plan de Formation ; d'autres ressources existent également : prêts/don de matériel, mise à disposition de locaux, partenariat, expertise...

Exemple : une bibliothèque met des contes à disposition. Bien que ça ne soutienne pas la Formation en tant que telle, cette aide permettra de mettre en place un objectif collectif ou individuel autour de la lecture de contes.

Exemple : un lieu d'accueil veut créer un espace vert avec un potager. Il fait appel à l'éco-conseiller communal et se met en contact avec une autre institution qui a déjà mis en place ce projet avec succès

3. Les priorités du plan de Formation

Après avoir constitué une vue d'ensemble de votre situation (vos objectifs, vos besoins en compétences, votre cadre budgétaire et vos échéances), c'est le moment de déterminer vos priorités de développement. Prioriser permettra d'allouer votre énergie, votre temps et vos ressources budgétaires de manière efficace et orientée résultats.

La définition des **priorités** du plan de Formation tiendra compte :

- Des **besoins en compétences** identifiés au niveau individuel, collectif et institutionnel ;
- Des **objectifs** du plan de Formation ;
- Des **contraintes budgétaires et temporelles**.

A cette étape, il est primordial d'impliquer et de concerter l'équipe afin d'écouter les besoins individuels et collectifs et d'échanger sur la démarche « plan de Formation ». Cela permettra de désamorcer les éventuelles craintes et de dégager des priorités adaptées aux réalités du terrain ; l'implication dans la démarche n'en sera que plus grande.

Au niveau décisionnel, tout ne repose pas sur les épaules du pilote. Le plan de Formation finalisé (incluant les priorités de Formation) devra être validé par la direction et le PO (ou le CA), ainsi que par des représentants des travailleurs, s'ils sont présents au sein de la structure (délégation syndicale, conseil d'entreprise, comité pour la prévention et la protection au travail).

Nous vous invitons à compiler vos priorités dans le tableau ci-dessous pour faciliter la communication :

	NOS PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT	POURQUOI EST-CE UNE PRIORITÉ ?
<i>Exemple :</i>	<i>Mettre en place plus de formations en équipe sur site pour répondre aux besoins collectifs</i>	<i>L'organisation des remplacements est très complexe et crée des tensions dans l'équipe</i>
1 ^e année		
2 ^e année*		
3 ^e année		
4 ^e année		
5 ^e année		

* Après 2,5 ans, une première évaluation du projet plan de Formation peut mener à différents ajustements.

4. Etablir le calendrier du plan de Formation

Il est essentiel d'établir le calendrier de travail lié au plan de Formation du lieu d'accueil. Ce calendrier reprendra les grandes étapes à mettre en place, ainsi que les actions et tâches spécifiques pour chacune d'elles.

Par tâche, nous vous conseillons de déterminer un responsable et une date limite d'exécution afin de vous assurer de la mise en œuvre et du suivi des différents éléments du plan.

N'oubliez pas d'y inclure les réunions du comité de pilotage ainsi que les échéances de validation (par le comité de pilotage, par le PO...).

Quelques outils pour aller plus loin :

- Un exemple de charte de la formation (+ url à intégrer) ;
- Un exemple de calendrier perpétuel pour la gestion du plan de Formation (+ url à intégrer) ;
- ...

FICHE 4.2 - REDACTION ET VALIDATION DU PLAN DE FORMATION

Cette fiche a pour objectifs de vous aider à :

- Compiler votre projet plan de Formation en un seul document communicable ;
- Présenter votre plan de Formation aux différents acteurs / organes chargés de sa validation.

Une fois les bases du plan de Formation identifiées (budget, objectifs et calendrier), il s'agit de recenser chaque élément par écrit au sein d'un document qui pourra être communiqué à l'ensemble du personnel.

Il s'agit d'un document officiel qui a une place institutionnelle, au même titre que le projet d'accueil, notamment.

Le pilote du plan de Formation est le « rédacteur en chef » de ce document. Il sera responsable de sa mise à jour continue et veillera à sa clarté et son exhaustivité. Ce document doit être accessible et doit pouvoir être manipulé par tous au sein du lieu d'accueil (pas de langage codé, une table des matières claire, pas d'informations personnelles...).

1. Quel format privilégier ?

La manière de présenter le document est tout à fait libre. Un document de type « textuel » est le plus courant mais n'hésitez pas à laisser libre cours à votre créativité et à opter pour un mode de présentation qui s'inscrit dans la « culture communication » de votre institution.

Nous vous conseillons de développer deux formats : l'un plus formel intégrant les éléments « officiels » et l'autre plus mobilisateur, réalisé avec des membres de l'équipe : grands panneaux imagés, petites vidéos, PowerPoint... Cela permettra une implication et une représentation parlante pour tous les travailleurs.

2. Qu'intégrer dans le document ?

De nombreuses fiches et contenus de ce guide pourront vous servir dans la rédaction du document. Une série d'éléments sont importants à mettre sur papier en vue d'explicitier la démarche mise en place au sein de l'institution.

Éléments utiles	Fiche en lien...
Une photographie de la gestion de la Formation et des pratiques d'accueil au sein de l'institution	Fiches 1.1. et 1.2.
Les acteurs impliqués et leur rôle dans la démarche : la manière dont l'ensemble du personnel a été impliqué dans la démarche, et à quelle étape de la conception du plan de Formation	Fiches 2.1. et 2.2.
La formulation des besoins en compétences identifiés. Les besoins individuels seront rendus anonymes.	Fiche 3.3.
Pour chaque besoin, le plan d'action et/ou de Formation établi	Fiche 3.4.
Les objectifs du plan de Formation, la durée sur laquelle il est établi, le budget prévu	Fiche 4.1.
Les priorités pour ce plan de Formation et les raisons de ces choix	Fiche 4.1.
Le calendrier du plan et les moments clés du travail (les réunions du groupe de pilotage, les réunions d'équipe ayant abordé le sujet, les moments de concertation...)	Fiche 4.1.
...	

Pour aller plus loin :

- Etablir une charte de la Formation (+ url à intégrer)
- Exemples de plan de Formation (+ url à intégrer)

3. Trucs et astuces pour la rédaction :

Inutile de rédiger un document de 100 pages. Tâchez d'être synthétique dans votre manière d'écrire et de présenter les choses. **Gardez à tout moment en tête que l'objectif** est de permettre à chacun de prendre connaissance de la démarche, sans pour autant en connaître les moindres détails !

Variez les éléments intégrés au contenu : parties textuelles, tableaux de synthèse, images...

Certains outils ou tableaux proposés dans ce guide peuvent servir de base de travail, voire être utilisés tels quels dans le document final de votre plan de Formation.

4. (Faire) valider le plan de Formation

Avant de communiquer le plan de Formation, il est important de le faire valider par qui de droit. Nous vous invitons à consulter la Fiche 2.1 intitulée « Qui fait quoi – Rôles et responsabilités » pour n'oublier personne.

La mise en place d'une démarche participative et collaborative entre les partenaires sociaux, à tous niveaux de la démarche « plan de Formation », ne pourra qu'être bénéfique et faciliter la mise en place du plan et l'adhérence du personnel.

Si le lieu d'accueil dispose d'organe(s) de concertation sociale³², il est essentiel d'y présenter le plan de Formation. Ce sera une opportunité pour le CE, et s'il n'existe pas au sein de l'institution, pour la délégation syndicale (DS), de proposer des pistes d'améliorations. Le pilote du plan de Formation (et/ou la direction) sera alors amené à adapter le document.

Lorsque vous communiquez votre plan de Formation, nous vous conseillons de rédiger un résumé de celui-ci. Ce résumé vous servira de fil rouge dans votre présentation, et sera aussi un guide pour toute personne qui souhaite consulter facilement le plan de Formation de son institution.

³² Délégation syndicale (DS), Conseil d'entreprise (CE) ou Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT).

FICHE 4.3 - COMMUNIQUER AUTOUR DU PLAN DE FORMATION

Objectifs de cette fiche :

- Saisir l'importance de la communication autour du plan de Formation
- Déterminer la manière de communiquer autour du plan de Formation tout au long du processus
- Réaliser un plan de communication (outil intitulé « Etablir notre plan de communication »)

1. Quand communiquer ?

La communication autour du plan de Formation est à réaliser **dès le commencement du projet et tout au long de la démarche**, et en particulier lors des moments jugés importants pour l'institution (exemple : la validation du plan de Formation).

La clé est de communiquer **le plus fréquemment possible** en faisant attention à ne pas noyer d'informations les divers interlocuteurs concernés.

2. A qui communiquer et pourquoi ?

A tous les acteurs concernés par l'institution (internes et externes). Plus ils seront informés et/ou concertés, plus ils auront de l'intérêt pour la démarche.

Communiquer permettra notamment de :

- **Informers les membres du personnel** du travail réalisé autour du plan de Formation, à chaque étape du processus
- **Etablir des échanges** avec chaque niveau hiérarchique au sein de l'institution, ainsi qu'avec les représentants des travailleurs
- **Assurer la transparence** de l'information
- **Maintenir l'implication** de tous dans la démarche, en récoltant les retours et potentiels questionnements de tous les acteurs de l'institution.

La communication envers les parents se révèle également cruciale pour les informer et les convaincre des avantages d'une culture Formation au sein du lieu d'accueil.

3. Comment communiquer ?

Pour être efficace, toute communication doit être réfléchie, préparée et planifiée. Il s'agit de répondre aux questions suivantes : « *A qui communiquer ? Quand ? De quelle manière ? Dans quel but ?* ».

Voici quelques conseils pour votre communication :

- Etablissez un **plan de communication** : planifiez de manière précise chaque moment de communication grâce à l'outil intitulé « Etablir notre plan de communication ».
- Communiquez régulièrement avec les **organes de concertation** intégrés à votre structure, s'ils existent : Conseil d'entreprise (CE), Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT), délégation syndicale (DS). Ceux-ci peuvent assurer un rôle de relais informationnel auprès des divers acteurs de la structure.
- **Soyez à l'écoute** des réactions, des questions, des avis et conseils formulés par vos interlocuteurs.
- **Respectez la confidentialité**, spécialement lors des entretiens individuels et concernant les besoins individuels identifiés

Outil en lien :

Etablir notre plan de communication

FICHE 4.4 - EVALUER LE PLAN DE FORMATION

Objectifs de cette fiche :

- Définir l'action d'évaluer
- Préciser les objectifs de l'évaluation du plan de Formation
- Saisir les intérêts de mener une évaluation
- Déterminer le contexte de l'évaluation du plan de Formation : Qui ? Quand ?
- Découvrir un canevas d'évaluation (cfr outil « Evaluation du plan de Formation en 3 étapes »)

1. Evaluer : en quoi cela consiste ?

Pour apprécier la qualité d'un outil, d'une action formative ou d'un processus, il est important de l'évaluer dans sa globalité. Evaluer revient à mesurer de manière qualitative et/ou quantitative l'efficacité d'un dispositif mis en place au regard d'objectifs fixés au préalable. Cela revient à répondre à la question suivante : « *Quel est l'écart entre les objectifs fixés au départ et les résultats effectivement obtenus ?* ».

2. Pourquoi évaluer le plan de Formation ?

L'objectif premier est de **s'assurer de la pertinence du dispositif et de l'intérêt des actions de Formation (ou autres actions)** mises en place, en vue d'y apporter les éventuelles adaptations nécessaires.

Notre plan de Formation a-t-il été efficace ? Pouvons-nous constater un retour positif sur notre investissement en termes de budget, de temps, d'énergie... ?

Evaluer le plan de Formation permettra aussi de :

- **Faire le point sur le projet, le processus en lui-même** : déterminer ce qui a bien fonctionné et ce qui reste à améliorer en terme de communication, de gestion de projet, de méthodes d'identification des besoins...
- **Constater les résultats** de la mise en place du plan de Formation **et apporter les adaptations nécessaires** en vue de corriger les éventuels dysfonctionnements constatés : quel est l'impact des formations et autres processus d'apprentissage choisis sur...
 - le projet d'accueil ?
 - l'institution ?
 - les pratiques pédagogique ?
 - l'équipe ?
 - la qualité des services proposés ?
 - ...
- **Identifier et analyser toutes les retombées sur vos pratiques liées à la Formation** : quel est l'impact de la démarche « plan de Formation » au sein de l'institution sur...
 - la vision de la Formation ?
 - la perception du rôle de pilote ?
 - la manière d'aborder les apprentissages dans la structure ?
 - l'implication de chaque individu dans son parcours de Formation ?
 - la motivation à se former ?
 - les apprentissages choisis ?
 - le budget ?
 - ...

L'étape d'évaluation est indispensable car c'est via celle-ci qu'une appréciation est possible, appréciation qui doit donner des perspectives pour la suite du processus. Grâce à elle, il sera possible de boucler la boucle et de rebondir pour l'élaboration d'un nouveau plan de Formation, plus optimisé que le précédent.

3. Quand évaluer le plan de Formation ?

En termes de planning, il est bien de réaliser une évaluation en deux temps :

- Une **évaluation à mi-course** (entre la 2^e et la 3^e année du plan)
- Une **évaluation finale**, une fois le plan de Formation arrivé à terme (après 5 ans)

La qualité de l'évaluation dépendra du temps qui y est consacré. Plus l'évaluation sera méthodique et approfondie, plus les analyses et résultats seront détaillés et précis, plus les changements à apporter seront clairs.

Rassurez-vous : il n'y a pas non plus lieu de se lancer dans une évaluation scientifique basée sur des dizaines de documents pour faire émerger des résultats, tendances et indications. Les canevas d'évaluation proposés dans ce guide sont essentiellement à visée qualitative. N'hésitez pas à vous les réapproprier selon la réalité de votre institution.

4. Comment évaluer le plan de Formation ?

Via l'outil intitulé « Outil – Evaluation du plan de Formation », nous vous proposons une évaluation en trois parties :

1. Une première partie portant sur **l'évaluation du processus** mis en place, c'est-à-dire sur la manière dont le plan de Formation a été construit. Il s'agit d'évaluer la gestion du projet.
2. Une seconde partie portant sur **l'évaluation des résultats** du plan de Formation, à savoir l'impact que celui-ci a pu avoir sur le développement des compétences au sein du milieu d'accueil.
3. Une troisième partie sur **l'évaluation générale de la démarche**, c'est-à-dire sur la manière dont le plan de Formation fait désormais partie des pratiques de l'institution en matière de gestion des compétences et sur l'évolution de la « culture Formation ».

Pour chaque partie, il vous sera proposé de conclure l'évaluation par la rédaction de la liste des points d'attention pour la suite. Ceux-ci serviront de base pour la définition des objectifs et priorités de votre prochain plan de Formation.

5. Qui peut évaluer le plan de Formation ?

L'évaluation étant une phase inhérente à la mise en place du plan de Formation, celle-ci va, en toute logique, être aussi être menée par le pilote.

Ce dernier pourra **guider le processus** mais ne saura pas évaluer chacune des 3 parties évoquées ci-dessus seul. Dans la mesure du possible, il sera nécessaire **d'impliquer et de faire participer l'équipe et les représentants des travailleurs**. Ceux-ci sont les mieux placés pour amener du contenu concret à l'évaluation puisqu'ils auront participé aux actions formatives mises en place.

Dans le cas d'institutions avec beaucoup de travailleurs, l'évaluation de la Formation peut se faire entre le responsable d'équipe et se(s) travailleur(s), qui transmettent alors les résultats au pilote par la suite.

Le comité de pilotage est évidemment aussi à impliquer dans la gestion de cette évaluation.



**ORGANISATION DES
ACTIONS FORMATIVES
ET
DU TRANSFERT DES
APPRENTISSAGES**

FICHE 5.1 - ORGANISER LA FORMATION

NDLR : pour l'instant, nous n'avons développé qu'une seule méthode d'apprentissage : la « formation formelle ». Cette fiche sera déclinée en plusieurs modalités d'apprentissage (ex : tutorat, intervision...) et un tableau récapitulatif sera créé

Objectifs de cette fiche :

- Prendre connaissance des éléments essentiels à l'organisation d'une formation
- D'apporter une aide à la réalisation d'un appel d'offres de formation ou d'une convention

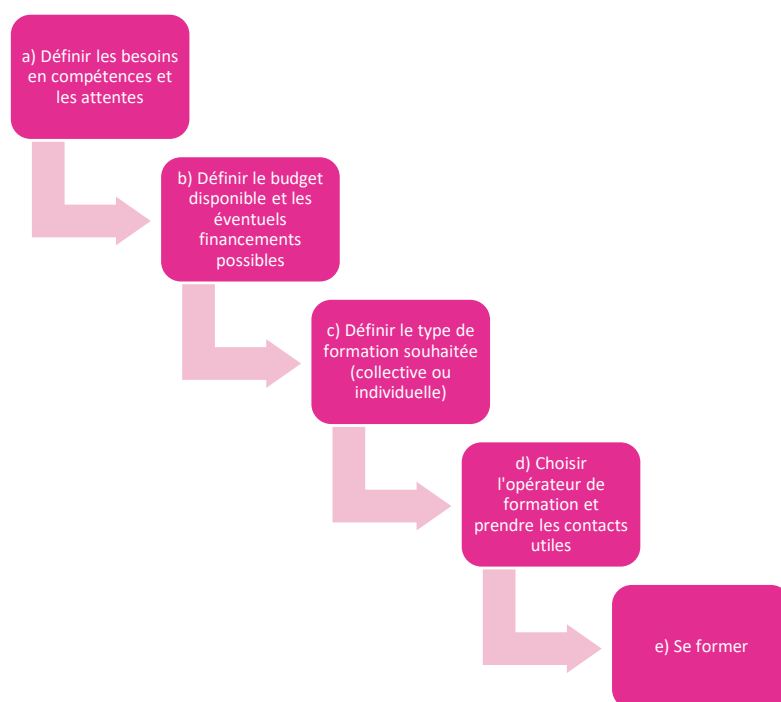
Une fois le plan de Formation élaboré, il reste à mettre en œuvre et à organiser les dispositifs d'apprentissage identifiés pour chaque objectif, dont les formations.

Comme dit précédemment, la Formation n'est pas la (seule) réponse au(x) besoin(s) identifié (voir à ce sujet la Fiche 3.4 intitulée « Mettre en place un plan d'actions pour chaque besoin »).

Sur cette fiche, nous nous concentrons spécifiquement sur la « formation formelle » se déroulant en présentiel. D'autres modes d'apprentissage existent et peuvent tout à fait être envisagés : échanges de pratiques avec les collègues, séminaires, e-learning... Nous vous invitons à consulter une liste plus complète de formats d'apprentissages sur la Fiche 3.4.

1. Choisir et mettre en place la formation adéquate

Il est primordial de réfléchir au choix d'actions formative(s) avant de s'y engager. A ce niveau, le rôle du pilote du plan de Formation peut être d'accompagner les professionnels dans leur choix à poser, individuellement ou collectivement. Impliquer les personnes concernées dans le choix de la formation permettra de s'assurer de sa pertinence. Différents éléments entrent en ligne de compte dans le choix d'une formation. Prêter attention à chacun d'eux vous aidera à y voir plus clair dans les choix de formation(s) à poser, que vous posiez ce choix seul ou avec les personnes concernées.



a) Définir les besoins en compétences et les attentes

C'est le point de départ indispensable à tout choix de formation : *Quels sont nos objectifs ? Quelles sont les compétences que je souhaite développer ? Où nous situons-nous actuellement dans la thématique concernée, quelle est notre niveau ?* (Certaines formations demandent certains prérequis ; il est important d'en tenir compte)

Voir à ce sujet la fiche 3.2 intitulée « Identifier les besoins en compétences » et 3.3 intitulée « Mettre en place un plan d'action pour chaque besoin ».

b) Définir le budget disponible et les éventuels financements possibles

Il est important pour le pilote d'avoir en tête le budget disponible pour organiser la formation, ainsi que les éventuelles pistes de financements possibles. Définir un budget à ce stade permet d'être pragmatique de ne pas dépenser trop d'énergie dans la recherche ou la conception d'un programme de formation inutilement, si aucun budget n'est disponible.

Voir à ce sujet la Fiche 4.1 intitulée « Définir les objectifs, le budget et les priorités »

Au-delà des fonds propres à votre milieu d'accueil, il existe différentes possibilités de financements.

Nous vous proposons ci-dessous un tableau récapitulatif des principales institutions pour soutenir (financièrement) vos formations.

Institutions	Milieu d'accueil indépendant	Milieu d'accueil du secteur non marchand public	Milieu d'accueil du secteur non marchand privé (asbl)
L'O.N.E. – L'Office de la Naissance et de l'enfance www.one.be/professionnel	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Le Fonds MAE (Fonds des Milieux d'Accueil d'Enfants – Commission paritaire 332) www.fondsmae.org			<input checked="" type="checkbox"/>
Le Fonds 4S (Fonds social du secteur socioculturel et sportif – Commissions paritaires 329.02 et 329.03) www.fonds-4s.org			<input checked="" type="checkbox"/>
Le CRF (Conseil Régional de la Formation) https://crf.wallonie.be/		<input checked="" type="checkbox"/>	

NDLR : une annexe spécifique relative aux sources de financements dans le secteur sera créée

D'autres sources de financement sont possibles. En voici quelques-unes :

- L'administration communale
- Une éventuelle fédération d'employeurs dont vous seriez membres
- Des appels d'offre ponctuels (Fondation Roi Baudouin...)
- ...

Pour aller plus loin :

- Pistes de financements et de soutien extérieur (+ url à intégrer)

c) Définir le type de formation souhaitée

Vous orientez-vous vers une inscription individuelle à une formation existante ? Ou vers une formation en vos locaux ? Avez-vous trouvé votre bonheur dans la liste des formations reprises dans une brochure existante ou avez-vous des besoins spécifiques nécessitant une offre particulière ?

Inscription individuelle à une formation « catalogue »

Le choix de formations déjà existantes pour le secteur est assez large. Vous trouverez peut-être votre bonheur dans un catalogue existant, même s'il existe d'autres pistes. Nous vous invitons à consulter le point 1.x. « Le choix de l'opérateur de formation ».

Organisation d'une formation collective en vos locaux

Si vous optez vers l'organisation d'une formation collective, destinée à votre personnel, plusieurs choix s'offrent à vous :

- Vous avez repéré une formation déjà existante dans une brochure ou un catalogue de formations, et vous souhaitez l'organiser pour votre équipe ;
- Vous avez ciblé des attentes et des besoins spécifiques en interne, et n'avez pas trouvé de formation (entièrement) adéquate dans une brochure ou un catalogue de formation.

Pour vous aider dans votre prise de contact avec l'organisme de formation choisi, nous vous proposons ci-dessous quelques outils complémentaires.

Pour aller plus loin :

- Canevas de cahier des charges en vue d'un appel d'offre (+ url à intégrer) ;
- Canevas de convention entre le milieu d'accueil et l'opérateur de formation (+ url à intégrer) ;
- Suis-je soumis aux règles des marchés publics ? (+ url à intégrer)

d) Choisir l'opérateur de formation et prendre les contacts utiles

Chaque opérateur et chaque formateur possède une philosophie et une méthode de travail qui lui est propre. Il est important d'en prendre connaissance au préalable afin de s'assurer que celles-ci conviennent au(x) participant(s) concerné(s).

Il existe plusieurs sources « catalogues » pour trouver des formations dans le secteur de la petite enfance, en interne et en externe. Citons par exemple :

Les brochures de formation de l'ONE

L'O.N.E. publie chaque année deux brochures reprenant le programme de formations continues destinées aux professionnels de la petite enfance (0-3 ans) et de l'accueil temps libre (3-12 ans). Ces brochures reprennent les formations subventionnées par l'O.N.E. et organisées par des opérateurs de formations agréés.

Pour aller plus loin :

https://www.one.be/professionnel/nosbrochurespro/?tx_solr%5Bfilter%5D%5B0%5D=categories%3AFormations

Le catalogue Formapef

L'APEF publie chaque année (civile) un catalogue de plus de 300 formations accessibles aux travailleurs de certains secteurs non marchands privés, dont le secteur des Milieux d'Accueil d'Enfants (Commission paritaire 332) et le secteur socioculturel et sportif (CP 329.02 ou 329.03) reprenant notamment les écoles de devoirs, les organisations de jeunesse certains opérateurs d'accueil extrascolaire.

Pour aller plus loin :

www.apefasbl.org/formapef

L'enseignement de promotion sociale (EPS)

L'Enseignement de Promotion Sociale s'inscrit dans la dynamique de l'éducation tout au long de la vie en Fédération Wallonie-Bruxelles. Il offre aux adultes, aux parcours souvent très diversifiés, un large éventail de formations au terme desquelles il délivre des titres reconnus (certificats et diplômes).

L'enseignement de promotion sociale comprend deux niveaux :

- L'enseignement secondaire de transition et de qualification inférieur et supérieur
- L'enseignement supérieur de type court et long

Grâce à la souplesse de son organisation, l'EPS permet de cumuler études et emploi, notamment via des horaires adaptés (cours de jour et cours du soir). Il répond à des besoins individuels et collectifs variés : initiation, qualification, perfectionnement, recyclage, reconversion, spécialisation et épanouissement personnel.

L'Enseignement de Promotion Sociale poursuit deux finalités :

- Concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale, scolaire et culturelle (développement des personnes).
- Répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et d'une manière générale, des milieux socio-économiques et culturels (besoins de la société).

Pour aller plus loin :

- <http://www.enseignement.be/index.php?page=27151>
- Annuaire : <http://www.enseignement.be/index.php?page=23836>
- A Bruxelles : <http://www.prosocbru.be/>
- Uniquement pour secteur privé : https://www.apefasbl.org/les-fonds-de-formation/mae-milieus-daccueil-denfants/actions-pour-les-formations-collectives/Catalogue_formationcourtes_EPSNM_03072019.pdf

LE SFPME/EPS et L'IFAPME :

Il s'agit des réseaux de services et de centres de formations en alternance à Bruxelles et en Wallonie.

Pour aller plus loin :

- A Bruxelles : <https://www.efp.be/>
- En Wallonie : <https://www.ifapme.be/>

Autres catalogues et moteurs de recherche pertinents :

- <http://www.ecolesdedevoirs.be>
- <https://www.webopac.cfwb.be/eduperm/search/advanced>

- <https://www.leforem.be/FORMAPass/catalogue-des-formations-insertions.html>
- <https://www.bruxellesformation.brussels/>
- <https://www.dorifor.be/>
- <http://organisationsdejeunesse.be/formations/>
- <http://www.litteraturedejeunesse.cfwb.be/index.php?id=14883>
- ...

2. Assurer le fonctionnement du milieu d'accueil pendant la formation

Dans le cas d'inscription individuelle à des formations, il est important de d'assurer le fonctionnement du service et de l'équipe concernée, notamment via le remplacement de la personne concernée.

Les législations sociale et sectorielle constituent une base incontournable pour organiser le départ des travailleurs en formation. L'employeur doit utiliser tous les moyens à sa disposition pour garantir le niveau de personnel requis.

Il existe plusieurs possibilités et aides pour assurer la continuité :

- Le Fonds social MAE finance de l'embauche compensatoire pour remplacer le personne partie en formation (+ [url à intégrer](#))
- Prendre des stagiaires ou des jobistes pour renforcer l'équipe, si possible ceux qui connaissent déjà l'institution
- Utiliser le Congé Education Payé (CEP) : l'employeur peut obtenir le remboursement partiel de la rémunération du travailleur en formation et consacrer ce financement à son remplacement temporaire.
- Faire appel aux services de remplacement si présents dans votre région (+ [url à intégrer](#))
- ...

3. Communiquer sur la formation auprès de l'équipe

Lorsque tous les détails logistiques de la formation sont organisés, communiquez toutes les informations nécessaires au(x) participant(s) de la formation dans un délai raisonnable avant le premier jour de la formation.

Pour éviter tout quiproquo, le mieux est de donner la même information à tout le monde en même temps, si possible via différents les canaux : mails, communication en réunion d'équipe, feuille de bord affichée dans le milieu d'accueil...

Avant la formation, prévenez également le(s) participant(s) de ce que vous attendez d'eux après la formation : réception des documents administratifs, évaluation de la formation en entretien, partage en équipe...

Outil en lien :

- Feuille de bord et de suivi de la formation

FICHE 5.2 - EVALUER LA FORMATION

NDLR : pour l'instant, nous n'avons développé qu'une seule méthode d'apprentissage : la « formation formelle ». Cette fiche sera déclinée en plusieurs modalités d'apprentissage (ex : tutorat, intervision...) et un tableau récapitulatif sera créé

Cette fiche a pour objectifs :

- De cibler l'intérêt d'évaluer une formation mise en place
- De s'outiller pour évaluer une formation

1. Pourquoi évaluer une formation ?

Il est utile d'évaluer une formation pour plusieurs raisons :

- **Voir si les attentes ont été rencontrées** : les objectifs définis au préalable de la formation ont-ils été remplis ou sont-ils en voie de l'être ? La formation a-t-elle permis de résoudre/améliorer un problème ? Si l'expérience fut positive, elle peut potentiellement être réitérée avec d'autres membres de l'équipe.
- **Constater concrètement les acquis** : quel est le retour sur investissement ? La formation a-t-elle amené une plus-value au professionnel et au milieu d'accueil ? Quelles sont les nouvelles connaissances apprises ? Quelles sont les compétences déjà développées à ce stade ?
- **Préparer le transfert des acquis** : évaluer la formation est la dernière étape avant d'entamer la mise en pratique concrète des nouvelles connaissances.
- **Donner éventuellement un retour au formateur**

2. Comment évaluer une formation ?

Il est possible d'évaluer une formation sur trois aspects différents :

- **Les qualités du formateur** : ses compétences au niveau de l'encadrement du groupe, son écoute et sa bienveillance, sa clarté dans les explications, sa maîtrise du sujet et ses connaissances, son dynamisme, sa capacité à délivrer le contenu proposé...
- **Le contenu de la formation** : la théorie abordée, la méthodologie appliquée, les outils mis en pratique, les techniques d'animation utilisées...
- **Les aspects logistiques de la formation** : la durée, le lieu, le calendrier, les supports écrits transmis, le prix...

Certains aspects peuvent être évalués de manière plus objective que d'autres ; l'idée est de toujours le faire au regard des objectifs fixés au départ par le professionnel, l'équipe et/ou le milieu d'accueil.

Outil en lien :

Feuille de bord et de suivi de la formation

FICHE 5.3 - COMMENT FAVORISER LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES ?

NDLR : pour l'instant, nous n'avons développé qu'une seule méthode d'apprentissage : la « formation formelle ». Cette fiche sera déclinée en plusieurs modalités d'apprentissage (ex : tutorat, intervision...) et un tableau récapitulatif sera créé

Cette fiche a pour objectifs :

- De définir le transfert des apprentissages
- De fournir des clés en vue de favoriser le transfert

1. Qu'est-ce que le transfert des apprentissages ?

Le transfert des apprentissages est la capacité d'un professionnel à utiliser de manière concrète et durable ses nouveaux acquis (appris en formation, ou ailleurs) dans sa pratique professionnelle.

Il est fréquent de confondre transfert des apprentissages et partage des apprentissages. Ce dernier consiste, par exemple, à faire un retour de la formation suivie à ses collègues qui n'y étaient pas présents.

La réussite du transfert des apprentissages dépend de plusieurs facteurs. Citons notamment :

- La méthodologie et le cadre pédagogique appliqués lors de la formation (ex-cathedra/participatif, pratique guidée, intelligence collective...);
- Les dispositifs mis en place dans l'institution pour favoriser le transfert (carnet de bord professionnel, temps de partage au retour de la formation, sessions de réactivation...);
- La motivation et l'implication du travailleur dans son apprentissage (sens donné à la formation, lien entre les objectifs de la formation et les objectifs du travailleur, place donnée à la mise en pratique, valorisation des nouvelles compétences amenées...);
- ...

2. Comment favoriser le transfert ?

Nous vous proposons ci-dessous quelques actions clé en vue de favoriser le transfert des apprentissages. Généralement, ces actions seront l'initiative du pilote et/ou de la direction.

a) Avant la formation

Avant la mise en place de l'action formative, le pilote et/ou la direction peuvent mettre en place un moment d'échange avec le(s) participant(s), en vue de :

- Clarifier le but et les objectifs à atteindre ;
- Entamer la réflexion quant aux changements attendus dans les pratiques ;
- Rappeler les éléments pratico-pratiques liés à la formation (quand, où, etc.) ;
- Créer un lien entre les attentes du milieu d'accueil (attentes *institutionnelles*) et les attentes du (des) participant(s) (attentes *individuelles*) ;
- ...

b) Après la formation

L'intérêt de mettre en place un accompagnement (individuel ou collectif) post-formation est entre autre de responsabiliser et d'autonomiser le plus possible le(s) travailleur(s) dans son(leurs) processus d'apprentissage. Cette procédure d'accompagnement peut être instituée via différents outils et va être

propre à chaque milieu d'accueil en fonction de sa réalité, de son fonctionnement et de sa culture institutionnelle de formation.

Après la formation, le pilote et/ou la direction pourrait, notamment, mettre en place un ou plusieurs moments d'échanges avec le(s) participant(s), en vue :

- D'identifier les situations, les moments, où le(s) professionnel(s) pourront utiliser leurs nouveaux acquis ;
- De fixer des objectifs en termes de transfert (à court comme à moyen terme) ;
- De questionner la charge de travail du (des) participant(s) : en vue de permettre aux apprenants de mettre leurs acquis en pratique, il est souvent nécessaire de revoir (de manière temporaire) la charge de travail ;
- Que les participants à une même formation puissent échanger, ensemble, sur la manière dont ils ont vécu la formation et sur les changements à mettre en place dans leurs pratiques. C'est l'occasion de cibler les freins potentiels au transfert et de réfléchir ensemble à la manière de les surmonter.
- Dans le cas d'une formation individuelle, un moment de partage avec l'ensemble de l'équipe peut être mis en place, si le participant est volontaire.
- ...

Outils en lien :

- Feuille de bord et de suivi de la formation
- Modèle de partage d'expérience

OUTILS

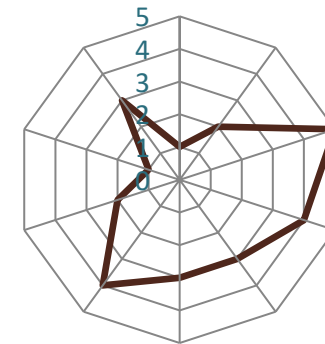
Outil 1 - Test d'auto-évaluation pour le pilote du plan de Formation

Le test d'auto-évaluation proposé ci-dessous vous permet de cibler vos atouts et faiblesses dans votre rôle de pilote du plan de Formation. N'hésitez pas à le réaliser ponctuellement, une fois par an par exemple, afin de vous rendre compte de votre évolution !

MARCHE À SUIVRE :

- 1) **Prenez connaissance des différentes questions listées autour du graphe en toile d'araignée proposé.** Chaque question concerne une compétence spécifique et est à débiter par la phrase « Dans quelle mesure suis-je capable... ? »
- 2) Pour chacune des questions, **autoévaluez-vous sur une échelle de 1 et 5 et indiquez un point sur le graphique au niveau de la cote que vous vous serez attribuée.**
ne maîtrise pas la compétence 5 : Je maîtrise tout à fait la compétence

- 3) Reliez chacun des points que vous aurez placés. Vous obtiendrez un graphique comme celui-ci :



1 : Je

un

COMMENT LIRE LA TOILE D'ARAIGNÉE OBTENUE ?

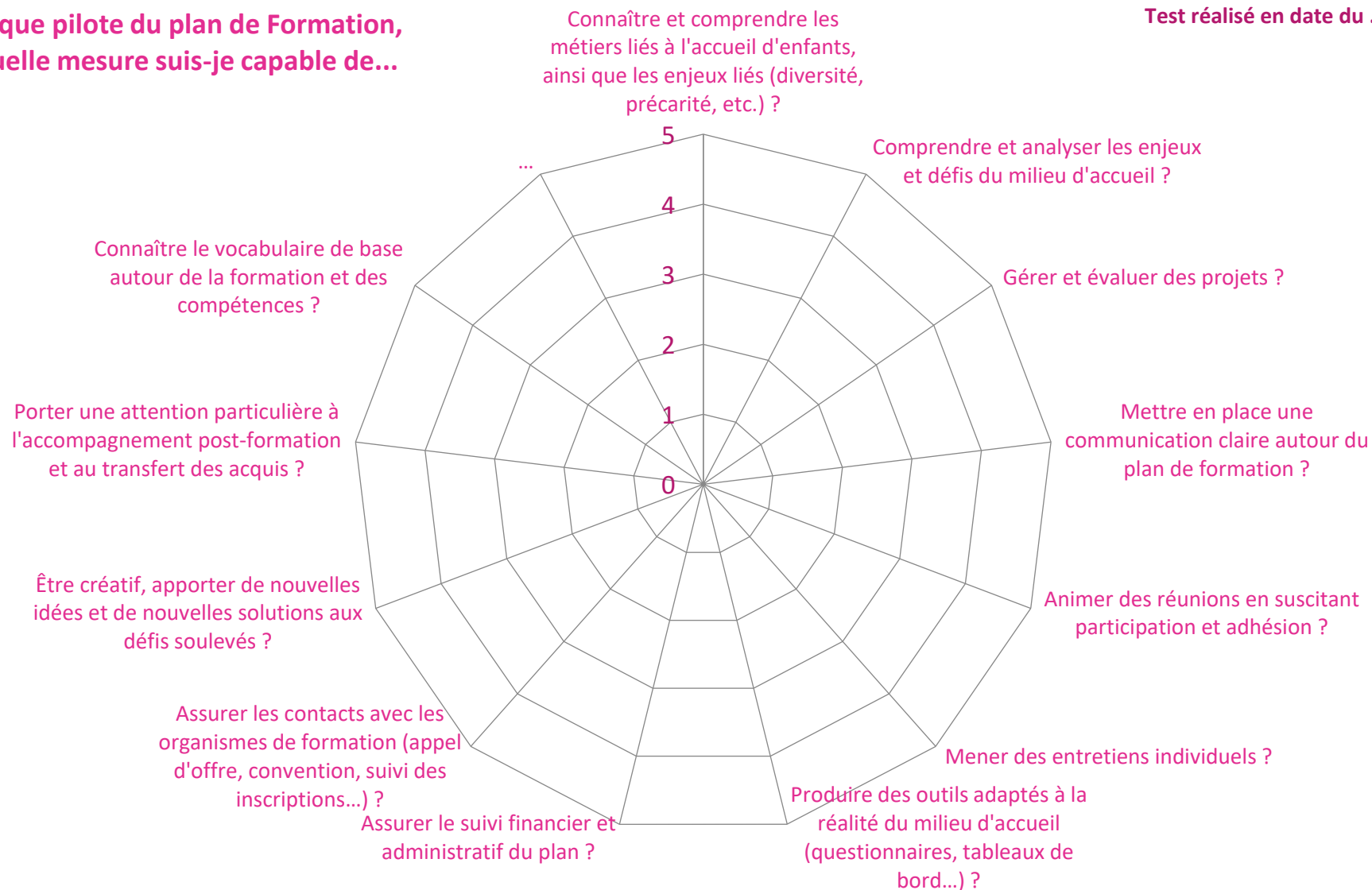
Au plus un point est éloigné du centre, au plus vous trouvez que vous maîtrisez la compétence liée (5). A l'inverse, point plus proche du centre signifie que vous semblez moins à l'aise avec la compétence liée (1).

QUE FAIRE ENSUITE ?

Ce test vous donne un aperçu visuel de la façon dont vous autoévaluez vos compétences, au regard des thématiques ciblées. Il peut ainsi vous aider à sélectionner un type de formation plutôt qu'un autre.

En tant que pilote du plan de Formation, dans quelle mesure suis-je capable de...

Test réalisé en date du / /



Outil 2 - Le descriptif de fonction

NDLR : A créer

Outil 3 - Le modèle d'entretien de fonctionnement

NDLR : une version de l'outil pour la personne menant l'entretien sera également proposée (techniques d'animations et de mise en place, points d'attention etc.)

Nous vous conseillons de transmettre cette liste de questions au professionnel avant l'entretien afin que celui-ci puisse avoir un temps de préparation.

Pour rappel, un entretien de fonctionnement n'est pas une évaluation, mais un moment d'échange bienveillant et constructif entre un professionnel et son responsable (d'équipe ou de Formation) qui permet aux deux parties d'échanger sur les objectifs, projets, missions et éventuelles difficultés du professionnel dans le cadre de son travail.

EXEMPLES DE QUESTIONS :

Ai-je une bonne connaissance de ce que recouvre ma fonction et des tâches que je dois réaliser ? Quels sont les éclaircissements que je voudrais recevoir ?

Quelles sont les activités de ces douze derniers mois pour lesquelles j'ai principalement travaillé ?

Quelles parties de mon travail m'apportent le plus de satisfaction ? Quelles initiatives ai-je éventuellement prises (dû prendre) dans ce cadre ?

Quelles parties de mon travail m'apportent le moins de satisfaction ? Ai-je des suggestions à faire afin d'améliorer cette situation ?

Quelles sont les habiletés particulières ou les compétences que je possède et qui ne seraient pas utilisées au mieux ?

Comment mon travail s'est-il déroulé ces derniers mois sur les différents plans : activités, méthodes, collaborations internes ou externes, outils techniques, ambiance, etc. ? Des problèmes particuliers se sont-ils posés ? Lesquels ?

Pour quels aspects de mon travail est-ce que je me sens le plus en difficulté ? Quels sont ceux pour lesquels je souhaiterais plus d'appui ? Quel type d'appui ? Une Formation pourrait-elle être la solution ?

Selon moi, des changements peuvent-ils être apportés pour améliorer la qualité de l'accueil de ma structure ?

Qu'est ce qui pourrait être fait pour faciliter la réalisation de mes missions et de mes tâches ?
par moi-même
par mes collègues (si j'en ai)
par mon responsable d'équipe (si j'en ai un)
par la direction

Pour les 12 prochains mois, quels sont les changements que j'aimerais voir apportés à ma fonction et à mon travail ?

Y a-t-il d'autres choses à propos desquelles je désire m'exprimer ?

A quoi verra-t-on que la compétence est maîtrisée ?

Outil 4 - Tableau récapitulatif des besoins et plan d'actions

Objectifs de cet outil :

- Faire émerger et lister l'ensemble des besoins identifiés, qu'ils concernent le lieu d'accueil, l'équipe, une partie de l'équipe ou une personne
- Amorcer un plan d'actions concret pour chaque besoin
- Amorcer une évaluation du plan d'action mis en place
- Servir de tableau de bord récapitulatif pour les aspects qualitatifs de votre plan de Formation

NDLR :

1. Les trois tableaux ci-dessous sont censés être regroupés en un seul grand tableau à l'image d'une ligne du temps (besoins → plan d'actions → évaluation), mais pour faciliter la lecture dans ce document, nous l'avons découpé en 3 parties : 1) Nos besoins ; 2) Notre plan d'action pour répondre aux besoins ; 3) Notre évaluation.
2. Bien que faisant partie à ce stade du chapitre 3, cet outil peut être considéré comme transversal à tout ce guide puisqu'il traverse chaque étape du plan de Formation. Des fiches des chapitres 4 et 5 y font donc aussi référence.

1) NOS BESOINS ³³				
Quel est notre projet ? Quelle est notre problématique ? ³⁴ <i>Quelle est notre questionnement ? Sur quoi porte-t-il ?</i>	Comment avons-nous identifié ce projet ou cette problématique ? <i>Avec des parents ; lors d'une réunion d'équipe ; lors d'un entretien de fonctionnement ; exigence du PO ; lors de l'état des lieux³⁵...</i>	Qui est concerné par ce projet, cette problématique ? <i>L'équipe de la section des 2-3 ans ; Justine ; toute l'équipe, y compris le personnel administratif et d'entretien...</i>	Quelle est la situation à laquelle nous souhaitons arriver ? Quel est notre but à atteindre ?	Nous souhaitons atteindre ce but pour le ...
La création d'un jardin pédagogique à côté du lieu d'accueil	Des parents ont exprimé leur étonnement de ne pas profiter de cet espace vert vide, annexe au lieu d'accueil	Toute l'institution, tous les membres de l'équipe, mais aussi les bénéficiaires (enfants et parents)	Proposer des activités de jardinage et créer un potager avec les enfants dès que les beaux jours reviendront Faire la promotion d'activités extérieures Diversifier les activités avec les enfants	31/05/2021

³³ Cfr. Fiche 3.2 « Identifier les besoins en compétences »

³⁴ Cfr Fiche 1.2, tableau « Les priorités rencontrées »

³⁵ Cfr Fiches 1.1 « Autodiagnostic des pratiques de gestion de la formation » et 1.2 « Autodiagnostic des pratiques d'accueil »

NOTRE PLAN D' ACTIONS POUR Y RÉPONDRE ³⁶			
Quels objectifs concrets peut-on se fixer pour atteindre notre but ? <i>Cfr. annexe « se fixer un objectif SMART »</i>	Quels indicateurs peut-on définir ? <i>A quoi verra-t-on que l'objectif est atteint ? Que la problématique est résolue ?</i>	Quelles actions concrètes envisager ? <i>Recruter ? Formation en équipe ou individuelle ? Demande spécifique au PO ? ...</i>	Ressources à disposition <i>Subside ? Autre implantation ? Parents ? Matériel ? ...</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Introduire une demande officielle à la commune pour louer à un prix raisonnable l'espace vert annexe à notre milieu d'accueil d'ici le 31 janvier 2021 - 	<ul style="list-style-type: none"> - Les enfants et l'équipe profite en toute légalité et sécurité de l'espace vert annexe au lieu d'accueil 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser un argumentaire pour la commune - Calculer quel budget peut être dégagé pour ce projet pour l'année à venir - Louer des livres sur la mise en place de jardins pédagogiques à la bibliothèque - Se renseigner auprès d'autres lieu d'accueil ayant déjà un jardin pédagogique - Faire appel aux ressources locales : écoconseiller, agent des eaux et forêts... - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - Notre PO soutient le projet - Livres et internet - Expérience d'autres milieux d'accueil dont les pratiques ont été mises en évidence - Parents volontaires pour aider à défricher l'espace - Compétences rédactionnelles et de gestion de projet du pilote - Ressources locales : écoconseiller, centre d'éducation à l'environnement - Appels à projet - ...

³⁶ Cfr. Fiche 3.3. Mettre en place un plan d'action pour chaque besoin

2) NOTRE ÉVALUATION³⁷

<p>Les objectifs fixés ont-ils été atteints ? <i>Quels étaient nos indicateurs ?</i></p>	<p>La problématique a-t-elle été résolue ? Le projet a-t-il été, au moins en partie, concrétisé ?</p>	<p>Quelle(s) évolution(s) dans nos pratiques d'accueil pouvons-nous remarquer ? <i>Au niveau de l'accueil des familles ? Des enfants ? Par rapport au soutien des professionnels qui composent et entourent le milieu d'accueil ?</i></p>	<p>Comment les compétences liées à ce projet, cette problématique ont-elles évolué ? <i>L'écart entre la situation au moment de l'identification du besoin et aujourd'hui s'est-il réduit ?</i></p>
<p>La commune, sur base de notre argumentaire, a accepté de nous louer la moitié de l'espace vert à partir de juillet 2020, le temps d'installer des clôtures</p>	<p>Le projet s'est concrétisé à partir du mois d'août 2020, les premières activités nature ont été mises en place</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous avons pu proposer de nouvelles activités aux enfants, activités qui les éveillent concrètement à la nature et les aide dans leur développement - Les parents ont exprimé leur contentement - Les membres de l'équipe sont aussi ravis de pouvoir se retrouver dehors et apprécier le jardin - Le cuisinier peut récolter les légumes pour proposer de la soupe aux enfants - ... 	<ul style="list-style-type: none"> - La responsable a pu développer ses compétences en matière de gestion de projet - Les membres de l'équipe ont développé des connaissances et compétences au niveau du jardinage, de la biodiversité locale, d'activités nature ludique...

³⁷ Cfr Fiche 4.4. « Evaluer le plan de Formation »

Outil 5 - Gérer notre budget plan de Formation

NDLR : ce canevas, selon la forme choisie (Excel, base de données...), pourra être amélioré et servir de tableau de bord pour les aspects quantitatifs et budgétaire du plan de Formation

								N° formation	1	2	3	...		
								Intitulé formation	Formation 1	Formation 2	Formation 3	...		
								Thématique						
								Opérateur	Opérateur 1 /		Opérateur 2 /			
								Individuel / Collectif	Individuel	Collective	Collective	Individuel		
								Origine de la demande	Entretien de fonctionnement	Demande d'équipe	Parents	Entretien de fonctionnement		
								Format d'apprentissage	Formation	Matinée pédagogique	Formation	Personne ressource interne		
								Date(s)	02/02 et 03/02	16/05	Du 29/10 au 31/10	/		
Nom - Prénom	Genre	Année de naissance	Age	Année entrée service	Ancienneté	Diplôme - Qualification	Implantation	Fonction	Nb heures	Nb heures	Nb heures	Nb heures	TOTAL nb heures suivies par personne	
Isabelle	F	1963	57	2003	17	Bachelier	Zone X	Accueil		4	21		25	
Jocelyne	F	1992	28	2016	4	< CESS	Zone Y	Direction		4	21	4	29	
Franck	M	1974	46	2011	9	Bachelier	Zone Y	Encadrement	14	4	21		39	
Marc	M	1957	63	2011	9	CESS	Zone X	Logistique & entretien		4	21		25	
...			2020		2020			Accueil		4	21		25	
									TOTAL nb heures suivies par formation	14	20	105	4	143
									Budget prévisionnel	300,00 €	0,00 €	1.500,00 €	0,00 €	1.800,00 €
									Eventuel(s) financier(s) extérieur(s)					
									Coût réel à charge de l'institution	200,00 €	0,00 €	1.200,00 €	0,00 €	1.400,00 €
									Facture réglée ?	Oui	Ne s'applique pas	Non	Ne s'applique pas	
												Solde prévisionnel de l'année	3.200,00 €	
												Solde réel de l'année	3.600,00 €	

Outil 6 - Etablir notre plan de communication

Cet outil a pour objectif de :

- Permettre l'élaboration d'un plan de communication sur base d'un canevas proposé

COMMENT REMPLIR LE CANEVAS CI-DESSOUS ?

Nous vous proposons de remplir le canevas ci-dessous en commençant par faire la liste des acteurs vers lesquels vous devez communiquer. Une fois celle-ci établie, nous vous conseillons de garder une ligne par type de destinataire, les réponses aux questions suivantes pouvant varier selon les acteurs concernés.

L'outil a été pré-rempli à titre indicatif.

Ce plan de communication peut être intégré au calendrier global de votre plan de Formation.

N'hésitez pas à garder toute documentation produite via votre plan de communication (photos, graphiques...), cela vous permettra d'avoir une vision de la construction du projet au fur et à mesure.

Pour aller plus loin :

Canevas et questions clés pour son plan de communication (Competentia) :
<https://www.competentia.be/outils/le-plan-de-communication>

NOTRE PLAN DE COMMUNICATION ... (indiquez l'année)						
A qui communiquer ? Quels sont tous vos destinataires ?	Quoi communiquer ? Quel est le contenu du message ? Le but poursuivi ?	Comment communiquer ? Quels canaux / médias utiliser ?	Tâches à réaliser ? Concrètement, que faut-il faire ?	Qui va réaliser les tâches ? Identifiez la(les) personne(s) responsable(s) pour chaque tâche	Quand communiquer ? Date(s) de mise en œuvre ?	Suivi et commentaires Quels résultats ? Des points d'attention ? Des éléments à modifier ?
<i>L'équipe de puéricultrice</i>	<i>Un plan de Formation va être mis en place, les besoins collectifs et individuels seront pris en compte Le plan de Formation vient d'être validé et est consultable à tel endroit Une formation d'équipe aura lieu dans 6 mois</i> ...	<i>Réunion du personnel ; mail ; réunion d'équipe Réunion du personnel ; mail Panneau salle de réunion ; réunion d'équipe</i> ...	<i>Mettre un point à l'ordre du jour de la prochaine réunion Envoyer un mail d'information; mettre le plan de Formation à disposition Créer une affiche ; mettre le point à l'ordre du jour</i> ...	<i>La direction ;Le pilote du plan de Formation ; ... Le pilote du plan de formation Le pilote ; les responsables d'équipe</i> ...	<i>Le 15 novembre 2021 Dès que le comité de direction a validé le plan de Formation Une fois que l'opérateur a confirmé</i> ...	<i>Listing de mails à mettre à jour ; sortie des catalogues de formation dans 1 mois ; message pas assez clair...</i>
<i>La délégation syndicale</i>	<i>Le plan de Formation est consultable à tel endroit</i> ...	<i>Mail</i> ...	<i>Envoyer un mail d'information; mettre le plan de Formation à disposition</i> ...	<i>Le pilote du plan de Formation</i> ...	<i>Après validation du plan de Formation</i> ...	<i>Listing de mails à mettre à jour ; mettre le plan de Formation sur une plateforme accessible à tous</i>
<i>Parents</i>	<i>Nos accueillantes de forment</i>	
<i>Coordinateur accueil</i>						
...						

Outil 7 - Evaluer le plan de Formation en 3 étapes

Objectifs de cet outil :

- Evaluer le processus mené pour l'élaboration du plan de Formation (projet)
- Evaluer les résultats du plan de Formation
- Evaluer les pratiques en matière de gestion de la Formation
- Tirer des conclusions de cette évaluation en trois parties pour optimiser le futur plan de Formation

Nous vous proposons ci-dessous un canevas d'évaluation, sous forme de tableaux, découpé en trois parties :

1. Une première partie portant sur **l'évaluation du processus** mis en place, c'est-à-dire sur la manière dont le plan de Formation a été construit. Il s'agit d'évaluer la gestion du projet.
2. Une seconde partie portant sur **l'évaluation des résultats** du plan de Formation, à savoir l'impact que celui-ci a pu avoir sur le développement des compétences au sein du milieu d'accueil.
3. Une troisième partie sur **l'évaluation générale de la démarche**, c'est-à-dire sur la manière dont le plan de Formation fait désormais partie de vos pratiques en matière de gestion des compétences, sur l'évolution de la « culture Formation » au sein de votre institution.

EVALUATION DU PROCESSUS MIS EN PLACE

Il s'agit d'évaluer le plan de Formation sous l'angle du projet, du processus mis en place. Nous vous proposons de mener une réflexion sur chaque étape exécutée dans le cadre de l'élaboration de votre plan de Formation actuel.

a. Comment utiliser ce tableau ?

- Répondez à chacune des questions en cochant l'une des trois réponses proposées (*oui, plus ou moins, non*). Pour approfondir votre réflexion, nous vous renvoyons vers les fiches concernées au sein de l'outil.
- Réappropriiez-vous ce canevas d'évaluation et ajustez-le à votre réalité spécifique
- Si vous en avez la possibilité, faites participer l'équipe ou le groupe de pilotage à cette évaluation.
- Si vous souhaitez approfondir cette évaluation, posez-vous les sous-questions suivantes lorsque pertinent :
 - « *De quelle manière cela s'est-il déroulé ?* »
 - « *Pourquoi seulement plus ou moins ?* », « *Pourquoi non ?* »

Rassurez-vous : cocher « oui » à chaque réponse relèverait de la situation purement idéale. Vous ne devez pas nécessairement cocher chaque point, mais utiliser cet outil sur base de votre réalité, vos objectifs (axes de travail) et vos priorités.

QUESTIONS		VOTRE RÉPONSE			Fiches à consulter pour vous aider
		Oui	Plus ou moins	Non	
Etat des lieux	Une photographie des pratiques de gestion de la Formation a-t-elle été réalisée au démarrage du processus ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1.1 et 1.2
	Une photographie des pratiques d'accueil a-t-elle été réalisée au démarrage du processus de plan de Formation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Casting	Les différents acteurs concernés par la démarche 'plan de Formation' ont-ils été identifiés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2.1 et 2.2
	Les rôles et responsabilités de chacun de ces acteurs ont-ils été précisés ? (commanditaire, valideur, bénéficiaire, pilote du plan de Formation...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Les acteurs identifiés ont-ils été impliqués dans le plan de Formation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Une personne au sein du milieu d'accueil a-t-elle été clairement identifiée comme « pilote du plan de Formation » ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Les équipes ont-elles été concertées ou consultées dans la démarche ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Les organes de concertation sociale ont-ils été impliqués dans la démarche « plan de Formation » ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Analyse des besoins	Une étape d'identification des besoins en compétences individuels a-t-elle été menée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.1 et 3.2
	Une étape d'identification des besoins en compétences collectifs a-t-elle été menée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Une étape d'identification des besoins en compétences institutionnels a-t-elle été menée ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Parmi les techniques d'animation utilisées, certaines ont-elles posé question ou problème ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3.2 et 3.3
	Chaque besoin identifié a-t-il été recensé ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Un plan d'action a-t-il été mis en place pour chaque besoin identifié ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Les ressources disponibles pour concrétiser ce plan d'actions ont-elles été identifiées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'écart entre la situation au moment de l'identification des besoins et aujourd'hui s'est-il réduit ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Les besoins en compétences identifiés et recensés dans le tableau récapitulatif ont-ils été comblés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gestion du projet plan de Formation	Les objectifs du plan de Formation ont-ils été fixés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.1
	Le budget du plan de Formation a-t-il été discuté et fixé ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	A l'heure actuelle, ce budget est-il respecté ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Une réflexion sur les financements extérieurs éventuels a-t-elle été mise en place ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Parmi l'ensemble des besoins identifiés, certaines priorités ont-elles pu être dégagées ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4.2 et 4.3
	Un calendrier a-t-il été réalisé pour échelonner la mise en place du plan de Formation, étape par étape ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Le plan de Formation a-t-il été transformé en un document ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ce document a-t-il été communiqué à l'ensemble du personnel et des parties prenantes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ce document est-il consultable par le personnel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Ce document a-t-il fait l'objet d'une validation par les acteurs concernés (PO, représentants des travailleurs, direction, comité de pilotage...) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	La communication liée au plan de Formation a-t-elle fait l'objet d'une réflexion particulière ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Les acteurs concernés (membres de l'équipe...) ont-ils pu faire un retour sur le plan de Formation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	L'évaluation du plan de Formation a-t-elle fait l'objet d'une réflexion particulière ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organisation des formations et du transfert	Suite à l'identification des besoins, des Formations ont-elles été mises en place ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5.1
	Toutes les Formations prévues ont-elles été mises en place ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Des Formations initialement non prévues dans le plan de Formation ont-elles dû être mises en place ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Une communication a-t-elle été prévue en amont de la Formation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Les Formations mises en place ont-elles fait l'objet d'une évaluation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5.2
	Une évaluation des Formations mises en place a-t-elle été prévue ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Une réflexion spécifique autour du transfert des apprentissages a-t-elle été mise en place ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5.3
	Un accompagnement après le processus de Formation a-t-il été prévu après chaque Formation mise en place et pour chaque participant concerné ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Sur base de vos résultats, nous vous invitons à conclure cette évaluation en vous posant les deux questions suivantes :

NOTRE PLAN DE FORMATION ... - ... (indiquez les années)
Quelle(s) conclusion(s) en tirer, à ce stade ?
Quels sont les points de vigilance pour la suite ?

--

EVALUATION DES RÉSULTATS DU PLAN DE FORMATION


Il s'agit maintenant d'évaluer l'impact de votre plan de Formation sur deux aspects :

- ❖ D'une part, sur l'évolution des **pratiques en matière de gestion de la Formation**
- ❖ D'autre part, en termes de développement des compétences et d'évolution des **pratiques d'accueil**

b. Impact sur les pratiques de gestion de la Formation

Nous vous invitons à prendre sous les yeux la Fiche 2.1. « Autodiagnostic de nos pratiques de gestion de la Formation ». Il est à présent temps de compléter la colonne « *Quels résultats x temps après* ». Vous repartez de vos premiers constats établis lors du démarrage de la démarche, pour les comparer à votre situation actuelle. Comment les choses ont-elles évolué ?

a) Qui ?

Question	Réponse	Fiche(s) en lien...	Quels résultats x temps après ?
Aujourd'hui, qui est chargé d'organiser les formations du personnel ?		Fiche x	
Quelles sont les différentes fonctions présentes dans le milieu d'accueil ?			

Si vous n'aviez pas réalisé cet autodiagnostic, nous vous invitons à prendre la Fiche 2.1 et à entamer la réflexion. Si vous en avez la possibilité, faites participer l'équipe ou le groupe de pilotage à cette évaluation.

Pour approfondir cette évaluation, vous pouvez vous poser la question suivante lorsque vous n'êtes pas satisfait du constat x temps après : « *Pourquoi les choses n'ont-elles pas évolué comme souhaité ?* ». Sur base de vos résultats, nous vous invitons à conclure cette évaluation en vous posant les deux questions suivantes :

NOS PRATIQUES DE GESTION DE LA FORMATION
Quelle(s) conclusion(s) en tirer, à ce stade ?
Quels sont les points de vigilance pour la suite ?

--

c. Impact sur le développement des compétences et l'évolution des pratiques d'accueil

Nous vous invitons à prendre sous les yeux l'outil « Tableau récapitulatif des besoins en compétences et plan d'action ».

Il est à présent temps de compléter la partie « Notre évaluation » et de voir, pour chacune des 4 questions posées, la manière dont les choses ont évolué. Vous repartez de votre plan d'actions établi en vue de répondre aux besoins identifiés, et évaluez la concrétisation de ce plan d'action. Comment les choses ont-elles évolué ?

3) NOTRE ÉVALUATION ⁵			
Les objectifs fixés ont-ils été atteints ?	La problématique a-t-elle été résolue ? Le projet a-t-il été, au moins en partie, concrétisé ?	Quelle(s) évolution(s) dans nos pratiques d'accueil pouvons-nous remarquer ?	Comment les compétences liées à ce projet, cette problématique ont-elles évolué ?

Si vous n'aviez pas réalisé cet autodiagnostic, nous vous invitons à prendre la Fiche 1.1 et à entamer la réflexion. Si vous en avez la possibilité, faites participer l'équipe ou le groupe de pilotage à cette évaluation.

Sur base de vos résultats, nous vous invitons à conclure votre évaluation en vous posant les deux questions suivantes :

NOS PRATIQUES D'ACCUEIL		
Quelle(s) conclusion(s) en tirer, à ce stade ?		
Quels sont les points de vigilance pour la suite au niveau de ...		
L'accueil des familles ?	L'accueil des enfants ?	Du soutien aux professionnels qui composent et entourent le milieu d'accueil ?

EVALUATION GÉNÉRALE DE LA DÉMARCHE

En parallèle des évaluations détaillées, il est intéressant d'avoir une **réflexion globale sur la démarche « plan de Formation »** : en quoi le fait d'avoir un plan de Formation a changé la vision de la Formation au sein de notre milieu d'accueil ? Nous vous invitons, si vous en avez la possibilité, à faire participer l'équipe ou le groupe de pilotage à cette évaluation.

Voici ci-dessous un tableau avec quelques questions ouvertes pour guider votre réflexion. N'hésitez pas à ajouter l'une ou l'autre question.

DEPUIS LA MISE EN PLACE DE NOTRE PLAN DE FORMATION...	
Comment la Formation est-elle désormais envisagée et perçue ? - Au niveau de l'équipe ? - Au niveau du PO ?	
Quels sont les effets sur notre projet d'accueil, nos bénéficiaires ? - Au niveau de l'accueil des familles ? - Au niveau de l'accueil des enfants ? - Au niveau du soutien aux professionnels liés à notre lieu d'accueil ?	
Comment sont perçues les compétences présentes au sein de notre lieu d'accueil ?	
Comment s'investissent les membres de l'équipe dans leur processus de Formation ?	
Comment implique-t-on chaque acteur du lieu d'accueil dans la Formation ?	
Comment sont perçus nos besoins (individuels, collectifs, institutionnels) ?	
Comment les projets sont-ils concrétisés / les problématiques sont-elles solutionnées ?	
D'autres effets (positifs, négatifs...) ont-ils pu être constatés ?	
...	

Sur base de vos réponses, nous vous invitons à conclure votre évaluation en vous posant les deux questions suivantes :

NOTRE CULTURE FORMATION		
Quelle(s) conclusion(s) en tirer, à ce stade ?		
Quels sont les points de vigilance pour la suite au niveau de ...		
L'accueil des familles ?	L'accueil des enfants ?	Du soutien aux professionnels qui composent et entourent le lieu d'accueil ?

Outil 8 - Feuille de bord et de suivi de la formation

NDLR : pour l'instant, nous n'avons développé qu'une feuille de bord pour une seule méthode d'apprentissage : la « formation formelle ». Cette outil sera décliné en plusieurs modalités d'apprentissage (ex : tutorat, intervision...).

Cet outil a pour objectifs :

- De fournir un canevas de feuille de bord à destination des participants à une formation (collective ou individuelle) ;
- D'initier une réflexion tant avant qu'après la formation, en vue de faciliter le transfert des apprentissages. Cette fiche peut être utile tant au pilote du plan de Formation qu'aux participants. La feuille de bord peut être prévue en double exemplaire, pour chaque partie. Chaque participant à la formation peut la classer dans son carnet de bord professionnel (Fiche H « Mon implication avant, pendant et après une formation »).
- D'évaluer la formation.

INTITULÉ DE LA FORMATION	
DATE(S) DE LA FORMATION	
HORAIRES	
OPÉRATEUR DE FORMATION	
NOM ET COORDONNÉES DU FORMATEUR	
LIEU ET ADRESSE Y compris le nom du bâtiment ou de la salle	
PARTICIPANT(S) DU MILIEU D'ACCUEIL Quels sont les participants issus de notre milieu d'accueil qui suivront cette formation ?	

CONSEILS POUR UNE FORMATION RÉUSSIE :

Avant la formation :

- Préparez votre carnet de bord professionnel ainsi que de quoi écrire
- Relisez le programme et les objectifs de la formation
- Remémorez-vous vos attentes et besoins quant à cette formation
- Pour être à l'heure, regardez votre temps de trajet et les modalités de parking le cas échéant

Le jour de la formation :

- Signez la feuille de présence du formateur pour chaque journée de la formation
- Soyez acteur de votre formation ☺

Au terme de la formation :

- Récoltez votre attestation de suivi de formation, votre responsable aura besoin d'une copie

- Complétez la fiche H de votre carnet de bord professionnel
- Complétez votre note de frais concernant les frais de déplacement (le cas échéant)

AVANT LA FORMATION

Nous vous invitons à mettre en place un échange entre le(s) participant(s) et la direction (et/ou le pilote du plan de Formation) pour chacune des questions ci-dessous.

Questions	Réponses
Quels sont les attentes et objectifs par rapport à la formation (tant celles du(des) participant(s) que du pilote du plan de Formation) ?	
Quelles sont les compétences que nous souhaitons développer ?	

APRÈS LA FORMATION

Nous vous invitons à mettre en place un échange entre le(s) participant(s) et la direction (et/ou le pilote du plan de Formation) pour chacune des questions ci-dessous.

La formation a-t-elle répondu aux attentes définies ci-dessus ? Pourquoi ?	
Le formateur a-t-il accordé assez d'importance à notre réalité de terrain ?	
La méthode de travail et les outils abordés nous ont-ils semblés pertinents ?	
Quels éléments principaux retenons-nous de cette formation ? Chacun individuellement, pour l'équipe, pour le projet d'accueil...	
Quels ont été les points forts de la formation ?	
Quels ont été les points faibles de la formation ?	
Les participants à la formation souhaitent-ils aller plus loin dans la thématique concernée ?	

--	--

PLAN D'ACTION ET DE SUIVI POST-FORMATION

Nous vous proposons ci-dessous un tableau récapitulatif des objectifs à atteindre et des actions à mettre en place suite à la formation suivie. Afin d'assurer un suivi adéquat, nous vous invitons à fixer un premier moment d'échange avec le(s) participant(s) concerné(s) juste après la formation (1^e échange), ainsi qu'un second moment d'échange quelques mois plus tard (2, 3, 6 mois...).

Contenu à définir lors du 1 ^e échange		Contenu à définir lors du 2 ^e échange	
Date de l'entretien : / /		Date de l'entretien : / /	
Nos objectifs pour l'année à venir	Date ou période de la mise en œuvre de nos actions	Suivi de la mise en œuvre de nos actions et notre ressenti	Evaluation du plan d'actions
Que pouvons-nous changer suite à cette formation ? Comment pouvons-nous mettre en pratique les connaissances apprises ?	Quand allons-nous le changer ? Quand pouvons-nous le mettre en pratique sur l'année à venir ?	Comment se passe la réalisation / la mise en pratique ? Sommes-nous satisfaits ? Y a-t-il des difficultés ? Si oui, que pouvons-nous ajuster pour y remédier ?	L'objectif est-il atteint ? Nos pratiques ont-elles évolué ? Si non, que nous reste-t-il à faire ?
Astuce : être le plus concret et le plus précis possible dans les actions définies	Astuce : établir un calendrier	Astuce : utiliser le modèle de partage d'expérience	Astuce : reprendre les missions du projet d'accueil

Outil 9 - Modèle de partages d'expériences

NDLR : Cet outil sera adapté pour convenir également à un entretien individuel travailleur/responsable.

Objectifs de cet outil :

- Effectuer une première réactivation de la mémoire des participants (de l'équipe) pour favoriser le transfert des apprentissages (stimuler la réflexion du groupe, favoriser l'échange)
- Responsabiliser et conscientiser chaque travailleur dans son processus d'apprentissage
- Inciter les travailleurs à utiliser l'outil « Feuille de bord et de suivi de la formation »

COMMENT S'Y PRENDRE ?

- Il n'y a pas de durée standard pour la réunion ; veillez toutefois à laisser le temps à chacun de s'exprimer au moins une fois. Les interventions ne sont pas obligatoires, l'idée étant d'offrir à chaque personne la possibilité de laisser résonner en elle les partages d'expériences des autres et de voir les réactions qui peuvent en découler.
- Commencez la réunion en rappelant en quelques mots le contenu de la Formation et pourquoi celle-ci a été suivie pour permettre à tout le monde de se rafraichir la mémoire et de s'impliquer dans le contenu de la réunion.
- Incitez chaque personne à avoir son carnet de bord professionnel devant elle au moment de la réunion pour la prise de note. Si la fiche H avait été complétée : donner 2-3 minutes à chacun pour relire ses propres commentaires avant de commencer.
- Valorisez chaque intervention, favorisez les échanges entre participants.

A COMPLÉTER PAR LE RESPONSABLE

- Thématique / intitulé de la formation suivie :
- Date de la formation suivie :
- Date de la réunion de partages d'expériences :
- Personnes présentes :

QUESTIONS À POSER AU GROUPE

Comment vous sentez-vous aujourd'hui, x jours/semaines/mois après la formation, au regard de la thématique concernée ? (*Mieux outillé ? Perdu ? Motivé ? Perplexe ? Ravi ?...*)

Depuis la fin de la formation ...

- Avez-vous pu mettre en place un changement concret dans votre pratique (individuelle ou en équipe) ?
- Avez-vous une expérience concrète (individuelle ou en équipe) à partager au niveau de la mise en pratique des nouvelles connaissances acquises ?
- Avez-vous utilisé/appliqué un élément appris lors de la formation (un outil, une technique, un comportement, un geste particulier...) ? Ou avez-vous été témoin de cela avec un autre membre de l'équipe ?
- Avez-vous dans votre pratique (individuelle ou en équipe) vécu une difficulté ou un manque en lien avec le sujet ?
- Avez-vous une anecdote marquante en lien avec le sujet à raconter ?
- Avez-vous un conseil à donner/une idée à transmettre à un autre membre de l'équipe ?
- Y a-t-il un ou plusieurs aspects que vous souhaiteriez approfondir ?
- ...

ANNEXES

Annexe 1 - Support à la photographie des pratiques – Accueil petite enfance

Cette annexe a pour objectifs :

- De vous servir de support à l'autodiagnostic de vos pratiques d'accueil (Fiche 1.2)
- De fournir une synthèse de repères permettant de viser un accueil de qualité
- De fournir une liste (non exhaustive) de compétences-clés en lien avec votre secteur

Des repères pour un accueil de qualité

Vous trouverez ci-dessous une liste de repères et thématiques importants pour mener un accueil de qualité³⁸, répartis selon les axes suivants :

- **L'accueil des familles**
- **L'accueil des enfants**
- **Le soutien aux professionnels qui composent le milieu d'accueil**

Pour chaque repère listé, vous trouverez un ensemble de critères de réussite, à savoir des éléments de référence permettant de vous positionner par rapport au repère. Notez que ces critères de réussite peuvent concerner aussi bien des actes et apports collectifs qu'individuels.

Repère	Critères de réussite
Thématique/axe de développement potentiel	= références qui pourront montrer comment je me (nous nous) positionne(ons) par rapport à ...

Nous vous invitons à parcourir cette annexe en ayant à portée de main la Fiche 1.2 intitulée « *Autodiagnostic des pratiques d'accueil* ».

³⁸ Source : « *Accueillir les tout-petits, oser la qualité - Référentiel psychopédagogique pour des milieux d'accueil de qualité (ONE – 2002)* » et les brochures « *Repères pour des pratiques d'accueil de qualité (0-3 ans)* ».

1. Axe 1 – L'accueil des familles

Repère, thématique	Critères de réussite
Repère 1 – Préparer le premier accueil	Prévoir un dispositif de premier accueil (familiarisation) pour chaque enfant, quelles que soient les circonstances (âge de l'enfant, place dans la fratrie, accueil en urgence, connaissance des parents par ailleurs, etc.)
	Prévoir au sein du dispositif : <ul style="list-style-type: none"> - Des rencontres avec la famille à l'occasion de l'inscription, de la contractualisation et de la communication du projet d'accueil. - Une présentation du dispositif de premier accueil dès les premiers contacts - Une découverte du milieu d'accueil avec la famille : rencontre de la (des) personne(s) qui s'occupera(ont) de l'enfant, etc. - Une présence répétée du parent avec l'enfant dans le milieu d'accueil.
	Ajuster la période de familiarisation à chaque enfant. Cet ajustement prend en compte les manifestations de l'enfant, de sa famille et les perceptions de la professionnelle. Il s'établit dans un dialogue entre la professionnelle et la famille.
	Veiller à ce que l'ensemble des personnes qui s'occuperont de l'enfant soient impliquées tout au long du processus de familiarisation.
	Spécifier le rôle des différentes professionnelles impliquées dans la familiarisation et assurer la coordination de leurs interventions.
	Encourager l'implication des deux parents dans la familiarisation, quand ils sont présents tous les deux dans l'éducation de l'enfant. Le cas échéant, il permet la participation d'autres membres de la famille.
	Favoriser les rencontres entre les nouveaux arrivants (enfants / familles) et les personnes qu'ils seront amenés à côtoyer (enfants, parents, professionnels).
	Préciser aux parents, dès les premiers contacts, les espaces réservés au personnel.
	Organiser et gérer la découverte du milieu de vie par l'enfant et les parents dans le respect des autres enfants et de leurs espaces. Veiller à assurer la sécurité physique et psychique de chacun.
	Prévoir un étalement du dispositif de familiarisation et l'ajuster à chaque situation d'accueil.
	Réaliser un bilan de la familiarisation pour tout nouvel enfant, entre les professionnelles concernées.
	Evaluer le dispositif de familiarisation en équipe. S'il y a lieu, la partie du projet d'accueil relative à la familiarisation est ajustée en fonction de cette évaluation.
	Après une absence prolongée de l'enfant (ou d'une professionnelle), envisager une phase de re-familiarisation.

Repère 2A – Mettre en place et consolider une relation de confiance avec les parents	Veiller à aménager des conditions qui favorisent la rencontre entre les professionnelles et les familles dès les premiers contacts et tout au long du séjour.
	La (les) professionnelle(s) veillent à établir un dialogue bienveillant avec les familles et respectueux de la vie privée.
	Le milieu d'accueil prend des mesures qui aident à clarifier les spécificités et complémentarités des rôles et responsabilités de chacun (milieu d'accueil, famille...).
	Le milieu d'accueil veille à établir avec les familles un dialogue autour de leurs choix éducatifs respectifs, sans les présenter comme des modèles. Le milieu d'accueil présente ses choix éducatifs en référence à son projet d'accueil et en explicite les fondements en réponse à la demande des parents ou quand la situation le requiert.
	Tout espace de communication, formel ou informel (c'est-à-dire organisé ou non), a sa place dans le milieu d'accueil.
	Les règles de vie en communauté sont établies au départ des besoins de l'enfant. Elles peuvent aussi impliquer les parents. Celles-ci sont leur sont présentées et leur sens explicité.
	Le milieu d'accueil offre aux familles (et réciproquement) la possibilité d'avoir un entretien en fonction des nécessités des uns et des autres.
	Le milieu d'accueil organise des rencontres entre les professionnelles et les familles, centrées sur le souci commun du bien-être des enfants. Elles sont l'occasion pour les familles de se représenter le vécu quotidien des enfants dans le milieu d'accueil.
	Le milieu d'accueil reconnaît la diversité des pratiques familiales sans chercher à les imiter à tout prix. Il porte attention aux façons de faire des parents, évalue comment elles pourraient le cas échéant contribuer à l'ajustement des pratiques du milieu d'accueil au profit de tous.
	La(les) professionnelle(s) porte(nt) attention aux manifestations de confiance/méfiance des familles à l'égard du milieu d'accueil.
Le milieu d'accueil identifie les objets de tension avec les parents et cherche à les comprendre. Il suscite une discussion avec les parents pour trouver des solutions. Le cas échéant, il recourt à un tiers (équipe, personnes ressources en interne ou externe...) pour comprendre les tensions.	
Repère 2B – Le secret professionnel : un enjeu particulier dans le rapport aux familles	Les professionnelles du milieu d'accueil sont tenues au secret professionnel.
	Le milieu d'accueil veille à mener avec l'équipe une réflexion sur le secret professionnel et définir une position en regard de la loi et en regard du bien-être et de la qualité de l'accueil de l'enfant dans sa famille.
	La professionnelle veille à garantir et offre le respect de ce qui est confié dans la relation avec la famille de l'enfant ou toute autre information à laquelle elle a accès. Elle ne le partage avec d'autres professionnels que lorsque l'ajustement de l'accueil de l'enfant le requiert.

	<p>Dans le cas d'une suspicion de maltraitance, après s'être manifestée auprès de sa responsable et/ou du médecin du milieu d'accueil, la professionnelle signale son inquiétude en faisant appel à un des organismes spécialisés et habilités à traiter les questions de maltraitance.</p> <p>Le milieu d'accueil veille à définir avec les personnes et organismes compétents les mesures qui garantissent le respect du secret professionnel.</p>
Repère 3 – Gérer les transitions quotidiennes	<p>Le milieu d'accueil prévoit une organisation qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Favorise la disponibilité de la professionnelle au moment des transitions ; - Permet la poursuite des activités des enfants en cours ; - Aménage les conditions d'espace et d'activités qui permettent à chaque enfant de réinvestir le lieu de vie en fonction de ses intérêts propres.
	<p>Le dispositif quotidien est partagé dès les premiers contacts, avec les parents. De cette manière, ceux-ci peuvent s'organiser pour y participer pleinement.</p>
	<p>Le milieu d'accueil prévoit une organisation et aménage l'espace de manière à permettre et à susciter les échanges verbaux à propos de ce que l'enfant vit dans les deux lieux de vie (famille et milieu d'accueil).</p>
	<p>Le milieu d'accueil collectif conçoit un document de liaison qui favorise les échanges entre professionnelles. Le contenu du document est de nature à soutenir des interactions de qualité avec les parents.</p>
	<p>Les professionnelles définissent, en consultation avec les parents, la nature des informations à leur communiquer et les manières de les partager avec eux.</p>
	<p>La professionnelle rend possible la participation de l'enfant à l'échange avec son (ses) parent(s) au moment des séparations et des retrouvailles, mais tient toujours compte de sa présence lors d'un entretien.</p>
	<p>Le parent doit pouvoir entrer en contact avec chaque personne qui s'occupe de l'enfant.</p>
Repère 4 – Accompagner les vécus de la séparation	<p>Dès la phase de familiarisation, et pour toutes les séparations/retrouvailles, le milieu d'accueil porte une attention au respect du rythme de l'enfant et des parents dans leur capacité à se séparer et à se retrouver.</p>
	<p>La professionnelle porte attention à l'enfant et à son parent dans sa reprise de contacts quotidiens avec les autres enfants et l'environnement.</p>
	<p>La professionnelle évoque (paroles, photos, objets...) les personnes absentes et signifiantes pour l'enfant : famille, enfants qui sont malades ou qui ont quitté le milieu d'accueil, professionnels...</p>
	<p>Le milieu d'accueil collectif évite d'accueillir les enfants du personnel : il s'agit avant tout de préserver la qualité du lien mère-enfant et celle des relations qu'elle entretient avec ses collègues et autres enfants.</p>
	<p>Le milieu d'accueil reconnaît que l'enfant est déjà inscrit dans une histoire. Il fait exister cette histoire dans les moments de rencontre et d'accueil dès la phase de familiarisation.</p>

	La professionnelle veille à être à l'écoute de ce qui est manifesté par l'enfant et par les parents et à faire place à l'expression de leur vécu. La professionnelle veille à ce que la séparation quotidienne soit accompagnée des gestes ritualisés propres à l'enfant et à son (ses) parent(s). Elle explique
	La professionnelle veille à être empathique avec ce qui est manifesté. Les parents sont aidés à se représenter la vie de l'enfant pendant leur absence.
Repère 5 – Aménager la fin de séjour	Le milieu d'accueil négocie avec les parents le moment de fin de séjour.
	Le milieu d'accueil veille à préparer le départ de chaque enfant.
	La professionnelle annonce tout départ (enfant, personnel, stagiaires...) aux enfants.
	La professionnelle met en place un rituel ajusté aux possibilités des enfants et aux circonstances (grossesse, déménagement, départ précipité...). Elle veille à favoriser l'implication des parents.
	Le milieu d'accueil évoque et fait exister symboliquement les personnes absentes et signifiantes pour l'enfant : famille, enfants qui sont malades ou qui ont quitté le milieu d'accueil, professionnels...
	Avec l'accord des parents, le milieu d'accueil prend l'initiative et/ou répond à des initiatives d'organiser des rencontres avec les professionnels d'autres milieux.
	Le milieu d'accueil envisage, tant pour les enfants que pour les parents, des mesures qui facilitent un passage progressif d'un lieu à l'autre.
	Le milieu d'accueil prévoit des mesures qui permettent aux professionnels de partager leur vécu suite au départ d'un enfant et, le cas échéant, de vivre une transition avant de s'investir dans de nouvelle(s) histoire(s).

2. Axe 2 – L'accueil des enfants

Repère, thématique	Critères de réussite
Repère 6 – Ajuster l'environnement matériel, l'espace intérieur et extérieur	Le milieu d'accueil structure et aménage l'espace d'une manière qui : <ul style="list-style-type: none"> - Garantit une présence de l'adulte de manière à assurer une sécurité psychique et physique des enfants ; - Favorise la continuité de l'action et des interactions de l'enfant ; - Offre des coins « refuge » pour l'enfant ; - Permet d'éviter les déplacements inutiles qui perturberaient l'activité des enfants ; - Respecte l'espace d'activités des enfants ; - Permet aux enfants d'être sous le regard des professionnelles, qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur du bâtiment ; - ...
	Le milieu d'accueil aménage l'environnement de manière à assurer beaucoup de liberté de mouvement :

	<ul style="list-style-type: none"> - Il garantit un espace ajusté en fonction du niveau de développement des enfants et en fonction de leur activité ; - Il choisit un matériel sécurisé qui permet de respecter les positions motrices que l'enfant maîtrise sans le restreindre dans ses mouvements ; - ...
	<p>Le milieu d'accueil choisit du matériel et des objets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En bon état ; - Diversifiés (formes, couleurs, tailles, poids, textures, portées symboliques, valeurs culturelles...); - Permettant une multiplicité d'actions ; - ...
	<p>La professionnelle organise et dispose le matériel et les objets :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En nombre suffisant pour tous les enfants en veillant à ce qu'il y ait plusieurs exemplaires du même objet ; - En fonction des enfants présents, de leurs intérêts et de leur niveau de développement ; - De manière accessible (qui prend en compte les capacités motrices des enfants, etc.) ; - ...
	<p>Le milieu d'accueil veille à gérer les facteurs d'ambiance (environnement sonore, visuel...) en fonction des activités des enfants et en préservant leur bien-être. Il porte une attention particulière aux sources de bruits et à ce qui détourne les enfants et les professionnelles de leurs activités (GSM...).</p>
	<p>Le milieu d'accueil aménage ou ajuste l'espace de manière à limiter au maximum le nombre d'interdits.</p>
	<p>En cours d'activité, la professionnelle range ou réajuste le matériel qu'elle avait disposé en fonction des projets que se donnent les enfants.</p>
	<p>Les professionnelles aménagent l'espace pour permettre aux enfants et aux adultes d'offrir des traces accessibles et variées des événements de la vie quotidienne du milieu d'accueil. Si elles disposent des productions des enfants, elles veillent à ne pas renforcer les attentes de résultat (le « beau » produit).</p>
	<p>Pour sa décoration et les informations, le milieu d'accueil dispose d'affichages fonctionnels et accessibles à tous. Il choisit des documents qui reconnaissent la diversité du patrimoine culturel et des valeurs éducatives familiales en évitant toute forme de stéréotype.</p>
	<p>Le milieu d'accueil aménage l'espace extérieur et son accès de façon à ce que les enfants puissent, aussi souvent que possible, y mener des activités diversifiées (y compris certaines qu'ils mènent à l'intérieur).</p>
	<p>Le milieu d'accueil veille à exploiter les ressources locales au bénéfice des enfants (la vie du quartier, bibliothèque, ludothèque, parc à proximité, piétonnier...). Tout en rencontrant les besoins des enfants, le milieu d'accueil veille à adapter l'encadrement de ce type de situation.</p>

Repère 7 - Assurer une continuité dans l'accueil	Le milieu d'accueil régulier préconise une fréquentation suffisamment régulière qui permet de concilier les besoins de garde rencontrés par les parents et les nécessités liées à un accueil de qualité de l'enfant.
	Le milieu d'accueil met en place une organisation qui limite le nombre de changements et stabilise pour chaque enfant le nombre de personnes appelées à prendre soin de lui au quotidien et ce, tout au long de son séjour dans le milieu d'accueil.
	Le milieu d'accueil prévoit une préparation pour tout changement concernant l'enfant (déménagement, changement de section...). Cette préparation implique l'enfant, sa famille, les autres enfants du milieu d'accueil et les professionnels concernés.
	Le milieu d'accueil veille à établir avec les familles un dialogue autour de leurs choix éducatifs respectifs sans les présenter comme des modèles. Le milieu d'accueil présente ses choix éducatif en référence à son projet d'accueil et en explicite les fondements en réponse à la demande des parents ou quand la situation le requiert.
	Le milieu d'accueil organise l'espace et le temps de manière à assurer à l'enfant des moments privilégiés de relation avec l'adulte (change, repas, livre...). Cette organisation permet aux enfants d'interagir entre eux en petits groupes.
	Le milieu d'accueil prévoit une organisation qui assure aux enfants des moments privilégiés de relation avec l'autre : adulte(s), un ou quelque(s) autre(s) enfant(s)...
	Le milieu d'accueil veille à gérer l'accessibilité (aux parents et aux autres personnes) de l'espace de vie des enfants présents. Les éventuelles limites et règles qui conditionnent cet accès sont explicitées aux personnes concernées.
	Le milieu d'accueil prévoit une organisation qui permet aux professionnels de connaître chaque enfant de leur groupe (ses manifestations, ses signaux, ses habitudes...) et ainsi de « porter dans sa tête » les enfants de son groupe, sans se substituer aux parents.
	La professionnelle porte une attention particulière à chaque enfant, à ses besoins individuels, au déroulement de son activité propre. Elle repère les signaux qu'il manifeste et ajuste ses actions en conséquence.
	Le milieu d'accueil veille à ce que l'enfant et ses parents puissent anticiper sur le déroulement des situations : qui va s'occuper de l'enfant (à l'accueil, au lever de la sieste, aux retrouvailles...) et comment il va s'en occuper (de quelle manière, à quel moment...). En ce sens, les professionnelles : <ul style="list-style-type: none"> - Ajustent leurs modes d'agir sur les signes objectifs, même discrets, de fatigue, faim, douleur, ennui... - Introduisent les changements de manière progressive en prenant en compte les repères que l'enfant a ; - Communiquent à l'enfant et aux parents des informations qui permettent d'anticiper le déroulement des situations. Cette mesure prend une importance toute particulière si l'enfant est amené à fréquenter plusieurs milieux d'accueil sur la même période.
	La professionnelle définit et met en œuvre des rituels dans le déroulement de chacun des moments de vie (change, repas, arrivée...) et dans le passage de l'un à l'autre. Ces rituels :

	<ul style="list-style-type: none"> - Sont individualisés ; - Sont fondés sur les signaux clairs et compréhensibles par les enfants ; - Veillent au bien-être de chacun et de tous les enfants.
	Toute intention de changer de milieu d'accueil suscitera un dialogue afin d'éviter ce changement dans l'intérêt de l'enfant.
Repère 8 – Donner à l'enfant une place active	<p>La professionnelle privilégie des modes d'action qui reconnaissent et soutiennent l'activité propre (autonome) de l'enfant. Elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accepte ce que l'enfant choisit comme activité, ce qu'il se donne comme projet ; - Permet à l'enfant d'explorer par lui-même et d'expérimenter.
	<p>Le milieu d'accueil prévoit une organisation qui permet à l'enfant d'initier et/ou de développer une activité ou un projet propre, seul ou avec d'autres ; il aménage l'environnement de manière à assurer beaucoup de liberté de mouvement. Il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir un espace et du matériel ajustés en fonction du niveau de développement des enfants et en fonction de leur activité ; - Aménager un espace et une organisation qui permettent à l'enfant d'acquérir des positions par lui-même et qui s'adaptent aux positions que l'enfant maîtrise.
	<p>Le milieu d'accueil prévoit une organisation qui reconnaît le temps de l'enfant (nécessaire à lui et/ou supportable pour lui). La professionnelle veille à limiter et expliciter les temps d'attente.</p>
	<p>Dans les moments d'accueil où prédomine l'interaction adulte-enfants, la professionnelle agit en synchronie avec l'enfant et aménage des moments privilégiés de relation où le plaisir est partagé mais où l'initiative est laissée principalement à l'enfant. Elle est attentive à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajuster le cours de l'interaction aux initiatives de l'enfant ; - Solliciter la collaboration de l'enfant ; - Prévenir l'enfant de ce qu'elle entreprend ; - Attendre une « réponse » de l'enfant ; - Répondre aux sollicitations de l'enfant.
	<p>La professionnelle privilégie des modes d'action qui reconnaissent et soutiennent l'activité propre (autonome) de l'enfant. Elle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecte le déroulement que l'enfant donne à son activité ; - Veille, si elle est amenée à intervenir en réponse aux signaux de l'enfant, à rejoindre le projet de ce dernier et à en sortir au moment opportun, tout en permettant à l'enfant de continuer par lui-même.
	La professionnelle adopte des attitudes qui favorisent, pour l'enfant, beaucoup de liberté de mouvement :

	<ul style="list-style-type: none"> - Elle respecte dans sa manière de le porter, de le déposer, d'en prendre soin... les positions motrices que celui-ci maîtrise ; - Il sensibilise les parents à l'importance d'une tenue vestimentaire adaptée.
	La professionnelle veille à adopter un langage correct, riche et adapté à l'enfant dans ses interactions quotidiennes.
	<p>Le milieu d'accueil prévoit une organisation qui reconnaît le déroulement de l'activité de l'enfant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il évite au maximum les sources d'interruption et trouve des alternatives pour permettre à l'enfant d'aller au bout de son projet ; - Lorsqu'il est indispensable d'interrompre l'activité, la professionnelle le fait d'une manière qui reconnaît son importance pour l'enfant.
	La professionnelle veille à la fois à respecter l'activité de chaque enfant et à favoriser la conciliation des différentes activités des enfants entre eux.
Repère 9A – Accompagner les émotions de l'enfant et soutenir sa conscience de lui-même	Le milieu d'accueil veille à personnaliser l'accueil de l'enfant et sa prise en charge dès les premiers moments et au quotidien.
	La professionnelle porte une attention particulière à chaque enfant, à ses besoins individuels, à ses goûts et préférences dans le déroulement de son activité propre.
	La professionnelle accueille l'expression du vécu émotionnel de l'enfant.
	La professionnelle repère et prend en compte les signes de malaise (pleurs, apathie, retrait...) en vue d'en réduire autant que possible les causes ou d'agir pour permettre à l'enfant de les vivre avec moins de difficultés.
	La professionnelle veille à ne pas disqualifier l'enfant et ses émotions, en particulier lorsqu'il est en colère.
	La professionnelle ajuste ses actions en fonction des signaux, même subtils, qu'elle identifie chez l'enfant.
	<p>La professionnelle assure à chaque enfant une écoute compréhensive et une attention bienveillante en étant particulièrement vigilante à éviter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les projections de valeurs et de sentiments personnels ; - Les interprétations arbitraires (dérives thérapeutiques, effets prédiction...) ; - Les effets d'éventuels préjugés sociaux, culturels, sexuels...
	<p>Si la professionnelle est amenée à intervenir en réponse aux signaux de l'enfant, elle veille à le faire d'une façon :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ouverte (hypothèse, sentiment que...) ; - Au plus près de ce que l'enfant manifeste ; - Qui utilise un langage qui a du sens pour lui ; - Qui respecte son intimité.

	<p>La professionnelle reconnaît l'expression de la frustration de l'enfant et l'aide à la gérer quand il en est incapable. En particulier, elle accompagne l'enfant dans l'expression et la gestion de ses frustrations et pulsions liées au contrôle édicté par les règles et les interdits au sein de la collectivité.</p> <p>La professionnelle, tout en étant ferme sur les limites et les interdits, réagit à l'agressivité d'une manière qui ne disqualifie par l'émotion de l'enfant : il facilite l'expression, questionne le passage à l'acte, canalise et régule le passage à l'acte.</p>
Repère 9B – L'acquisition du contrôle sphinctérien et conduites sociales associées : un enjeu particulier du vécu corporel et affectif de l'enfant	La professionnelle privilégie la réponse aux signes d'intérêts manifestés spontanément par l'enfant plutôt que le recours à un dispositif d'incitation systématique.
	La professionnelle évite tout commentaire disqualifiant l'enfant dans le cours du processus d'acquisition.
	Le milieu d'accueil proscrit : <ul style="list-style-type: none"> - La fixation d'une échéance (liée à la planification d'une entrée à l'école ou à la demande des parents...) - La mise au pot répétée et systématique.
	La professionnelle veille à associer les parents dans la démarche mise en place vis-à-vis de l'enfant.
	La professionnelle soutient l'enfant dans un développement autonome de son contrôle des sphincters en préservant une centration sur lui, son rapport au corps et son bien être (enfant sujet) plutôt que sur la performance (enfant objet).
	La professionnelle prend appui sur l'observation faite par l'enfant des conduites des plus grands et permet l'imitation ainsi induite. Elle accompagne l'enfant avec intérêt et l'encourage, mais sans excès.
	Si la professionnelle fait connaître à l'enfant ce qui est attendu de lui, elle le fait : <ul style="list-style-type: none"> - Sans insistance aucune ; - En évoquant plus volontiers son bien-être ou le fait qu'il grandit plutôt que celui de « faire plaisir » ou de se soumettre à l'adulte.
La professionnelle est attentive aux inquiétudes manifestées plus ou moins discrètement par certains enfants et qui peuvent sembler irrationnelles (peur de jeter, peur de tirer la chasse...) : elle veille à apaiser l'enfant.	
Repère 10 – Différencier les pratiques pour individualiser activités et liens	Le milieu d'accueil anticipe et organise les espaces de vie des enfants, le déroulement de chaque journée (et ce, durant tout le séjour dans le milieu d'accueil), de façon à rencontrer les rythmes différents des enfants, leurs différents besoins, niveaux de développement et intérêts.
	Le milieu d'accueil définit des repères qui permettent à chacun (enfant, famille, professionnels) : <ul style="list-style-type: none"> - D'anticiper la suite des événements ; - Et le cas échéant, de prendre part à l'organisation de ce qui va suivre.

	<p>Le milieu d'accueil respecte le regroupement spontané des enfants qui jouent volontiers ensemble et adapte son organisation en ce sens.</p> <p>La professionnelle offre aux enfants l'accès simultané à quelques activités différentes. Elles sont choisies en veillant à répondre à leurs intérêts individuels. Elles sont adaptées aux aptitudes déjà bien maîtrisées par chacun des enfants et leur permettent d'en expérimenter d'autres.</p> <p>La professionnelle ajuste le déroulement de la journée en fonction des signes observés, même discrets, chez un enfant (fatigue, faim, douleur...) voire en fonction des circonstances particulières. Elle adapte ses modes d'agir pour rencontrer au mieux les besoins de chacun.</p> <p>Si la professionnelle définit et met en œuvre des rituels dans le déroulement des moments de vie (soins, repas, activités...) ou dans le passage de l'un à l'autre, elle veille à ce que ces rituels constituent des repères :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individualisés ; - Fondés sur des signaux clairs et compréhensibles par les enfants ; - Veillant au bien-être de chacun et de tous les enfants. <p>La professionnelle accompagne les enfants dans l'acquisition d'aptitudes en respectant leur rythme (y compris les enfants porteurs de handicap).</p>
<p>Repère 11 – Soutenir adéquatement les interactions entre enfants</p>	<p>La professionnelle assure une présence sécurisante et une disponibilité pour tous et chacun.</p> <p>Le milieu d'accueil respecte le regroupement spontané des enfants qui jouent volontiers ensemble et adapte son organisation en ce sens.</p> <p>Le milieu d'accueil aménage les conditions nécessaires (espaces, temps, aménagement du matériel...) pour favoriser les liens entre adultes et enfants et soutenir les interactions constructives entre enfants. Ce faisant, il contribue à limiter l'impact négatif de conflits.</p> <p>Le milieu d'accueil veille à définir pour les enfants des règles de vie à l'égard des individus, des objets ainsi que de l'environnement, règles partagées par tous les adultes.</p> <p>Ces règles de vie sont formulées positivement pour stimuler l'enfant de façon constructive et l'aider à élaborer une représentation du comportement attendu. On réservera les formulations négatives (ne... pas) aux « interdits », lesquels concernent les comportements susceptibles de mettre en péril la sécurité physique et psychique des uns et des autres.</p> <p>Afin que les enfants puissent aisément mettre en œuvre les règles de vie, elles sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptées aux niveaux de développement et aux besoins des enfants ; - Adressées aux seuls enfants en capacité de les comprendre ; - En nombre limité au strict nécessaire ; - Cohérentes et stables.

	Les interdits doivent être très simples à mettre en œuvre, c'est-à-dire avoir des contenus qui peuvent être très rapidement intériorisés par les enfants. Dans le cas contraire, il convient de modifier l'environnement pour éviter la nécessité de l'interdit.
	La professionnelle ajuste, le cas échéant, les situations collectives entre enfants, les moments de coexistence enfants-adultes de telle sorte que tous les enfants et chacun individuellement disposent d'une sécurité psychique suffisante.
	La professionnelle offre un choix d'activités à tout moment que les enfants ont la possibilité de mener seuls ou à quelques-uns.
	La professionnelle valorise les initiatives et les démarches que les enfants font vers les autres enfants. Le cas échéant, elle soutient l'activité des enfants et les interactions entre eux.
	La professionnelle évite qu'un enfant soit étiqueté « agresseur » ou « agressé » ou enfermé dans une quelconque image.
	La professionnelle adopte elle-même, en toute situation, les attitudes et comportements sociaux attendus, tant vis-à-vis de l'enfant que des autres adultes.
	Le jeune enfant n'est pas d'emblée en mesure d'intégrer (au sens de « pouvoir mettre en œuvre ») les règles de vie. Il importe de les lui répéter patiemment, en situation.
	Lorsque l'enfant est capable d'intégrer les règles, la professionnelle le sollicite : <ul style="list-style-type: none"> - En s'adressant à lui personnellement, en situation ; - En lui présentant une règle à la fois ; - En se référant au sens (respect de soi, des autres, du matériel, de l'environnement...) et non comme une simple conformité à une règle ou à une attente de l'adulte.
	Plus particulièrement en ce qui concerne les interdits, la professionnelle les répète sur un ton ferme et non agressif si l'enfant s'apprête à les transgresser, sans hausser la voix plus que nécessaire.
	La professionnelle fait apparaître clairement pour les enfants ce qui est incontournable et ce qui est négociable dans les règles de vie.
	Les professionnels adoptent au quotidien à l'égard des enfants des attitudes cohérentes avec les règles de vie qui s'appliquent aux enfants.
	La professionnelle permet aux enfants de liquider, évacuer des tensions intérieures dans les limites du respect du matériel et des autres personnes.
	La professionnelle soutient l'autogestion des conflits entre enfants. Le cas échéant, elle accompagne leur gestion si nécessaire en intervenant en fonction des signaux de l'enfant.

3. Axe 3 – Le soutien aux professionnels qui composent et entourent le milieu d'accueil

Repère, thématique	Critères de réussite
<p>Repère 12 – Aménager des conditions assurant une qualité de vie professionnelle</p>	<p>Le milieu d'accueil s'assure en permanence du bon état de santé physique et psychique de toute personne amenée à être en contact avec les enfants.</p>
	<p>L'entretien de bonnes relations de travail requiert une communication entre les acteurs du milieu d'accueil qui valorise ce qui est satisfaisant et qui aborde les difficultés rencontrées avec un(e) collègue. :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De la façon la plus constructive possible, sans esquivier pour autant ce qui pose question ; - Directement avec la personne concernée, toujours en premier lieu ; - Dans un contexte choisi pour favoriser l'échange ; - En sollicitant l'aide de la direction si la démarche directe n'est pas suivie d'effet satisfaisant.
	<p>Pour qu'une équipe fonctionne bien, il importe qu'elle se donne quelques règles déontologiques, notamment celles-ci :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une situation difficile impliquant une personne n'est abordée, autant que possible, qu'en présence de cette personne ; - La critique d'une pratique, si elle s'avère nécessaire, est exprimée de manière constructive et sans jugement de la personne concernée ; - Les orientations prises par le milieu d'accueil concernant les pratiques professionnelles sont respectées ; - Lorsqu'une professionnelle est témoin de pratiques s'écartant significativement du projet éducatif, elle veille à ce que la question soit traitée le moment venu avec la personne et/ou en équipe. Si les pratiques constatées présentent un risque immédiat pour l'enfant, elle s'autorise à intervenir directement. Toute professionnelle a le devoir d'informer un(e) responsable (direction, PO, O.N.E.) s'il est témoin d'un dysfonctionnement grave ; - La professionnelle évite de recevoir les critiques de parents par rapport à un(e) collègue : elle les invite à prendre contact directement avec ce(tte) collègue et/ou avec la direction.
	<p>Il importe que l'accueillante qui exerce à son domicile soit le moins possible « tiraillée » entre les intérêts de son activité professionnelle et ceux de sa vie privée. Elle veille à adopter un mode d'organisation qui lui permet de bien accueillir les enfants tout en ménageant sa vie privée. En particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En respectant les normes à cet égard, l'accueillante à domicile effectue des choix d'horaires et de nombre d'enfants accueillis, choix qui sont compatibles avec la qualité de sa vie familiale ; - Elle établit des horaires clairs que les uns et les autres respectent ; - Elle préserve des espaces réservés aux activités des membres de sa famille, en particulier ses propres enfants, en veillant par la même occasion à rester conforme à son projet éducatif.

	<p>Le milieu d'accueil aménage des conditions d'espace et de temps pour limiter les sources de souci et de stress du personnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il aménage un local réservé au personnel, permettant notamment échanges et repos ; - Il veille aux facteurs d'ambiance et, dans la mesure du possible, à la sécurité de l'emploi ; - Il veille à respecter les principes d'ergonomie, que ce soit dans le choix du matériel ou dans les pratiques, point sur lequel il sera sensibilisé en partenariat avec le médecin et/ou les services de médecine du travail ; - ... <p>Le milieu d'accueil prévoit dans le contrat de travail du personnel les modalités de concertation d'équipe et de formation continuée (temps, récupération...)</p> <p>La professionnelle fait appel à des interlocuteurs compétences pour des questions liées aux difficultés qu'elle rencontre dans son travail avec les enfants et leurs familles : par exemple la direction, le psychologue et/ou le médecin attaché au milieu d'accueil, les travailleurs sociaux du service pour les accueillantes conventionnées, les agents de l'O.N.E., etc.</p> <p>Plus généralement, le travail d'accueil peut susciter au quotidien des charges émotionnelles que la professionnelle veille à exprimer hors de la présence des enfants, dans des lieux professionnels adéquats et avec des personnes en situation de les accueillir.</p> <p>Les professionnels ont le souci de s'impliquer dans les projets qui mobilisent leur intérêt et renouvellent leur motivation (projets locaux, formations, rencontres d'autres professionnels...).</p>
<p>Repère 13A – Développer une dynamique de réflexion professionnelle et mettre en œuvre le projet éducatif</p>	<p>Le milieu d'accueil prévoit des temps de rencontres entre professionnels qui favorisent une dynamique de « mise en projet » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans les milieux d'accueil collectifs et dans les services d'accueil d'enfants (à domicile), des rencontres entre les professionnels sont mises en place régulièrement ; - Pour sa part, l'accueillante autonome participe à des rencontres professionnelles qu'elle complète par une prise de connaissance active de documents pertinents (articles, documentaires vidéo...) ; - Les rencontres visent essentiellement la recherche du bien-être et du bon développement des enfants. Elles concernent également l'accueil des parents et le travail avec d'autres professionnels. <p>Les rencontres ont pour objet les pratiques professionnelles d'accueil, dans un contexte de non jugement, d'échanges et de remise en question.</p> <p>Chaque professionnelle cherche à prendre conscience :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De ses valeurs et de ses pratiques de la façon la plus précise possible ; - De ses représentations et préjugés liés aux différences (sexe, cultures, valeurs...) ;

	<ul style="list-style-type: none"> - De ses réactions affectives face aux réalités quotidiennes auxquelles elle est confrontée dans l'accueil des enfants et de leur famille. <p>Le milieu d'accueil met en place des conditions favorables à ces prises de conscience.</p>
	<p>Le milieu d'accueil veille à permettre la confrontation des points de vue entre professionnels à partir des expériences, des connaissances et des pratiques pour améliorer l'accueil.</p>
	<p>Le milieu d'accueil veille à établir des conventions avec leurs collaborateurs (médecins, institutions de formation initiale, bénévoles...). Ces conventions définissent les modalités de travail en vue d'assurer une cohérence avec le projet éducatif.</p>
	<p>La professionnelle réalise des observations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnelles, qui orientent l'action ; - Sur base d'un support (écrit, vidéo...) ; - Partagées avec d'autres professionnels ; - Pour la régulation des pratiques. <p>Ce type de démarche aide la professionnelle à porter attention aux signaux, même discrets, de l'enfant dans les situations de vie quotidienne et à ajuster ses attitudes et pratiques éducatives.</p>
	<p>Une dynamique de « mise en projet » dans une équipe s'exerce au sein des rencontres avec les membres de l'équipe et/ou avec l'aide de partenaires professionnels extérieurs. Plus précisément, la démarche d'élaboration permanente du projet éducatif consiste en ceci :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les rencontres entre professionnels s'ancrent dans des situations concrètes vécues par eux et qui leur font questions : l'instauration d'un système de personne de référence, l'aménagement du moment des repas, la mise en place d'un cahier de vie, l'accueil d'un enfant handicapé, etc. - Les rencontres sont volontairement centrées sur un questionnement des pratiques d'accueil et de l'objectif qu'elles visent : faire quoi, pourquoi et comment ? - L'animation est explicitement prise en charge ; - Il est fait appel à des ressources externes (articles, livres, vidéos...) ; - Il est fait appel à des ressources internes, essentiellement des observations organisées ; - Après un premier temps de réflexion et d'observation, les professionnels s'attachent à mettre en place un dispositif destiné à répondre au problème posé ; - Ce dispositif est progressivement modifié, amélioré en fonction d'une sorte d'évaluation régulatrice qui se réalise au fur et à mesure ; - Les professionnels veillent à l'existence des traces écrites des choix effectués et de leur sens en cours de travail et à son terme (fonction de mémoire, de communication à d'autres, de révision du projet d'accueil, etc.) ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Les professionnels veillent enfin à évaluer ce qui a été mis en place en réalisant un bilan : l'évolution s'est-elle effectuée dans le sens attendu ? - Tout changement expérimenté qui a des conséquences sur les pratiques éducatives et qui a fait l'objet d'une évaluation sera intégré dans le projet d'accueil.
Repère 13B – L'accueil des stagiaires : un enjeu particulier en regard du projet éducatif³⁹	Le milieu d'accueil, en collaboration avec les institutions de formation initiale, met tout en œuvre pour que les stagiaires parviennent à leur niveau de responsabilité, à respecter les attendus du projet d'accueil.
	Le milieu d'accueil veille au préalable à s'assurer de la cohérence entre son projet d'accueil et les attentes de l'institution de formation et des superviseurs de stage.
	Si le milieu d'accueil fait le choix d'accueillir des stagiaires, cet accueil est annoncé au sein du projet d'accueil et/ou du ROI (règlement d'ordre intérieur). Il a fait l'objet d'une concertation au sein de l'équipe au niveau : <ul style="list-style-type: none"> - Du nombre maximum de stagiaires simultanément présents, en fonction de l'âge des enfants ; - De la durée, du type de stage et son organisation concrète ; - Du niveau d'étude des stagiaires ; - De la nature des tâches qui leur seront confiées (limites) ; - Du type de collaboration attendue entre le stagiaire et les professionnels ; - De l'encadrement du stagiaire assuré par un des professionnels de l'équipe ; - Des rapports que les stagiaires s'autoriseront avec les parents.
	Préalablement à son accueil, le stagiaire prend connaissance du projet d'accueil et du ROI (règlement d'ordre intérieur).
	Sauf convention spécifique, le stagiaire ne sert pas à compenser les carences ou absences de personnel et n'est pas laissé seul avec les enfants.
	Le stagiaire est annoncé, accueilli par l'équipe, présenté aux enfants et aux parents. Son départ est marqué.
	L'intégration du stagiaire fait l'objet d'une évaluation régulière et d'un bilan final en fonction de critères convenus entre les deux parties concernées (milieu d'accueil, institution de formation...).
	Le milieu d'accueil propose une organisation et une planification du stage qui permet un temps de familiarisation entre le stagiaire, les enfants et les professionnels et une progression dans la prise en charge des enfants. Cette organisation fait l'objet d'une évaluation avec les parties concernées et débouche sur les ajustements nécessaires.
	Le milieu d'accueil prévoit que la professionnelle soit à proximité de l'enfant quand le stagiaire s'en occupe et ce, au moins jusqu'à ce que l'enfant manifeste des signes de confiance.

³⁹ Pour plus d'informations sur l'accueil des stagiaires, nous vous conseillons également la documentation et les outils à disposition sur www.tutorats.org (site et outils développés par l'APEF).

	Le dispositif d'encadrement des stagiaires fait l'objet d'une évaluation régulière avec toutes les parties concernées et débouche sur des ajustements nécessaires.
Repère 14 – Soutenir un processus de formation continue	Le milieu d'accueil met en place des conditions qui permettent à son personnel d'actualiser et d'approfondir ses connaissances.
	Le milieu d'accueil prend des mesures afin que chaque membre du personnel participe à des formations continues.
	Le milieu d'accueil met en place des conditions pour favoriser : <ul style="list-style-type: none"> - Le partage des acquis de la formation avec l'ensemble des personnes concernées ; - Les allers-retours entre l'organisation des pratiques quotidiennes dans le milieu d'accueil et les problématiques abordées en formation.
	Le milieu d'accueil réactualise son projet d'accueil, notamment en fonction des acquis de formation et des transformations ainsi suscitées dans les pratiques quotidiennes.
Repère 15 – La qualité de l'accueil, c'est aussi favoriser les relations avec les associations et collectivités locales.	Quand les enfants participent à des actions locales, cela se fait en fonction d'objectif précis et à condition que les parents aient donné leur accord, que les conditions optimales de sécurité (psychique et physique) soient garanties, que la collaboration soit préparée en ce sens.
	Le milieu d'accueil : <ul style="list-style-type: none"> - S'informe des initiatives mises en place par différents secteurs de la petite enfance (ONE, écoles, associations de parents, etc.) ; - Veille à utiliser toutes les ressources matérielles et humaines disponibles et souhaitables au vu du projet d'accueil en s'associant à des partenaires (consultation ONE, bibliothèque de quartier, ludothèque communale, etc.).
	Le milieu d'accueil participe à la vie sociale du quartier et de la commune, en s'impliquant le cas échéant dans les coordinations locales.
	A l'occasion, le milieu d'accueil prend des initiatives en : <ul style="list-style-type: none"> - Organisant des espaces de rencontres avec d'autres professionnels ; - Proposant des collaborations et des projets avec des partenaires issus des mondes éducatif, social, culturel et économique.
	Lorsque des projets d'action impliquent les enfants, les professionnels veillent avant leur réalisation à les préparer soigneusement, en : <ul style="list-style-type: none"> - Etablissant une convention de collaboration sur la base de valeurs éducatives, morales et philosophiques partagées ; - Préparant les modalités d'intervention ;

	<ul style="list-style-type: none">- Définissant des modalités d'évaluation interactive et négociée qui peuvent conduire, le cas échéant, à des ajustements jugés souhaitables.
	L'inscription dans des projets et réseaux locaux peut faire partie intégrante du projet d'accueil.

4. Des compétences clés pour un accueil de qualité

Nous vous proposons ci-dessous une liste de compétences clés attendues au cœur du métier d'accueil de l'enfance⁴⁰. Ces compétences sont réparties autour de 5 temps clés :

- a) Les temps d'attention et de soin au corps
- b) Les temps de repas
- c) Les temps d'éveil et d'activité autonome
- d) Les temps de transition
- e) Les temps de réflexion partagée au sein de l'équipe – La dynamique du projet éducatif

Pour chaque compétence listée, vous trouverez un ensemble de critères de réussite. Ceux-ci peuvent par exemple permettre d'évaluer si la compétence liée est bel et bien utilisée au sein du milieu d'accueil.

Compétence	Critère de réussite
= Etre capable de...	= le comportement qui pourra notamment montrer que je (nous) suis (sommes) capable(s) de...

En parcourant cette annexe, nous vous proposons d'avoir à portée de main la fiche 1.2 intitulée « Autodiagnostic de nos pratiques d'accueil ».

a) Les temps d'attention et de soin au corps

Compétences	Exemples de critères de réussite ⁴¹
A. Faire place à la dimension relationnelle du temps de soin : établir et entretenir un lien de sécurité et de confiance avec le jeune enfant...	<ul style="list-style-type: none"> - Se rendre disponible mentalement - Porter une attention soutenue à ce que fait et manifeste l'enfant (intérêt, émotions...) - Verbaliser ce que fait et manifeste l'enfant - Intégrer l'enfant dans le déroulement du soin

⁴⁰ Source : « Outils en vue de la création d'un bachelier en éducation de l'enfance » (2018) - <https://www.one.be/public/contact/annuaire-des-professionnels/direction-psycho pedagogique/>

⁴¹ Ces critères de réussite sont des indicateurs qui permettront d'évaluer l'exercice de la compétence au sein du milieu d'accueil. Au plus ont tend vers la mise en place de ces critères, au plus la compétence sera maîtrisée.

	<ul style="list-style-type: none"> - Accueillir positivement ce que fait et manifeste l'enfant - Contrôler l'impact de ses réactions, ressentis et valeurs personnelles (prise de recul) - ...
B. Interagir de manière continue et individuelle avec l'enfant durant le soin	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une disponibilité physique et psychologique de l'adulte - Mettre en place une organisation qui assure en même temps la sécurité des autres enfants - ...
C. Favoriser la motricité libre du jeune enfant durant le change	<ul style="list-style-type: none"> - Aménager le dispositif de soin favorisant la motricité en toute sécurité (exemples : hauteur des barrières de protection du coin change, selon l'âge) - Adapter les gestes et le déroulement du soin à l'activité motrice de l'enfant - ...
D. Soutenir la concentration de l'enfant et sa participation au soin dès son plus jeune âge	<ul style="list-style-type: none"> - Prévenir l'enfant des gestes qu'on va avoir - Inviter l'enfant à y participer - Laisser le temps pour une « réponse » participative, même discrète - ...
E. Prendre en considération les occasions d'apprentissages que les temps d'attention et de soins au corps peuvent être pour les enfants	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des liens significatifs entre les comportements observés chez l'enfant et les théories développementales - Etablir des liens entre les contextes proposés aux enfants et les apprentissages - Tirer des conclusions sur les pratiques pertinentes à cet égard - ...
F. Prendre en compte l'évolution de l'enfant au plan psycho-affectif relativement à la découverte de soi et de son propre corps par l'enfant ainsi que du respect qui lui est dû	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des liens significatifs entre les comportements observés chez l'enfant et les théories développementales - Faire des hypothèses fondées à propos des retentissements psychoaffectifs d'une pratique - Tirer les conclusions pertinentes sur les pratiques à privilégier - ...
G. Prendre en compte l'évolution de l'enfant relativement à tous les apprentissages associés aux temps de soins corporels	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir des liens significatifs entre les comportements observés chez l'enfant et les théories développementales - Tirer les conclusions pertinentes sur les pratiques à privilégier - ...
H. Observer les prescrits d'hygiène et de santé	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser les techniques de soin de santé et mettre en œuvre les prescrits d'hygiène

	<ul style="list-style-type: none"> - Porter un regard critique sur les prescrits - ...
I. Accompagner le jeune enfant dans « l'apprentissage de la propreté » avec le souci de sa sécurité psychique	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter son intimité - Respecter ses rythmes d'acquisition - Mettre au centre de l'apprentissage la découverte de la maîtrise de soi et le plaisir qu'elle procure - Eviter d'en faire une performance - Eviter de mettre au centre l'attente de l'adulte - ...
J. Faire place à la dimension relationnelle du temps de soin : établissement du lien et sécurité psychique (voir compétence A)	<ul style="list-style-type: none"> - Participer émotionnellement de façon contrôlée ; - ...
K. Adopter une posture professionnelle distincte de celle des parents dans la relation à l'enfant et singulièrement dans la relation au corps	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre du recul sur soi - Analyser sa propre résonance affective - Se dégager de ses projections - ...
L. Accompagner les parents dans leur expérience propre de parentalité et de cheminement au sein de celle-ci	<ul style="list-style-type: none"> - Ecouter ce qu'ils vivent... - Suivre leurs observations et leurs préoccupations plutôt qu'en les précédant, en évitant de se positionner en expert - Prendre le plus possible en considération leurs choix parentaux tout en restant dans le cadre du projet éducatif - Veiller à se dégager de ses réactions personnelles (résonance) - ...
M. Favoriser l'autonomie de l'enfant dans la vie quotidienne	<ul style="list-style-type: none"> - L'accompagner - Respecter ses rythmes - Faire place à ses désirs et choix propres - ...
N. Assurer la sécurité psychique de l'enfant (voir compétence I)	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier la difficulté rencontrée par l'adolescent sans le stigmatiser - Lui permettre de prendre appui sur ses ressources propres - Assurer une protection psychique au besoin (gestion du groupe notamment) - Faire des hypothèses fondées sur l'intervention à privilégier - ...

b) Les temps de repas – « Manger, c'est plus que manger ! »

Compétences	Exemples de critères de réussite ⁴²
<p>A. Faire place à la dimension relationnelle du temps de repas : établir et entretenir un lien de sécurité et de confiance avec l'enfant</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Être disponible mentalement ; - Avoir une attention soutenue à ce que fait et manifeste l'enfant (besoin, rythme, émotions...) - Le verbaliser - Adopter une attitude bienveillante - Assurer une disponibilité de l'adulte - Mettre en place une organisation environnementale et temporelle qui tout en assurant la sécurité des autres enfants permet une détente corporelle de l'enfant qui prend son repas > importance de la bonne installation de l'enfant et de l'adulte - ...
<p>B. Assurer la sécurité psychique de l'enfant</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter ses rythmes d'acquisition - Mettre au centre de l'apprentissage la découverte de la maîtrise de soi et le plaisir qu'elle procure - Eviter d'en faire une performance - Eviter de mettre au centre l'attente de l'adulte - Reconnaître les pratiques culturelles familiales - Respecter les goûts, les préférences, les envies, les quantités... de chacun - ...
<p>C. Favoriser la participation de l'enfant au repas dès son plus jeune âge dans la perspective d'assurer le respect de l'enfant, lui permettant de se sentir en sécurité affective</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prévenir l'enfant des gestes qu'on va avoir - L'inviter à y participer - Laisser le temps pour une « réponse » participative même discrète - Respecter son rythme en tout temps, y compris lors de la diversification alimentaire qui se fait de manière très progressive - Respecter son rythme dans le déroulement du repas - Être attentif et respectueux de ses préférences (temps de succion, choix de la tétine, de la température des aliments, de la texture des aliments...) - Respecter sa culture familiale - ...

⁴² Ces critères de réussite sont des indicateurs qui permettront d'évaluer l'exercice de la compétence au sein du milieu d'accueil.

<p>D. Faire place à la motricité libre du jeune enfant durant le repas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser l'aisance de l'enfant par un positionnement en adéquation avec son âge et son développement moteur - Adapter les gestes et le déroulement du repas à son activité motrice - Choisir du mobilier et du matériel adapté lui permettant d'être en position d'équilibre - ...
<p>E. Faire du temps du repas un temps de plaisir partagé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Repérer les signes de faim chez l'enfant - Assurer une détente corporelle de l'enfant par la bonne installation de l'adulte et de l'enfant - Accorder le temps nécessaire (propre à chaque enfant) au repas - Respecter les préférences, les envies, le rythme, la quantité, la température des aliments... de l'enfant - Ecouter avec tous ses sens les réactions de l'enfant suite par exemple à la découverte d'un nouvel aliment - Réguler les propositions en fonction des signaux émis par l'enfant - Assurer la fluidité entre les différents moments (avant et après le repas) - ...
<p>F. Prendre en compte l'évolution cognitive et motrice de l'enfant relativement à l'autonomie pendant les temps de repas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer le passage progressif (il peut y avoir des allers-retours) des genoux à la table lorsque l'enfant a les compétences suffisantes pour manger en groupe et qu'il y montre un intérêt - Proposer le matériel qui permet à l'enfant d'être habile durant le repas afin d'assurer son sentiment d'efficacité - ...
<p>G. Adopter une posture professionnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre du recul sur soi - Analyser la résonance affective - Se dégager des projections - ...
<p>H. Adopter une posture réflexive en toutes situations quotidiennes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faire des liens explicites avec le projet éducatif et les connaissances sur l'enfant - Adapter chaque situation selon les particularités de l'enfant en gardant l'esprit du principe éducatif à l'œuvre - Analyser les effets des pratiques et du matériel sur les enfants - ...

I. Observer les prescrits de diététique et d'hygiène associée (AFSCA ⁴³)	<ul style="list-style-type: none"> - Appliquer les techniques d'hygiène et de prise des repas - Développer de la rigueur et de la précision dans ses pratiques - ...
--	---

c) Les temps d'éveil et d'activité autonome

Compétences	Exemples de critères de réussite ⁴⁴
A. Organiser des contextes d'actions variées / ajustées aux compétences motrices des jeunes enfants / aux possibilités d'expression de l'enfant	<ul style="list-style-type: none"> - Aménager un contexte offrant différentes possibilités d'action (espace, matériel et temps) de façon à permettre à chaque enfant d'exercer son activité autonome, seul ou avec ses pairs selon ses intérêts et ses compétences (manipulation / construction, jeux informels, jeux moteurs, jeux sensoriels, symboliques, espaces créatifs...) - (Ré)aménager le contexte d'action : en cours d'action, de manière régulière (répétition et variation des éléments de contexte) en fonction de l'activité des enfants, de leurs comportements - ...
B. Assurer la sécurité psychique	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser la prise en charge des enfants par un nombre limité d'adultes stables, permettant ainsi de créer un lien de sécurité avec les enfants - Garantir une disponibilité psychique de l'accueillant (présence, réceptivité...) - Observer de manière fine l'enfant en activité, en projet pour identifier les manifestations de bien-être et d'implication de l'enfant et ajuster le cas échéant l'environnement - Accompagner de la façon la plus accordée possible - Réguler les conditions de l'activité en fonction des manifestations des enfants - Verbaliser au plus près de l'agir de l'enfant - Accompagner les transitions d'un moment de vie à l'autre - ...
C. Soutenir les interactions entre enfants	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser l'espace

⁴³ AFSCA : Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire

⁴⁴ Ces critères de réussite sont des indicateurs qui permettront d'évaluer l'exercice de la compétence au sein du milieu d'accueil.

	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte les différences d'intérêts et de niveaux développementaux au sein du groupe, des modalités de constitution du groupe, des phénomènes de groupe - Soutenir adéquatement les enfants dans la gestion de conflits - Choisir des règles incontournables, adaptées au niveau de développement des enfants - Soutenir adéquatement en cas de situation d'agressivité, de non-respect des règles - ...
D. Assurer de bonnes conditions de santé, de sécurité physique	<ul style="list-style-type: none"> - Anticiper autant que possible les réactions possibles des enfants face au matériel qui leur est proposé - Prendre en considération les âges différents - Prendre en compte le nombre d'adultes disponibles - Evaluer en cours de route et en ajustant les conditions - Intervenir adéquatement en cas d'accident - ...
E. Enrichir les opportunités d'expression et d'activité proposées aux enfants	<ul style="list-style-type: none"> - Observer les réactions des enfants aux propositions faites - Identifier les réactions individuelles, en décrivant le processus créatif de chacun - Accueillir les imprévus (dans l'utilisation des espaces, du matériel, etc.) - Ajuster le cas échéant son intervention - ...
F. Prendre du recul sur soi pour développer une posture réflexive	
G. Analyser les pratiques et les effets sur les enfants, les familles et les professionnels à partir des observations et de la documentation	
H. Pouvoir rendre compte de l'activité de l'enfant auprès de la famille	
I. Collaborer avec d'autres professionnel-le-s	<ul style="list-style-type: none"> - Etre attentif à assurer la continuité de l'accueil dans ses différentes composantes - Ajuster son action et les conditions de l'accueil - ...

d) Les temps de transition

Compétences	Exemples de critères de réussite ⁴⁵
A. Favoriser la création d'un lien sécurisant avec l'accueillant (continuité affective)	<ul style="list-style-type: none"> - Tisser avec l'enfant un lien fondé prioritairement sur la bienveillance, les réponses attentionnées et adéquates à ce que l'enfant vit et dont il a besoin - Faire une évaluation permanente des dispositifs de transition - Ajuster les dispositifs de transition lorsque le besoin de l'enfant (ou du parent) s'en fait sentir - Tenir compte des effets de la séparation - ...
B. Observer attentivement les manifestations de l'enfant et des parents afin de comprendre leur vécu et prendre la mesure des difficultés rencontrées ainsi que de leur évolution	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre note de ses observations - Les croiser avec celles des autres accueillants - S'informer lors des contacts avec les parents - ...
C. Ajuster ses pratiques d'accueil au vécu et aux habitudes de l'enfant dès son arrivée autant qu'il soit possible et aussi longtemps que nécessaire	<ul style="list-style-type: none"> - S'informer de façon précise sur les façons de faire et les contextes de soin que le bébé connaît dans son environnement familial pour les adopter lors de la familiarisation - S'informer sur le vécu de l'enfant à chaque arrivée quotidienne - Impliquer la famille dans la recherche d'ajustements - ...
D. Reconnaître l'enfant dans son identité	<ul style="list-style-type: none"> - Porter intérêt à ses particularités, goûts, envies, ... - Reconnaître ses multiples appartenances - Individualiser l'accueil de l'enfant par la prise en compte de ses particularités, goûts, intérêts, ... - ...
E. Stabiliser l'environnement pour favoriser la prise de repères	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre les rythmes de l'enfant et de façon particulièrement étroite en ce qui concerne le bébé à ses débuts dans le milieu d'accueil - Faire place à des rituels associés aux temps forts et notamment à l'arrivée et au départ (rituels individuels et rituels de groupe) - Affecter les espaces de façon régulière et prévisible pour l'enfant - Introduire des régularités dans le déroulement de la journée de façon à en rendre certaines étapes prévisibles

⁴⁵ Ces critères de réussite sont des indicateurs qui permettront d'évaluer l'exercice de la compétence au sein du milieu d'accueil.

	<ul style="list-style-type: none"> - Stabiliser les personnes qui sont auprès de l'enfant en fonction de son âge et de sa sensibilité - ...
F. Favoriser une relation de confiance réciproque parents/ accueillante(s)	<ul style="list-style-type: none"> - Se décentrer sur le parent - Adopter une posture professionnelle distincte de la posture parentale - Privilégier les dynamiques de collaboration - Être vigilant aux dynamiques de rivalité - Mobiliser sa connaissance de soi - Identifier les effets de résonance personnelle dans l'interaction avec le parent - Prendre en compte les différents aspects de la dynamique relationnelle - ...
G. Partager une réflexion éducative avec les parents	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une disponibilité et une écoute lors des transitions quotidiennes - Privilégier les contacts avec la personne qui s'occupe plus particulièrement de leur l'enfant - Echanger des observations et des informations avec les parents à propos de leur enfant - Rechercher activement des informations auprès des parents - Prendre en considération le point de vue du parent et ses appartenances culturelles - Amener quotidiennement des informations précises et ajustées - Assurer des conditions de dialogue qui permettent d'aborder aussi les situations problématiques - Privilégier la recherche commune (parent/accueillant) de solutions lorsqu'il y a une difficulté, une divergence - Assurer une cohérence avec les principes éducatifs en vigueur dans le lieu d'accueil - ...
H. Concevoir et réguler un dispositif de familiarisation adéquat à l'entrée dans un nouveau milieu d'accueil quel qu'il soit	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ce que le dispositif soit anticipé, réfléchi dans le détail en cohérence avec les âges des enfants concernés et adopté en équipe - Veiller à ce qu'il s'étale dans un temps suffisant - Veiller à ce qu'il soit progressif - Veiller à ce qu'il se déroule en présence des parents

	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ce qu'il soit adaptable selon les réactions observées de l'enfant et ou du vécu manifesté par ses parents - S'adapter à l'enfant ...et non l'inverse - ...
--	--

e) Les temps de réflexion partagée au sein de l'équipe – La dynamique du projet éducatif

Compétences	Exemples de critères de réussite ⁴⁶
A. Comprendre et intégrer la démarche de projet éducatif	<ul style="list-style-type: none"> - Distinguer la posture professionnelle de la posture parentale - Partager avec ses collègues une réflexion sur les pratiques d'accueil - Centrer ses pratiques en priorité sur l'enfant (ses besoins et ses ressources) ainsi que sa famille - Documenter ses pratiques - Analyser et expliciter le sens de ses pratiques - ...
B. Prendre du recul sur soi	<ul style="list-style-type: none"> - Être à l'écoute de ce que l'on éprouve - Analyser sa propre résonance interne - Identifier les liens entre sa résonance interne et les comportements adoptés - Se dégager de ses projections personnelles sur la situation - ...
C. Communiquer autour de la résonance affective	<ul style="list-style-type: none"> - Ecouter avec attention - Ecouter avec bienveillance - Communiquer en équipe sur la « résonance affective » - Identifier la communication pertinente selon le contexte - ...
D. Répondre aux besoins de continuité des enfants	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuster le nombre de personnes qui accompagnent l'enfant à son âge et à ses besoins de continuité - Adopter des pratiques communes pour répondre aux besoins de repères et de stabilité des enfants accueillis - Veiller à expliciter les ruptures dans cette continuité (changement de règles, d'organisation (temps et espace))

⁴⁶ Ces critères de réussite sont des indicateurs qui permettront d'évaluer l'exercice de la compétence au sein du milieu d'accueil.

	<ul style="list-style-type: none"> - ...
E. Analyser et évaluer les pratiques et leurs effets sur les enfants, les familles et les professionnelles dans une perspective de régulation de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre du recul sur soi et ses pratiques (remise en question) - Se décentrer sur différents points de vue des acteurs de la situation - Faire des hypothèses fondées sur le vécu des enfants et des parents - Faire des hypothèses fondées sur les effets des pratiques - Mobiliser les savoirs adéquats à la situation et à son analyse - Mettre en lien les effets des pratiques et les besoins fondamentaux de l'enfant - Se donner des critères pour évaluer l'adéquation des réponses - Se référer à des connaissances pour étayer cette analyse et justifier les pratiques - ...
F. Créer un contexte permettant l'intégration des nouveaux venus et le travail en complémentarité des professionnels de formations différentes et/ou de niveaux de formation différents	
G. Documenter les pratiques éducatives	<ul style="list-style-type: none"> - Adopter collectivement un processus de documentation - Observer avec rigueur - ...
H. Collaborer	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir un dialogue constructif - Participer à une prise de décision collective - Respecter le cadre professionnel - ...

Annexe 2 - Support à la photographie des pratiques – Accueil temps libre

Cette annexe a pour objectifs :

- De vous servir de support à l'état des lieux de vos pratiques d'accueil (Fiche 1.2)
- De fournir une synthèse de repères permettant de viser un accueil de qualité
- De fournir une liste (non exhaustive) de compétences clés en lien avec votre secteur

Des repères pour un accueil de qualité

Vous trouverez ci-dessous une liste de repères et thématiques importants pour mener un accueil de qualité⁴⁷, répartis selon les axes suivants :

- **L'accueil des familles**
- **L'accueil des enfants**
- **Le soutien aux professionnels qui composent et entourent le milieu d'accueil**

Pour chaque repère listé, vous trouverez un ensemble de critères de réussite, à savoir des éléments de référence permettant de vous positionner par rapport au repère. Notez que ces critères de réussite peuvent concerner aussi bien des actes et apports collectifs qu'individuels.

Repère	Critère de réussite
Thématique/axe de développement potentiel	= références qui pourront montrer comment je me (nous nous) positionne(ons) par rapport à ...

Nous vous invitons à parcourir cette annexe en ayant à portée de main la Fiche 1.2 intitulée « *Autodiagnostic des pratiques d'accueil* ».

⁴⁷ Les repères listés ici sont issus du *Référentiel psychopédagogique pour des milieux d'accueil de qualité – Accueillir des enfants de 3 à 12 ans : viser la qualité* - <https://www.one.be/professionnel/accueil-temps-libre/qualite-de-lat/>

1. Axe 1 – L'accueil des familles

Repères et thématiques		Critères de réussite
Prendre en compte chacune des familles	1. Impliquer les parents à des degrés divers	Tenir compte du souhait d'implication des parents
		Informers les parents et s'informer auprès d'eux
		Aménager l'espace et le temps
	2. Une participation modulée également par et pour la famille	Moduler la participation des parents
		Eviter de stigmatiser la non-participation des parents
		Mesurer les attentes des parents
	3. Participation : sphères de compétences distinctes et limites à poser	Déterminer les limites souhaitées à la participation des parents
		Réfléchir aux modalités de communication
	4. Gérer, le cas échéant, des situations de conflit ou « à risque »	Envisager dès le départ avec les parents la manière dont le milieu d'accueil traite les situations conflictuelles
		Aborder les sujets « tabou » et délicats avec les parents afin de voir comment eux souhaitent que l'on en parle aux enfants Exemple : le grand père de Damiano, 6 ans, vient de décéder. Il demande à l'accueillante « Dis, quand est-ce que mon papy va démourir ? »
Construire une relation de confiance avec les familles	1. Se centrer sur l'enfant	Saisir les opportunités d'échanges avec les parents axés sur le bien-être de l'enfant
		Offrir l'occasion du dialogue
		Voir le milieu d'accueil comme un espace social à part entière (donner à l'enfant le sentiment d'y avoir sa place, d'être autorisé à être ce qu'il est ; prendre en considération l'identité de chacun : enfant, parent, accueillants...)
		Se confronter à la différence
	2. Prendre en compte le point de vue des familles	Prendre en compte le milieu d'accueil comme un espace de socialisation pour les parents également
		Laisser la voie à d'autres bénéfices pour les parents, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> - Le plaisir de voir leur enfant s'épanouir, se développer, s'amuser au sein de projets individuels et collectifs, par exemple... - Temps privilégié en couple ou avec un autre enfant de la famille - ...

		Accompagner les parents dans le choix du milieu d'accueil
		Disposer de temps de partage où parents et professionnels échangent leurs vues sur leur rôle d'éducateur
		Echanger au quotidien avec les parents en vue d'établir progressivement une relation de confiance
		Informers les parents au sujet de la journée de leur enfant, tout en veillant à préserver un « jardin secret » autour de la vie de l'enfant
Respecter certaines pratiques déontologiques dans le travail avec la famille		
		Être au clair sur la nécessité d'échanger les informations tout en assurant la confidentialité de ces informations
		Respecter la confidentialité des propos échangés avec et par les parents
		Aborder en équipe, la question de ce que chacun dit, devant qui et où
		Disposer d'un espace de confidentialité
		Être capable de différer la réponse à une demande plutôt que d'asséner un « non » et en discuter en équipe
		Garder son rôle d'accueillant et éviter de jouer les apprentis psychologues

2. Axe 2 – L'accueil des enfants

a) Donner une place active à chacun et à tous les enfants

Repères, thématiques		Critères de réussite
1. Qu'entend-on par activité ?		Prendre en compte le point de vue de l'enfant dans la mise en place d'activités
		Voir l'activité non pas comme une juxtaposition, mais bien une succession d'actions qui ne sont pas étrangères les unes aux autres mais bien liées entre elles
		Observer l'ensemble des actions des enfants afin de comprendre leur sens pour chacun d'eux
		Comprendre le fil rouge d'une activité et ajuster, le cas échéant, les conditions matérielles (souplesse du cadre, matériel...) voire intervenir
		Définir des critères pour donner accès aux enfants à telle ou telle activité, en veillant à pouvoir expliciter « pourquoi » ces critères sont fixés
2. Choisir des activités		Rendre possible l'activité autonome des enfants en réfléchissant aux conditions nécessaires

	2.1. Permettre aux enfants d'agir et d'interagir de manière autonome	Etre en retrait, mais disponible
	2.2. Reconnaître la valeur des échanges pour une création « qui fait sens »	Voir l'activité comme l'occasion de partages, de rebondissements entre enfants et avec les accueillants
		Aider les enfants à donner eux-mêmes sens à leur activité propre ; pouvoir les guider dans cette recherche de sens (pas seulement le sens donné par les adultes, mais surtout le ou les sens que les enfants peuvent trouver)
	2.3. Considérer le temps de loisirs des enfants, comme un temps à eux, un temps relativement libre	Reconnaître et accepter l'importance pour l'enfant d'un temps réellement libre, « oisif », sans contrainte extérieure ni exigence de résultat
		Considérer les vertus d'un « hors temps » pour les enfants, d'un temps pour eux et à eux seuls
		Permettre à l'enfant d'avoir du temps pour agir, pour assimiler ce qu'il découvre
		Envisager une alternance entre moments collectifs et moments en petits groupes, ou encore des moments plus individuels
		Envisager une alternance claire de moments organisés par les accueillants et de moments libres de contraintes extérieures
3. Les enjeux de l'agir et de l'interagir		
		Permettre à l'enfant d'agir et interagir : <ul style="list-style-type: none"> - En investissant tout son corps - Pour avoir de la joie, pour s'amuser - Pour découvrir le monde, expérimenter, explorer et parfois le transformer - Pour s'exprimer - Pour être en lien avec les autres - Pour exister, se sentir sujet agissant - Pour aller vers un éveil culturel
4. Les formes que peut prendre l'agir et l'interagir		
		Veiller à proposer aux enfants des activités de formes diverses, tout en étant attentif au sens de chacune d'elles : projets, jeux, ateliers...
5. Les conditions de l'activité des enfants		
		Les conditions liées à l'environnement : <ul style="list-style-type: none"> - Concernant les facteurs d'ambiance ;

	Être attentif aux conditions des activités proposées	<ul style="list-style-type: none"> - Concernant l'espace ; - Concernant le matériel.
		Les conditions liées à l'aménagement du temps : <ul style="list-style-type: none"> - Du temps pour explorer, pour expérimenter... pour agir ; - Du temps pour assimiler ; - Du temps pour ne rien faire.
		Les conditions liées aux attitudes professionnelles : <ul style="list-style-type: none"> - Poser le cadre ; - Organiser des petits groupes d'enfants ; - Se laisser surprendre, laisser la place à ... ; - Observer pour ajuster ses interventions ; - Evaluer pour ajuster ses activités.

NDLR : les parties ci-dessous sont encore à finaliser

b) Vivre ensemble des expériences de vie diversifiées

c) Permettre à chaque enfant d'être en lien pour consolider son identité

d) Créer des lieux sécurisés et sécurisants

e) Promouvoir la participation des enfants aux faits et événements qui les concernent

3. Axe 3 – Le soutien aux professionnels qui composent et entourent le milieu d'accueil

4. Des compétences clés pour un accueil de qualité

Nous vous proposons ci-dessous une liste de compétences clés attendues au cœur du métier d'accueil des enfants (Accueil temps libre)⁴⁸.

a) Compétences générales

Compétences	Exemples de critères de réussite ⁴⁹
I. Identifier et répondre adéquatement aux besoins fondamentaux des enfants (tant au plan physique que psychique)	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte, de manière individualisée, les besoins physiologiques des enfants, dans le respect du rythme de chacun ; - Prendre en compte les différents besoins physiologiques des enfants dans l'organisation et l'aménagement du lieu d'accueil (espace) ; - Prendre en compte les différents besoins physiologiques des enfants au fur et à mesure de la journée (temps) ; - Proposer une alimentation saine, équilibrée et respectant les besoins en énergie de l'enfant ; - Respecter le rythme de l'enfant (temps de mouvement, de repos, de sommeil...) ; - Veiller à un environnement sécurisé et sain, garantissant des conditions d'hygiène et favorisant la santé ; - ...
J. Individualiser l'accueil et assurer un lien sécurisant avec chaque enfant	<ul style="list-style-type: none"> - Agir en synchronie et en empathie avec ce que vit l'enfant à ce moment-là et avec ses besoins propres ; - Etablir et entretenir un lien stable entre l'enfant et l'adulte référent, dans tous les moments de la vie quotidienne ; - Assurer une continuité dans le lien entre l'enfant et l'adulte référent ; - Mettre en place une relation engagée, tout en étant distanciée, avec l'enfant ; - Veiller à donner une place au sujet et non le fondre dans le groupe ; - Concilier la gestion du groupe (dynamique au sein du groupe, organisation voire animation des activités) avec un accompagnement individualisé de chaque enfant dans le groupe ; - Accorder de l'attention à chaque enfant ; - Adapter, moduler sa façon de faire en fonction des particularités de chaque enfant ; - Ménager des moments d'interaction individuelle avec chaque enfant ; - Ajuster ses pratiques aux particularités de l'enfant lorsque cela lui est bénéfique ;

⁴⁸ Source : « Les formations initiales des professionnel-le-s de l'enfance (0-12 ans) et des équipes d'encadrement : enjeux et perspectives » (ULg, ONE, PERF – 2015) – [url à intégrer](#)

⁴⁹ Ces critères de réussite sont des indicateurs qui permettront d'évaluer l'exercice de la compétence au sein du milieu d'accueil.

	<ul style="list-style-type: none"> - ...
K. Soutenir les enfants dans leurs compétences relationnelles et leurs interactions au sein d'un groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Veiller à ne pas noyer l'enfant dans le groupe ; - Être attentif aux manifestations (parfois discrètes) de chacun ; - Faire des hypothèses prudentes et fondées sur ce que l'enfant éprouve ; - Ajuster son comportement afin d'accompagner de la façon la plus constructive son cheminement dans la connaissance de lui-même, l'expression et l'élaboration d'une juste confiance en soi ; - Privilégier l'activité autonome de l'enfant, nourrissant son processus identitaire : cette activité sera d'autant plus profitable à l'enfant si elle est articulée autour de ses propres centres d'intérêt et si elle s'inscrit dans un projet dont il est porteur ; - Mettre en place les conditions d'une vie de groupe suffisamment paisible pour assurer toutes les richesses potentielles des interactions et échanges entre enfants : progressivité des règles de vie, de leur nombre et de leur accessibilité en fonction de l'âge des enfants, accompagnement par un adulte bienveillant et protecteur, modulation de l'accueil individualisée au sein du groupe. - Adapter l'accueil au cheminement des enfants ; - ...
L. Assurer la continuité de l'accueil	<ul style="list-style-type: none"> - Prévenir l'enfant de ce qui va suivre, lui communiquer le déroulement de la journée ; - Assurer une stabilité de l'environnement et des accueillants ; - Assurer une cohérence des pratiques entre accueillants ; - ...
M. Soutenir l'activité de l'enfant	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir un espace de vie permettant l'activité autonome de l'enfant ; - Se placer à une certaine distance de l'enfant, tout en étant attentif et prêt à intervenir à la demande de l'enfant ; - Mettre en place un cadre sécurisé : règle de vie claires, adaptées aux compétences sociales des enfants ; - Mettre en place une gestion différenciée du groupe ; - Laisser à l'enfant toute sa place dans une activité : cela peut conduire à sa participation dans la conception même de l'activité, puis dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets ; - Laisser place à l'inactivité et l'ennui : ceux-ci permettent repos, rêveries, production imaginaire... ; -

b) *Compétences relationnelles*

Compétences	Exemples de critères de réussite ⁵⁰
N. Porter attention – (co)observer	<ul style="list-style-type: none"> - Nourrir le lien avec l'enfant et ajuster les pratiques ; - Décoder les enjeux dans la relation avec la famille ; - ...
O. Faire place aux émotions dans la relation avec l'enfant	<ul style="list-style-type: none"> - Accueillir les émotions de l'enfant ; - Gérer l'émotion adulte ; - Contenir l'émotion dans le groupe ; - ...
P. Communiquer	<ul style="list-style-type: none"> - Verbaliser au sein de la relation avec l'enfant ; - Soutenir la communication de tous les enfants ; - Encourager l'expression des enfants ; - Entretenir la motivation des enfants ; - Prodiguer des retours positifs auprès des enfants ; - Engager des conversations riches centrées sur l'objet de communication et non sur le relevé de « fautes » langagières commises ; - Ne pas forcer un enfant à parler, mais plutôt continuer à lui parler et encourager toute tentative de communication ; - Rendre visible la vie quotidienne de l'enfant dans le lieu d'accueil ; - Communiquer entre professionnels, notamment afin d'assurer la cohérence et la continuité des pratiques quotidiennes ; - ...
Q. Favoriser la participation de tous à la vie quotidienne	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir l'enfant dans sa participation active à tout moment ; - Soutenir les projets et initiatives de l'enfant ; - Accorder valeur et attention à chaque enfant ; - Verbaliser les moments importants de l'activité ; - Interférer le moins possible dans l'activité de l'enfant ; - Aider l'enfant à se poser les bonnes questions et à trouver par lui-même des réponses plutôt que d'y répondre directement ; - Accompagner les enfants dans leurs désaccords, en les impliquant comme acteurs dans la résolution du conflit (dans la mesure où leurs vécus émotionnels respectifs le permettent) ;

⁵⁰ Ces critères de réussite sont des indicateurs qui permettront d'évaluer l'exercice de la compétence au sein du milieu d'accueil.

	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir les interactions entre enfants ; - Accompagner la séparation afin de permettre à l'enfant de vivre sereinement l'éloignement de ses parents ; - Donner des repères aux enfants, par la présence d'adultes connus, la prévisibilité de l'environnement et son organisation, les règles de vie... - Collaborer avec les familles dans une visée de coéducation ; - Consulter les familles dans l'élaboration du projet d'accueil ; - Reconnaître les parents, leurs expériences et leurs attentes quant au soutien souhaité, leurs forces, leurs potentiels, leurs conditions de vie... - ...
--	--

c) Compétences organisationnelles

Compétences	Exemples de critères de réussite ⁵¹
R. Mettre en place un cadre riche d'explorations, sécurisé et sécurisant	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser l'accueil des enfants dans un cadre garantissant sécurité physique et psychique ; - Donner des repères aux enfants : mettre en place organisation et une cohérence d'équipe ; - Organiser un milieu riche et stimulant, permettant aux enfants de découvrir l'environnement (intérieur et extérieur) et de mener des projets ; - Veiller à ce que les aménagements réalisent un bon équilibre entre sécurité et expérimentation ; - Analyser, évaluer et réguler les pratiques ; -
S. Ajuster son action et les conditions d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> - Ajuster son intervention à l'enfant et à la situation ; - Accompagner les enfants dans le choix d'une activité s'il ne parvient pas à en trouver une ; - ...

⁵¹ Ces critères de réussite sont des indicateurs qui permettront d'évaluer l'exercice de la compétence au sein du milieu d'accueil.

d) *Compétences de réflexivité*

Compétences	Exemples de critères de réussite ⁵²
T. Prendre du recul sur soi	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre du recul par rapport aux situations vécues ; - Eviter de réagir sur le seul mode affectif ; - Faire en sorte que la prise de recul des professionnels soit soutenue par l'ensemble de l'équipe, voire par des acteurs externes au milieu d'accueil ; - Etablir une relation à la fois engagée et distanciée avec les enfants ; - Etablir une relation constructive avec les familles ; - ...
U. Documenter les pratiques éducatives	<ul style="list-style-type: none"> - Garder une trace des événements vécus au quotidien dans le milieu d'accueil ; - Fournir un support de documentation avec les enfants et les familles ; - Croiser les regards sur un même enfant, une même situation ; - ...
V. Analyser les pratiques et leurs effets sur les enfants, les familles et les professionnel-le-s	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser les pratiques portant sur tous les moments du quotidien, y compris les moments « vides » ; - Associer les parents à une analyse des conditions d'accueil ; - Interroger, au sein de l'équipe, le bien-être au travail et la cohésion au sein de l'équipe ; - Analyser le fonctionnement de l'équipe en mettant la réflexion en lien avec le projet d'accueil ; - ...
W. Evaluer les pratiques dans une perspective de régulation	

⁵² Ces critères de réussite sont des indicateurs qui permettront d'évaluer l'exercice de la compétence au sein du milieu d'accueil.

Annexe 3 - Descriptif de fonction du pilote du plan de Formation

Nous vous proposons ci-dessous une description de la fonction du pilote du plan de Formation⁵³. Il s'agit d'un canevas que nous vous invitons à vous approprier en fonction de votre réalité de terrain, et à le modifier en conséquence.

MISSION (RAISON D'ÊTRE)

Le pilote du plan de Formation définit, construit et pilote la politique de développement des compétences de l'ensemble des membres de l'équipe en lien avec les missions, valeurs et objectifs de sa structure.

PLACE DANS L'ORGANISATION

- Rapporte à la direction
- Se coordonne avec : la ligne hiérarchique (responsable de projet, direction...)

DOMAINES DE RESPONSABILITÉS ET TÂCHES PRINCIPALES

- **Mission pédagogique**
 - Favoriser la mise en place d'une « culture Formation » au sein de sa structure
 - Anticiper les changements organisationnels et les accompagner ;
 - Accompagner la concrétisation du projet d'accueil ;
 - Participer à l'identification des besoins du milieu d'accueil, ainsi que du projet d'accueil ;
 - Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre du plan de Formation avec le soutien des organes de concertation s'ils sont présents, d'un groupe de travail et de la direction en absence d'organes de concertation
 - Faciliter l'acquisition de nouvelles compétences pour soutenir l'évolution de l'organisation et des travailleurs
 - Recueillir et prioriser les besoins en Formation des travailleurs
 - Veiller à l'organisation d'une concertation sociale concernant la Formation et le plan de Formation
 - Sélectionner les actions formatives adéquates selon les besoins évoqués
 - Sélectionner les formations qui répondent aux besoins via le recours aux catalogues de formation existants et à la mise en œuvre de nouvelles formations (suite à un appel d'offres aux opérateurs de formation le cas échéant)
 - Conseiller et soutenir les travailleurs dans le choix de formations individuelles et collectives
 - Organiser les dispositifs de formation sélectionnés
 - Faciliter le transfert des acquis en formation sur le lieu de travail
 - Organiser l'évaluation et le rapportage des formations (mettre en place une méthode d'évaluation)

⁵³ Modèle issu de la recherche menée par le CFIP pour l'APEF : « Evaluation et valorisation du dispositif de soutien à la fonction de référent formation » (2019) (+ [url à intégrer](#)).

- **Mission administrative**
 - Elaborer et assurer le suivi du budget alloué à la Formation
 - Introduire auprès des instances concernées les demandes de financement des formations
 - Mettre en place des procédures claires, des documents types, des outils divers

COMPÉTENCES CLÉS

- **Compétences techniques**
 - Avoir des connaissances de la formation continuée : modalités et thématiques de formation, mécanismes de financement, obligations sectorielles, etc.
 - Avoir des connaissances des pratiques d'accueil des enfants et des familles

- **Communication et accompagnement**
 - Communiquer de manière simple et claire
 - Mener des entretiens individuels : écouter et mobiliser
 - Animer des réunions en suscitant participation et adhésion
 - Convaincre avec assertivité

- **Compétences organisationnelles et stratégiques**
 - Comprendre les enjeux de l'organisation et analyser les changements internes et externes à la structure
 - Pouvoir gérer et évaluer des projets
 - Gérer le temps et les priorités

- **Compétences administratives**
 - Utiliser les outils informatiques courants (Word, Excel, Mails...)
 - Produire des outils (questionnaires, tableaux de bord, etc.)

- **Qualités requises**
 - Être créatif, produire de nouvelles idées et de nouvelles solutions aux problèmes rencontrés
 - Prendre du recul, faire preuve de réflexivité
 - Aimer se former de manière continuée
 - Etre fédérateur
 - Etre curieux, ouvert et parfois créatif quant aux modes d'apprentissage à proposer, aux thématiques de formation...