



# Notre plan de Formation :

## *Un projet à construire, concerter, piloter*

*Un support pour soutenir les dynamiques de formation  
dans les lieux d'accueil d'enfants 0-18 ans reconnus par l'ONE*



**Version de novembre 2020**

### **Contact :**

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



## AVANT-PROPOS

Accueillir des enfants et des jeunes de 0 à 18 ans demande des compétences à renouveler sans cesse tant pour chacun·e des professionnel·le·s que pour chacune des équipes concernées. Les connaissances et les pratiques en matière d'éducation des enfants et des jeunes évoluent, les attentes des familles et de la société changent, les profils et les motivations des professionnels diffèrent selon les époques, les générations, les cultures...

La qualité de l'accueil dépend de professionnel·le·s et d'équipes compétent·e·s, motivé·e·s et ouvert·e·s à des nouveaux apprentissages mais aussi d'organisations apprenantes qui veillent au maintien et du développement des compétences et du bien-être au travail.

Depuis plusieurs années, l'accès à la formation continue est facilité par les soutiens de l'ONE et des Fonds sociaux via différents dispositifs. Pour que ces dispositifs aient du sens et portent leurs fruits, il est utile, en équipe, de prendre le temps de la réflexion, de l'échange, tant en ce qui concerne les besoins en compétences que les réponses à y apporter.

Dans le cadre d'une collaboration entre l'ONE (Office de la Naissance et de l'Enfance) et l'APEF (Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation), et avec l'appui des partenaires sociaux du secteur de l'accueil de l'enfance et de la jeunesse, deux outils ont vu le jour pour favoriser une participation active et réfléchie aux actions de formation et d'évolution professionnelle.

Complémentaire à l'outil « *Mon carnet de bord professionnel* » dédié à l'évolution de chaque professionnel·le, l'outil « *Notre plan de Formation : un projet à construire, concerter, piloter* » est destiné à chaque lieu d'accueil pour guider et soutenir les dynamiques de formation.

La mise en place de plans de formation constitue une démarche enrichissante pour les professionnel·le·s et les équipes. Cette démarche leur permet de maintenir la cohérence et la pertinence du projet d'accueil. Il s'agit d'une opportunité pour :

- Faire évoluer les pratiques d'accueil des enfants et des jeunes, en phase avec les évolutions sociétales.
- Renouveler la récolte des besoins en compétences, les modalités d'apprentissage et de partage de savoirs, les pratiques de concertation et d'évaluation.
- Développer, au sein des institutions, une politique plus cohérente de gestion des compétences en soutenant la réflexivité et en intégrant les questions liées au bien-être au travail.

Le support « *Notre plan de Formation : un projet à construire, concerter, piloter* » est un recueil de fiches-infos, d'outils et de ressources sur les thématiques de la formation, du plan de formation et de la gestion des compétences.

Son objectif est d'offrir une aide pédagogique concrète pour élaborer, impliquer, concrétiser et ajuster des plans de formation au sein des lieux d'accueil d'enfants de 0 à 18 ans (secteurs privé et public).

Nous invitons chaque lieu d'accueil à s'approprier ce support selon ses besoins et ses ressources pour évoluer progressivement vers une encore plus grande qualité d'accueil.

**Pour le Fonds social MAE**  
Yves Hellendorff, Président

**Pour l'ONE**  
Benoît Parmentier, Administrateur général

## REMERCIEMENTS

Cet outil a vu le jour grâce au soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles, à la collaboration entre l'ONE et l'APEF, à l'implication du comité de gestion du Fonds Social pour les Milieux d'accueil d'enfants (MAE) et à la participation de plusieurs partenaires que nous remercions :

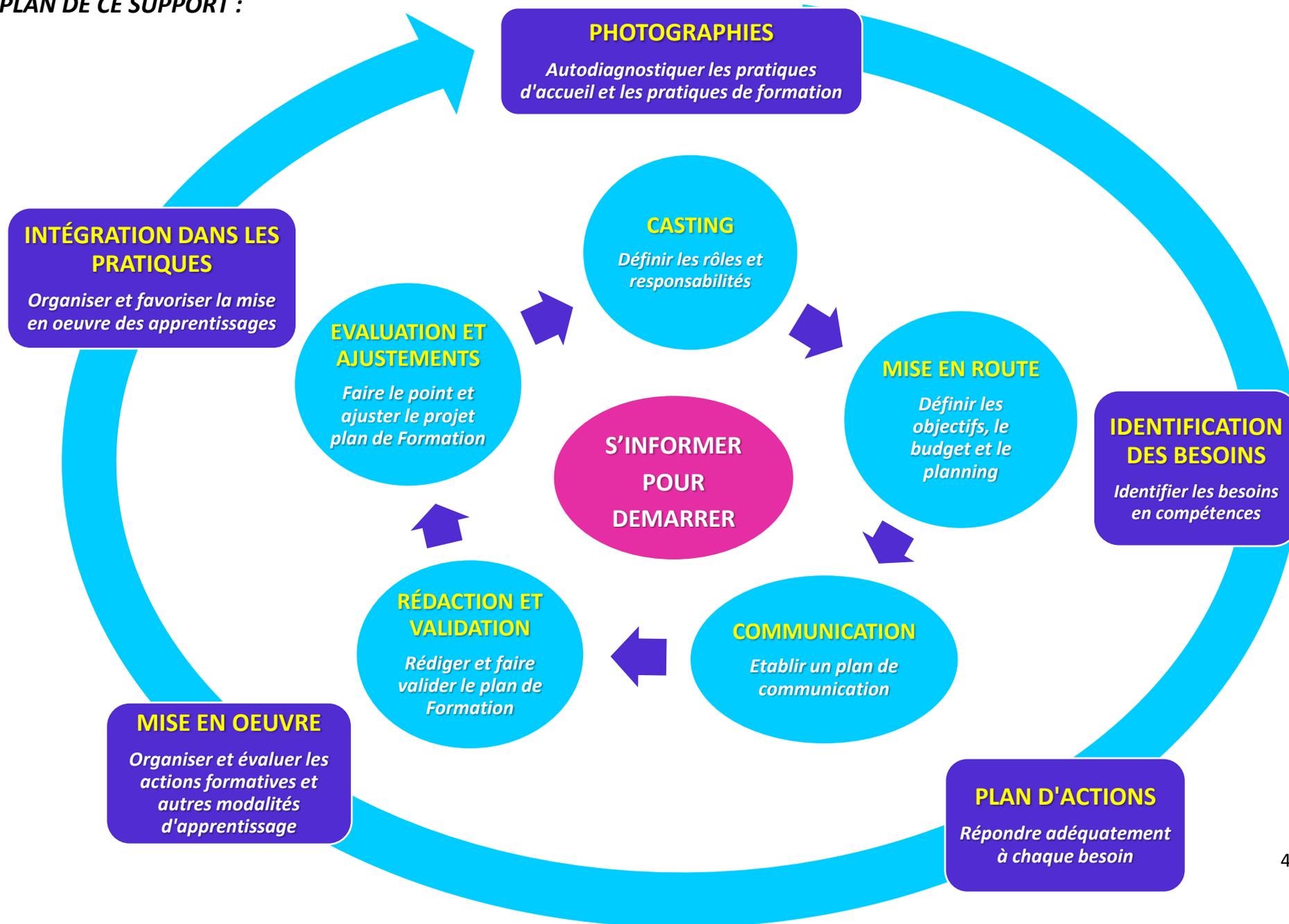
- Les participant·e·s au Comité de pilotage mis en place pour guider ce projet, soit les membres des comités de gestion des Fonds Sociaux MAE et 4S (organisations syndicales, fédérations patronales), et les agents de l'ONE, à savoir :
  - o Les responsables des Directions Accueil Temps Libre et Psychopédagogique
  - o Les conseiller·ière·s pédagogiques
  - o Les coordinateur·rice·s accueil
  - o Les coordinations de milieux d'accueil
  
- Les participant·e·s à la phase de test de l'outil dont les retours furent enrichissants.
  
- Le service Competentia pour son expertise partagée et ses relectures attentives.

Cet outil a été réalisé par Maureen Leyen, Julien Mouton et Audrey Vanderbruggen.

François Willemot a assuré la coordination du projet.



**PLAN DE CE SUPPORT :**



### **CONTENU DE CE SUPPORT :**

	<b>ETAPES DU CYCLE</b>	<b>Pages</b>	<b>Fiches</b>	<b>Outils et annexes</b>
	<b>S'INFORMER POUR DÉMARRER</b>	Page 24	Introduction Plan du support Questionnaire d'entrée Glossaire Formation et plan de Formation : définitions et enjeux La législation du secteur	Annexe – Témoignage d'un responsable de la Formation Annexe – Exemple d'un plan de Formation
<b>Processus plan de Formation</b>	<b>PHOTOGRAPHIES</b>	Page 70	Autodiagnostic des pratiques de gestion de la Formation Autodiagnostic des pratiques d'accueil	Annexe - Support à l'autodiagnostic - Accueil petite enfance Annexe - Support à l'autodiagnostic - Accueil temps libre
	<b>IDENTIFICATION DES BESOINS</b>	Page 89	Compétences et besoins en compétences : définitions Identifier les besoins en compétences	Outil – Le descriptif de fonction Outil – L'entretien d'évolution (version responsable et travailleur)
	<b>PLAN D' ACTIONS</b>	Page 104	Mettre en place un plan d'actions pour chaque besoin Choisir les modalités d'apprentissages	Outil – Tableau récapitulatif des besoins et plan d'actions
	<b>MISE EN ŒUVRE</b>	Page 113	Organiser des actions formatives Evaluer les actions formatives	Outil – Feuille de bord et de suivi de la Formation Outil – Check-list pour l'organisation de la Formation
	<b>INTÉGRATION DANS LES PRATIQUES</b>	Page 126	La mise en œuvre des apprentissages : définition et enjeux Les modalités de mise en œuvre des apprentissages	Outil – Feuille de bord et de suivi de la Formation Outil – Plan d'actions pour la mise en œuvre des apprentissages
<b>Gestion du projet plan de Formation</b>	<b>CASTING</b>	Page 47	Rôles et responsabilités Le pilote du plan de Formation	Outil – Test d'autoévaluation pour le pilote du plan de Formation Annexe – La description de fonction du pilote du plan de Formation
	<b>MISE EN ROUTE</b>	Page 55	Définir les objectifs Le budget et les ressources Le calendrier du plan de Formation	Outil – Gérer le budget plan de Formation ( <i>encore à développer</i> ) Outil – Calendrier du plan de Formation
	<b>COMMUNICATION</b>	Page 59	Quand communiquer, à qui et pourquoi Comment communiquer	Outil – Etablir un plan de communication
	<b>RÉDACTION ET VALIDATION</b>	Page 62	Rédiger le plan de Formation Valider le plan de Formation	Annexe – Exemple de plan de Formation
	<b>ÉVALUATION ET AJUSTEMENTS</b>	Page 66	Evaluer le plan de Formation	Outil – Evaluer le plan de Formation en deux étapes

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>10</b>
1. « Notre plan de Formation » : de quoi parle-t-on ? .....	10
2. Pourquoi utiliser Notre plan de Formation ? .....	10
3. Le plan de Formation : avant tout une démarche.....	11
4. Par où commencer son plan de Formation ? .....	11
5. Comment parcourir ce support ? .....	12
<b>PLAN DU SUPPORT .....</b>	<b>13</b>
<b>QUESTIONNAIRE.....</b>	<b>14</b>
1. Pourquoi et comment utiliser ce questionnaire ?.....	14
2. Liste des questions .....	14
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>19</b>
<b>S'INFORMER POUR DÉMARRER</b>	
<b>FORMATION ET PLAN DE FORMATION : DEFINITIONS ET ENJEUX.....</b>	<b>25</b>
1. Qu'est-ce que la Formation ? .....	25
2. Pourquoi se former ?.....	26
3. Qu'est-ce que le « plan de Formation » ? .....	27
4. Pourquoi mettre en place un plan de Formation ? .....	28
5. La Formation et le plan de Formation : pour qui ?.....	29
<b>LA LEGISLATION DU SECTEUR.....</b>	<b>30</b>
1. Accueil de la petite enfance .....	30
2. Accueil temps libre .....	37
<b>CASTING</b>	
<b>RÔLES ET RESPONSABILITES .....</b>	<b>48</b>
1. Identifier les acteurs impliqués dans la démarche « plan de Formation » .....	48
2. Identifier les rôles, responsabilités et interactions .....	51
<b>LE PILOTE DU PLAN DE FORMATION .....</b>	<b>53</b>
1. Le pilote du plan de Formation : qui est-ce et quelle est sa place dans l'institution? .....	53
2. Comment créer un contexte favorable pour le pilote du plan de Formation ? .....	53
3. Comment s'outiller pour cette fonction ? .....	54
<b>MISE EN ROUTE</b>	
<b>LANCER LE PLAN DE FORMATION .....</b>	<b>56</b>
1. Définir les objectifs .....	56
2. Le budget et les ressources possibles .....	57

3. Etablir le calendrier du plan de Formation.....	58
--	----

## COMMUNICATION

### COMMUNIQUER AUTOUR DU PLAN DE FORMATION..... 60

1. Quand communiquer, à qui et pourquoi?.....	60
2. Comment communiquer ? .....	60
3. Quelques conseils.....	61

## RÉDACTION ET VALIDATION

### REDACTION ET VALIDATION DU PLAN DE FORMATION..... 63

1. Comment et pourquoi rédiger un tel document ?.....	63
2. Quel format privilégier ? .....	63
3. Qu'intégrer dans le document ?.....	64
4. (Faire) valider le plan de Formation .....	65

## ÉVALUATION ET AJUSTEMENTS

### EVALUER LE PLAN DE FORMATION..... 67

1. Evaluer : en quoi cela consiste ?.....	67
2. Pourquoi évaluer le plan de Formation ?.....	67
3. Quand évaluer le plan de Formation ?.....	68
4. Comment évaluer le plan de Formation ?.....	68
5. Qui peut évaluer le plan de Formation ?.....	68

## PHOTOGRAPHIES

### AUTODIAGNOSTIC DES PRATIQUES DE GESTION DE LA FORMATION..... 71

1. Pourquoi réaliser une photographie de la gestion de la Formation au sein de l'institution ?..	71
2. Qui peut réaliser cet autodiagnostic et comment?.....	71

### AUTODIAGNOSTIC DES PRATIQUES D'ACCUEIL..... 79

1. Pourquoi réaliser une photographie des pratiques d'accueil actuelles ? .....	79
2. Qui peut réaliser l'autodiagnostic ? .....	79
3. Comment réaliser l'autodiagnostic ? .....	80
4. Les priorités rencontrées.....	87

## IDENTIFICATION DES BESOINS

### COMPETENCES ET BESOINS EN COMPETENCES..... 90

1. Définitions .....	90
2. Pourquoi identifier les compétences et les besoins en compétences ? .....	92
3. Les trois niveaux de besoins en compétences .....	93
4. Les besoins : comment, pour qui, pour quand ?.....	94

5. Quelle est l'origine du besoin ? .....	94
6. Quelle est la nature du besoin ? .....	95
<b>IDENTIFIER DES BESOINS EN COMPETENCES .....</b>	<b>96</b>
1. Qui identifie les besoins en compétences et comment ? .....	96
2. Ressources utiles pour identifier les besoins en compétences.....	97
3. Méthodes et techniques pour faire émerger les besoins en compétences.....	101
<b>PLAN D' ACTIONS</b>	
<b>METTRE EN PLACE UN PLAN D' ACTION POUR CHAQUE BESOIN .....</b>	<b>105</b>
1. Les priorités du plan de Formation .....	105
2. Créer votre plan d' actions .....	106
3. Définir des objectifs spécifiques.....	106
4. Définir les actions à mettre en place pour concrétiser les objectifs .....	106
5. Poser ses choix .....	110
<b>MISE EN ŒUVRE</b>	
<b>ORGANISER LES ACTIONS FORMATIVES.....</b>	<b>114</b>
1. Définir le budget disponible et identifier les éventuelles ressources .....	114
2. Choisir le prestataire et prendre les contacts utiles.....	115
3. Identifier toutes les personnes concernées par l' action formative .....	117
4. Assurer le fonctionnement de l' institution pendant l' action formative .....	117
5. Communiquer auprès des divers intervenants de l' institution.....	118
6. Check-list opérationnelle.....	119
<b>EVALUER LES ACTIONS FORMATIVES ET DISPOSITIFS D' APPRENTISSAGE.....</b>	<b>122</b>
1. Pourquoi évaluer ? .....	122
2. Que faut-il évaluer?.....	122
3. Qui participe à l' évaluation ?.....	123
4. Quand évaluer ? .....	123
5. Comment évaluer ? .....	124
<b>INTÉGRATION DANS LES PRATIQUES</b>	
<b>LA MISE EN ŒUVRE DES APPRENTISSAGES .....</b>	<b>127</b>
1. Qu' est-ce que la mise en œuvre des apprentissages ? .....	127
2. Pourquoi veiller à la mise en œuvre des apprentissages ? .....	127
3. Comment favoriser la mise en œuvre des apprentissages ? .....	128
4. Quelles modalités de mise en œuvre des apprentissages ? .....	128

## OUTILS

Outil – Test d’autoévaluation pour le pilote du plan de Formation .....	131
Outil – Le descriptif de fonction .....	133
Outil – L’entretien d’évolution (version responsable) .....	137
Outil – L’entretien d’évolution (version travailleur) .....	140
Outil – Tableau récapitulatif des besoins et plan d'actions.....	144
Outil – Gérer le budget plan de Formation .....	148
Outil – Etablir un plan de communication.....	149
Outil – Evaluer le plan de Formation (en deux étapes) .....	152
Outil – Check-list pour l’organisation de la Formation .....	160
Outil – Feuille de bord et de suivi de la Formation .....	163
Outil – Plan d’actions pour la mise en œuvre des apprentissages.....	167
Outil – Calendrier du plan de Formation.....	169

### **Note de la rédaction :**

*Nous avons conscience que la majorité des personnes travaillant dans le secteur des milieux d’accueil d’enfant est féminine. Toutefois, afin de rendre cet outil plus lisible et agréable, nous avons fait le choix de ne pas le traduire entièrement en écriture inclusive.*

*Nous limiterons l’usage de l’inclusif aux titres de fonction officiels (notamment au sein de la fiche-info « La législation du secteur »). Tous les autres termes au sein de cet outil sont donc à entendre aussi bien dans leur forme masculine que féminine.*

# INTRODUCTION

## 1. « Notre plan de Formation » : de quoi parle-t-on ?

Ce document est un support à destination des personnes chargées de (re)mettre en place un plan de Formation, de gérer les compétences et de soutenir les apprentissages 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 le lancement du projet 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 lieux d'accueil, ce support peut 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 de faire évoluer l'institution et ses travailleurs et de développer 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 support peut donc **accompagner** les institutions dans la réalisation de ces divers processus.

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

## 2. Pourquoi utiliser Notre plan de Formation ?

Mettre en place un plan de Formation constitue une **démarche constructive et enrichissante**. Il s'agit d'une réelle **opportunité** pour :

- Faire évoluer ses **pratiques** en matière de Formation, d'accueil, de gestion d'équipe, de récolte des besoins, d'évaluation...
- Développer une politique de gestion des compétences cohérente au sein de votre institution en y intégrant les questions de bien-être au travail ;
- Questionner les **réponses apportées** à chaque besoin identifié ainsi que les résultats qui en découlent ;
- Remettre la qualité et le service rendu au bénéficiaire au centre.

Ce support 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 du long terme.

Construire son plan de Formation est un processus potentiellement vaste, certes, mais tout à fait **abordable**, en fonctionnant **pas à pas**, par 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 plutôt sous une forme cyclique, un **enchaînement de plusieurs étapes reliées entre elles, qui se renouvellent au fur et à mesure de vos évolutions, de vos améliorations et de votre temporalité.**

Nous avons fait le choix de vous présenter ces étapes sous la forme de deux cycles parallèles : l'un touche à la **gestion d'un projet** « Plan de Formation », l'autre concerne directement **les étapes de la réalisation du plan de Formation**. Les deux cycles sont imbriqués et les deux démarches se complètent !

- *Faire un état des lieux de ses pratiques et désigner le pilote du plan de formation*
- *Définir ses objectifs, son budget, son planning, sa communication*
- *Récolter et analyser les besoins*
- *Déterminer les réponses à apporter à ces besoins et prioriser*
- *Mettre en œuvre ces réponses : organiser des formations et autres méthodes d'apprentissage*
- *Evaluer ce qui a été mis en place, redéfinir des besoins*
- *Apporter les ajustements nécessaires et refaire un état des lieux*
- ...

#### ... et riche !

Le plan de formation, et donc la gestion des apprentissages, est l'élément central d'un ensemble plus large qu'est la gestion des compétences. Mettre en place d'un plan de Formation permet d'**élargir la réflexion** sur d'autres éléments complémentaires à la gestion des compétences : accueil des stagiaires, description de fonction, tutorat, gestion du personnel, évaluations, bien-être au travail...

Pour contribuer à cette réflexion, en plus des outils et conseils rassemblés dans ce support, nous avons développés ou relayés une série d'**outils supplémentaires** « pour aller plus loin ». Ceux-ci sont tous accessibles au téléchargement sur le site internet du projet.

### 4. Par où commencer son 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 votre expérience et de la réalité de votre institution : son secteur, sa taille, les pratiques déjà mises en œuvre, la période de l'année, les acteurs impliqués.... Nous ne pouvons que vous conseiller vivement de consacrer du temps à poser les bases de votre projet avant de vous lancer dans le vif du sujet : quels sont les objectifs recherchés ? Comment aller vous communiquer avec le reste de l'équipe ? Sur combien de temps ce plan de Formation s'étalera ? Quel budget y sera consacré ? Qui fait quoi ?

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 Formation. 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 et l'adhésion de tous**. N'hésitez dès lors pas à consulter votre équipe dès les premières réflexions !

## 5. Comment parcourir ce support ?

Il existe plusieurs possibilités pour démarrer l'exploration :

- Un **plan** sous forme de schéma
- Un **questionnaire** d'une dizaine de questions
- Un **guide opérationnel** d'une quinzaine de page élaboré sur base du plan

Ce support 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.

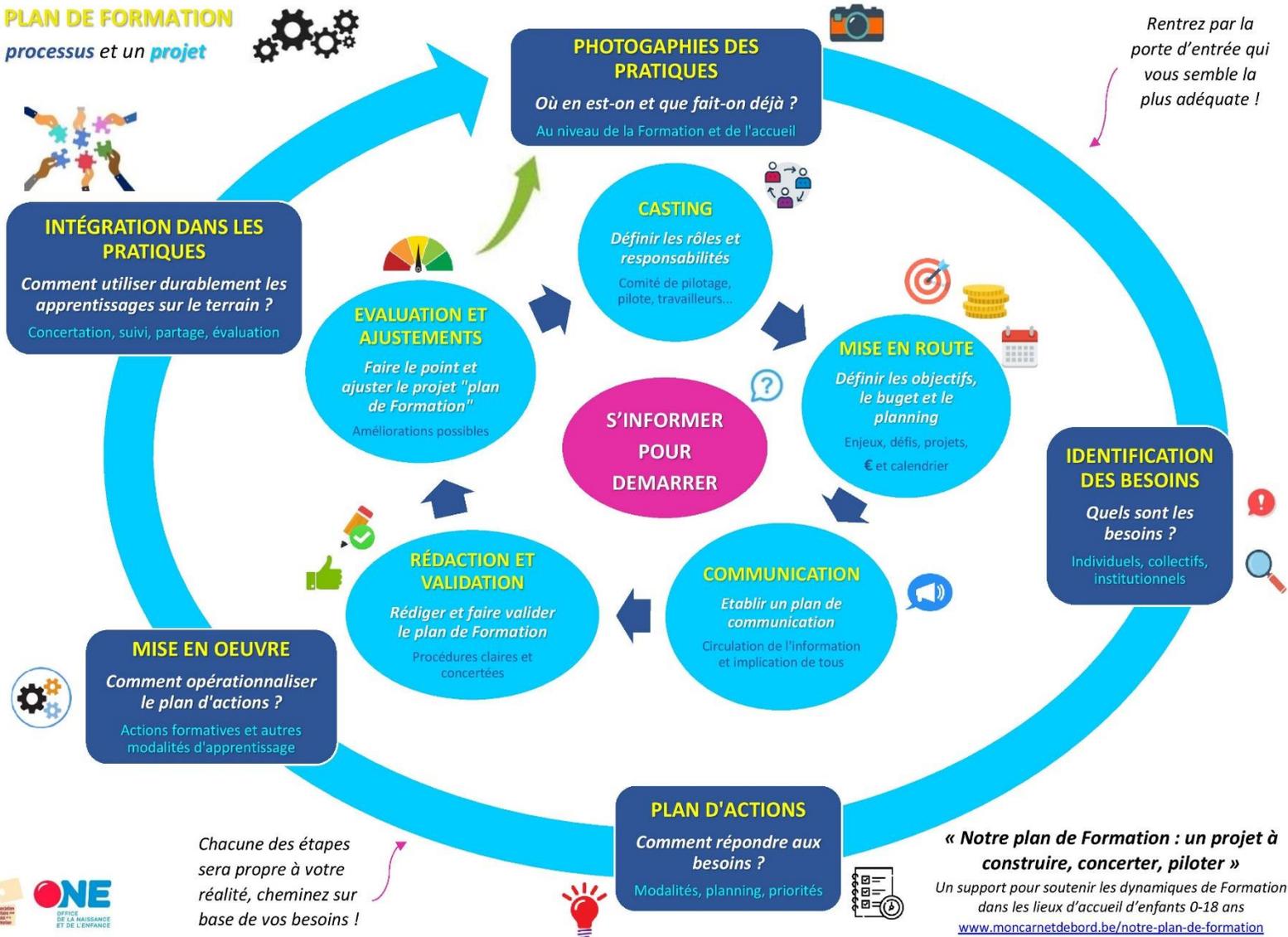
Vous trouverez de nombreux exemples dans ce support qui illustrent et concrétisent des réalités diverses et des concepts plus théoriques. Ils ne sont en aucun cas des obligations à respecter.

*Bonne découverte !*

## PLAN DU SUPPORT

### LE PLAN DE FORMATION

Un processus et un projet



# QUESTIONNAIRE

## Objectifs de ce questionnaire :

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

## 1. Pourquoi et comment utiliser ce questionnaire ?

Plusieurs portes d'entrée sont proposées dans ce support : 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**, si vous le souhaitez, **orienter votre priorité de lecture**.

Répondez 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.

Référez-vous ensuite au tableau récapitulatif à la fin du questionnaire, où nous vous aiguillons vers les fiches qui peuvent vous aider.

## 2. Liste des questions

- *Sommes-nous suffisamment informés sur la « démarche plan de Formation » ?*
- *Y-a-t-il déjà un 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 ?*

N'hésitez pas à **consulter votre équipe** et à répondre aux questions collectivement pour favoriser l'appropriation de l'outil, du projet et de la réflexion.



## 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 », « mise en œuvre des acquis »... ) ?

Oui



Non

### ❖ Y-A-T-IL DÉJÀ UN PILOTE DU PLAN DE FORMATION ET UN COMITE DE PILOTAGE ?

- 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-elle été identifiée pour élaborer le projet, le mettre en œuvre, faire son suivi et en valider les divers éléments ?

Oui



Non

### ❖ AVONS-NOUS UNE 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-ils 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 organisés ?

Oui



Non

❖ **AVONS-NOUS UNE VISION DES 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 vision des compétences présentes au sein de l'équipe ?
- Avons-nous une 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

❖ **AVONS-NOUS DÉJÀ UNE IDÉE DE NOS BESOINS INDIVIDUELS, COLLECTIFS ET INSTITUTIONNELS (EN COMPÉTENCES, EN MATIÈRE DE FORMATION, RESSOURCES HUMAINES, MATERIEL...) ?**

- 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...) ?
- Une réflexion est-elle menée sur les besoins institutionnels (pour tous les travailleurs) ?
- Avons-nous des besoins qui ne sont pas liés à la gestion des compétences (environnement, matériel, etc.) ?

Oui



Non

❖ **DISPOSONS-NOUS DÉJÀ D'UN PLAN D' ACTIONS 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 du plan de Formation ou plan d'actions a-t-il été défini ?
- Un budget Formation a-t-il déjà été défini ?
- Un plan de communication a-t-il été développé ?

Oui



Non

❖ **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?
- La personne (ou le(s) groupe(s) de personnes) chargé(e)s de valider a(ont)-t-elle(s) été identifiée(s) ?
- 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

❖ **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 a-t-il eu lieu ou est 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

❖ **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

Afin de démarrer un nouveau plan de Formation, nous vous proposons de refaire un état des lieux de vos pratiques de Formation et de vos pratiques pédagogiques grâce aux fiches « **Autodiagnostic des pratiques de gestion de la Formation** » et « **Autodiagnostic des pratiques d'accueil** ». Vous pouvez également redémarrer du début de ce questionnaire et vous laisser guider dans le contenu des fiches sur base de vos nouveaux résultats.

## Résultats :

Questionnaire	Votre réponse (à entourer)	Fiches à consulter lorsque « non » (référez-vous au plan de ce support)
Sommes-nous suffisamment informés sur la « démarche « plan de Formation » » ?	Oui / Non	Informez-vous via les fiches suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Glossaire</b></li> <li>- <b>Formation et plan de formation : définitions et enjeux</b></li> <li>- <b>La législation du secteur</b></li> <li>- <b>Compétences et besoins en compétences : définitions</b></li> <li>- <b>La mise en œuvre des apprentissages : définition et enjeux</b></li> </ul>
Y-a-t-il déjà une personne responsable de la gestion de la Formation ?	Oui / Non	Familiarisez-vous avec le rôle du responsable de la Formation via les fiches suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Rôle et responsabilités</b></li> <li>- <b>Le pilote du plan de Formation</b></li> </ul>
Avons-nous une vision des pratiques de la Formation ?	Oui / Non	Faites un état des lieux de vos pratiques avec la fiche suivante : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autodiagnostic des pratiques de la Formation</b></li> </ul>
Avons-nous une vision des pratiques d'accueil ?	Oui / Non	Faites un état des lieux de vos pratiques avec la fiche suivante : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Autodiagnostic des pratiques d'accueil</b></li> </ul>
Avons-nous déjà une idée de nos besoins individuels, collectifs et institutionnels (en compétences, en matière de formation, ressources humaines, matériel...) ?	Oui / Non	Analysez vos besoins individuels et collectifs grâce aux fiches suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Identifier les besoins en compétences</b></li> <li>- <b>Mettre en place un plan d'actions pour chaque besoin</b></li> <li>- <b>Choisir les modalités d'apprentissage</b></li> </ul>
Disposons-nous déjà d'un plan d'action en réponse à nos besoins ?	Oui / Non	Aidez-vous des fiches suivantes pour définir des objectifs concrets et amorcer un plan d'actions budgétisé et déterminé dans le temps : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mettre en place un plan d'actions pour chaque besoin</b></li> <li>- <b>Définir les objectifs ; Le budget et les ressources ; Le calendrier du plan de Formation</b></li> <li>- <b>Quand communiquer, à qui et pourquoi</b></li> <li>- <b>Le calendrier du plan de Formation</b></li> </ul>
Avons-nous déjà rédigé et fait valider notre plan de Formation ?	Oui / Non	Aidez-vous des fiches suivantes pour rédiger, faire valider et communiquer votre plan de Formation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Rôles et responsabilités</b></li> <li>- <b>Rédiger le plan de Formation</b></li> <li>- <b>Valider le plan de Formation</b></li> <li>- <b>Comment communiquer</b></li> </ul>
Avons-nous organisé et fait le suivi des actions formatives prévues ?	Oui / Non	Aidez-vous des fiches suivantes pour organiser, évaluer et faire le suivi de vos actions formatives et autre démarches d'apprentissages : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Organiser les actions formatives</b></li> <li>- <b>Evaluer les actions formatives</b></li> <li>- <b>La mise en œuvre des apprentissages : définitions et enjeux</b></li> </ul>
Avons-nous déjà évalué notre plan de Formation ?	Oui / Non	Aidez-vous des fiches suivantes 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 <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Evaluer le plan de Formation</b></li> <li>- <b>Evaluer les actions formatives</b></li> </ul>

## GLOSSAIRE

**Apprentissage** : désigne l'ensemble des actions menant à l'acquisition et au développement de savoirs, savoir-faire et savoir-être chez la personne qui apprend (nommée « apprenant »). L'apprentissage est un processus qui englobe « l'avant » (réflexion, définition des objectifs), « le pendant » (ensemble des actions formatives) et « l'après » (mise en œuvre, évolution des pratiques, réactivation). Il peut se faire via différents moyens (cours en ligne, tutorat, mise en œuvre sur le terrain, organisation d'une réunion, suivi d'un projet...). La formation est donc une action, un dispositif, qui fait partie de ce processus global d'apprentissage.

**Besoin en compétence** : désigne l'écart entre les compétences qu'un travailleur possède déjà, et celles qu'il doit encore acquérir ou développer pour remplir la mission qui lui est confiée. Ceux-ci peuvent être déterminés par la fonction, c'est-à-dire ce qui est nécessaire pour mener à bien les missions et tâches définies, ou il peut s'agir d'objectifs liés à un projet en cours. Une action formative peut répondre à un besoin en compétences.

**Bien-être au travail**<sup>1</sup> : est constitué par l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail, l'embellissement des lieux de travail, l'environnement au travail.

**Bilan de compétences** : dispositif individuel d'accompagnement visant à faciliter l'évolution professionnelle. Il permet d'analyser les compétences tant professionnelles que personnelles, ainsi que les aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et éventuellement un projet de formation. Un tel bilan peut aider à se positionner face aux opportunités et aux contraintes de son environnement de travail, à mettre davantage en valeur ses compétences et ses centres d'intérêt, et à identifier ses besoins en formation.

**Comité de pilotage** : le comité de pilotage est un organe de concertation et de décision ad-hoc créé pour un projet spécifique. Ses membres sont désignés en début de projet et sa mission définie. Dans le cadre du projet 'plan de Formation', il revient souvent au comité de pilotage de mettre en place et d'assurer le suivi des différents étapes.

**Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT)** : organe paritaire, composé de représentants des travailleurs et de l'employeur, dont la mission fondamentale est de rechercher et de proposer tous les moyens destinés à améliorer le bien-être au travail<sup>2</sup>.

**Commission Communale de l'Accueil (CCA)** : lieu de rencontre, de concertation, d'échange et de coordination. La CCA analyse les problématiques liées à l'accueil des enfants durant leur temps libre. Elle est notamment chargée d'approuver le programme CLE (voir infra). Il s'agit d'un organe d'avis, non de décision.

**Concertation sociale** : système institutionnel de négociation à différents niveaux entre les partenaires sociaux (les organisations patronales et les organisations syndicales) et le gouvernement tant sur le plan économique que social. Dans le cadre de ce système de concertation, des commissions paritaires (CP) existent pour chaque secteur d'activité afin de négocier les conventions collectives de travail (CCT). Dans le cas de l'accueil de l'enfance, au niveau privé, il s'agit de la CP 332. La concertation sociale s'invite aussi dans les institutions via le conseil d'entreprise (CE) et la délégation syndicale (voir infra).

---

<sup>1</sup> Définition du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale

<sup>2</sup> Définition complète et informations supplémentaires sur [abbet.be](http://abbet.be)

**Conseil d'administration (CA)** : organe responsable de la gestion administrative, financière et des ressources humaines d'une association, selon la politique générale définie par son Assemblée Générale. Le CA est garant du bon fonctionnement de l'association et veille à lui fournir les moyens pour continuer à exister dans le long terme.

**Conseil d'entreprise (CE)** : organe paritaire au sein duquel l'employeur informe et consulte les représentants des travailleurs. Les thématiques qui relèvent du conseil d'entreprise sont notamment : information économique et financière, consultation sur l'organisation et les conditions de travail, décision sur le règlement de travail...<sup>3</sup>

**Conseiller en accompagnement professionnel** : personne externe à une institution qui conseille et accompagne les professionnels dans leur réflexion concernant leur parcours professionnel.

**Compétence** : concept derrière lesquelles se cachent plusieurs notions : des **savoirs**, des **savoir-faire** et des **savoir-être**. Dire de quelqu'un qu'il « possède des compétences » signifie qu'il dispose d'une série de ressources qu'il est capable d'utiliser dans des situations de travail concrètes. La (non)présence d'une compétence (ex. : être compétent en communication écrite) ne s'observe pas en tant que telle ; elle nécessite de déterminer des critères observables, des indicateurs de compétences dans le cadre de la fonction concernée (ex. : rédiger des newsletters à destination du public 'parents' sur les activités de l'institution).

**Culture Formation** : manière dont l'apprentissage est perçu, considéré, abordé, échangé, et, selon les cas, réglementé, au sein de l'institution. Certaines institutions donnent plus de temps et d'espace pour les actions formatives et leurs mises en œuvre que d'autres.

**Délégation syndicale (DS)** : salariés choisis en tant que représentants des travailleurs au sein de l'institution afin de défendre les intérêts de ces derniers auprès de la direction. En l'absence de délégation syndicale dans l'institution, les travailleurs peuvent s'adresser au permanent régional d'une organisation syndicale.

**Description de fonction** : document institutionnel de référence qui explique de manière concise et précise ce qui est attendu d'un travailleur dans le cadre de sa fonction. Il indique les principaux éléments qui déterminent la fonction : le but général de celle-ci, ses responsabilités, sa place au sein de l'organisation, ses principales tâches et son profil de compétences.

**Entretien d'évaluation** : conclut une période pour laquelle des objectifs de résultats avaient été préalablement fixés. Les objectifs de l'entretien d'évaluation sont de vérifier que les résultats sont obtenus, de fixer de nouveaux objectifs à atteindre pour une période déterminée et d'élaborer un plan d'actions pour atteindre ces objectifs. L'entretien d'évolution, lui, permet d'adapter le plan d'action en cours de route si nécessaire et de vérifier que les moyens pour mettre en œuvre les objectifs sont disponibles (moyens financiers, compétences...). Les deux entretiens vont de pairs et constitue un « cycle d'entretiens ».

**Entretien d'évolution (de fonctionnement, de développement...)** : moment d'échange, espace de rencontre entre un travailleur et son responsable hiérarchique permettant de faire le point sur le fonctionnement au niveau du travail. L'entretien donne possibilité au travailleur de savoir ce que l'on pense de son travail, de mieux connaître les attentes de son institution et de son responsable, de communiquer ses difficultés et ses besoins et/ou de discuter de son avenir professionnel. Il ne s'agit pas ici d'un entretien d'évaluation pour décider d'une sanction possible (positive ou négative).

---

<sup>3</sup> Définition complète et informations supplémentaires sur [emploi.belgique.be](http://emploi.belgique.be)

**Formation** : action faisant partie d'un processus d'apprentissage et qui consiste à acquérir et développer de nouvelles compétences. Trois types de formation sont à distinguer :

- **Formation de base/initiale** : formation qui permet d'acquérir les qualifications de base pour exercer légalement une fonction dans le secteur de l'accueil de l'enfance. Cette formation, débouchant sur un certificat officiel, est le prérequis minimum pour travailler dans ce secteur d'activité. La formation de base/initiale est généralement qualifiante.
- **Formation qualifiante** : ne se limite pas à la formation de base/initiale. D'autres formations peuvent déboucher sur l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification officiellement reconnue par les pouvoirs publics (exemples : certificat de qualification éducateur-riche ; brevet d'animateur-riche de centres de vacances...).
- **Formation continue (ou formation continuée)** : formation de courte durée à destination d'adultes étant déjà rentrés dans la vie active et ayant terminé leur formation de base/initiale. La formation continue permet d'acquérir de nouvelles compétences et/ou de développer des compétences déjà présentes, sans recevoir de diplôme qualifiant officiellement reconnu au terme de celle-ci. Les formations continues délivrent plutôt des attestations de suivi.

**Opérateur de Formation** : organisme qui crée le programme de formations et qui les organise. La liste des opérateurs de formation agréés par l'ONE chaque année se trouvent dans les brochures de formation 0-3 ans et 3-12 ans.

**Plan d'évolution professionnelle** : planification des actions formatives d'un individu pour les prochaines années en vue d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de son projet professionnel.

**Plan de Formation** : outil collectif de gestion des apprentissages en lien avec la vision stratégique, le projet d'accueil et les enjeux de l'institution. Il est au service des missions et objectifs de celle-ci et a pour but de définir les méthodes d'identification des besoins en compétences des travailleurs, des équipes et de l'institution. Il définit les actions formatives nécessaires à organiser pour répondre à ces besoins. Le plan de formation est toujours budgétisé et délimité dans le temps (exemple : 5 ans).

**Politique de Formation d'une institution** : la politique de formation permet d'anticiper les enjeux et projets de développement de la structure sur les années à venir. Comment ? En développant une stratégie qui pose des orientations en termes de compétences à acquérir via divers dispositifs formatifs et avec un budget donné. La politique de formation est étroitement liée au projet d'accueil et à la vision stratégique de l'institution. Elle peut se formaliser dans un document tel que, par exemple, une « charte de la formation ». C'est sur base de la politique de formation que se construit le « plan de formation ».

**Profil de compétences** : reprend les différentes compétences nécessaires pour l'exercice d'une fonction. Il peut s'agir de compétences génériques (communes à l'institution ou à un groupe de fonctions) et/ou spécifiques ; techniques (ex. : portage des bébés en bas-âge) et/ou non-techniques (ex. : communication non violente) ; relatives aux tâches de la fonction et/ou relatives à la vie dans l'institution... Le profil de compétences fait partie de la description de fonction.

**Projet d'accueil** : document officiel élaboré en concertation par les professionnels du milieu d'accueil. Il détermine les modalités pratiques d'accueil et de fonctionnement de l'institution : le projet éducatif, les types d'accueil organisés, le contexte institutionnel, le taux d'encadrement, la qualification du personnel, les aspects financiers... Le projet d'accueil reprend généralement le règlement d'ordre intérieur (R.O.I) de l'institution. Le projet d'accueil doit être évalué et ajusté régulièrement (au moins tous les trois ans).

**Projet éducatif / projet pédagogique d'une institution** : document officiel rédigé en concertation par les professionnels de l'institution et qui décrit les choix méthodologiques ainsi que les actions pédagogiques concrètes mises en œuvre pour tendre vers les pratiques d'accueil réglementaires stipulées dans l'Arrêté du Code de qualité de l'ONE<sup>4</sup>.

**Programme CLE (coordination locale pour l'enfance)** : programme d'une durée de 5 ans dont la mise en œuvre est de la responsabilité de la Commune et de la CCA (voir supra), avec le soutien du Coordinateur ATL. Le programme CLE présente l'offre d'accueil pour le territoire communal. Il se compose notamment d'un chapitre concernant les différents opérateurs d'accueil.

**Responsable d'équipe** : personne chargée de coordonner le travail d'une équipe et d'assurer le suivi des tâches à réaliser.

**Responsable de la formation d'une institution**<sup>5</sup> : personne qui coordonne le plan de formation de la structure. Il s'agit parfois de l'employeur et/ou du responsable d'équipe, mais ce n'est pas toujours le cas.

**Mise en œuvre des apprentissages** (ou acquis)<sup>6</sup> : démarche qui se met en place avant, pendant et après les actions formatives et qui consiste à intégrer dans la pratique de terrain les nouvelles compétences acquises ou renforcées. Cette mise en œuvre se met en place progressivement via différentes actions individuelles et/ou collectives<sup>7</sup>. L'objectif de ce processus est d'inscrire la formation et les apprentissages dans une évolution positive, concrète et durable de la pratique de terrain.

**Tuteur**<sup>8</sup> : nous distinguons au sein de cet outil deux types de tuteur :

- **Tuteur de stagiaires** : professionnel chargé de superviser un stagiaire dans le cadre d'une formation avec alternance de cours et de stage.
- **Tuteur de travailleurs** : collègue accompagnant un (jeune) travailleur nouvellement engagé, dans le cas d'un « tutorat d'insertion ».

**Tutorat** : c'est l'organisation de l'accompagnement de personnes (stagiaire, nouvel engagé...) dans une visée formative, à partir de la situation de travail (afin d'acquérir des compétences, en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être). Le tutorat peut être réparti en 4 phases de travail :

- préparer le tutorat
- accueillir le tuteur
- accompagner le tuteur
- conclure/évaluer

#### **Glossaire de projets et services APEF et autres liés :**

**Bilandeкомпетences.be** : un dispositif individuel pour révéler ses compétences et réfléchir la suite de son parcours professionnel en compagnie d'un conseiller externe. Il permet de déterminer en 12 à 18h un plan d'action pour combiner au mieux vie professionnelle et privée.

**Competentia.be**: des outils, des ateliers et un service conseil pour mettre en place une gestion des compétences (recrutement, accompagnement/évaluation, apprentissage) dans votre organisation.

---

<sup>4</sup> Fixé par l'Arrêté du 17/12/2003.

<sup>5</sup> Le nom peut varier selon les institutions : « Référent formation », « Pilote du plan de formation », « Chargé de formation »...

<sup>6</sup> Appelé aussi « transfert des apprentissages », ou « transfert des acquis »

<sup>7</sup> Exemples : répétition de gestes techniques, utilisation de ressources spécifiques, changements apportés à l'environnement de travail, partage et discussion avec le responsable et/ou les collègues...

<sup>8</sup> Plus de précisions sur la fonction de tuteur sur [www.tutorats.org](http://www.tutorats.org) et au sein de l'Arrêté du 16-12-2015 du Gouvernement de la Communauté française fixant la définition du profil de fonction des tuteurs en entreprise.

**Evolutio.be** : un accompagnement individuel par un conseiller externe, pour les travailleurs de moins de 30 ans. Il permet de déterminer en 5 à 10h un projet de transition professionnel.

**Moncarnetdebord.be** : un outil personnel pour accompagner les professionnels de l'enfance du secteur privé ou public dans leur parcours de formation.

**Parcours-professionnel.be** : informe et outille les travailleurs du secteur non marchand sur les thématiques de l'emploi, de la formation et du bien-être au travail.

**Tutorats.org** : aide à déterminer une politique de tutorats et offre de nombreux outils pour la mettre en œuvre

# **S'INFORMER POUR DÉMARRER**

## 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 ?

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

Dans le cadre de ce support, nous définirons la Formation comme une action, un dispositif, faisant partie d'un processus d'apprentissage et qui consiste à acquérir et développer de nouvelles compétences.

L'apprentissage désignant l'ensemble du processus : « l'avant » (réflexion, définition des objectifs), « le pendant » (ensemble des actions formatives) et « l'après » (mise en œuvre, évolution des pratiques, réactivation).

### **NDLR :**

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

- La **Formation** fera référence au dispositif formatif, 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 », à savoir participer à un dispositif donné par un formateur avec un groupe d'apprenants, selon un programme, une logistique, une démarche 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 de la fiche intitulée « *Mettre en place un plan d'action pour chaque besoin* ».

Trois types de Formation sont à distinguer :

#### *a) La Formation de base (initiale)*

Dans la plupart des cas, des qualifications de base sont à obtenir pour accéder à un métier ; 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.

#### *b) La Formation qualifiante*

La Formation initiale n'est pas la seule à déboucher sur une qualification.

La Formation qualifiante, au sens large, est une Formation qui débouche sur l'obtention d'un diplôme ou d'une qualification officiellement reconnue par les pouvoirs publics.

Des qualifications différentes existent, soit liées à des niveaux d'études de l'enseignement (primaire, secondaire, supérieur de type court ou de type long...), soit liées d'autres formes de reconnaissance par un pouvoir public (formation professionnelle, formation en alternance, formation proposée par les organismes de jeunesse...).

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

Il est également possible, dans certains cas, d'obtenir une qualification via la valorisation des acquis.

Un (ou plusieurs) diplôme ne rend toutefois pas un professionnel compétent de manière définitive : les besoins et les projets évoluent ; 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 ou la Formation continue.

### c) La Formation continue

La Formation continue est un processus d'apprentissage et d'évolution professionnelle par le questionnement, la réflexion, l'adaptation, la précision, l'enrichissement et le développement des compétences d'un professionnel après sa formation initiale. 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, lectures, formation sur site, accompagnement d'équipe, communauté de pratiques, apprentissage hybride (« blended learning »), mise en projet, tutorat en situation de travail...

Exemples de thématiques : 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 un premier titre qualifiant ?

- ❖ 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'enfants<sup>9</sup>, 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 est<sup>10</sup> :

- 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.

<sup>9</sup> Pour plus de détails, consultez la fiche « La législation du secteur »

<sup>10</sup> 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](https://www.one.be/professionnel/nosbrochurespro/?tx_solr%5Bfilter%5D%5B0%5D=categories%3AFormations)

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

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.

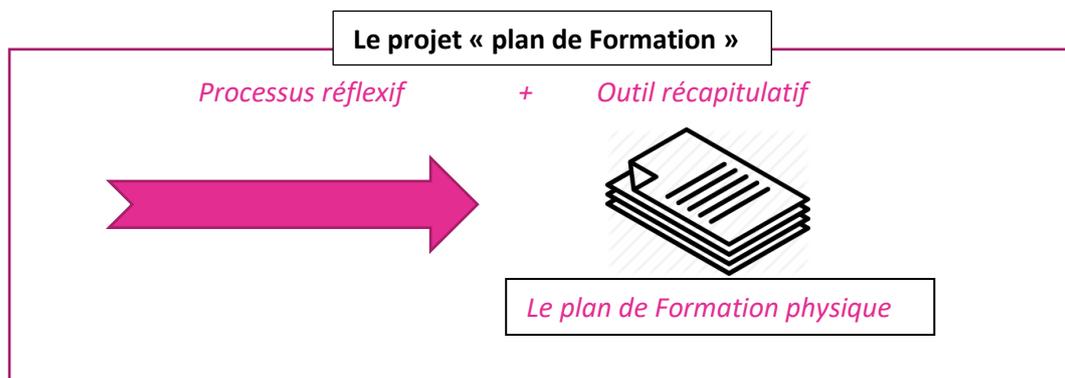
- ❖ Enfin, la Formation continue s'inscrit dans la **prévention des risques professionnels et le bien-être au travail** (en lien avec la Loi sur le bien-être au travail<sup>11</sup>), à un niveau individuel et collectif.

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, maladie infectieuse, agression, incendie, 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** (toutes modalités confondues), 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 à long terme ».

Il s'agit donc avant tout d'une démarche, d'un **processus réflexif**, mais qui va se matérialiser en un **outil physique/numérique 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 être considéré comme le « plan » de Formation, au sens de plan d'actions décidé collectivement pour les x prochaines années.



Le plan de Formation a pour objectif de déterminer une méthode d'identification des besoins en compétences et un plan d'action pour y répondre de façon adéquate, c'est-à-dire pertinente pour les besoins des personnes tout en répondant aux objectifs fixés et selon les ressources disponibles. Pour répondre aux besoins en compétences, le plan de Formation prévoit différents modes d'apprentissages (dont des formations) ainsi que le moyen de mettre en œuvre ces apprentissages dans la pratique.

<sup>11</sup> La loi bien-être" (loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail) constitue la base de la législation sur la sécurité et la santé au travail. En marge de cette loi, des arrêtés d'exécution sont également pris. Ces dispositions sont rassemblées dans le Code sur le bien-être au travail. Pour plus d'infos, [cliquez ici](#).

Le plan de Formation est un **projet opérationnel de gestion et de développement des compétences** en lien avec la vision stratégique de l'institution. Il aide l'institution à remplir ses missions, à atteindre ses objectifs et à relever ses défis (évolutions législatives, changement des pratiques, recrutement...).

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**.

#### 4. Pourquoi mettre en place un plan de Formation ?

En parallèle à 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
- **Centrer les apprentissages sur le service aux bénéficiaires**. Un plan de formation permet de renforcer la qualité de l'accueil tout en veillant à l'épanouissement des travailleurs
- **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 et (re)mobiliser 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
- **Offrir une réponse adaptée** à chaque besoin
- **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.
- **Gérer les compétences de manière prévisionnelle**. Le plan de formation permet d'organiser et d'anticiper les besoins en compétences. Il s'articule avec d'autres processus et outils : l'accueil des stagiaires, le recrutement de nouveaux collègues, les profils de compétences pour chaque fonction, mise en place de tutorats...
- ...

## 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...

## LA LEGISLATION DU SECTEUR

### Concernant le plan de Formation et la formation initiale et continue des professionnels

**Objectifs de cette fiche :**

- Prendre connaissance de la législation du secteur en ce qui concerne la formation (qualifiante 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<sup>12</sup>

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
<div style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 5px; border-radius: 5px; display: inline-block;">Accueil de la petite enfance</div>	Crèches	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.
	(Co)accueillant(e)s d'enfants indépendant(e)s (AEI ou CAEI)	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.
	Services d'accueil d'enfants (SAE)	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.
	Services d'accueil spécialisé de la petite enfance (SASPE)	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).
	Services d'accueil d'enfants malades à domicile (SAEMD)	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).

<sup>12</sup> 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<sup>er</sup> janvier 2020, sous réserve de modifications liées à l'arrêté de concertation.

### 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'accueil<sup>13</sup>. La durée du projet d'accueil à mettre en place est de 5 ans.

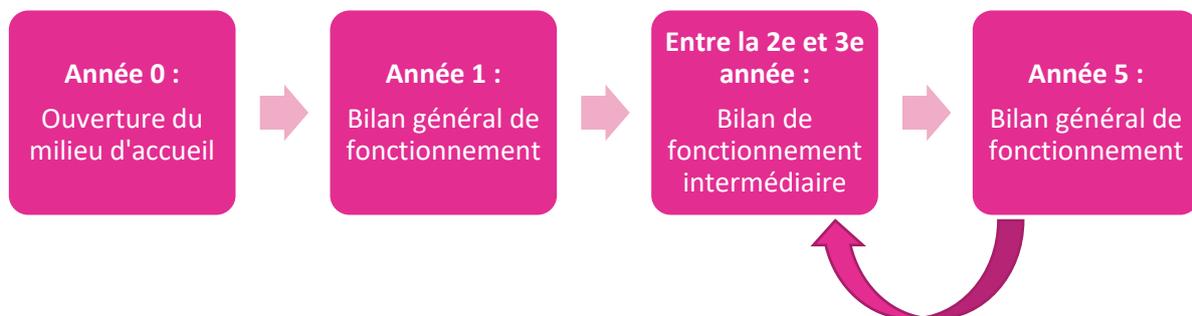
Le pouvoir organisateur et le personnel doivent par ailleurs mettre en œuvre au quotidien le projet d'accueil, dans une logique d'amélioration permanente de la qualité<sup>14</sup>.

### 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-ci<sup>15</sup>.

### 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<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> 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 Formation<sup>16</sup>.

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

<sup>13</sup> Article 10 de l'Arrêté du 02/05/2019

<sup>14</sup> Article 43 de l'Arrêté du 02/05/2019

<sup>15</sup> Article 61 de l'Arrêté du 02/05/2019

<sup>16</sup> Article 75 §2 de l'Arrêté du 02/05/2019

#### d) Formation initiale des professionnels

La Réforme des Milieux d'Accueil « Petite Enfance »<sup>17</sup> prenant effet au 1<sup>er</sup> janvier 2020 amène des changements en matière de formation initiale dans le secteur 0-6 ans.

Les différents changements prévus seront progressifs, des **mesures transitoires** sont mises en place jusqu'en 2025, de quoi laisser le temps :

- aux professionnels concernés de se mettre à jour en matière de formation le cas échéant
- aux milieux d'accueil de remplir les nouvelles conditions
- à l'ONE de délivrer les passeports ou documents probants aux professionnels attestant de l'assimilation des qualifications dans les cas prévus par les mesures transitoires (mesure reportée suite à l'arrêté du 20/12/19 ; voir ci-après)

Un **principe de base** : les personnes en fonction dans un milieu d'accueil déjà autorisé ne sont pas visées par les obligations prévues pour les formations initiales SAUF si elles veulent changer de type de milieu d'accueil.

L'Arrêté du 20 décembre 2019 prévoit un **report de certaines mesures de la réforme jusqu'à décembre 2020**. En effet, l'actuel Gouvernement souhaite reprendre un temps de concertation en 2020. Sur base des résultats, **certaines éléments présents au sein de cette fiche pourront donc encore évoluer**.

Cet arrêté prévoit le **maintien des qualifications anciennement reconnues pour les fonctions et milieux d'accueil équivalents en plus des nouvelles qualifications prévues par la réforme**. Nous laissons donc actuellement, au sein de cette fiche, l'ancienne législation coexister avec les nouvelles qualifications reconnues.

Pour consulter toutes les informations relatives aux mesures transitoires, nous vous invitons à consulter la note rédigée par l'ONE et consultable à tout moment sur [www.one.be](http://www.one.be).

Pour toute information complémentaire, nous vous renvoyons vers :

- Le coordinateur accueil ou l'agent conseil qui suit votre milieu d'accueil
- Le guichet d'information pro-ONE : [pro@one.be](mailto:pro@one.be)

#### POUR TOUT PROFESSIONNEL SOUMIS À LA NOUVELLE LÉGISLATION :

*Ces conditions concernent toute personne **n'ayant pas encore entamé sa formation qualifiante** au 1<sup>er</sup> janvier 2020.*

La réforme simplifie grandement la réglementation. Ainsi, **le type de milieu d'accueil ou le niveau de subside ne détermine plus la qualification reconnue**. Les qualifications sont relatives au type de fonction et sont donc valables dans tous les types de milieux d'accueil :

- Crèche (subsidée ou non)
- Service d'accueil d'enfant (SAE)
- (Co)accueillant·e·s d'enfants indépendant·e·s (CAEI et AEI)

---

<sup>17</sup> Fixée par les Décrets et Arrêtés suivants :

- Décret du 21/02/2019 visant à renforcer la qualité et l'accessibilité de l'accueil de la petite enfance en Communauté française
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 2/05/2019 fixant le régime d'autorisation et de subvention des crèches, des services d'accueil d'enfants et des (co)accueillant·e·s d'enfants indépendant·e·s
- Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 22/05/2019 fixant le régime transitoire des milieux d'accueil

Quelques précisions ci-dessous pour vous aider à comprendre à quels types de milieux d'accueil et profils nous faisons référence dans les tableaux ci-après :

***SERVICE D'ACCUEIL D'ENFANTS – ACCUEILLANT·E CONVENTIONNÉ·E :***

A partir du 01/01/2020, l'autorisation d'accueillant·e conventionné·e ne sera plus possible que dans le seul cas du remplacement dans un co-accueil conventionné existant avant cette date. Dans les autres cas, le personnel d'accueil des SAE sera sous statut de travailleur salarié.

***CRÈCHE NON SUBSIDIÉE OU CRÈCHE AVEC SUBSIDE DE BASE :***

Sont ici visés : les milieux d'accueil collectifs non subventionnés par l'ONE sous l'ancienne réglementation (maisons d'enfant et milieux d'accueil de type « autre » dit MA 2,8° de l'arrêté Milac) ou la nouvelle réglementation (crèche non subventionnée) et dont le modèle de subside futur est du non subsidié ou le subside de base.

***CRÈCHE AVEC SUBSIDE ACCESSIBILITÉ OU ACCESSIBILITÉ RENFORCÉE :***

Sont ici visés : les milieux d'accueil collectifs subventionné par l'ONE sous l'ancienne réglementation (prégardiennat, MCAE, crèches, crèches parentales, structures FDS2, crèche permanente) et dont le modèle de subside futur est le subside d'accessibilité ou d'accessibilité renforcée.

Les fonctions présentes dans le secteur sont désormais réparties en 3 types :

- 1) Accueil des enfants
- 2) Encadrement Psycho-Médico-Social
- 3) Direction

## 1) Fonction d'accueil des enfants :

Désormais, le **Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur** (CESS ou équivalent antérieur) est la **porte d'entrée obligatoire EN PLUS** des titres cités dans le tableau ci-dessous :

FORMATION INITIALE	ACCUEILLANT·E D'ENFANTS ET CO-ACCUEILLANT·E INDÉPENDANT·E	SERVICE D'ACCUEIL D'ENFANTS – ACCUEILLANT·E CONVENTIONNÉ·E	CRÈCHE NON SUBSIDIÉE OU CRÈCHE AVEC SUBSIDE DE BASE	SERVICE D'ACCUEIL D'ENFANTS : ACCUEILLANT·E SALARIÉ·E	CRÈCHE A ACCESSIBILITÉ RENFORCÉE
Niveau de qualification Puériculteur·rice	X	X	X	X	
Niveau de qualification Agent·e d'éducation	X	X	X	X	
Niveau de qualification Educateur·rice (niveau de promotion sociale)	X	X	X	X	
Niveau de qualification auxiliaire de l'enfance (niveau de promotion sociale)	X	X	X	X	
Niveau de formation « chef·fe d'entreprise : directeur·rice de crèche d'enfants IFAPME/EFPME »					
Niveau de formation « chef·fe d'entreprise : directeur·rice de crèche d'enfants » est assimilé et donc reconnu au même niveau que le précédent	X	X	X	X	

## 2) Fonction Psycho-médico-social :

FORMATION INITIALE	SERVICE D'ACCUEIL D'ENFANTS :	CRÈCHE AVEC SUBSIDE ACCESSIBILITÉ OU ACCESSIBILITÉ RENFORCÉE
Niveau enseignement supérieur de type court ou long <sup>18</sup> : - Bachelier en psychologie (en ce compris les Assistant·e·s en psychologie) - Bachelier Assistant·e social·e - Bachelier soins infirmiers (en ce compris Infirmier·ère social·e ou en santé communautaire) / Infirmier·ère responsable de soins généraux - Master en sciences psychologiques et/ou de l'éducation - Master en ingénierie et action sociale - Master en sciences de la santé publique	X	X

<sup>18</sup> Le subside se fonde sur le niveau bachelier même pour les titulaires d'un master reconnu.

### 3) Fonction de direction :

Veillez noter que pour les crèches de 14 places, les qualifications de base sont limitées aux qualifications reconnues pour la fonction d'encadrement psycho-médico-social (voir page précédente).

FORMATION INITIALE	CRÈCHE NON SUBSIDIÉE OU CRÈCHE AVEC SUBSIDE DE BASE	SERVICE D'ACCUEIL D'ENFANTS :	CRÈCHE AVEC SUBSIDE ACCESSIBILITÉ OU ACCESSIBILITÉ RENFORCÉE
Formation de niveau supérieur (type court ou long) à orientation psycho-pédagogique, de santé ou sociale. Sont ainsi éligibles par exemple :  - Bachelier·ère en psychologie (en ce compris les Assistant·e·s en psychologie) - Bachelier·ère Assistant·e social·e -Bachelier·ère soins infirmiers (en ce compris Infirmier·ère social·e ou en santé communautaire) / Infirmier·ère responsable de soins généraux - Bachelier·ère en psychomotricité - Bachelier·ère Educateur·rice spécialisé·e - Bachelier·ère Instituteur·rice maternel·le / préscolaire - Bachelier·ère Sage-femme - Docteur·e en médecine	X	X	X

Chaque direction de crèche aura l'obligation de suivre un **certificat complémentaire** (actuellement en cours de préparation) composé de 5 modules (dispenses possibles selon les titres déjà acquis) :

- Stratégies relationnelles et communicationnelles
- Approches Psychopédagogiques de l'enfance
- Gestion institutionnelle
- Santé communautaire
- Accompagnement d'équipe

### 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)<sup>19</sup>.

#### **Quelques documents et outils pour aller plus loin :**

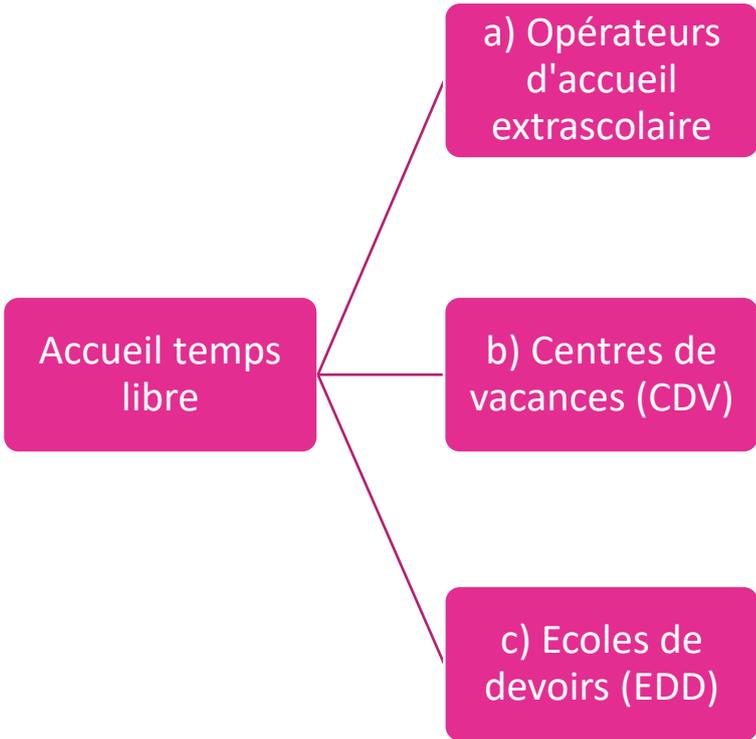
- Le Code de qualité du 17 décembre 2013 - <https://www.one.be/professionnel/milieux-daccueil/qualite-de-laccueil/>
- La documentation liée à l'ouverture d'un milieu d'accueil - <https://www.one.be/professionnel/milieux-daccueil/ouvrir-un-milieu-daccueil/>
- Brochure « Booster la qualité dans sa structure 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](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>

---

<sup>19</sup> Article 61 de l'Arrêté du 02/05/2019

## 2. Accueil temps libre

### f) 2.1 Les trois types d'accueil de l'accueil temps libre

Secteur	Milieux d'accueil	Missions - Activités
<div style="text-align: center;">  <p>Accueil temps libre</p> </div>	a) Opérateurs d'accueil extrascolaire	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.
	b) Centres de vacances (CDV)	Les centres de vacances (camps, plaines, séjours de vacances...) ont pour mission de contribuer à l'encadrement, l'éducation et l'épanouissement des enfants pendant les périodes de congés scolaires.
	c) Ecoles de devoirs (EDD)	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).

#### 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-FESC<sup>20</sup> ») ont par ailleurs l'obligation de mettre en place un plan d'amélioration de la qualité<sup>21</sup>.

## 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	Tout diplôme ou certificat de fin d'étude à orientation sociale ou pédagogique du niveau de l'enseignement technique secondaire supérieur, tels que :  a) En technique de qualification : - Agent d'éducation - Animateur - Educateur  b) En professionnel : - Puériculeur(rice)
Enseignement secondaire en alternance	- Auxiliaire de l'enfance en structures collectives - Moniteur pour collectivités d'enfants
Enseignement de promotion sociale	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 :  - Auxiliaire de l'enfance de 0-12 ans dans une structure collective <sup>22</sup>

<sup>20</sup> 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](https://www.moncarnetdebord.be/sites/moncarnetdebord.be/files/2019-02/Reprise_des_projets_FESC_par_IONE_SI.pdf)

<sup>21</sup> 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/>

<sup>22</sup> 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)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxiliaire de l'enfance de 0-12 ans à domicile</li> <li>- Auxiliaire de la petite enfance</li> <li>- Formation d'animateur socioculturel d'enfants de 3 à 12 ans</li> <li>- Animateur de groupes d'enfants</li> <li>- Animation d'infrastructures locales</li> </ul>
Autres formations <sup>23</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brevet d'Animateur de Centre de Vacances (BACV) délivré en vertu du décret du 17 mai 1999 relatif aux centres de vacances ;</li> <li>- 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 ;</li> <li>- 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 ;</li> <li>- Brevet de moniteur ou d'entraîneur délivré par l'administration de l'éducation physique, des sports ou de la vie en plein air ;</li> <li>- Tous les titres, certificats, diplômes ou brevets équivalents reconnus par l'ONE</li> </ul>

- **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 <sup>24</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brevet de Coordinateur de Centres de Vacances (BCCV), délivré en vertu du décret du 17 mai 1999 relatif aux centres de vacances ;</li> <li>- 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 ;</li> <li>- 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 ;</li> </ul>

<sup>23</sup> Toute situation particulière peut faire l'objet d'une demande à l'ONE.

<sup>24</sup> Toute situation particulière peut faire l'objet d'une demande à l'ONE.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 ;</li> <li>- Tous les titres, certificats, diplômes ou brevets équivalents reconnus à l'ONE.</li> </ul>
--	--

### 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.

<b>Notions de base en vue d'exercer le métier d'accueillant(e) d'enfants</b>	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.
	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
<b>Notions de base en vue d'exercer le métier de responsable de projet</b>	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 ATL<sup>25</sup> 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 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](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.

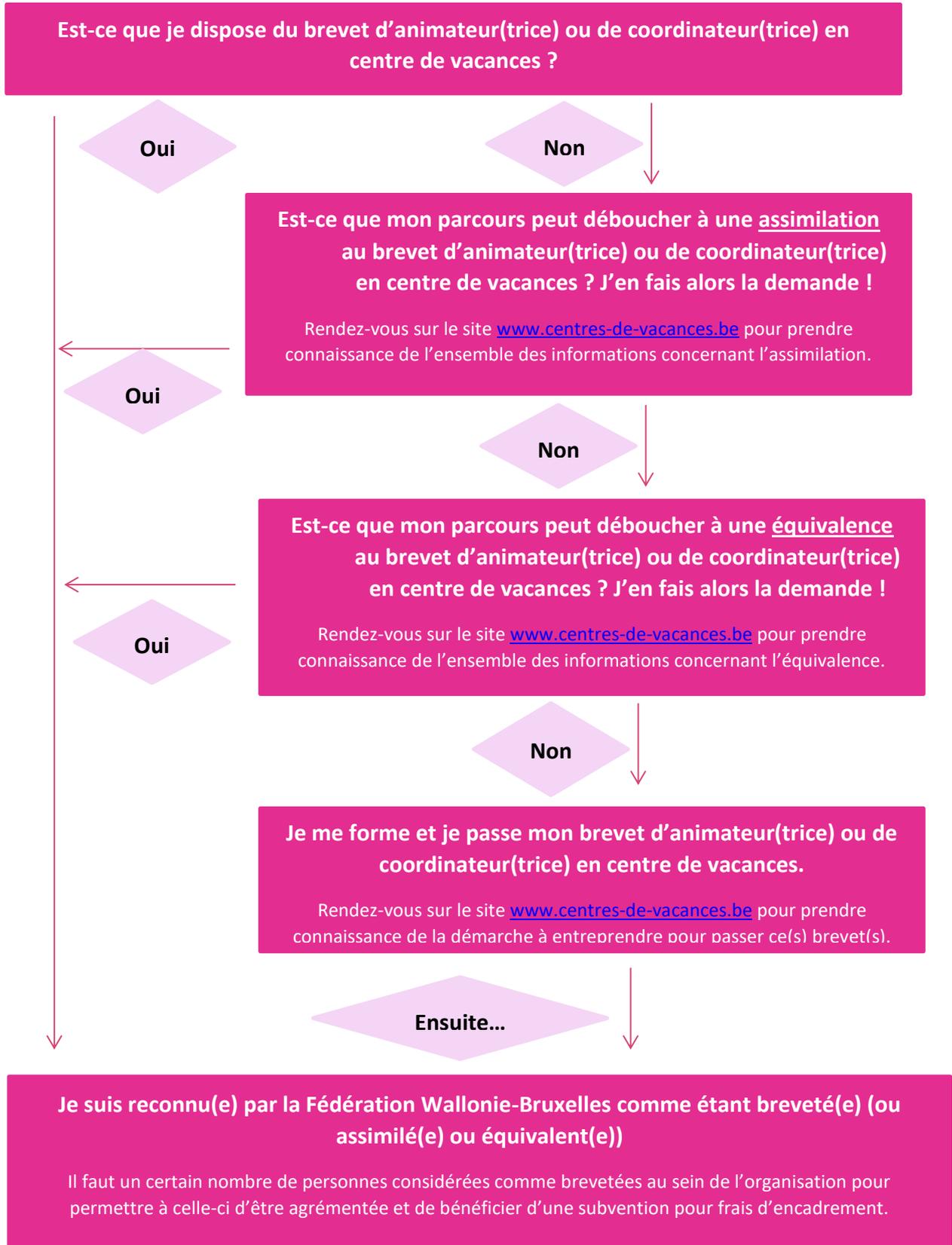
#### Définition, missions et activités

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.

---

<sup>25</sup> 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.



### 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

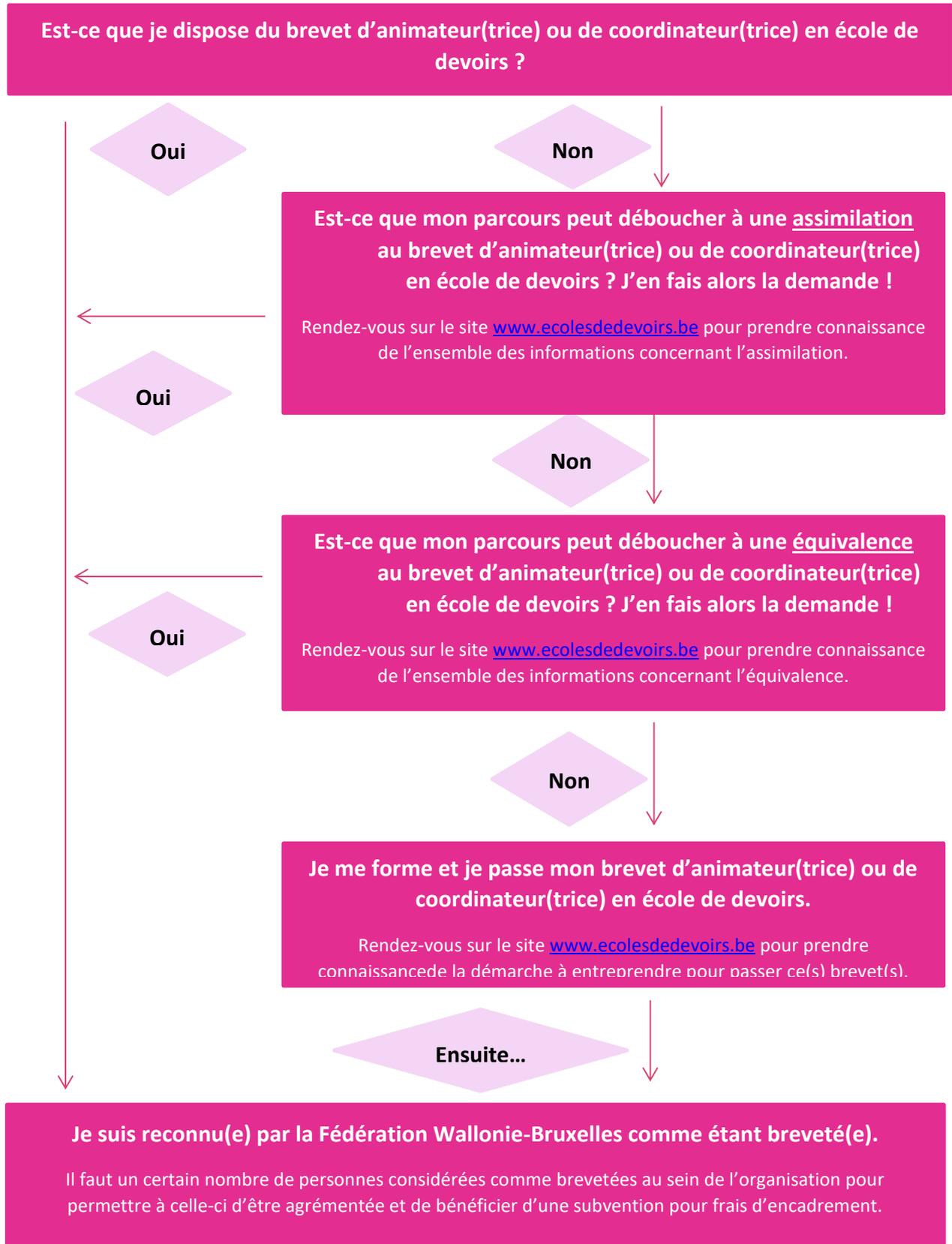
Le décret relatif aux écoles de devoirs a été adopté le 28/04/2004. Le Code de qualité de l'O.N.E. reste bien sûr d'application.

### 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 ATL<sup>26</sup>, 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 :

---

<sup>26</sup> 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.

# **GESTION DU PROJET**

## **« PLAN DE FORMATION »**

# **CASTING**

## RÔLES ET RESPONSABILITES

### Objectifs de cette fiche :

- Identifier les personnes et groupes de personnes qui seront impliqués dans la démarche « plan de Formation » : les acteurs
- Identifier les rôles et responsabilités de chacun d'eux
- Déterminer les interactions principales entre les différentes personnes ou groupes de personnes (acteurs)
- Vous aider à créer un contexte favorable pour l'organisation du projet « plan de Formation »

### 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 ? <sup>27</sup>
<p><b>Le Pouvoir Organisateur (PO) ou le Conseil d'administration (CA)</b></p>	<p>Le Pouvoir organisateur est chargé de la gouvernance du milieu d'accueil. Ses décisions portent sur la stratégie du milieu d'accueil ainsi que sur les conditions nécessaires et utiles aux travailleurs pour la réalisation de l'objet social de l'institution.</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>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Ils seront impliqués dans tous les cas !</p>
<p><b>La direction, le responsable de projet</b></p>	<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>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Ils seront impliqués dans tous les cas !</p>
<p><b>Les membres de l'équipe</b></p>	<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>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Ils seront impliqués dans tous les cas !</p>

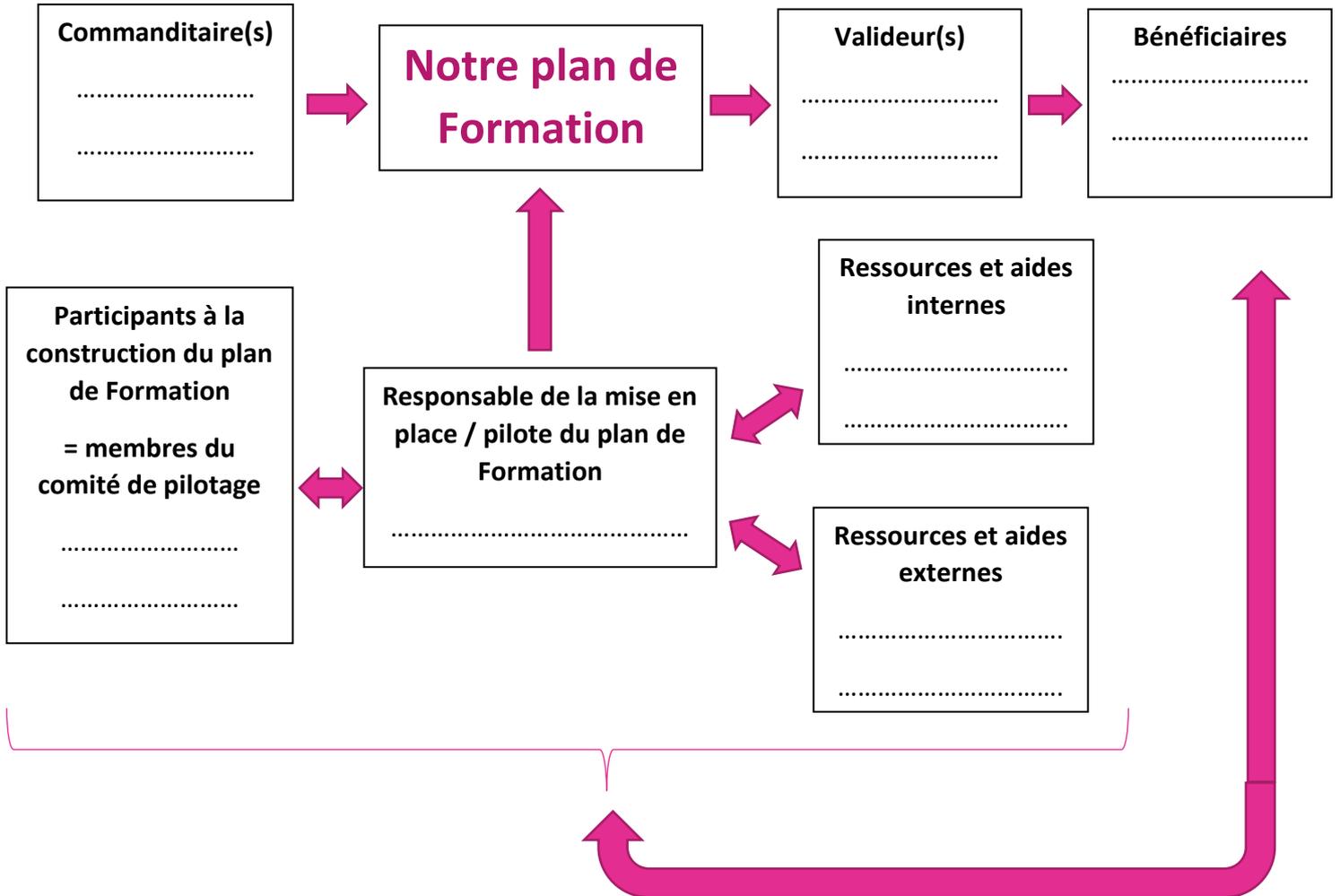
<sup>27</sup>  = non  = oui

<p><b>Le personnel d'encadrement et les responsables d'équipe</b></p>	<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 changements au sein du milieu d'accueil et le personnel dans la démarche de formation (avant, pendant et après).</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p><b>Le Comité de pilotage du plan de Formation</b></p>	<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>Le comité de pilotage doit être organisé en étroite collaboration avec les organes de concertation sociale le cas échéant. Des moments de concertation réguliers seront un réel soutien à la mise en place d'un cadre de travail où certaines compétences légales inhérentes à la mise en place d'un plan de formation doivent être concertées.</p> <p><i>Outil « Pour aller plus loin - Le comité de Pilotage : pourquoi et comment le mettre en place » (+ <a href="#">url à intégrer</a>)</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p><b>Les organes de concertation sociale</b></p>	<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 du travail.</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p><b>Le pilote du plan de Formation</b></p>	<p>Le pilote du plan de Formation (aussi appelé 'référé formation' ou 'responsable de la formation') est la personne qui porte le projet « plan de Formation » ; il en est souvent le responsable (voir point 2 de cette fiche) 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</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/></p>

	formation est endossé par le directeur ou le responsable de projet.	
<b>La coordination ATL</b>	<p>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 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 : (<a href="#">url à intégrer</a>)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>L'agent conseil ONE</b>	<p>L'agent conseil a notamment pour mission d'encourager le processus de Formation continue des (co-)accueillantes indépendantes. 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 : (<a href="#">url à intégrer</a>)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>La coordination Accueil</b>	<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 : (<a href="#">url à intégrer</a>)</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
<b>D'autres acteurs seront-ils concernés dans votre démarche « plan de Formation » ?</b>	...	<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.).



	<b>Définition</b>	<b>Exemple(s)</b>
<b>Commanditaire(s)</b>	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...
<b>Valideur(s)</b>	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...
<b>Bénéficiaires</b>	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...
<b>Participants</b>	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...
<b>Responsable</b>	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...
<b>Ressources internes</b>	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...
<b>Ressources externes</b>	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)

## 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 l'institution?

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* ». <sup>28</sup>

La fonction du pilote du plan de Formation est, actuellement, rarement formalisée au sein des lieux 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. Dans tous les cas, il est utile de reconnaître la fonction dans une description de fonction spécifique.

Dans le cas où la fonction est exercée par une autre personne que la direction, il est crucial de définir quelle est la mission du pilote, quelles sont ses responsabilités et redevabilités :

- Quelle est sa mission, à quels résultats doit-il parvenir, que doit-il mettre en place ?
- Quel est le cadre décisionnel dans lequel la fonction s'inscrit ? Qui sont les autres acteurs et leurs rôles (direction, comité de pilotage, délégation syndicale) ?
- A qui le pilote doit-il « rendre des comptes » et sur quels aspects ?
- Quels sont les éléments qui doivent être validés par une autre personne/un autre groupe, et quand ?

### 2. 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<sup>29</sup>.
- Le soutien opérationnel apporté par un **comité de pilotage** ou un groupe de travail impliqué et disponible.
- **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

<sup>28</sup> 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](#)).

<sup>29</sup> Cfr fiche « Rôles et responsabilités »

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.

- Un **cadre décisionnel bien défini**, où les missions et responsabilités de chaque acteur, ainsi que leurs interactions, sont claires et acceptées par tous.
- 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 préférable que la personne ait souhaité cette fonction, qu'elle se soit proposée. Par ailleurs, il est indispensable de communiquer explicitement ce mandat à toute l'équipe.
- La **concertation sociale**, si votre institution dispose d'organes de représentation des travailleurs, la concertation doit être maintenue en veillant à ne pas « vider » ces organes de leurs compétences légales (analyse du plan pluriannuel, prévention des risques socio-professionnels...) via la mise en place de comité de pilotage du plan de formation. La concertation sociale est un réel soutien à la mise en place du plan de formation, il est important de définir un cadre de travail avec des moments de concertation réguliers.
- La **communication**, dès le lancement du projet « plan de Formation », 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.
- 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 lieu d'accueil suite à la Formation (changements de pratiques, risques liés, etc.).

### 3. Comment s'outiller pour cette fonction ?

Après avoir reçu un mandat clair, officiel et explicite et l'avoir communiqué à l'ensemble du personnel de l'institution, diverses choses peuvent être entreprises.

**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 opérateurs<sup>30</sup>. Comme dit précédemment, cet outil 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, interventions 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...

---

<sup>30</sup> Pour aller plus loin : Comment trouver un opérateur de formation ? ([+ url à intégrer](#)).

# **GESTION DU PROJET**

**« PLAN DE FORMATION »**

**MISE EN ROUTE**

## LANCER LE PLAN DE FORMATION

### Objectifs de cette fiche :

- Définir les objectifs globaux de votre plan de Formation, les finalités
- Fixer votre budget prévisionnel
- Développer un planning pour l'entièreté du projet 'plan de Formation' (outil 'Calendrier du plan de Formation')

### 1. Définir les objectifs

Sans parler des actions formatives en tant que telles, qui nécessiteront une organisation logistique, un planning et une évaluation spécifique, le « plan de Formation » peut être considéré comme un projet à part entière.

Cette fiche vous soutient dans la préparation et la mise en route du projet. Elle vous aidera à donner une direction à votre plan de Formation, à le cadrer dans une limite budgétaire et à planifier les différentes étapes du projet.

Un des premiers aspects à définir pour lancer votre projet est l'objectif ou les objectifs du projet. « 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 ou cinq ans ? ».

Les objectifs vont porter le projet du début à la fin et lui donner un sens. Il est dès lors crucial qu'ils soient réfléchis collectivement et qu'ils soient parlant pour l'entièreté du personnel.

#### Comment définir un ou des objectifs ?

Nous vous invitons à établir des objectifs précis et concrets ; « développer les compétences des travailleurs », par exemple, constitue un objectif très vague et donc difficilement observable ! Vous pouvez aussi définir une stratégie globale, une finalité, 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, chaque année par exemple, avec des objectifs précis.

#### Quelques exemples d'objectifs pour le plan de Formation :

- Prendre en compte, dans la réflexion, l'entièreté 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 Formation où les Formations sont « imposées » par la hiérarchie à une culture 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 l'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

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 et de suivi qui permet de garder un œil sur les dépenses et d'apporter des ajustements au budget 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 ;
- **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 au 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...).

### Les ressources disponibles

Pour vous soutenir dans votre démarche, différentes aides existent.

Les aides financières ne constituent pas l'unique possibilité, d'autres ressources existent également : prêt/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 : une crèche qui a développé un projet intergénérationnel avec une maison de repos accueille durant plusieurs après-midi des puéricultrices d'une autre crèche qui envisage de mettre en place un projet similaire.

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

Exemple : un SASPE souhaite améliorer l'accueil des stagiaires et consulte différents documents sur le site [tutorats.org](http://tutorats.org) (témoignages écrits et vidéos, conseils et outils) et en discute en réunion d'équipe.

Nous vous invitons à recenser l'ensemble des ressources extérieures qui pourraient votre projet « plan de Formation » afin de pouvoir les mobiliser au bon moment.

Vous trouverez ci-dessous quelques pistes :

<b>L'ONE – L'Office de la Naissance et de l'enfance</b>
<b>Le Fonds MAE</b> (Fonds des Milieux d'Accueil d'Enfants – Commission paritaire 332)
<b>Le Fonds 4S</b> (Fonds social du secteur socioculturel et sportif – Sous-Commissions paritaires 329.02 et 329.03)
Uniquement pour les SASPE (anciennement appelées pouponnières) :

<b>Le Fonds ISAJH</b> (Fonds social de formation pour le secteur des Institutions et Services d'Aide aux Jeunes et aux Handicapés - Sous-Commission Paritaire 319.02)
<b>Le CRF – Le Conseil Régional de la Formation</b>
<b>L'ERAP - L'Ecole Régionale d'Administration Publique</b>
<b>L'UVCB</b>
<b>L'UVCW</b>
<b>L'Ecole Provinciale d'Administration</b>
<b>Les Fondations</b>
<b>Les clubs services</b>
<b>Appels à projet</b> (fédéral, communal, européen, local...)

### 3. Etablir le calendrier du plan de Formation

Il est essentiel d'établir le calendrier de travail lié au projet « plan de Formation » du lieu d'accueil au début de la démarche. Cela aidera à maintenir le cap et à clarifier les rôles sur chacune des actions. Le calendrier servira également de document de référence pour les différents acteurs impliqués.

Comment le construire ?

- Le calendrier reprend les grandes étapes du plan de Formation, les différents éléments à décider et/ou 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...).
- Communiquer le planning aux personnes concernées et assurez-vous qu'il reste consultable.

#### Outil en lien :

- Calendrier du plan de Formation

#### Pour aller plus loin :

- Un exemple de charte de la formation (+ url à intégrer)

# **GESTION DU PROJET**

## **« PLAN DE FORMATION »**

# **COMMUNICATION**

## 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 « Etablir le plan de communication »)

### 1. Quand communiquer, à qui et pourquoi?

La communication autour du plan de Formation est cruciale pour que l'ensemble du personnel adhère au projet. Elle doit donc se réfléchir en amont et se faire **dès le commencement du projet puis tout au long de celui-ci**, particulièrement lors des moments-clés (exemple : la validation du plan de Formation).

Communiquer permettra notamment de :

- **informer les membres du personnel** du travail réalisé autour du plan de Formation, à chaque étape du processus ;
- **établir des échanges** entre tous les acteurs et niveaux hiérarchiques 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 autour du plan de Formation doit se faire vers tous les acteurs liés à l'institution, mais pas au même moment, ni à la même fréquence, ni de la même manière.

Une des premières étapes dans votre plan de formation consistera donc à identifier les différentes étapes du plan de Formation ainsi que les différents acteurs impliqués. Ainsi pour chaque étape, il sera nécessaire de définir vers qui communiquer, quoi et comment !

### 2. Comment communiquer ?

Cette question est cruciale car tous les acteurs ne sont pas impliqués de la même manière et n'ont pas le même « degré d'autorité » sur les décisions et orientations. Ainsi, la délégation syndicale, les responsables d'équipes et les travailleurs n'ont pas les mêmes rôles et responsabilités dans le projet.

On distingue quatre façons de communiquer, d'impliquer les différents acteurs :

- **Inform** : on transfère l'information mais la personne qui la reçoit n'a pas de pouvoir d'action  
Exemple : la direction informe les travailleurs qu'un plan de Formation va être mis en place.
- **Consulter** : on demande un avis sur une question, une décision. La personne qui consulte n'a toutefois aucune obligation de tenir compte de cet avis.  
Exemple : la direction demande aux responsables et aux travailleurs quels devraient être les objectifs du plan de formation. C'est toutefois lui qui prendra la décision unilatéralement.
- **Concier** : ensemble, un groupe crée le contenu, décide. Si ce groupe ne parvient pas à se mettre d'accord, la décision finale revient tout de même à une seule personne ou une seule entité.  
Exemple : l'ensemble du personnel décide collectivement des méthodes pour identifier les besoins individuels et collectifs. Le pilote du plan de formation a toutefois le dernier mot.

- **Co-construire** : le contenu se construit collectivement.  
Exemple : chaque équipe décide quelles actions formatives elle va prioriser et chacun est entendu et respecté.

En plus des rôles et des responsabilités, la manière de communiquer dépendra également de la culture de l'institution et de ses habitudes. Une structure qui n'a pas l'habitude de se réunir et de créer des contenus collectivement aura par exemple plus de mal à mettre en place des processus de co-construction.

Respectez vos réalités et prenez le temps de considérer ce qui sera le plus susceptible de favoriser l'adhésion.

### 3. Quelques conseils

- **Planifiez et préparez 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.
- N'oubliez pas les parents ! Les informer et les convaincre des avantages d'une culture Formation au sein du lieu d'accueil favorisera l'opérationnalisation du plan de Formation.
- **Soyez à l'écoute** des réactions, des questions, des avis et conseils formulés par vos interlocuteurs.
- Communiquez régulièrement mais faites attention à ne pas noyer les différents acteurs d'informations.
- **Soyez créatif mais utilisez aussi les canaux institutionnels classiques.** Il existe un espace dans lequel tous les nouveaux projets sont présentés ? Profitez-en pour y présenter le projet Plan de Formation.
- **Communiquez aussi sur les résultats**, surtout s'ils sont positifs.

#### Outil en lien :

Etablir un plan de communication

# **GESTION DU PROJET**

**« PLAN DE FORMATION »**

**RÉDACTION ET  
VALIDATION**

## 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 projet « plan de Formation » construites (cadre décisionnel, budget, objectifs et calendrier), il sera temps de se lancer dans le vif du sujet : l'identification des besoins et le plan d'actions.

La méthodologie utilisée, les besoins identifiés et le plan d'actions pour y répondre, ainsi que l'ensemble des éléments relatifs au projet seront ensuite rassemblés dans un document formel : le plan de Formation.

### 1. Comment et pourquoi rédiger un tel document ?

Le plan de Formation est un document officiel qui a une place institutionnelle, au même titre que le projet d'accueil, et doit donc être formalisé afin d'être communiqué à l'ensemble du personnel et éventuellement en externe.

Lors de la rédaction du plan de Formation en tant que tel, il s'agit d'explicitier clairement toute la démarche mise en place au sein de l'institution. Ce document deviendra la référence qui reprendra les détails du projet plan de Formation sur laquelle l'ensemble du personnel pourra s'appuyer pour s'organiser et fonctionner collectivement.

Le plan de Formation doit donc 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 sensibles...).

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.

### 2. 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'inscrive dans la « culture Communication » de votre institution.

Inutile de rédiger un document de 100 pages. Tâchez d'être synthétique dans votre manière d'écrire et de présenter les choses. L'objectif est que chacun puisse prendre connaissance de la démarche, sans pour autant en connaître les moindres détails !

Nous vous conseillons de développer deux formats : l'un plus formel intégrant tous les éléments « officiels » et relatifs à la mise en œuvre ; ce document servira aussi « d'archive institutionnelle ». L'autre plus mobilisateur, réalisé avec des membres de l'équipe : grands panneaux imagés, petites vidéos, PowerPoint... Cela permettra de toucher tous les travailleurs.

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

Certains outils ou tableaux proposés dans ce support peuvent servir de base de travail, voire être utilisés tels quels dans le document final de votre plan de Formation. Par exemple, l'outil « tableau récapitulatif des besoins et plan d'actions » reprend l'ensemble des besoins, des actions formatives planifiées avec leurs objectifs spécifiques, des ressources ; il peut donc être joint au document formel.

### 3. Qu'intégrer dans le document ?

Le plan de Formation doit contenir les différents éléments relatif à la gestion de projet d'une part (cadre décisionnel, objectifs, planning...) et à la Formation d'autre part (besoins identifiés, plan d'actions,...). Une série d'éléments sont importants à inclure en vue d'explicitier la démarche mise en place au sein de l'institution.

Eléments utiles	Fiche en lien...
Une <b>photographie</b> des pratiques de gestion de la Formation et des pratiques d'accueil au sein de l'institution	- Autodiagnostic des pratiques de gestion de la Formation - Autodiagnostic des pratiques d'accueil
Les <b>acteurs</b> impliqués ainsi que leur <b>rôles et responsabilités</b> dans la démarche. C'est aussi important que la manière et le moment où les travailleurs sont informés et/ou impliqués soient mentionnés	- Rôles et responsabilités - Le pilote du plan de Formation - Communiquer autour du plan de formation
Les <b>objectifs</b> du plan de Formation, la <b>durée</b> sur laquelle il est établi, le <b>budget</b> prévu	- Lancer le plan de formation
Les <b>priorités</b> pour ce plan de Formation et les raisons de ces choix	
Le <b>calendrier</b> du plan et les <b>moments clés</b> du travail (les réunions du groupe de pilotage, les réunions d'équipe ayant abordé le sujet, les moments de concertation...)	
La méthodologie utilisée pour identifier les besoins individuels, collectifs et institutionnels	Comment identifier les besoins
Les <b>besoins en compétences</b> identifiés	- Identifier des besoins en compétences
Le <b>plan d'action et les éventuelles modalités de Formation</b> choisies	- Mettre en place un plan d'actions pour chaque besoin
...	

#### Pour aller plus loin :

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

#### 4. (Faire) valider le plan de Formation

Etant donné que le plan de Formation est un document formel et institutionnel, il est important de le faire valider par qui de droit avant de le communiquer.

Au-delà de l'outil physique/numérique « final » à faire valider, des procédures de validation devront certainement avoir lieu tout au long de la démarche « plan de Formation » : validation du processus de gestion de projet, validation du budget... Encore une fois, cela dépendra des réalités de votre institution. Plus votre structure est complexe et le nombre de travailleurs élevé, plus les processus de gouvernance et de validation seront détaillés et formalisés.

Nous vous invitons à consulter la Fiche intitulée « Rôles et responsabilités » afin de mettre en place le cadre décisionnel qui convient à votre institution, sans oublier personne. Le schéma à la fin de la fiche vous permet d'identifier dès le départ un 'valideur', qui sera une personne ou un groupe de personne.

Si le lieu d'accueil dispose d'organe(s) de concertation sociale<sup>31</sup>, il est essentiel d'y présenter le plan de Formation. Ce sera une opportunité pour le Conseil d'entreprise, et s'il n'existe pas au sein de l'institution, pour la Délégation syndicale, 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 aussi un résumé de celui-ci. Ce résumé vous servira de fil rouge dans votre présentation.

---

<sup>31</sup> Délégation syndicale (DS), Conseil d'entreprise (CE) ou Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT).

# **GESTION DU PROJET**

## **« PLAN DE FORMATION »**

# **ÉVALUATION ET AJUSTEMENTS**

## 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 (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, l'efficience 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 de l'évaluation est de **s'assurer de la pertinence du projet et de l'intérêt des actions formatives** 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... ? La démarche a-t-elle porté ses fruits ? Les actions formatives choisies ont-elles toutes été mises en œuvre ? Des actions formatives ont-elles été mises en œuvre en dehors du budget prévu ? ...*

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...
- **Identifier et analyser toutes les retombées sur vos pratiques d'accueil** : quel est l'impact de la démarche « plan de Formation » au sein de l'institution sur...
  - le projet d'accueil ?
  - l'institution ?
  - les pratiques pédagogiques ?
  - l'équipe ?
  - la qualité des services proposés aux bénéficiaires ?
  - ...
- **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 de la mise en place du plan de Formation est indispensable car c'est au cours de celle-ci que les résultats sont constatés et qu'**une appréciation est possible**. C'est cette appréciation qui va donner les perspectives pour la suite du projet et du processus, à savoir les **ajustements, corrections et adaptations nécessaires** en vue de plus d'efficacité.

Grâce à l'évaluation, il sera possible de boucler la boucle et de rebondir sur 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<sup>e</sup> et la 3<sup>e</sup> année du plan) portant sur les actions formatives
- 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 support 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 effectif des compétences au sein du milieu d'accueil
3. Une troisième partie sur **l'impact général 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 »
  - A eu un impact sur le projet d'accueil et sur la qualité de l'accueil des bénéficiaires

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 ?

Différents acteurs sont impliqués dans l'évaluation du plan de Formation

- **Le pilote du plan de Formation**

L'évaluation constitue une phase inhérente au processus plan de Formation et va donc être mise en œuvre par le pilote.

Ce dernier aura pour mission d'élaborer et de suivre le **processus d'évaluation** (avec un groupe de travail si besoin), aussi bien en ce qui concerne le processus projet qu'en ce qui concerne la Formation.

Il ne saurait toutefois pas évaluer chacune des trois parties évoquées ci-dessus seul dans son coin et va devoir impliquer les premiers concernés : les travailleurs.

- **Les travailleurs et représentants des travailleurs**

L'évaluation, pour qu'elle soit au plus proche de la réalité, nécessitera 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.

- **Les responsables d'équipe**

Les responsables d'équipe peuvent jouer un rôle d'intermédiaire dans le cadre de l'évaluation, particulièrement dans les institutions avec beaucoup de travailleurs et de services. L'évaluation de la Formation peut par exemple se faire entre le responsable d'équipe et se(s) travailleur(s), qui transmet alors les résultats au pilote par la suite.

- **Le comité de pilotage**

Le comité de pilotage, s'il existe, soutient le pilote dans l'élaboration et le suivi de l'évaluation. Il sera aussi impliqué dans l'analyse des résultats et les leçons à tirer.

- **Le PO ou CA**

Les membres de ceux-ci étant impliqués depuis le début dans la démarche, ils pourront aussi être impliqués dans l'analyse des résultats et les ajustements à prévoir.

**Fiches en lien :**

- Rôles et responsabilités
- Lancer le plan de formation

**Outil en lien :**

- Evaluation du plan de formation en 3 étapes

# **PROCESSUS**

**« PLAN DE FORMATION »**

# **PHOTOGRAPHIES**

## 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

Cet autodiagnostic constitue une étape préliminaire du démarrage du projet plan de Formation. Elle doit être mobilisée, si possible, avant la mise en place du processus projet, au moment où le pilote et/ou l'équipe et/ou l'institution commence à rentrer dans la démarche plan de Formation.

### 1. Pourquoi réaliser une photographie de la gestion de la Formation au sein de l'institution ?

Une réflexion autour des pratiques de gestion de la Formation permet d'établir l'état des lieux de la situation actuelle et donc d'identifier, dès le départ, les éléments forts sur lesquels s'appuyer et ceux qui mériteront d'être renforcés dans le cadre du plan de Formation.

Répondre aux différentes questions proposées permettra

- de définir des objectifs et des priorités pour le plan de Formation ;
- d'appréhender la culture Formation de l'institution.

### 2. Qui peut réaliser cet autodiagnostic et comment ?

Cet autodiagnostic peut être réalisé par le pilote du plan de Formation ou en équipe. Nous conseillons d'impliquer l'équipe au maximum pour un autodiagnostic pertinent car incluant les perceptions/ressentis de tous.

Le comité de pilotage du projet 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. Ce comité doit être créé au lancement du projet et être représentatif du personnel.

Nous vous invitons à constater l'évolution de votre démarche en répondant à nouveau aux questions après des moments d'évaluation (après 1 an, 2,5 et 5 ans). Vous pourrez alors vous rendre compte de l'évolution des pratiques au sein de l'institution et, éventuellement, d'en déduire des objectifs pour l'avenir.

### Fiche-Infos associées :

- Rôles et responsabilités
- Evaluer le plan de Formation

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

COMMENT – QUELLES SONT LES PRATIQUES ?

Question	Réponse	Quelle évolution après 1 an, 2,5 ans, 5 ans ?
<p><b>Y a-t-il un plan de Formation formalisé au sein de notre lieu d'accueil ?</b></p>		
<p><b>Des formations individuelles sont-elles proposées au personnel du lieu d'accueil ?</b></p> <p><b>Si oui, comment sont-elles choisies ?</b></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 ; elles sont discutées et choisies en réunion d'équipe...</p>		
<p><b>Des formations collectives ou des accompagnements d'équipe sont-ils organisés pour le personnel du lieu d'accueil ?</b></p> <p><b>Si oui, comment sont-elles choisies ?</b></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><b>Les besoins institutionnels sont-ils pris en compte ?</b></p> <p><b>Si oui, comment sont-ils identifiés ?</b></p>		
<p><b>A l'issue des apprentissages organisés...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une évaluation est-elle prévue ? De quelle manière ?</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un processus permettant de faire un retour de la Formation à l'équipe est-il envisagé ? De quelle manière ?</li> <li>- Existe-t-il un processus permettant aux personnes formées de mettre en pratique leurs nouveaux acquis ? De quelle manière ?</li> </ul> <p>Après un échange au sein de l'institution, après une validation du changement par la direction...</p>		
<p><b>Quelle procédure d'accueil est envisagée pour les nouveaux membres de l'équipe ou les stagiaires ? Quel en est le contenu ?</b></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><b>Quelles sont les méthodes d'apprentissage privilégiées au sein du milieu d'accueil ?</b></p> <p>Formation avec un opérateur externe ; tutorat, échanges de pratiques ; réunions d'équipe...</p>		

QUOI ?

Question	Réponse	Quelle évolution après 1 an, 2,5 ans, 5 ans ?
<p><b>Quelles sont les obligations auxquelles le lieu d'accueil est tenu en termes de Formation ?</b></p> <p>Nombre d'heures, de jours ou thématiques...</p>		
<p><b>Quels sont les documents internes au lieu d'accueil parlant de la Formation ? Qu'en disent-ils ?</b></p> <p>Le règlement de travail, le règlement d'ordre intérieur, le projet d'accueil, le plan de Formation ...</p>		
<p><b>Comment la Formation est-elle envisagée et perçue au niveau de l'équipe ?</b></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... Des perceptions négatives sont-elles également relevées ?</p>		
<p><b>En quoi le projet d'accueil et la démarche d'amélioration de la qualité sont-ils liés au plan de Formation ?</b></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><b>Notre plan de Formation est-il prévu sur plusieurs années (pluriannuel) ? Jusqu'à quand ?</b></p>		
<p><b>A quel(s) moment(s) de l'année parlons-nous de Formation dans notre lieu d'accueil ?</b></p> <p>Pendant l'été, lors de notre journée pédagogique annuelle, à la sortie des brochures de formation ONE, aux réunions d'équipe, jamais...</p>		
<p><b>Quelles sont les périodes privilégiées pour organiser la Formation ?</b></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><b>Quel est le volume de temps libéré pour la Formation des membres de l'équipe ?</b></p> <p>Exemple : 3 jours par an</p>		

COMBIEN ?

Question	Réponse	Quelle évolution après 1 an, 2,5 ans, 5 ans ?
<p><b>Quel est le budget annuel prévu pour la Formation ?</b></p> <p>Frais de Formation, frais de déplacement...</p>		
<p><b>A quelles aides extérieures avons-nous recours pour soutenir la Formation ?</b></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>		

## 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.

<b>Nos FORCES</b> <b>Ce qui fonctionne bien</b>	<b>Nos FAIBLESSES</b> <b>Les manques/ce qui est à améliorer</b>
<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>
<b>Nos OPPORTUNITES</b> <b>Ce qui peut faciliter la mise en place de la Formation</b>	<b>Nos MENACES</b> <b>Ce qui peut entraver la mise en place de la Formation</b>
<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<sup>e</sup> 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](#))

## AUTODIAGNOSTIC DES 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

Cette fiche-outil constitue une première réflexion autour des besoins en compétences individuels et/ou collectifs.

### 1. Pourquoi réaliser une photographie des pratiques d'accueil actuelles ?

Une réflexion autour des pratiques d'accueil permet d'établir l'état des lieux de votre situation actuelle. Il ne s'agit pas encore d'identification des besoins à proprement parler, mais d'une étape de prise de recul préalable pour guider les équipes par la suite. Dans cette fiche, la réflexion est orientée sur :

- les **questionnements, les problématiques, les intérêts énoncés dans l'année écoulée**, en partant d'une liste de thématiques et de repères utiles au développement d'un accueil de qualité.
- 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. En ce positionnant par rapports à ces éléments, l'équipe et ses membres individuels identifient déjà des priorités pour le plan de Formation.

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)

Pour les milieux d'accueil 0-3 ans, n'hésitez pas à vous appuyer sur les résultats de votre bilan de fonctionnement.

### 2. Qui peut réaliser l'autodiagnostic ?

L'autodiagnostic doit 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 personnel<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Pour plus de détails, consultez la fiche « Rôles et responsabilités »

### 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 les milieux d'accueil 0-3 ans, appuyez-vous également sur les résultats de votre **bilan de fonctionnement**.

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

- 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'Ishikawa – 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. REPÈRES<sup>33</sup>

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

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	
Repère 13B – L'accueil des stagiaires : un enjeu particulier en regard du projet éducatif <sup>34</sup>	
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.	

<sup>33</sup> 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) ».

<sup>34</sup> Pour plus d'informations sur l'accueil des stagiaires, nous vous conseillons également la documentation et les outils à disposition sur [www.tutorats.org](http://www.tutorats.org) (site et outils développés par l'APEF).

## B. COMPÉTENCES CLÉS<sup>35</sup>

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)	

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	

<sup>35</sup> 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-psychopedagogique/>

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 <sup>36</sup> )	

<b>3. TEMPS D'ÉVEIL ET D'ACTIVITÉ AUTONOME</b>	
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	

<b>4. TEMPS DE TRANSITION</b>	
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	
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	

<sup>36</sup> AFSCA : Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire. [www.afsca.be](http://www.afsca.be)

<b>5. TEMPS DE RÉFLEXION PARTAGÉE AU SEIN DE L'ÉQUIPE LA DYNAMIQUE DU PROJET ÉDUCATIF</b>	
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	

<b>6. TEMPS D'ENCADREMENT (réservé au personnel d'encadrement et de direction)</b>	
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. DIMENSIONS A PRENDRE EN COMPTE<sup>37</sup>

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

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 – Dynamique de réflexion professionnelle et mise en œuvre du projet éducatif	
Repère 14 – Formation initiale et continue	
Repère 15 – Développement d'une posture professionnelle	

<sup>37</sup> Les dimensions à prendre en compte listées ici sont issues 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 CLÉS<sup>38</sup>

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	

<sup>38</sup> Source : « Les formations initiales des professionnels de l'enfance (0-12 ans) et des équipes d'encadrement : enjeux et perspectives » (ULg, ONE, PERF – 2015) – [url à intégrer](#)

<b>5. COMPETENCES DE GESTION D'EQUIPE</b> <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**.

Afin de les déterminer, posez-vous les questions suivantes : pourquoi est-ce prioritaire ? Pour qui ? Dans quel but ? ...

Ces éléments pourront ensuite servir de base de travail à la réflexion autour des besoins en compétences.

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

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

# **PROCESSUS**

**« PLAN DE FORMATION »**

## **IDENTIFICATION DES BESOINS**

## 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
<b>Définition</b>	Connaissances théoriques et techniques apprises dans un domaine particulier	Des habiletés et aptitudes particulières, l'application concrète et pratique des connaissances/savoirs	Des qualités (inter) personnelles attendues, une attitude spécifique à adopter pour aborder une situation
<b>Action</b>	Ce que je connais	Ce que je sais faire	Les qualités/comportements dont je fais preuve
<b>Exemples</b>	<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>

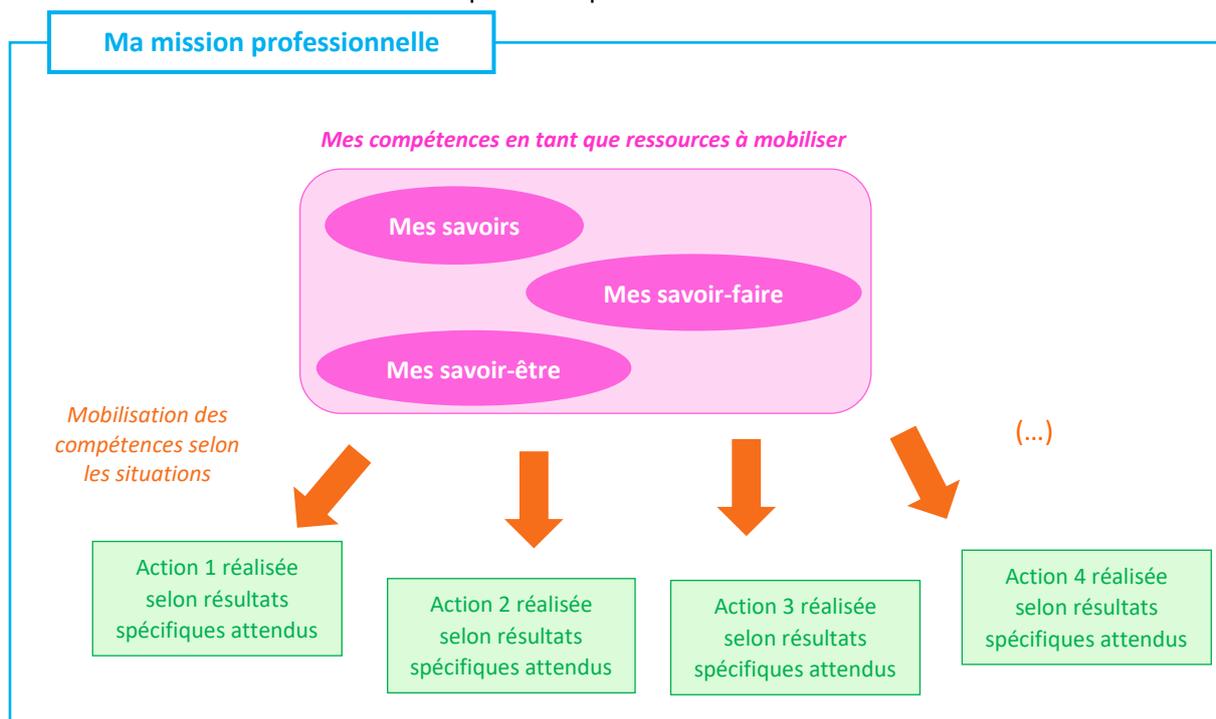
Ces trois notions constituent l'ensemble de nos ressources personnelles. **Etre compétent**, c'est être capable de mobiliser les bonnes connaissances, mettre en pratique les bonnes aptitudes et adopter les bonnes attitudes face aux situations qui se présentent à nous. Une personne qualifiée n'est donc 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. »<sup>39</sup>

Dans un **contexte professionnel**, chaque travailleur mobilise une série de compétences selon le métier et la fonction qu'il occupe, et ce parce une mission singulière au sein du lieu 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 des objectifs de l'institution.

<sup>39</sup> « La Boite à Outils Plan de formation » élaborée par l'APEF – Fiche 10, page 23

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 dans le cadre de sa fonction ou pour atteindre des objectifs institutionnels ou personnels.



Attention que la compétence n'existe pas en tant que telle. Pour définir un besoin en compétences, l'écart entre l'attendu et le réalisé, il est nécessaire de définir des indicateurs, des critères observables de la compétence en question dans le cadre d'une fonction et selon l'objectif poursuivi.

Exemple, la compétence « communiquer envers les bénéficiaires » s'observe par « écouter et reformuler », « identifier les informations pertinentes à faire passer », « s'exprimer clairement » ... Dans le cadre d'une fonction précise, cela pourrait aussi s'observer par « développer des supports de communication pertinents à destination des parents ».

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 aussi des compétences particulières, dont des connaissances « initiales », c'est-à-dire qui constituent la base d'une fonction. 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.

Exemple : 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 une validation de ses compétences<sup>40</sup> (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 constitue 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**

---

<sup>40</sup> [www.validationdescompetences.be](http://www.validationdescompetences.be)

Plus la réflexion sur les besoins et besoins en compétences sera aboutie au sein du lieu 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'une institution :

- **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 et être compétent 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 :

- « **Comment** récolter les besoins en compétences ? » : existe-t-il une liste des compétences et 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 ?<sup>41</sup>
- « **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 ? Du questionnement d'un parent ? De la direction ? D'autres professionnels liés au milieu d'accueil ? ...
- « 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
<b>Individuel</b>	Suivre deux jours de formation / intervention [sur le tutorat] par an	↔	Motivation personnelle d'acquérir les compétences de base du tutorat pour devenir tuteur
<b>Collectif</b>	Désigner un maître de stage officiel 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
<b>Institutionnel</b>	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.

<sup>41</sup> Vous trouverez plus d'informations sur la manière de récolter des besoins à la fiche « Identifier des besoins en compétences ».

## 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<sup>42</sup> !

---

<sup>42</sup> Cfr point 2 de la fiche « Mettre en place un plan d'actions pour chaque besoin »

## 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. Qui identifie les besoins en compétences et comment ?

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 démarche<sup>43</sup>. Ces divers acteurs (responsables d'équipe, tuteurs...) sont à déterminer au préalable, en vous aidant du chapitre « Casting ».

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 individuels et collectifs.

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 <sup>33</sup>				
Quel est notre projet ? Quelle est notre problématique ? <sup>34</sup> <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 lieux<sup>35</sup>...</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 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.

<sup>43</sup> Fiche-info associée : « 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 qualité<sup>44</sup>. Le projet d'accueil décrit les choix méthodologiques et les actions concrètes à mettre en œuvre pour tendre vers le respect des éléments cités dans le Code de qualité.

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	Utilisation institutionnelle
<p>Le projet d'accueil peut être utilisé de manière individuelle, par exemple lors d'un entretien d'évolution.</p> <p>Un échange entre le responsable 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>	<p>Le projet d'accueil peut déterminer le niveau de compétences minimum pour être engagé au sein de l'institution (être bilingue FR/NL, connaître la langue des signes, connaître la pédagogie Pikler...)</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.

<sup>44</sup> 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](https://www.one.be/fileadmin/user_upload/siteone/PRESENTATION/aspects_juridiques/accueil/Arrete_2003_Code_de_qualite_de_l_accueil.pdf)

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 et les tâches décrites.

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.

#### 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	Utilisation institutionnelle
La description de fonction peut être utilisée de manière individuelle, par exemple lors d'un entretien d'évolution.  Un échange entre le responsable 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 utilisées 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.	Certaines fonctions se retrouvent au sein de chaque équipe et de chaque service (tuteur, secouriste...). La description de fonction permet une cohérence au niveau des pratiques.

<b>Outil en lien :</b> La description de fonction
<b>Pour aller plus loin :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Volet sur le site Competentia dédié à la création de descriptions de fonction : <a href="https://www.competentia.be/la-gestion-des-competences/connaitre-le-cadre-institutionnel-0/la-description-de-fonction">https://www.competentia.be/la-gestion-des-competences/connaitre-le-cadre-institutionnel-0/la-description-de-fonction</a></li><li>- Canevas (vierge) de description de fonction : <a href="https://www.competentia.be/outils/canevas-de-description-de-fonction">https://www.competentia.be/outils/canevas-de-description-de-fonction</a></li><li>- CRF : descriptions de fonction validées pour le secteur public (+ URL à intégrer)</li><li>- Outil CRF : SCILLUS (+ url à intégrer)</li></ul>

#### c) L'autodiagnostic de vos pratiques d'accueil<sup>45</sup>

C'est quoi ?

La Fiche intitulée « Autodiagnostic des pratiques d'accueil » permet d'entamer une réflexion sur les compétences et thématiques qui ont posé problème ou suscité l'intérêt de l'équipe. Il ne s'agit pas encore de l'analyse des besoins à proprement parler, mais d'une étape préalable.

<sup>45</sup>Ressources : Repères pour un accueil de Qualité ; Référentiels psychopédagogiques 0-3 et 3-12 ans ; Compétences clés. Ces ressources sont reprises sur la fiche Autodiagnostic des pratiques d'accueil ainsi que dans les annexes de la partie 1 de ce support.

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...

#### 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 lieu d'accueil, un(des) axe(s) ou une(des) thématique(s) prioritaires sur la(les)quelle(s) travailler.

Plusieurs utilisations sont possibles :

Utilisation individuelle	Utilisation collective
L'autodiagnostic peut être utilisés de manière individuelle, par exemple lors d'un entretien d'évolution. Un échange entre le responsable 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'autodiagnostic peut être utilisés de manière collective. 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<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> 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.

#### 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 pilote du plan de 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 :**

### 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'actions, il constitue en outre le lien entre le lieu 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 pilote du plan de 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 d'évolution 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 contrôle<sup>46</sup>.

Certaines des fiches pratiques du carnet de bord peuvent servir de canevas à un échange collectif, de préparation individuelle à une réunion collective. Le carnet de bord permet un décentrage qui peut ouvrir le champ des possibles.

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

	Utilisation individuelle	Utilisation collective
<b>Fiche C : « Mes projets professionnels »</b>	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.
<b>Fiche F : « Mes besoins en compétences » et le test d'auto-évaluation en « toile d'araignée »</b>	Le test en « toile d'araignée » permet de s'autoévaluer sur base de compétences clés liées à une fonction et ainsi de dégager des besoins en compétences. Ce test est utile pour préparer un entretien d'évolution entre un travailleur et son responsable.	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.
<b>Fiche E : « Mon institution et moi »</b>	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 : <ul style="list-style-type: none"><li>- Identifier les forces et faiblesses collectives par rapport à ce qui est prévu dans le projet d'accueil et, éventuellement, des besoins en compétences ;</li><li>- Identifier des modifications à intégrer au projet d'accueil, en fonction de la réalité vécue.</li></ul>

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

Chacune des ressources évoquées 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.

<sup>46</sup> Plus d'infos sur [www.moncarnetdebord.be](http://www.moncarnetdebord.be).

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.

### 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 est utilisée notamment dans les questionnaires individuels (voir infra) et l'entretien d'évolution.

#### 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 d'évolution

Un entretien d'évolution 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.

<b>Outil en lien :</b>
- <b>L'entretien d'évolution</b>
<b>Pour aller plus loin :</b>
- Grille d'évaluation au regard du descriptif de fonction (+ <a href="#">url à intégrer</a> )

#### *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.

<b>Techniques</b>	<b>Pour en savoir plus...</b>
L'autoévaluation de groupe	<a href="#">url à intégrer</a>
Le « World Café »	<a href="#">url à intégrer</a>
La « méthode des 6 chapeaux »	<a href="#">url à intégrer</a>
Le diagramme d'Ichikawa	<a href="#">url à intégrer</a>
L'incident critique	<a href="#">url à intégrer</a>
L'appréciation positive	<a href="#">url à intégrer</a>
Le blason	<a href="#">url à intégrer</a>
...	

# **PROCESSUS**

**« PLAN DE FORMATION »**

**PLAN D' ACTIONS**

## METTRE EN PLACE UN PLAN D'ACTION POUR CHAQUE BESOIN

Objectifs de cette fiche :

- Etablir des priorités
- Définir des objectifs concrets pour chaque besoin identifié et des actions pour les atteindre
- Connaître différents processus d'apprentissage afin de décider quelle est l'action de formation la plus pertinente
- Identifier les éventuelles ressources à disposition

### 1. 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'informer ou de concerter l'équipe. Cela permettra de désamorcer les éventuelles craintes et de dégager des priorités adaptées aux réalités du terrain.

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>Les 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 <sup>e</sup> année		
2 <sup>e</sup> année*		
3 <sup>e</sup> année		
4 <sup>e</sup> année		
5 <sup>e</sup> année		

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

## 2. 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 les **actions spécifiques** à mettre en place pour répondre à l'objectif fixé dans la partie 'besoin' du tableau ;
- Identifier qui est responsable de chaque action, en fonction de ses compétences, de sa responsabilité, de sa disponibilité
- Définir le(s) indicateur(s) qui permettront de voir que l'objectif a été atteint
- Lister les **ressources** pertinentes qui soutiendront le projet/les acteurs

Ces 4 étapes correspondent à la deuxième partie de l'outil intitulé « Tableau récapitulatif des besoins et plan d'actions » :

NOTRE PLAN D' ACTIONS POUR Y RÉPONDRE <sup>45</sup>			
<b>Quelles actions spécifiques envisager pour atteindre notre but ?</b> <i>Recruter ? Formation en équipe ou individuelle ? Demande spécifique au PO ? ...</i>	<b>Qui est responsable des différentes actions/tâches ?</b>	<b>Quels indicateurs peut-on définir ?</b> <i>A quoi verra-t-on que l'objectif est atteint ? Que la problématique est résolue ?</i>	<b>Ressources à disposition</b> <i>Subside ? Autre implantation ? Parents ? Matériel ? ...</i>

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 ?*

## 3. Définir des objectifs spécifiques

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, de 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)

## 4. Définir les actions à mettre en place pour concrétiser les objectifs

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

Les actions formatives sont souvent envisagées comme (l'unique ?) piste d'action à des besoins identifiés. Pourtant, ce n'est pas la réponse à tout !

### a) Différents niveaux d'actions

Il est parfois utile de prendre du recul par rapport au 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. En effet, 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.

« 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 « référence » 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 « référence » 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 potentiellement permettre de réduire les coûts, d'une part, mais aussi d'offrir une réponse plus pertinente et plus spécifique au besoin identifié. Cela peut aussi permettre 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, des objectifs fixés 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. Il est donc important d'échanger à l'issue de la formation pour faciliter la mise en œuvre des apprentissages dans la pratique de 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 travaille 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* : 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* : est un échange entre collaborateurs (exerçant une même fonction, d'un même employeur ou non) ou entre personnes au sein d'une même équipe sans intervenant externe
- *Les visites d'institutions ; séminaires ; voyages d'études*
- *Les stages dans une autre institution*
- *La communauté de pratiques*
- *Les ateliers d'échange de pratiques avec intervenant extérieur.*
- *Un accompagnement à l'échange de pratiques avec un intervenant externe*
- *La mise en projet et la réalisation de celui-ci dans le cadre de dispositifs d'accompagnement impliquant plusieurs institutions*
- *Les moments d'échanges entre équipes ou entre institutions, éventuellement via un webinaire, un atelier d'échange de pratiques...*
- ...

### 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.

Le tutorat peut également être mis en place dans le cadre de l'accompagnement d'un stagiaire. Le principe est le même, avec la différence que l'organisation du tutorat inclut la collaboration avec l'école ou l'organisme de formation.

**Pour aller plus loin :**

[www.tutorats.org](http://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. Il permet de résoudre des problèmes pour mener un projet, pour réaliser une supervision collective...

### Accompagnement individuel

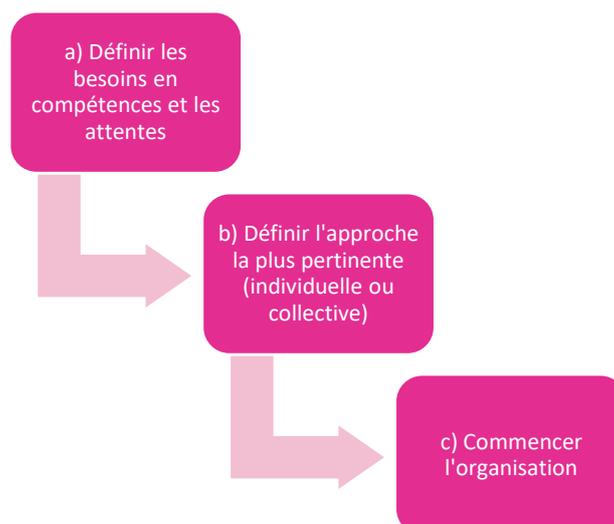
L'accompagnement individuel est un accompagnement au changement afin que le travailleur parvienne à sortir d'une situation problématique, à se réorienter, à se questionner. L'accompagnement va aider l'individu à réaliser ses objectifs et à augmenter la confiance en soi, à surmonter ses blocages.

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.

## 5. Poser ses choix

Dans le cas où les actions à mettre en place sont d'ordre formatives, il est primordial de bien réfléchir aux choix de dispositifs d'apprentissages avant de s'y engager. Comment choisir ? En repartant des besoins et en impliquant les personnes concernées dans la réflexion.

A ce niveau, le pilote du plan de Formation peut accompagner les professionnels et équipes dans leur choix à poser, individuellement, collectivement ou institutionnellement. Impliquer les personnes concernées dans le choix de l'action formative permettra de s'assurer de sa pertinence.



### a) Définir les besoins en compétences et les attentes

Pour faire le bon choix de dispositif d'apprentissage, le point de départ de la réflexion est : *Quels sont les objectifs et quels sont les besoins pour concrétiser ces objectifs ? Quelles sont les compétences à développer ? Quel est le niveau actuel ? Quelles sont les attentes du(des) travailleur(s) ?*

Notez que certaines actions formatives demandent des prérequis et il est important d'en tenir compte.

Voir à ce sujet la fiche intitulée « Identifier les besoins en compétences ».

*b) Définir l'approche la plus pertinente (individuelle ou collective)*

Selon les besoins identifiés, la(les) personne(s) concernée(s) et les moyens à disposition, il est judicieux de commencer par se poser la question suivante : le besoin sera-t-il plus adéquatement comblé par une approche individuelle ou collective ? Chacune a ses avantages et inconvénient. Nous vous proposons un récapitulatif non-exhaustif ci-dessous. A vous de voir les critères de choix qui sont les plus importants selon votre contexte institutionnel.

	Avantages	Inconvénients
<b>Approche individuelle</b>	<p><b>Prise de recul</b> : le travailleur est dans autre un lieu différent entouré de personnes inconnues avec des pratiques différentes. Ce contexte est propice à une prise de recul sur le quotidien favorisant une réflexion sur ses pratiques.</p> <p><b>Sur mesure</b> : le travailleur peut travailler sur un besoin de manière personnelle et spécifique.</p>	<p><b>Coûts</b> : organiser plusieurs formations individuelles coûte a priori plus en termes de budget, de temps et d'énergie qu'une formation collective.</p> <p><b>Inégalité</b> : selon les contextes, certains travailleurs se forment plus que d'autres. Exemples : un travailleur est plus motivé qu'un autre par la Formation, une certaine action formative dure plus longtemps qu'une autre...</p>
<b>Approche collective</b>	<p><b>Egalité</b> : Chaque travailleur développe les mêmes connaissances en même temps de la même manière. Tout le monde a le même niveau d'information et le même temps de Formation.</p> <p><b>Cohérence</b> : la thématique est abordée et réfléchiée en équipe et peut être mise en lien avec le projet d'accueil. Les compétences sont développées collectivement et en harmonie.</p> <p><b>Cohésion d'équipe</b> : les travailleurs interagissent ensemble dans un autre contexte, apprennent à se connaître pour certains (lorsque différents services sont rassemblés par exemple) et peuvent créer des liens différemment.</p> <p><b>Economie</b> : l'action formative est concentrée en un seul endroit avec un seul formateur/accompagnateur ce qui permet une réduction des coûts.</p> <p><b>Simplicité</b> : l'organisation logistique est simplifiée (horaires, éventuels remplacements, fermeture lieu d'accueil...).</p> <p>Lorsque sur site :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Sur mesure</b> : le formateur /accompagnateur a accès à la réalité du lieu d'accueil et peut potentiellement adapter le contenu</li> </ul>	<p><b>Englobant</b> : les travailleurs n'ont peut-être pas tous le même besoin, ou pas au même niveau. Ce nivellement peut se révéler démotivant pour certains travailleurs.</p> <p><b>Sentiment d'exclusion</b> : certains travailleurs ont plus de mal à s'affirmer et prendre la parole en groupe que d'autres. La formule collective peut donc se révéler inconfortable pour certains travailleurs.</p> <p><b>Choix de la thématique</b> : toutes les thématiques ne se travaillent pas collectivement (besoin trop personnel). C'est le cas, par exemple, des compétences émotionnelles ou managériales.</p> <p><b>Liberté de parole</b> : selon le contexte, certains travailleurs ne se sentiront pas libres de tout dire au formateur/accompagnateur, surtout si des problématiques existent au sein de l'équipe et si différents niveaux hiérarchiques sont présents au sein du groupe.</p>

	<p>de l'action formative pour mieux répondre aux besoins de l'équipe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Confort</b> : les travailleurs connaissent l'endroit et sont dans leur zone de confort</li> <li>- <b>Déplacements</b> : réduction des frais (coûts, temps, d'énergie...)</li> </ul>	
--	---	--

### *c) Commencer l'organisation*

Une fois le plan d'actions élaboré, à savoir les actions formatives adéquates ciblées, choisies et validées au sein de votre plan de Formation, il s'agit de le mettre en œuvre et d'organiser les différents dispositifs d'apprentissage identifiés pour répondre à chaque objectif.

Nous vous invitons à vous rendre au chapitre « organisation des actions formatives ».

# **PROCESSUS**

**« PLAN DE FORMATION »**

**MISE EN ŒUVRE**

## ORGANISER LES ACTIONS FORMATIVES

### Objectifs de cette fiche :

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

Chaque action formative validée au sein de votre plan de formation peut potentiellement être considérée comme un petit projet à part entière qui nécessite son organisation logistique propre (timing, ressources humaines, coûts, lieu...) mais aussi un suivi pour amorcer la mise en œuvre des apprentissages dans les meilleures conditions et faire évoluer les pratiques. Il est donc important de bien préparer chaque étape et de visualiser les points d'attention.

### 1. Définir le budget disponible et identifier les éventuelles ressources

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 intitulée « Définir les objectifs, le budget et les priorités ».

#### a) Définir le budget disponible

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 qui peuvent soutenir 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'ONE – L'Office de la Naissance et de l'enfance <a href="http://www.one.be/professionnel">www.one.be/professionnel</a>	<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) <a href="http://www.fondsmae.org">www.fondsmae.org</a>			<input checked="" type="checkbox"/>
Le Fonds 4S (Fonds social du secteur socioculturel et sportif – Commissions paritaires 329.02 et 329.03) <a href="http://www.fonds-4s.org">www.fonds-4s.org</a>			<input checked="" type="checkbox"/>
Le CRF (Conseil Régional de la Formation) <a href="https://crf.wallonie.be/">https://crf.wallonie.be/</a>		<input checked="" type="checkbox"/>	

L'ERAP (L'Ecole Régionale d'Administration Publique) <a href="https://be.brussels/a-propos-de-la-region/les-organismes-regionaux/ecole-regionale-dadministration-publique-erap">https://be.brussels/a-propos-de-la-region/les-organismes-regionaux/ecole-regionale-dadministration-publique-erap</a>		☑	
---	--	---	--

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, Fonds Houtman...)
- ...

### *b) Identifier les éventuelles ressources*

Pour chaque action des ressources existent et peuvent vous permettre d'avancer.

Pour chaque action envisagée, nous vous proposons de recenser les ressources, internes et externes, financières et autres, qui peuvent être mobilisées :

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

#### **Pour aller plus loin :**

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

## 2. Choisir le prestataire et prendre les contacts utiles

Chaque opérateur, accompagnateur, 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).

### *a) Action formative individuelle*

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

#### *Les brochures de formation de l'ONE*

L'ONE 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 :**

[www.one.be/professionnel/nosbrochurespro/?tx\\_solr%5Bfilter%5D%5B0%5D=categories%3AFormations](http://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 jeunes certains opérateurs d'accueil extrascolaire.

**Pour aller plus loin :**

[www.apefasbl.org/formapef](http://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 :**

- [www.enseignement.be/index.php?page=27151](http://www.enseignement.be/index.php?page=27151)
- Annuaire : [www.enseignement.be/index.php?page=23836](http://www.enseignement.be/index.php?page=23836)
- A Bruxelles : [www.prosocbru.be/](http://www.prosocbru.be/)
- Uniquement pour secteur privé : [www.apefasbl.org/les-fonds-de-formation/mae-milieux-daccueil-denfants/actions-pour-les-formations-collectives/Catalogue\\_formationcourtes\\_EPSNM\\_03072019.pdf](http://www.apefasbl.org/les-fonds-de-formation/mae-milieux-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.

- A Bruxelles : [www.efp.be](http://www.efp.be)
- En Wallonie : [www.ifapme.be](http://www.ifapme.be)

**Autres catalogues et moteurs de recherche pertinents :**

- [www.ecolesdedevoirs.be](http://www.ecolesdedevoirs.be)
- [www.webopac.cfwb.be/eduperm/search/advanced](http://www.webopac.cfwb.be/eduperm/search/advanced)
- [www.leforem.be/FORMAPass/catalogue-des-formations-insertions.html](http://www.leforem.be/FORMAPass/catalogue-des-formations-insertions.html)
- [www.bruxellesformation.brussels](http://www.bruxellesformation.brussels)
- [www.dorifor.be](http://www.dorifor.be)
- [organisationsdejeunesse.be/formations](http://organisationsdejeunesse.be/formations)
- [www.litteraturedejeunesse.cfwb.be/index.php?id=14883](http://www.litteraturedejeunesse.cfwb.be/index.php?id=14883)
- ...

## Ressources locales

N'hésitez pas à également consulter les ressources localisées dans votre région.

Exemple : certains festivals culturels comprennent une offre formative pour les professionnels de l'accueil.

### b) Action formative collective

Si vous optez vers l'organisation d'une action formative 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 qui répond aux attentes et aux besoins spécifiques ciblés (voir point a) )
- Vos besoins sont trop spécifiques et nécessitent une approche sur mesure qui ne peut être trouvée dans un catalogue. Il vous faut alors prendre contact avec un organisme qui pourra vous faire une proposition personnalisée.

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)

## 3. Identifier toutes les personnes concernées par l'action formative

Afin de garantir une organisation optimale de l'action formative, il est important de savoir qui doit être disponible au moment de l'action formative et qui a un rôle spécifique à jouer.

Nous entendons donc :

- Les participants à l'action formative qui ont participé à l'identification des besoins et attentes
- Les personnes concernées par l'organisation logistique de l'action formative (direction, pilote du plan de formation, responsables d'équipe, agents administratifs...)
- Les personnes qui s'occuperont du suivi pendant et après l'action formative en vue d'amorcer la mise en œuvre des apprentissages (pilote du plan de formation, responsable...)

## 4. Assurer le fonctionnement de l'institution pendant l'action formative

Dans le cas d'inscriptions individuelles à des actions formatives, il est important d'assurer le fonctionnement du service et de l'équipe concernée, notamment via le remplacement de la(des) personne(s) concernée(s).

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 personnel parti en formation (+ url à intégrer)
- Prendre des vacataires ou des jobistes pour renforcer l'équipe (en accord avec la continuité du projet d'accueil, des conditions d'encadrement...)

- Utiliser le Congé Education Payé (CEP)<sup>47</sup> : 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)
- Si le cadre légal le permet : fermer l'institution pour une formation collective sur site ou une journée pédagogique
- ...

Des imprévus sont toujours possibles, le mieux est d'anticiper au maximum et prévoir des solutions alternatives :

- Les travailleurs participants seront-ils (tous) bien disponibles à la(aux) date(s) prévue(s) : vacances, crédit-temps, maladie...) : que faire si ce n'est pas le cas ?
- Les travailleurs participants ont-ils bien reçu toutes les informations nécessaires pour s'organiser : comment le vérifier ?
- Quel plan B anticiper au cas où ?
- ...

**Outil lié :**

- Tableau récapitulatif des besoins et plan d'actions

## 5. Communiquer auprès des divers intervenants de l'institution

Lorsque tous les détails logistiques de la formation sont organisés, pour éviter tout malentendu, communiquez toutes les informations nécessaires aux divers intervenants de l'institution :

- Au(x) participant(s) de l'action formative dans un délai raisonnable avant le premier jour de la formation. Prévenez-les également de ce qui est prévu et attendu d'eux après la formation : réception des documents administratifs, évaluation de la formation en entretien, partage en équipe...
- Aux autres professionnels liés à l'institution : écoles, divers services sociaux, agents communaux...
- Aux bénéficiaires lorsque nécessaire : si le lieu d'accueil doit fermer, les parents doivent pouvoir anticiper et s'organiser de leur côté.

Le mieux est de donner la même information à tout le monde en même temps via les canaux de communication adaptés : mails, communication en réunion d'équipe, feuille de bord affichée dans le lieu d'accueil, téléphone...

**Outil lié :**

- Etablir un plan de communication

<sup>47</sup> Notez que les réglementations en vigueur sont propres à chaque secteur.

## 6. Check-list opérationnelle

Voici une check-list récapitulative sous forme de tableau mettant en relation chaque type d'action formative. Elle pourra vous aider dans la mise en place de votre plan d'action. Ce tableau est l'occasion de centraliser toutes les informations organisationnelles au même endroit pour un suivi facilité et efficace. Il est à mettre en lien avec l'outil « tableau récapitulatif des besoins et plan d'actions ».

Toutes les actions formatives ne demandent pas la même organisation logistique (exemples : l'auto-apprentissage) mais il y a lieu de toujours mettre en place un suivi constant de la mise en œuvre des apprentissages.

Un canevas vide est disponible dans la partie « outils ».

Actions formatives individuelles (1 seul travailleur)	Budget disponible et ressources	Choix du prestataire (lorsque externalisé)	Les personnes concernées <i>Au sein de l'institution</i>	Timing	Pendant l'action formative	Communication	Points d'attention
<b>Formation classique via inscription (chez l'opérateur ou à distance via e-learning)</b>	Un budget doit-il être mis à disposition ?  De quel budget au sein du plan de formation dispose-t-on pour ce type d'action formative ?	Quelle est l'offre à disposition ?  Quels sont les critères de choix primordiaux (localisation, type de méthodologie, prix...) ?	Combien de travailleurs sont concernés par l'action formative ?  Qui est chargé de l'opérationnalisation (paiement facture, contacts prestataire, organisation logistique...) ?	Quelle est la date limite à laquelle l'action formative démarre et se finalise ?	L'action formative a-t-elle lieu durant le temps de travail ? Si oui, un remplacement du travailleur est-il à prévoir pendant son absence ? Si non, faut-il organiser des jours de récupération ?	Quelles infos faut-il communiquer au travailleur à l'avance et au retour de l'action formative ?  Quelles infos donner (ou pas) à l'équipe et/ou aux bénéficiaires quant à l'absence du travailleur ?	Des objectifs précis ont-ils été fixés par et pour le travailleur ?
<b>Accompagnement individuel externe à l'institution</b>	Existe-t-il des subsides permettant de prendre en charge les coûts en tout ou en partie ?	L'action formative nécessite-t-elle des prérequis ?	Qui est chargé du suivi pendant et au retour de l'action formative (récolte attestation, démarrage de la mise en œuvre...) ?	L'action formative a-t-elle lieu sur plusieurs jours, semaines, mois ?	Du matériel doit-il être mis à disposition du travailleur (ordinateur, wifi, livres...) ?	Qui communique (responsable d'équipe, pilote du plan de Formation...) et quand ?	Le travailleur est-il informé et impliqué dans l'organisation de l'action formative ?
<b>Conférence, congrès, colloque, journée d'étude, séminaire...</b>	Quel temps de travail peut être mis à disposition ?				Le travailleur est-il toujours bien motivé et assidu ?		Le travailleur est-il bien disponible aux dates fixées (vacances, crédit-temps...) ?

<b>Actions formatives collectives</b> <i>(au moins deux travailleurs)</i>	<b>Budget disponible et ressources</b>	<b>Choix du prestataire</b> <i>(lorsque externalisé)</i>	<b>Les personnes concernées</b> <i>Au sein de l'institution</i>	<b>Timing</b>	<b>Pendant l'action formative</b>	<b>Communication</b>	<b>Points d'attention</b>
<b>Formation sur mesure (sur site ou chez l'opérateur)</b>	Un budget doit-il être mis à disposition ?	Quelle est l'expertise nécessaire ?	Combien de travailleurs sont concernés par l'action formative ? Une division en plusieurs groupes est-elle nécessaire ?	Quelle est la date limite à laquelle l'action formative démarre et se finalise ?	L'action formative a-t-elle lieu durant le temps de travail ? Si oui, des remplacements sont-ils à prévoir ? Faut-il fermer le lieu d'accueil ? Si non, faut-il organiser des jours de récupération ?	Quelles infos faut-il communiquer aux travailleurs à l'avance et au retour de l'action formative ?	Des objectifs précis ont-ils été fixés par et pour l'équipe ?  L'équipe est-elle informée et volontairement impliquée dans l'organisation de l'action formative ?
<b>Accompagnement d'équipe par un superviseur externe</b>		Faut-il réaliser un appel d'offre (avec cahier des charges) ou est-ce avec l'ONE ?					
<b>Partage de pratiques (supervision, intervision, visite d'institution, stage, réunion d'échanges...) selon différents supports (rencontre, webinaire...)</b>	De quel budget au sein du plan de formation dispose-t-on pour ce type d'action formative ?  Existe-t-il des subsides permettant de prendre en charge les coûts en tout ou en partie ?	Quels sont les critères de choix primordiaux (localisation, type de méthodologie, prix...) ?  L'action formative nécessite-t-elle des prérequis ?	Qui nécessite un accompagnement par un collègue (travailleur nouvellement arrivé, stagiaire...) ?  Qui a les compétences / titres pour endosser le rôle de tuteur au sein de l'équipe ?  Y a-t-il un tiers (écoles, organisme de	Quelle est la date limite à laquelle l'action formative démarre et se finalise ?	Des remplacements de travailleurs sont-ils à prévoir ?  A quelle fréquence les temps d'échange peuvent-ils être fixés ?  Quelles infos	Que faut-il communiquer à l'équipe à l'avance et à la fin de l'action formative ?  Quelles infos communiquer au reste des travailleurs qui ne suivent pas l'action formative et quand ?	Des objectifs précis ont-ils été fixés par et pour les travailleurs concernés par le tutorat ?  Des outils et/ou formations sur le tutorat sont-ils mis à disposition des travailleurs si nécessaires ?
<b>Tutorat de travailleurs / tutorat de stagiaires</b>	Quels temps de travail peuvent être mis à disposition ?	/					

			<p>formation...) avec qui organiser les contacts ?</p> <p>Y a-t-il un tuteur référent ou bien une équipe de tuteur ?</p>			<p>Quelles infos communiquer aux éventuels tiers (écoles...) ?</p> <p>Qui communique (tuteur, responsable, pilote du plan de formation...) et quand ?</p>	<p>L'équipe est-elle informée et volontairement impliquée dans l'organisation de l'action formative ?</p>
--	--	--	--	--	--	---	---

**Outils en lien :**

- Tableau récapitulatif des besoins et plan d'actions
- Etablir un plan de communication
- Feuille de bord et de suivi de la formation
- Plan d'actions pour la mise en œuvre des apprentissages
-

# EVALUER LES ACTIONS FORMATIVES ET DISPOSITIFS D'APPRENTISSAGE

Cette fiche a pour objectifs de :

- Comprendre l'intérêt d'évaluer une action formative mise en place
- S'outiller pour évaluer une action formative

Une fois toutes les actions formatives et les divers dispositifs d'apprentissages réalisés, il s'agit de prendre le temps de procéder à une évaluation de ceux-ci pour apprécier notamment la qualité et les retombées de ceux-ci.

Evaluer revient à mesurer de manière qualitative et/ou quantitative l'efficacité, l'efficience 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 ?* ».

## 1. Pourquoi évaluer ?

Il est utile d'évaluer une action formative pour plusieurs raisons :

- **Voir si les attentes ont été rencontrées** : les objectifs définis au préalable ont-ils été remplis ou sont-ils en voie de l'être ? L'action formative 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 ? L'action formative a-t-elle amené une plus-value au professionnel et à l'institution ? Quelles sont les nouvelles connaissances apprises ? Quelles sont les compétences développées ou renforcées à ce stade ?
- **Accompagner la mise en œuvre des apprentissages** : évaluer l'action formative est la dernière étape avant d'entamer la mise en pratique concrète des nouvelles connaissances et sera l'amorce vers celle-ci.
- Dans certains cas : **donner un retour au formateur/accompagnateur/conseiller...** : il pourra alors revoir ou ajuster le contenu de l'action formative, la méthodologie...

## 2. Que faut-il évaluer ?

Les critères d'évaluation seront propres à chaque type d'action formative (individuelle ou collective). Il s'agit de déterminer ce que l'on cherche à évaluer sur base des attentes au départ et l'impact souhaité après l'action formative.

Il est possible d'évaluer une action formative sur différents aspects :

- **Les qualités du formateur/accompagnateur/conseiller** : ses compétences au niveau de l'encadrement et/ou de l'accompagnement, 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 théorique proposé...
- **Le contenu de l'action formative** : les théories abordées, les méthodologies appliquées, les outils mis en pratique, les outils de références utilisés, les grilles de lecture, la démarche de

formation, les techniques d'animation/ d'accompagnement utilisées, l'organisation des temps de formation...

- **Les aspects logistiques** : la durée, le lieu, le calendrier, les supports écrits transmis, le prix, le nombre de participants...
- **La praticabilité des outils proposés** dans le quotidien des milieux d'accueil
- ...

### 3. Qui participe à l'évaluation ?

Chaque personne ayant participé à l'action formative, qu'il s'agisse d'une formation collective sur site, d'un tutorat en interne, d'une formation individuelle à distance...

Selon la taille de l'institution, soit l'évaluation sera organisée et menée en interne par le responsable/pilote du plan de Formation lui-même, soit par le responsable de chaque équipe qui pourra alors donner un retour concret au pilote qui centralisera les retours.

Dans certains cas, il peut être judicieux de faire participer les bénéficiaires de l'institution aux moments d'évaluation (parents, enfants...), si leur retour est pertinent et peut permettre des ajustements plus ciblés par la suite.

Exemples : dans le cas de l'aménagement du lieu d'accueil, de l'accueil des parents, des jeux proposés aux enfants...

### 4. Quand évaluer ?

Selon le type d'action formative, plusieurs temps d'évaluation peuvent être mis en place : à chaud, à savoir directement après l'action formative, et à froid, après une mise en pratique sur le moyen-long terme.

#### a) A chaud

L'évaluation doit être menée dans les meilleurs délais (idéalement dans les deux semaines maximum) suivant la fin de l'action formative, tant que les participants ont encore bien en mémoire leur vécu et ressenti.

Il s'agit à ce stade de **mesurer la satisfaction** des participants quant :

- Aux qualités du formateur/accompagnateur/conseiller/tuteur...
- Au contenu de l'action formative
- Aux aspects logistiques

Pour les cas d'actions formatives de longue durée (tutorat, formation qualifiante...), l'évaluation peut aussi se mener en plusieurs phases, avec par exemple une mise au point intermédiaire à mi-parcours.

#### b) A froid

Une deuxième évaluation peut être menée après trois mois, six mois, ou une année de mise en pratique, afin de **mesurer l'efficacité de l'action formative, les impacts de celle-ci** dans la pratique quotidienne, sa valeur ajoutée.

Cette évaluation à froid est l'évaluation de la mise en œuvre des apprentissages dans la pratique. Pour plus de détails, nous vous invitons à consulter la fiche intitulée « La mise en œuvre des apprentissages ».

Afin de mesurer l'efficacité d'une action formative, les questions peuvent être formulées de la manière suivante : « **L'action formative nous a-t-elle permis d'atteindre l'objectif fixé ?** », « A quoi voulait-on aboutir ? »<sup>48</sup>.

*Exemples : l'action formative (ou dispositif d'apprentissage) a-t-elle (il) permis de...*

- *Comblar la lacune identifiée ?*
- *Solutionner le problème identifié ?*
- *Changer / faire évoluer les pratiques comme souhaité ?*
- *Concrétiser tel projet ?*
- *Relever tel défi ?*
- *Augmenter le bien-être de l'équipe ?*
- ...

Pour préciser les choses, posez-vous la question « Comment le sait-on ? ». Cela vous aidera à déterminer les **indicateurs de résultat** qui vous permettent de vous positionner. Essayez d'être le plus objectif possible.

*Exemples : nous le savons car...*

- *...tel travailleur est désormais capable d'accueillir les parents en néerlandais*
- *...il y a beaucoup moins d'absentéisme au niveau de l'équipe*
- *...la majorité des parents ont manifesté leur satisfaction quant au nouvel espace d'accueil lors de l'apéro de Noël*
- *...il y a désormais systématiquement un tuteur référent pour chaque stagiaire*
- ...

## 5. Comment évaluer ?

Selon les critères, certains aspects peuvent être évalués de manière plus objective que d'autres. L'idée n'est pas de mener un travail à valeur scientifique extrêmement précis, mais de toujours le faire au regard des objectifs fixés au départ par le professionnel, l'équipe et/ou l'institution.

La manière dont l'évaluation sera organisée dépendra donc de plusieurs éléments :

- Les objectifs du projet plan de Formation
- L'action formative en question : les objectifs fixés au départ et le format
- Le temps dont l'institution dispose pour mener cette évaluation
- Les outils à disposition

*L'évaluation doit-elle être menée en équipe ou bien via des entretiens individuels ? Faut-il recourir uniquement à l'écrit ? L'évaluation est-elle anonyme ? Existe-t-il des outils et canevas institutionnels pour mener l'évaluation ? Les travailleurs doivent-ils compléter un questionnaire en ligne ? S'agit-il d'une autoévaluation ? Quel est le délai maximum pour récolter les retours ? ...*

L'évaluation des actions formatives peut être multiple et potentiellement fastidieuse, mais elle est nécessaire pour obtenir un solide retour sur investissement en validant, ou non, les apports bénéfiques des modalités d'apprentissages choisies.

Nous vous invitons donc à mener une **réflexion concertée en amont de l'action formative sur le cadre de l'évaluation à mettre en œuvre au terme de celle-ci** : quels critères de mesure ? quel temps y consacrer ? Quels outils utiliser ? Quelles techniques d'animation ? ...

---

<sup>48</sup> Plus l'objectif fixé au départ est précis, plus l'évaluation en sera précise. Pour aller plus loin : fixer un objectif avec la méthode « SMART » (URL à ajouter)

**Outil en lien :**

Feuille de bord et de suivi de la Formation

**Pour aller plus loin :**

Techniques d'animation pour mener une évaluation collective ([URL à intégrer](#))

**PROCESSUS**

**« PLAN DE FORMATION »**

**INTÉGRATION DANS  
LES PRATIQUES**

## LA MISE EN ŒUVRE DES APPRENTISSAGES

### Cette fiche a pour objectifs :

- De définir la mise en œuvre des apprentissages
- De sensibiliser à l'importance du suivi des apprentissages
- De fournir des clés en vue de favoriser la mise en œuvre

### 1. Qu'est-ce que la mise en œuvre des apprentissages ?

La mise en œuvre des apprentissages est la capacité d'un travailleur ou d'une équipe à utiliser de manière concrète et durable les nouveaux acquis (appris lors d'une action formative, ou ailleurs) dans la pratique professionnelle, en vue de faire évoluer positivement celle-ci.

La mise en œuvre des apprentissages implique différentes responsabilités pour le travailleur ou l'équipe :

- La mobilisation des nouveaux savoirs, savoirs-faire et savoirs-être
- Une appropriation adaptée dans la réalité professionnelle (au regard du projet d'accueil notamment) plutôt qu'une application pure et simple des nouvelles connaissances
- Des capacités de réflexion, d'autoévaluation et d'adaptation
- Une ouverture au changement, une volonté à évoluer professionnellement
- Du temps de travail dédié spécifiquement à l'apprentissage et à l'observation de son évolution

Sans ces différents éléments, la mise en œuvre des nouveaux acquis dans la pratique sera impossible. Il ne suffit donc pas de suivre une formation pour changer ses pratiques professionnelles et devenir compétent.

A ne pas confondre : « mise en œuvre des apprentissages » et « partage des apprentissages ». Ce dernier consiste, par exemple, à faire un retour d'une formation suivie à ses collègues qui n'y étaient pas présents. Echanger sur ses apprentissages ne constitue qu'une étape nécessaire de la mise en œuvre, qui est un processus plus global. Le partage avec l'équipe est indispensable car il participe à l'évolution des pratiques.

### 2. Pourquoi veiller à la mise en œuvre des apprentissages ?

Les actions formatives font partie d'un **processus plus large d'apprentissage**. Sans une préparation en amont et un suivi abouti en aval, seule une petite partie des acquis d'une action formative sont utilisés concrètement et à long terme dans les pratiques professionnelles.

Or, vu le temps, le budget et l'énergie investis dans la Formation par une institution et ses travailleurs, il est dommage et contreproductif de ne pas **maximaliser les effets bénéfiques des actions formatives** mises en œuvre.

Les effets bénéfiques de la mise en œuvre des apprentissages sont les suivants :

- Il permet la **création de sens** pour le travailleur dans son apprentissage et réduit l'écart entre la théorie (savoirs) et la pratique (savoirs-faire et savoirs-être)
- Il permet au travailleur une **intégration plus rapide et plus efficace** des nouveaux savoirs en les mobilisant régulièrement dans sa pratique
- Il favorise **l'engagement, la persévérance et la motivation** du travailleur dans son apprentissage car celui-ci se voit évoluer

Il est donc important de responsabiliser et d'autonomiser le plus possible chaque travailleur par rapport à son parcours d'apprentissage.

La mise en œuvre des apprentissages est un processus à **mettre en œuvre pour l'ensemble des professionnels de l'institution**, au service de la qualité de l'accueil de l'institution et des bénéficiaires.

### 3. Comment favoriser la mise en œuvre des apprentissages ?

La réussite de la mise en œuvre des apprentissages dépend de plusieurs facteurs. Citons notamment :

- *La méthodologie et le cadre pédagogique appliqués lors de la formation* : ex-cathedra, participatif, transmissif, incitatif, résolution de problème, pratique guidée, intelligence collective...
- *Les dispositifs mis en place dans l'institution pour favoriser la mise en œuvre* : temps de partage au retour de la formation, sessions de réactivation, accompagnement...
- *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...

**Il est donc essentiel de se concerter sur les modalités opportunes de la mise en œuvre des apprentissages** au quotidien : quels moments et quels types de suivi sont pertinents ?

Nous vous invitons à **construire, formaliser et faire valider ces modalités** par l'équipe et/ou la direction et/ou le PO afin qu'elles soient acceptées par tous et entrent dans la culture institutionnelle de votre lieu d'accueil.

### 4. Quelles modalités de mise en œuvre des apprentissages ?

Les modalités de mise en œuvre peuvent être instituées via **différents outils, actions et dispositifs** qui seront propres à chaque institution en fonction de sa réalité, de son fonctionnement et de sa culture institutionnelle.

La définition des modalités de mise en œuvre sera généralement à l'initiative du pilote du plan de Formation et/ou de la direction. Toutefois, plus le travailleur sera concerté et impliqué dans la construction de son parcours d'apprentissage, plus la mise en œuvre des acquis sera efficient.

Voici ci-dessous une liste non-exhaustive **d'actions clés** en vue de favoriser la mise en œuvre des apprentissages.

#### 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 **co-construire le processus d'apprentissage** via diverses actions :

- Clarifier le but et les objectifs à atteindre
- Créer un lien entre les attentes du lieu d'accueil (= attentes institutionnelles) et les attentes du (des) participant(s) (= attentes individuelles)
- Sensibiliser à l'importance de la Formation et du processus d'apprentissage mis en place
- Entamer la réflexion quant aux changements attendus dans les pratiques
- Rappeler les éléments logistiques liés à la formation (qui, quand, où, comment...)
- Préparer l'après-Formation :

- Choisir les modalités de mise en œuvre d'apprentissages (quels dispositifs ? Quels moments ? ...)
- Organiser le suivi individuel et/ou collectif post-action formative
- Mettre en place un accompagnement individuel et/ou collectif si nécessaire
- ...

### *b) Après la Formation*

Après la mise en place de l'action formative, le pilote et/ou la direction peuvent reprendre un moment d'échange avec le(s) participant(s), en vue de **mettre en œuvre les modalités décidées et préparées avant le début de l'action formative**.

Les diverses actions qui peuvent être mises en œuvre sont les suivantes :

- Identifier les situations, les moments, où le(s) travailleur(s) pourra(ont) utiliser ses(leurs) nouveaux acquis
- Fixer des objectifs en termes de mise en œuvre des apprentissages (à court comme à moyen terme)
- Questionner la charge de travail du (des) participant(s) : en vue de permettre aux apprenants de mettre leurs acquis en pratique, il est parfois nécessaire de revoir (de manière temporaire) la charge de travail
- Mettre à disposition des moments d'échange au sein de l'équipe afin de mener une réflexion collective sur les changements à mettre en place dans les pratiques (après une formation collective, mais aussi peut-être individuelle)
- Identifier les freins potentiels à la mise en œuvre et réfléchir à la manière de les lever
- Identifier les ressources et opportunités à la mise en œuvre et réfléchir à la manière de les exploiter
- Opérationnaliser l'accompagnement défini (individuel ou collectif)
- ...

Voici une liste non-exhaustive d'**actions spécifiques** selon les acteurs concernés :

#### *Le travailleur / l'équipe*

- Participer à la définition des modalités de la mise en œuvre de son processus d'apprentissage
- S'investir dans le suivi de la mise en œuvre des modalités de la mise en œuvre de son processus d'apprentissage
- S'observer, remettre en question ses pratiques, s'autoévaluer régulièrement
- Soutenir les collègues et l'équipe dans leurs démarches de changement
- Entretenir régulièrement ses connaissances et les enrichir (via divers moyens)

#### *Le responsable de la formation et/ou responsable hiérarchique<sup>49</sup>*

- Fixer avec chaque travailleur et/ou équipe des objectifs clairs et réalistes
- Organiser le suivi des actions formatives
- Organiser l'évaluation des actions formatives, à chaud et à froid
- Définir, en concertation avec le travailleur et/ou l'équipe, les modalités de mise en œuvre des apprentissages
- Formaliser pour tous les acteurs de l'institution le processus de mise en œuvre des apprentissages
- Organiser la mise en œuvre des modalités de mise en œuvre des apprentissages
- Garantir l'investissement et la participation des travailleurs dans leur parcours d'apprentissage
- Sensibiliser à l'importance de la Formation et à la mise en œuvre des apprentissages
- Désamorcer les éventuelles résistances au changement au sein de l'équipe
- ...

#### **Outil en lien :**

- Feuille de bord et de suivi de la formation
- Plan d'actions pour la mise en œuvre des apprentissages

<sup>49</sup> Dépendra de la réalité de l'institution.

# OUTILS

## Outil – Test d’autoévaluation pour le pilote du plan de Formation

Catégorie « Gestion de projet plan de formation » - Quand l’utiliser ? Casting - Pour qui ? Le pilote du plan de formation - Quel format ? Canevas

### a) Objectifs

- Identifier vos atouts et faiblesses dans votre rôle de pilote du plan de Formation
- Garder une trace de votre évolution

### b) Comment l’utiliser ?

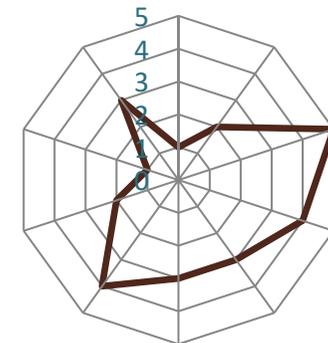
1) **Prenez connaissance des différentes questions listées autour du graphe en toile d’araignée proposé.** Chaque question concerne une compétence spécifique et est à débiter par la phrase « Dans quelle mesure suis-je capable... ? »

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.**

1 : Je 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 :



4) Analysez 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, un point plus proche du centre signifie que vous semblez moins à l’aise avec la compétence liée (1).

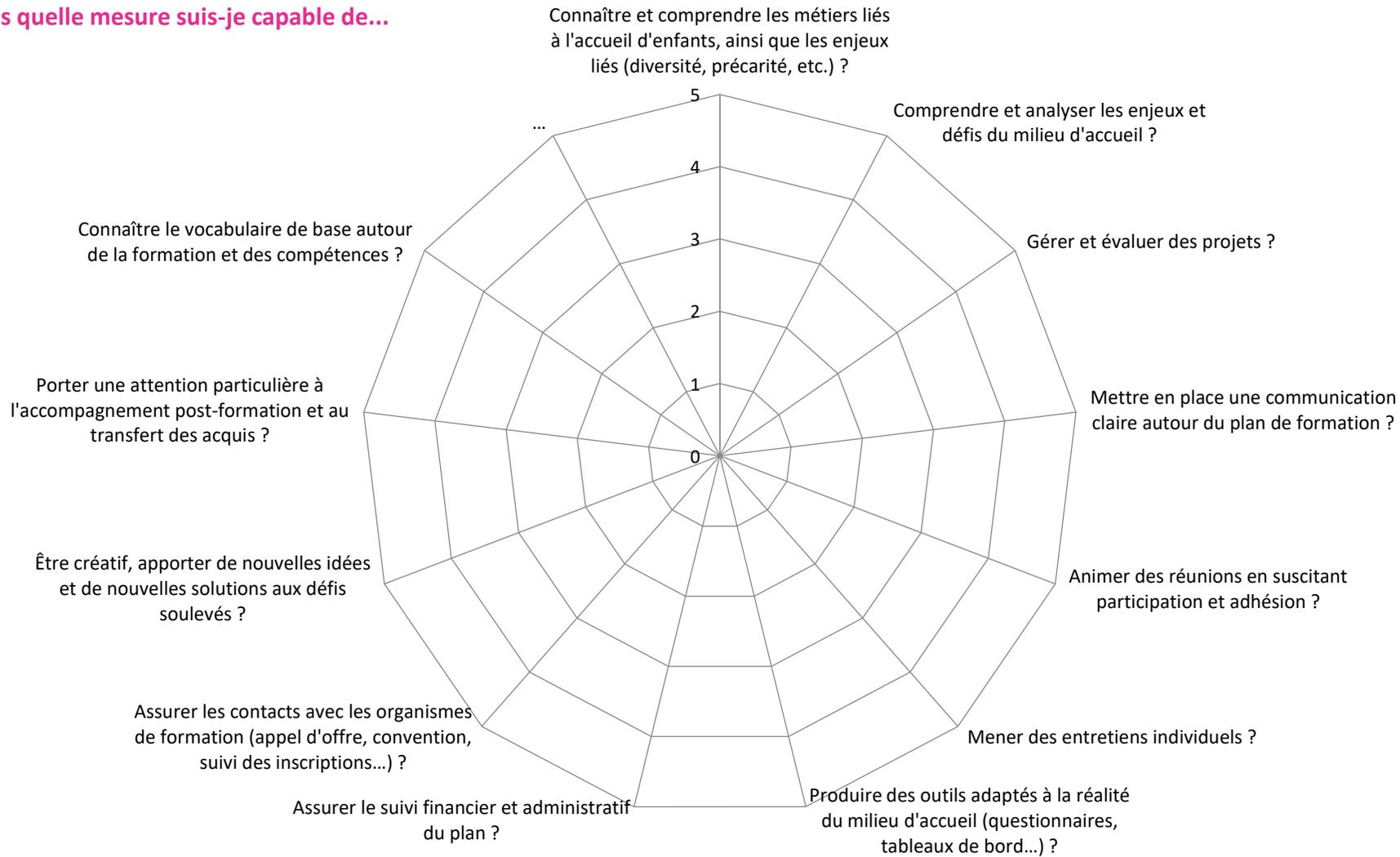
### c) Et après ?

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.

N’hésitez pas à réaliser le test ponctuellement, une fois par an par exemple, afin de vous rendre compte de votre évolution !

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

Test réalisé en date du .... / .... / ....



## Outil – Le descriptif de fonction

Catégorie « Processus plan de Formation » - Quand l'utiliser ? Identification des besoins - Pour qui ? Le pilote du plan de formation, le responsable, la direction, le gestionnaire RH - Quel format ? Canevas

### a) Objectifs

- Connaître les grandes étapes d'élaboration d'un descriptif de fonction
- Elaborer des descriptions de fonction pour tous les travailleurs de l'institution sur base d'un canevas

### b) Comment l'utiliser ?

En 4 étapes :

#### Récolte d'informations

Avant de vous lancer dans l'écriture proprement dite de vos descriptions de fonction, il est nécessaire de passer par une étape de récolte d'informations auprès des personnes directement concernées. Allez à la rencontre des différentes fonctions pour bien identifier les compétences et tâches qui s'y rapportent. Le bénéfice sera double :

- Des descriptions de fonction représentatives de la réalité de terrain et donc utilisables
- Une adhérence des travailleurs, qui auront été consultés

#### Réflexion collective

Lorsque que vous disposez des informations de terrain, prenez le temps de réfléchir, en concertation avec les équipes (et la délégation syndicale si présente), de la méthodologie que vous allez utiliser pour classer les informations récoltées et construire les descriptions de fonction.

#### Elaboration

Nous vous conseillons de suivre une selon une logique d'entonnoir pour élaborer vos descriptions de fonction : du plus général au plus concret, du titre de la fonction à des exemples de tâches.

- Le titre : c'est la dénomination de la fonction  
*Quelle est la fonction occupée ?*
- La mission : c'est le cœur de la fonction, sa contribution spécifique à la réalisation de la mission de la structure.  
*A quoi la fonction sert-elle ? En quoi permet-elle à la structure d'atteindre son objectif ?*
- Les finalités (rôles + résultats) : c'est ce pourquoi le titulaire de la fonction est engagé. Les rôles sont les « différentes casquettes » d'une même fonction, tandis que les résultats désignent ce qui doit être atteint dans le cadre d'un rôle défini.  
*Quels sont les différents rôles & les résultats attendus ? Que fait la personne concrètement ? Quel est le résultat, l'effet attendu dans le cadre de ce rôle ?*
- Les tâches : ce sont les activités principales liées à une finalité.  
*Comment illustrer ce qui doit être fait pour atteindre le résultat ?*
- Les compétences : ce sont les ressources que le titulaire de la fonction doit mobiliser pour exécuter les finalités de sa fonction.  
*Quels savoirs ? Quels savoir-faire ? Quels savoir-être ?*

- Les indicateurs de compétences : ce sont les éléments concrets, observables – quantitatifs ou qualitatifs – qui permettent d’apprécier dans quelle mesure un objectif est atteint.  
*Comment identifier que l’objectif est réalisé ?*
- La position hiérarchique : c’est la place de la fonction dans la hiérarchie.  
*Par quelle autre fonction la fonction est-elle dirigée ? Qui est le supérieur hiérarchique ? De quelle(s) autre(s) fonction(s) la fonction assure-elle la direction ? Quelles sont les fonctions qui sont sous ses ordres ?*

Chaque chapitre doit être élaboré séparément mais en interaction avec les autres, particulièrement celui qui le précède et celui que le suit.

Les discussions lors de la rédaction d’un descriptif de fonction ne refléteront pas forcément le caractère linéaire du texte. Il se peut que le titre ou la mission ne soient définitifs qu’à la fin du processus alors qu’ils se trouvent en tête de document ! Avancez donc dans le cœur de la fonction pour vous aider à fixer les termes.

Vous pouvez aussi intégrer des informations complémentaires à la fin du texte, selon le contexte de votre institution :

- Niveau de qualification - Diplôme (ou expérience équivalente)
- Autonomie : sur quels points le titulaire de la fonction peut-il décider seul ou doit-il demander une autorisation, et à qui ?
- Flux de communication : avec quel niveau hiérarchique ou quelle autre fonction le titulaire peut ou doit-il communiquer ?
- Déontologie : la fonction doit-elle respecter un code de déontologie professionnelle, une charte interne ?
- Durée d’acclimatation : durée nécessaire à un nouveau titulaire pour exercer la fonction de manière autonome.

### Écriture

Utilisez le canevas ci-dessous pour développer les descriptions de fonction de chaque fonction présente au sein de votre institution. Il sera peut-être nécessaire de passer par plusieurs versions intermédiaires de cet outil de travail avant d’aboutir à un document finalisé.

#### c) *Les trucs pour réussir ?*

- Inspirez-vous de descriptions de fonction déjà existantes dans votre secteur ou ailleurs.
- Faites relire la description de fonction à une personne extérieure pour vérifier sa cohérence.
- Évitez les descriptions de fonction trop longues et les listes interminables de tâches ou de compétences, qui ne seront de toute façon jamais exhaustives. Nous vous conseillons un maximum de 5 tâches par finalité.
- Adaptez la description de fonction à votre réalité : choisissez des termes qui correspondent à la culture de votre institution.
- Un format visuel ou graphique peut aider à une meilleure appropriation par tous.

#### d) *Et après ?*

- Communiquez leur description de fonction aux titulaires de la fonction et à leur responsable. Les descriptions de fonction peuvent toutefois être accessibles à tous
- Utilisez cette description de fonction comme support dans toutes les procédures de gestion des compétences.
- Posez la question d’une révision dès le moment où vous percevez un décalage entre la description de fonction et la réalité.

## Canevas pour mettre en place un descriptif de fonction

### 1. Titre :

### 2. Mission :

### 3. Finalités :

- a. En tant que (rôle) ....., le (titre) ..... (verbe d'action) ..... afin de (finalité) .....

Exemples d'activités/de tâches principales :

- 
- 
- 

- b. En tant que (rôle) ....., le (titre) ..... (verbe d'action) ..... afin de (finalité) .....

Exemples d'activités/de tâches principales :

- 
- 
- 

- c. En tant que (rôle) ....., le (titre) ..... (verbe d'action) ..... afin de (finalité) .....

Exemples d'activités/de tâches principales :

- 
- 
- 

### 4. Compétences et indicateurs

Compétences clés	Indicateurs
<b>Socle commun</b>	
Compétence 1	-
Compétence 2	-
Compétence 3	-
( ... )	
<b>Finalité 1</b>	
Compétence 1	-
Compétence 2	-
Compétence 3	-
( ... )	
<b>Finalité 2</b>	
Compétence 1	-
Compétence 2	-
Compétence 3	-
( ... )	
<b>Finalité 3</b>	
Compétence 1	-
Compétence 2	-
Compétence 3	-
( ... )	

## 5. Hiérarchie

La fonction est dirigée et doit rendre des comptes à ..... (fonction)

La fonction dirige et peut déléguer à ..... (Quels services, nombre de personnes)

## 6. Divers (au choix)

- Niveau de qualification / diplôme :
- Autonomie :
- Les flux de communication :
- Barème salarial :
- Déontologie :
- Durée d'acclimatation :

## Outil – L’entretien d’évolution (version responsable)

Catégorie « Processus plan de Formation » - Quand l’utiliser ? Identifier les besoins en compétences - Pour qui ? Le responsable - Quel format ? Modèle

### a) Objectifs de cet outil :

- Comprendre les objectifs de l’entretien d’évolution
- Comprendre l’intérêt du cycle d’entretien d’évolution pour le responsable et le travailleur
- Préparer son entretien en tant que responsable

### b) Comment l’utiliser ?

L’entretien d’évolution<sup>50</sup> implique deux parties prenantes : le travailleur et le responsable. Cet outil est donc décliné en deux versions, pour chaque acteur, avec une partie commune qui rappelle la nature et les objectifs de l’entretien.

Cette version s’adresse au responsable. Une version à donner au travailleur est disponible.

### Qu’est-ce qu’un entretien d’évolution ?

Un entretien d’évolution 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.

### Ce que chacun en retire :

<i>Pour le travailleur</i>	<i>Pour le responsable et pour l’organisation</i>
Savoir ce que le responsable pense de son travail Savoir ce que le responsable attend de lui Mieux connaître les objectifs de son organisation et de son service Communiquer ses difficultés Discuter des objectifs et des moyens Envisager son avenir professionnel	Savoir ce que son équipe attend de lui Mieux connaître le fonctionnement et les besoins collectifs et individuels de l’équipe Trouver des pistes pour une meilleure collaboration et pour toujours plus de qualité du service rendu Discuter des objectifs et des moyens

### Quel déroulé pour l’entretien ?

L’entretien en tant que tel se déroule en plusieurs étapes :

1. Le responsable introduit l’entretien en rappelle le cadre, les objectifs et l’état des lieux
2. Chaque partie communique ce qu’elle a préparé en amont : le feedback, les demandes, les besoins, les éventuelles informations à faire passer.
3. Les deux parties élabore un document commun : les conclusions de l’entretien. Que retient-on ? Quelles actions sont envisagées ? Quelle temporalité ? (Le canevas de ces conclusions se trouve à la fin de cet outil. Chaque partie doit posséder un exemplaire des conclusions : elles servent de document de suivi et de preuve de ce qui a été discuté et décidé).
4. Terminer l’entretien par une météo : comment le travailleur se sent-il suite à cet entretien ? Quelles sont les impressions de part et d’autre ?

<sup>50</sup> L’entretien d’évolution peut aussi être appelé ‘entretien de fonction’, ‘entretien de feedback’, ‘entretien de fonctionnement’, ‘entretien de progression’, ‘entretien individuels’... Choisissez un terme qui correspond à votre institution et à votre culture d’entreprise.

### Comment préparer l'entretien d'évolution ?

La préparation de l'entretien est cruciale non seulement pour le bon déroulement de l'entrevue, mais aussi pour s'assurer que toutes les éléments importants auront été dit !

L'entretien d'évolution ne vise pas à émettre un jugement, mais à proposer un feedback constructif aux membres du personnel et à pointer les améliorations à apporter aux tâches, à la collaboration au sein de l'équipe, aux conditions de travail ou aux compétences disponibles.

Afin d'atteindre les différents objectifs de l'entretien d'évolution, le responsable peut se préparer sur plusieurs aspects.

#### **Faire un état de lieux**

Prenez le temps de faire le point sur la situation du travailleur que vous allez rencontrer et de vous remémorer ce qui avait été décidé/discuté lors des rencontres précédentes (entretien d'évolution ou réunion de suivi plus informelles).

Reprenez pour cela la partie commune de l'entretien précédent, si vous en disposez.

- Quelles compétences le travailleur est-il censé maîtriser sur base de sa description de fonction et sur base des différents projets en cours/à venir ? Quels indicateurs, quels critères observables ont été définis ?
- Quels besoins ont déjà été évoqué lors du dernier entretien (ou éventuellement lors de la prise de fonction s'il s'agit d'un nouveau travailleur)? Quels objectifs avaient été fixés ?
- Quel plan d'action avait été établi lors du dernier entretien ? Des actions formatives devaient-elles avoir lieu ? Un suivi de ces actions a-t-il été organisé ? De quelles ressources disposait le travailleur ?
- Sur base de ce qui a été observé, le plan d'action a-t-il été mis en œuvre ? Les objectifs ont-ils été atteints ?

#### **1. Préparer le feedback**

- Qu'est ce qui a été réalisé dans la période écoulée ?
- Quel sont les points positifs à retenir - au niveau du travail en équipe, du travail dans l'organisation, de la collaboration avec le n+1, des résultats du travailleur, des projets qu'il a menés, des compétences qu'il a mis en œuvre... ?
- Qu'y a-t-il encore à améliorer ? Quels sont les points faibles - au niveau du travail en équipe, du travail dans l'organisation, de la collaboration avec le n+1, des résultats du travailleur, des projets qu'il a menés, des indicateurs de compétences qui n'ont pas été observés ?
- Que mettre en place pour que ce qui n'a pas pu être réalisé le soit ?

#### **2. Préparer les éléments à communiquer**

- Y a-t-il des annonces à faire sur l'évolution de la fonction, des projets? Des changements dans la structure ou l'équipe nécessiteront-ils des adaptations ou des nouvelles compétences ?
- Y a-t-il des choses des messages/questions/demandes à faire passer pendant l'entretien ?

### *c) Les trucs pour réussir ?*

- Arriver bien préparé en ayant fait le point sur la période écoulée. Les questions de l'outil 3b peuvent également servir de base de préparation : être en mesure de répondre aux différentes questions du travailleur
- Prévoir suffisamment de temps et choisir un endroit sécurisant sans risque d'interruption
- Prendre le temps avant d'aborder les sujets délicats. Prendre le temps d'introduire l'entretien, de rappeler le cadre, de mettre le travailleur en confiance

- Parler en termes de faits observables et non de jugements ou d'impressions. Eviter les termes accusateurs et éviter de parler en « tu ».
- Laisser du temps de parole au travailleur et être dans une posture d'écoute active
- Eviter les comparaisons avec des tiers
- Equilibrer le feedback positif et négatif. Pour un feedback négatif, au moins deux positifs !
- Etre concret et identifier les pistes d'amélioration

*d) Et après ?*

- Transmettre les conclusions à la direction
- Fixer des réunions de suivi
- Transmettre les demandes au responsable de la formation (le travailleur peut le faire aussi)
- Mettre en place ce qui a été décidé et s'assurer que les ressources soient disponibles

## Outil – L’entretien d’évolution (version travailleur)

Catégorie « Processus plan de Formation » - Quand l’utiliser ? Identifier les besoins en compétences  
Pour qui ? Le travailleur - Quel format ? Modèle

### a) Objectifs

- Comprendre les objectifs de l’entretien d’évolution
- Comprendre l’intérêt du cycle d’entretien d’évolution pour le responsable et le travailleur
- Préparer son entretien en tant que travailleur

### b) Comment l’utiliser ?

L’entretien d’évolution<sup>51</sup> implique deux parties prenantes : le travailleur et le responsable. Cet outil est donc décliné en deux versions, pour chaque acteur, avec une partie commune qui rappelle la nature et les objectifs de l’entretien.

Cette version s’adresse au travailleur. Une version est disponible pour le responsable par ailleurs.

### Qu’est-ce qu’un entretien d’évolution ?

Un entretien d’évolution 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.

### Ce que chacun en retire :

<i>Pour le travailleur</i>	<i>Pour le responsable et pour l’organisation</i>
Savoir ce que le responsable pense de son travail Savoir ce que le responsable attend de lui Mieux connaître les objectifs de son organisation et de son service Communiquer ses difficultés/poser ses questions Discuter des objectifs et des moyens Envisager son avenir professionnel	Savoir ce que son équipe attend de lui Mieux connaître le fonctionnement et les besoins collectifs et individuels de l’équipe Trouver des pistes pour une meilleure collaboration et pour toujours plus de qualité du service rendu Discuter des objectifs et des moyens

### Quel déroulé pour l’entretien ?

L’entretien en tant que tel se déroule en plusieurs étapes

1. Le responsable introduit l’entretien en rappelle le cadre, les objectifs et l’état des lieux
2. Chaque partie communique ce qu’elle a préparé en amont : le feedback, les demandes, les besoins, les éventuelles informations à faire passer.
3. Les deux parties élabore un document commun : les conclusions de l’entretien. Que retient-on ? Quelles actions sont envisagées ? Quelle temporalité ?

Le canevas de ces conclusions se trouve à la fin de cet outil.

<sup>51</sup> L’entretien d’évolution peut aussi être appelé ‘entretien de fonction’, ‘entretien de feedback’, ‘entretien de fonctionnement’, ‘entretien de progression’, ‘entretien individuel’...

Chaque partie doit posséder un exemplaire des conclusions : elles servent de document de suivi et de preuve de ce qui a été discuté et décidé.

### Comment préparer l'entretien d'évolution ?

La préparation de l'entretien est cruciale non seulement pour le bon déroulement de l'entrevue, mais aussi pour s'assurer que toutes les éléments importants auront été dit !

Voici une liste de questions que vous pouvez vous poser en vue de l'entretien avec votre responsable

#### Etat des lieux pour démarrer

- *Quelles sont mes attentes par rapport à cet entretien ?*
- *Est-ce que ma fonction est claire pour moi ? Quelles sont, pour moi, les missions et tâches les plus importantes de mon poste ?*
- *Quelles sont les activités/projets de ces douze derniers mois pour lesquelles j'ai principalement travaillé ?*

#### Questions liées au passé

- *Quelles sont les activités/projets de ces douze derniers mois pour lesquelles j'ai principalement travaillé ?*
- *Quels sont les progrès et avancées qui ont été réalisés depuis le dernier entretien ?*
- *Quelles sont les missions/progrès/tâches qui me plaisent le plus dans ma fonction ?*
- *Quelles parties de mon travail m'apportent le moins de satisfaction ? Ai-je des suggestions à faire afin d'améliorer cette situation ?*
- *Quelles ont été mes difficultés liées au contexte (conjoncture, événements inattendus, changement, etc.) pour réaliser mes missions/objectifs/projets ?*
- *Comment puis-je expliquer les difficultés que j'éprouve dans telle ou telle activité/tâche ? Quelle démarche ai-je entreprise pour surmonter mes difficultés ?*
- *Selon moi, de quoi ai-je manqué pour atteindre mes objectifs ?*
- *A quoi puis-je attribuer mes facilités pour réaliser mes missions/objectifs ?*

#### Questions liées à l'avenir

- *Si je devais me fixer des objectifs personnellement, quels seraient-ils ?*
- *Que vais-je mettre en place pour atteindre mes objectifs ?*
- *Que vais-je changer pour atteindre mes objectifs ?*
- *De quels moyens ai-je besoin pour gagner en efficacité ?*
- *Quels sont mes délais que j'estime raisonnables pour réaliser ce projet ?*
- *Quels projets de l'institution sont en lien avec le mien ?*

#### Questions liées aux compétences

##### Points forts

- *Quelles sont les tâches que j'exécute avec facilité ?*
- *Quelles sont les tâches qui me demandent le moins d'efforts ?*
- *Ai-je des compétences non utilisées et susceptibles d'être mises à profit dans mon travail ? Pour notre association ? Lesquelles ?*
- *Quelles ont été mes principales réussites cette année ?*
- *Quelles sont mes plus grandes réussites de l'année et expliquer comment je m'y suis pris concrètement ?*

##### Points d'amélioration

- *Quelles sont les tâches dans lesquelles j'éprouve des difficultés ?*
- *Quelles sont les facettes (management ? reporting ? travail d'équipe ?) de mon travail qui me posent problème ?*
- *Quelle serait la solution pour résoudre tel ou tel problème dans mon travail ?*
- *A quoi attribuer mes lacunes dans tel ou tel domaine ?*
- *De façon globale, comment pourrais-je m'améliorer dans mon travail ?*
- *Ai-je connu des échecs que je qualifierais d'importants ?*

- *Est-ce que j'éprouve des difficultés d'ordre organisationnel ?*
- *Quelles sont les choses qui me posent problème au quotidien (me ralentissent, me perturbent, me gênent, me contrarient) ?*
- *Sur base de mon référentiel de compétences, quelles sont les compétences pour lesquelles j'ai le plus de difficulté ?*
- *Sur base de quels éléments vais-je estimer que cela va mieux (indicateurs) ?*
- *En fonction des difficultés précédemment évoquées, quels types de formations seraient susceptibles de m'aider ?*
- *Y a-t-il d'autres moyens non pédagogiques à mettre en place en parallèle aux formations identifiées ?*

### **Questions liées à la motivation**

- *Quelles parties de mon travail m'apportent le plus de satisfaction ? Quelles initiatives ai-je éventuellement prises (dû prendre) dans ce cadre ?*
- *Comment est-ce que je me vois professionnellement parlant, dans 2 ans, 3 ans, 5 ans ?*
- *Ai-je le désir d'évoluer et vers quel(s) type(s) de poste/projet ? A quel horizon ?*
- *Comment me vois-je évoluer dans ma fonction à terme ?*
- *Quels sont les domaines sur lesquels je voudrais davantage évoluer ?*
- *Comment j'estime mon degré d'implication dans le travail ?*

### **Questions liées à mes collaborations et mon environnement**

- *Comment est-ce que je me sens dans l'équipe ?*
- *Comment est-ce que je juge mon attitude générale ? (comportement, disponibilité, adaptabilité...)*
- *Quelles sont les grandes évolutions/changements pour notre association ?*
- *Suis-je au fait des enjeux globaux de l'institution ? Quels sont-ils ?*
- *Qu'est-ce que je pense de l'encadrement de mon responsable ? Quelles sont mes attentes par rapport à lui ?*
- *Selon moi, des changements peuvent-ils être apportés pour améliorer la qualité de l'accueil de ma structure ?*

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

...

#### *c) Les trucs pour réussir ?*

- Considérer l'entretien comme un échange constructif et comme une opportunité de discuter de son métier, de son parcours professionnel et de son avenir avec son responsable
- Arriver bien préparé en ayant fait le point sur la période écoulée et en sachant les souhaits et demandes spécifiques
- Parler en termes de faits observables et non de jugements ou d'impressions. Eviter les termes accusateurs et éviter de parler en 'tu'
- Etre concret dans les dires et les demandes. Mettre en avant les points d'amélioration
- Prendre le temps avant d'aborder les sujets délicats et chercher des intérêts communs avec l'interlocuteur
- Laisser l'autre s'exprimer et être dans une écoute active

#### *d) Et après ?*

- Fixer des réunions de suivi avec le responsable et les noter dans l'agenda
- Transmettre les éventuelles demandes au responsable de la formation
- Mettre en place ce qui a été décidé, en collaboration avec le responsable, le responsable de la formation ou tout autre personne impliquée dans le plan d'actions convenu

## CONCLUSIONS : APERÇU DES ACCORDS PRIS LORS DE L'ENTRETIEN

**VERSION COMMUNE A REMETTRE A LA DIRECTION. LE N ET LE N+1 GARDENT CHACUN UN EXEMPLAIRE. CE DOCUMENT SERVIRA DE SUPPORT AU SUIVI DES ACTIONS PROPOSEES.**

Nom N :	
Nom N+1 :	Date de l'entretien :

MES POINTS FORTS	MES PROJETS – MES PERSPECTIVES

PLAN D' ACTIONS				
Point à améliorer/problème ou projet	Action	Qui agit?	Pour quand ?	Résultat attendu concrètement : comment saurons-nous que le point est amélioré/ le problème résolu ou le projet réalisé ?
PLAN DE FORMATIONS				
Point à améliorer/problème ou projet	Action formative	Qui agit?	Pour quand ?	Résultat attendu Concrètement : comment saurons-nous que le point est amélioré/ le problème résolu ou le projet réalisé ?

Période(s) prévue pour le (les) entretiens de suivi (uniquement entre le N et le N+1) :

Pour réception :

Signature N

Signature N+1

## Outil – Tableau récapitulatif des besoins et plan d'actions

Quand l'utiliser ? Plan d'actions Pour qui ? Le pilote du plan de formation Quel format ? Canevas

### a) Objectifs

- 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

### b) Comment l'utiliser ?

Cet outil consiste en un tableau récapitulatif qui peut s'utiliser lors de :

- L'identification des besoins
- La mise en place d'un plan d'actions pour y répondre (le plan de Formation en tant quel tel)
- L'évaluation des actions menées

Remplissez ce tableau au fur et à mesure et gardez-le tout au long de votre projet plan de Formation. Il offrira une **vue d'ensemble de vos objectifs et de vos actions menées/à mener** et vous permettra d'avancer étape par étape sans perdre le fil.

Cet outil peut aussi servir de :

- Document de travail pour le comité de pilotage ou de récapitulatif pour informer les personnes impliquées. En le remplissant collectivement, vous disposez alors d'un outil commun pour avancer dans le projet.
- Document « officiel » : le plan de Formation à valider et communiquer. N'hésitez pas à le modifier selon vos réalités et besoins.

Une ligne d'exemple a été remplie à titre informative. L'exemple concerne un projet collectif mais peut tout aussi bien s'appliquer à des besoins individuels. Il s'agit alors de plans de formation individuels et certains intitulés devront être adaptés. Dans tous les cas, n'hésitez pas à vous réapproprier l'outil selon vos réalités.

#### **NDLR :**

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

1) NOS BESOINS <sup>52</sup>				
<b>Quel est notre projet ? Quelle est notre problématique ?<sup>53</sup></b> <i>Quelle est notre questionnement ? Sur quoi porte-t-il ?</i>	<b>Comment avons-nous identifié ce projet ou cette problématique ?</b> <i>Avec des parents ; lors d'une réunion d'équipe ; lors d'un entretien d'évolution ; exigence du PO ; lors de l'état des lieux<sup>54</sup>...</i>	<b>Qui est concerné par ce projet, cette problématique ?</b> <i>L'équipe de la section des 2-3 ans ; Justine ; toute l'équipe, y compris le personnel administratif et d'entretien...</i>	<b>Quelle est la situation à laquelle nous souhaitons arriver ? Quel est notre but à atteindre ?</b>	<b>Nous souhaitons atteindre ce but pour le ...</b>
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

<sup>52</sup> Cfr fiche « Identifier les besoins en compétences »

<sup>53</sup> Cfr fiche « Autodiagnostic des pratiques d'accueil » - Tableau « Les priorités rencontrées »

<sup>54</sup> Cfr fiches « Autodiagnostic des pratiques de gestion de la formation » et « Autodiagnostic des pratiques d'accueil »

## 2) NOTRE PLAN D' ACTIONS POUR Y RÉPONDRE<sup>55</sup>

Quelles actions spécifiques envisager pour atteindre notre but ? <i>Recruter ? Formation en équipe ou individuelle ? Demande spécifique au PO ? ...</i>	Qui est responsable des différentes actions/tâches ?	Quels indicateurs peut-on définir ? <i>A quoi verra-t-on que l'objectif est atteint ? Que la problématique est résolue ?</i>	Ressources à disposition <i>Subside ? Autre implantation ? Parents ? Matériel ? ...</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 : réaliser un argumentaire pour la commune</li> <li>- Calculer quel budget peut être dégagé pour ce projet pour l'année à venir</li> <li>- Louer des livres sur la mise en place de jardins pédagogiques à la bibliothèque</li> <li>- Se renseigner auprès d'autres lieu d'accueil ayant déjà un jardin pédagogique</li> <li>- Faire appel aux ressources locales : écoconseiller, agent des eaux et forêts...</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un chargé de projet désigné</li> <li>- La direction</li> <li>- Un animateur désigné</li> <li>- Le pilote du plan de Formation</li> <li>- Le pilote du plan de Formation</li> </ul>	<p>Les enfants et l'équipe profite en toute légalité et sécurité de l'espace vert annexe au lieu d'accueil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notre PO soutient le projet</li> <li>- Livres et internet</li> <li>- Expérience d'autres milieux d'accueil dont les pratiques ont été mises en évidence</li> <li>- Parents volontaires pour aider à défricher l'espace</li> <li>- Compétences rédactionnelles en interne</li> <li>- Ressources locales : écoconseiller, centre d'éducation à l'environnement</li> <li>- Appels à projet réguliers au niveau de la commune</li> <li>- ...</li> </ul>

<sup>55</sup> Cfr fiche « Mettre en place un plan d'action pour chaque besoin »

### 3) NOTRE ÉVALUATION<sup>56</sup>

<b>Les objectifs fixés ont-ils été atteints ?</b> <i>Quels étaient nos indicateurs ?</i>	<b>Quelle(s) évolution(s) dans nos pratiques d'accueil remarquons-nous ?</b> <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>	<b>Quelles compétences ce projet/cette problématique a-t-il permis d'acquérir au sein de l'institution ?</b>
<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. Le projet s'est concrétisé à partir du mois d'août 2020, les premières activités nature ont été mises en place Les enfants profitent en toute sécurité de cet espace aménagé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nous avons pu proposer de nouvelles activités aux enfants, activités qui les éveillent concrètement à la nature et les aide dans leur développement</li> <li>- Les parents ont exprimé leur contentement</li> <li>- Les membres de l'équipe sont aussi ravis de pouvoir se retrouver dehors et apprécier le jardin</li> <li>- Le cuisinier peut récolter les légumes pour proposer de la soupe aux enfants</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La responsable a pu développer ses compétences en matière de gestion de projet</li> <li>- Les membres de l'équipe ont développé des savoirs et savoir-faire à propos du jardinage, de la biodiversité locale, d'activités nature ludique...</li> </ul>

<sup>56</sup> Voir outil « Evaluer le plan de Formation en 2 étapes »

## Outil<sup>57</sup> – Gérer le budget plan de Formation

Quand l'utiliser ? Mise en œuvre Pour qui ? Le pilote du plan de formation Quel format ? Canevas

### a) Objectifs

- Disposer d'un document de suivi budgétaire pour le pilote du plan de formation et pour les acteurs impliqués
- Ne pas dépasser les limites budgétaires fixées au début du projet

										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	/
		Année concernée	2020											
		Budget prévu	5.000,00 €											
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	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	
									<b>TOTAL nb heures suivies par formation</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>105</b>	<b>4</b>	<b>143</b>
									<b>Budget prévisionnel</b>	<b>300,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>1.500,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>1.800,00 €</b>
									<b>Eventuel(s) financement(s) extérieur(s)</b>					
									<b>Coût réel à charge de l'institution</b>	<b>200,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>1.200,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>1.400,00 €</b>
									<b>Facture réglée ?</b>	<b>Oui</b>	<b>Ne s'applique pas</b>	<b>Non</b>	<b>Ne s'applique pas</b>	
												<b>Solde prévisionnel de l'année</b>	<b>3.200,00 €</b>	
												<b>Solde réel de l'année</b>	<b>3.600,00 €</b>	

<sup>57</sup> Cet outil sera élaboré sur base d'une future réflexion concertée avec l'ONE sur les besoins réels des institutions. Ce canevas sera donc entièrement revu pour servir de tableau de bord pour les aspects quantitatifs et budgétaire du plan de Formation.

## Outil – Etablir un plan de communication

Quand l'utiliser ? Plan de communication Pour qui ? Le pilote du plan de formation Quel format ?  
Canevas

### a) Objectif

- Permettre l'élaboration d'un plan de communication global
- Disposer d'un document consultable par tous les acteurs impliqués

### b) Comment l'utiliser ?

La communication autour du plan de Formation est cruciale pour la réussite du projet et sa continuité. Le volet communicationnel est toutefois complexe car multidimensionnel : il concerne différentes étapes, différents acteurs, différents canaux, différents processus.

Cet outil vous permet de décortiquer tout ce qui touche à la communication, au sens large : ce qui fait lien entre le moteur de plan de Formation (le pilote, le comité de pilotage, la direction...) et le reste des personnes impliquées (travailleurs, responsables, délégation syndicale, parents, stagiaires, coordination...).

Il va de soi que la complexité et l'importance du plan de communication varie fortement en fonction de la taille des institutions : une crèche de 10 ou de 50 travailleurs n'aura pas les mêmes besoins et les mêmes canaux de communication.

Nous vous proposons de remplir le canevas ci-dessous en commençant par lister les différentes étapes de votre plan de formation et les acteurs qui y sont liés. Pour chaque étape et acteur, identifiez

- Ce que vous allez communiquer/ demander/ proposer et pourquoi
- Comment vous allez le communiquer : informer ? demander un avis ? créer une réponse collective ?
- Quelle sera la mise en action, qui en aura la charge et quand exactement ?

L'outil propose d'abord un exemple de plan de communication partiellement rempli, afin de vous guider. L'exemple est bien à titre informatif et non exhaustif. Un canevas vierge le suit pour offrir un support préconçu pour votre propre plan de communication.

### c) Les trucs pour réussir ?

- Etre créatif et aussi utiliser les canaux institutionnels classiques. Existe-t-il un espace dans lequel tous les nouveaux projets sont présentés ? Profiter de celui-ci pour établir un premier lien entre le projet et les membres de l'institution.
- Aller dans le détail : plus le plan de communication sera clair et complet, plus la communication et les responsabilités seront fluides tout au long du projet.

### d) Et après ?

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

Ne pas hésiter 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.

Exemple :

NOTRE PLAN DE COMMUNICATION 2021-2022						
Quand communiquer ? Les grandes étapes	A qui communiquer ?	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 ? Personne(s) responsable(s) pour chaque tâche	Quand communiquer ? Date(s) de mise en œuvre
<i>Décision de la mise en place d'un plan de formation par le PO</i>	<i>Les puéricultrices et les responsables d'équipe</i>	<i>Informers Rassurer et permettre au personnel de poser ses questions</i>	<i>Réunion du personnel</i>	<i>Mettre un point à l'ordre du jour de la prochaine réunion</i>	<i>La direction et le pilote du plan de Formation</i>	<i>Le 15 novembre 2021</i>
	<i>Les Parents</i>	<i>Informers Faire accepter une 'culture Formation'</i>	<i>Mail</i>	<i>Créer et envoyer un mail d'information</i>	<i>Le pilote du plan de formation</i>	<i>Fin novembre 2021</i>
	<i>Le coordinateur accueil</i>	<i>Informers En faire une ressource pour la suite</i>	<i>Rencontre</i>	<i>Contactier le coordinateur et planifier une rencontre</i>	<i>Le pilote du plan de formation</i>	<i>Novembre 2021</i>
<i>Préparation du projet plan de formation et choix des méthodes d'identification des besoins</i>	<i>Les responsables d'équipe</i>	<i>Concerters : quelles sont les méthodes pertinentes ?</i>	<i>réunion</i>	<i>Créer et envoyer un mail d'invitation</i>	<i>Le pilote du plan de Formation</i>	<i>Dernière semaine de novembre</i>
	<i>Les puéricultrices</i>	<i>Informers sur les méthodes choisies Annoncer la suite de la démarche et laissez du temps pour préparer</i>	<i>Mail et message dans la salle commune</i>	<i>Créer et envoyer un mail d'information</i>	<i>Le pilote du plan de Formation</i>	<i>Dès que les responsables d'équipe et le comité de pilotage (CP) ont validé les méthodes d'identification et la charte de formation</i>
	<i>La délégation syndicale</i>	<i>Informers sur le processus Informers sur les méthodes choisies</i>	<i>Mails</i>	<i>Créer et envoyer deux mails d'information</i>	<i>Le pilote du plan de Formation</i>	<i>Avant la réunion avec les responsables Après la réunion et quand le CP a validé les méthodes</i>
...						

Canevas :

NOTRE PLAN DE COMMUNICATION ....-....						
<b>Quand communiquer ?</b> Les grandes étapes	<b>A qui communiquer ?</b>	<b>Quoi communiquer ?</b> Quel est le contenu du message ? Le but poursuivi ?	<b>Comment communiquer ?</b> Quels canaux / médias utiliser ?	<b>Tâches à réaliser ?</b> Concrètement, que faut-il faire ?	<b>Qui va réaliser les tâches ?</b> Personne(s) responsable(s) pour chaque tâche	<b>Quand communiquer ?</b> Date(s) de mise en œuvre

## Outil - Evaluer le plan de Formation (en deux étapes)

Quand l'utiliser ? Evaluation et ajustement Pour qui ? Le pilote du plan de formation Quel format ?  
Autodiagnostic

### a) Objectifs

- Evaluer le processus mené pour l'élaboration du plan de Formation (projet)
- Evaluer les résultats du plan de Formation
- Tirer des conclusions de cette évaluation pour optimiser le futur plan de Formation

### b) Comment l'utiliser ?

Nous vous proposons ci-dessous deux outils d'évaluation du plan de Formation, portant sur deux aspects distincts qui articulent « *Notre plan de Formation* » : la gestion du projet et le processus de plan de Formation.

1. **La partie 1** porte sur **l'évaluation de la gestion du projet plan de Formation**. Il s'agit d'évaluer la gestion du projet et donc la manière dont le plan de Formation a vu le jour.
2. **La partie 2** porte sur **l'évaluation des résultats du processus plan de Formation** : l'impact que celui-ci a eu sur le développement des compétences au sein du lieu d'accueil.

Chacun des outils est suivi d'un tableau récapitulatif qui vous permettra d'envisager la suite.

### c) Pour aller plus loin

Vous pouvez également évaluer l'impact général de la démarche, c'est-à-dire la manière dont le plan de Formation fait désormais partie de vos pratiques en matière de gestion des compétences, **l'évolution de la « culture Formation » au sein de votre institution**.

## Partie 1 : évaluation de la gestion du projet plan de Formation

### Objectif :

Evaluer le plan de Formation sous l'angle de la **gestion de projet**.

Le tableau de cet outil vous permet de revenir sur chaque étape de de votre plan de Formation qu'elle fasse partie du processus projet en tant que tel (casting, mise en route, communication, validation) ou du processus Formation (photographies, identification des besoins, plan d'actions, mise en œuvre, intégration dans la pratique).

### Comment l'utiliser ?

Le tableau reprend les différentes étapes et les détaille tel que présenté au sein de l'outil « *Notre plan de formation* ». Répondez par « oui », « non » ou « plus ou moins » à chacune des questions. Réappropriez-vous ce canevas et ajustez-le à votre réalité : certaines étapes n'étaient peut-être pas nécessaires dans votre institution, ou peut-être avez-vous fait un choix réfléchi en laissant tomber une étape. Pas de panique donc si vous ne pouvez pas répondre 'oui' à toutes les questions.

Après avoir répondu aux questions, prenez le temps d'analyser et de réfléchir collectivement sur les éléments à retenir, les leçons à tirer et les changements à apporter pour un prochain plan de Formation ou une amélioration de votre plan actuel :

- *De quelle manière cela s'est-il déroulé ?*
- *Pourquoi seulement plus ou moins ? Pourquoi non ? Quel a été l'impact de ce 'manquement' ? Faut-il apporter des changements ?*

### Les trucs pour réussir :

Impliquez les personnes concernées autant que possible, particulièrement dans l'analyse du tableau : comité de pilotage, responsables d'équipe, direction...

L'évaluation est un moment important pour améliorer la démarche plan de Formation.

QUESTIONS		VOTRE RÉPONSE		
		Oui	Plus ou moins	Non
Photographie	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"/>
	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"/>
	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"/>
	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"/>
	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"/>

<b>Gestion du projet plan de Formation</b>	Les objectifs du plan de Formation ont-ils été fixés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	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"/>
	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"/>
<b>Organisation des formations et de la mise en œuvre des apprentissages</b>	Suite à l'identification des besoins, des Formations ont-elles été mises en place ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	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"/>
	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 de la mise en œuvre des apprentissages a-t-elle été mise en place ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	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"/>

**Comment rebondir ?**

NOTRE PLAN DE FORMATION ... - ... <i>(indiquez les années)</i>
<b>Quelle(s) conclusion(s) en tirer, à ce stade ?</b>
<b>Quels sont les points de vigilance/d'amélioration pour la suite ?</b>

## Partie 2 : évaluation des résultats du plan de Formation

### Objectif :

Evaluer l'impact de votre plan de Formation sur deux aspects :

- A. L'évolution des pratiques de gestion de la Formation**
- B. L'évolution des pratiques d'accueil et des compétences**

### Comment l'utiliser ?

#### **A. Evolution des pratiques de gestion de la Formation**

Nous vous invitons à prendre sous les yeux la Fiche « 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 ?

Si vous n'aviez pas réalisé cet autodiagnostic, nous vous invitons 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
<b>Quelle(s) conclusion(s) en tirer, à ce stade ?</b>
<b>Quels sont les points de vigilance pour la suite ?</b>

## B. L'évolution des pratiques d'accueil et des compétences

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 quatre 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 ?

Si vous n'aviez pas réalisé cet autodiagnostic, nous vous invitons 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		
<b>Quelle(s) conclusion(s) en tirer, à ce stade ?</b>		
<b>Quels sont les points de vigilance pour la suite au niveau de ...</b>		
<b>L'accueil des familles ?</b>	<b>L'accueil des enfants ?</b>	<b>Du soutien aux professionnels qui composent et entourent le milieu d'accueil ?</b>

## Pour aller plus loin : évaluation de la « culture Formation »

### Objectif :

Evaluer l'impact général de toute la démarche (projet et processus) sur la culture Formation de votre institution.

En parallèle des deux autres évaluations proposées, 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 votre lieu d'accueil ?

### Comment l'utiliser ?

Voici ci-dessous un tableau avec quelques questions ouvertes pour guider votre réflexion. N'hésitez pas à ajouter l'une ou l'autre question. Nous vous invitons, si vous en avez la possibilité, à faire participer l'équipe ou le groupe de pilotage à cette évaluation.

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 ? - Au niveau des bénéficiaires ?	
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 – Check-list pour l'organisation de la Formation

Quand l'utiliser ? Mise en œuvre Pour qui ? Le pilote du plan de formation Quel format ? canevas

### a) Objectifs

- Centraliser toutes les informations organisationnelles essentielles au même endroit pour un suivi efficace des actions formatives
- Aider à l'opérationnalisation du plan d'actions défini

### b) Comment l'utiliser ?

Nous vous invitons à prendre sous les yeux la fiche « Organiser les actions formatives » afin d'avoir la liste des questions opérationnelles pour remplir le canevas vide.

Ce tableau récapitulatif est à mettre en lien avec l'outil « tableau récapitulatif des besoins et plan d'actions ».

### c) Et après ?

- Vous pouvez compiler les informations essentielles dans l'outil « Feuille de bord et de suivi de la formation » pour les remettre au(x) travailleur(s)

Actions formatives individuelles (1 seul travailleur)	Budget disponible et ressources	Choix du prestataire (lorsque externalisé)	Les personnes concernées <i>Au sein de l'institution</i>		Timing	Pendant l'action formative	Communication	Points d'attention
			Participant	Organisateur(s)				
Formation classique via inscription (chez l'opérateur ou à distance via e-learning)								
Accompagnement individuel externe à l'institution								
Conférence, congrès, colloque, journée d'étude, séminaire...								

Actions formatives collectives (au moins deux travailleurs)	Budget disponible et ressources	Choix du prestataire (lorsque externalisé)	Les personnes concernées <i>Au sein de l'institution</i>		Timing	Pendant l'action formative	Communication	Points d'attention
			Participants	Organisateur(s)				
Formation sur mesure (sur site ou chez l'opérateur)								
Accompagnement d'équipe par un superviseur externe								
Partage de pratiques (supervision, intervision, visite d'institution, stage, réunion d'échanges...) selon différents supports (rencontre, webinaire...)								
Tutorat de travailleurs / tutorat de stagiaires								

## Outil - Feuille de bord et de suivi de la Formation

Quand l'utiliser ? Mise en œuvre Pour qui ? Le pilote du plan de formation, le responsable Quel format ? Canevas

### a) Objectifs

- Fournir un canevas de feuille de bord à destination des participants à une action formative (collective ou individuelle)
- Fournir un canevas de suivi à destination du pilote du plan de Formation
- Fournir un canevas d'échange et de réflexion entre collègue et entre le pilote/responsable/direction et les participants, en vue de faciliter la mise en œuvre des apprentissages entre collègues
- Evaluer l'action formative à chaud

### b) Comment l'utiliser ?

Cet outil vous permet de faire le point, d'échanger et d'évaluer à chaud une action formative. Il peut être utile dans plusieurs cas de figures :

- Echange entre le pilote du plan de Formation et un participant à une action formative
- Echange entre pilote du plan de Formation et plusieurs travailleurs ayant participé à la même action formative
- Echange entre des collègues sans la supervision du pilote du plan de Formation
- Utilisation individuelle au retour de l'action formative

Pour le pilote du plan de Formation, ce canevas lui permettra de garder une trace des formations suivies et de l'évaluation à chaud de celle-ci. Dans tous les cas de figure cités ci-dessus, nous conseillons qu'une copie soit donc remise au pilote.

L'outil peut donc s'utiliser de façon individuelle<sup>58</sup> ou collectivement. Il a été conçu pour servir de base à un échange suite à une action formative.

En effet, prendre le temps de faire le point et d'échanger sur la formation suivie permet, pour les participants, d'ancrer leurs apprentissages et d'amorcer l'intégration de ceux-ci dans leur pratique professionnelle. Nous vous renvoyons pour cela à l'outil « Plan d'actions pour la mise en œuvre des apprentissages ».

### Ci-dessous vous trouverez :

- Un tableau récapitulatif de la formation, pour aider le participant à s'organiser logiquement et pour permettre au pilote de garder une trace
- Quelques conseils à destination du travailleur pour préparer l'avant, le pendant et l'après formation
- Un tableau pour se poser les bonnes questions avant d'aller en formation et en garder une trace
- Un tableau pour faire le point sur l'action formative suivie, individuellement ou collectivement, et amorcer l'intégration des acquis dans sa pratique.

---

<sup>58</sup> Le professionnel peut également utiliser la fiche H du carnet de bord professionnel « Mon implication avant, pendant et après une formation » pour se préparer et intégrer ce qu'il a appris dans sa pratique professionnelle. Le carnet de bord est un outil personnel et ne peut donc toutefois pas être imposé.

### *c) Les trucs pour réussir ?*

- En fonction du nombre de personnes présentes lors de l'échange (entre collègues, en bilatéral...) prévoyez assez de temps pour que chacun puisse s'exprimer au moins une fois. Les interventions ne sont toutefois pas obligatoires : chaque personne a la possibilité de laisser résonner en elle les partages d'expériences des autres et de voir les réactions qui peuvent en découler.
- Commencez en rappelant en quelques mots le contenu de l'action formative et pourquoi celle-ci a été suivie pour permettre au(x) participant(s) de se rafraichir la mémoire et de s'impliquer dans l'échange.

### *d) Et après ?*

- Le pilote collecte toutes les feuilles de bord et de suivi de la Formation pour garder une trace des actions formatives suivies individuellement et collectivement. Cet outil lui permet aussi d'évaluer l'action formative (la logistique, le formateur, les supports pédagogiques...)
- Après avoir fait le point directement dans les jours qui suivent, le pilote du plan de Formation et le(s) travailleur(s) mettent en place un plan d'actions pour s'assurer que les apprentissages pertinents soient durablement intégrés dans la pratique professionnelle. Voir outil « Plan d'actions pour la mise en œuvre des apprentissages ».

## FEUILLE DE BORD ET DE SUIVI DE LA FORMATION

### AVANT L'ACTION FORMATIVE

#### Centralisation des informations

<b>INTITULÉ DE L'ACTION FORMATIVE</b>	
<b>DATE(S) DE DÉBUT ET DE FIN DE L'ACTION FORMATIVE</b>	
<b>OPÉRATEUR / ACCOMPAGNATEUR / TUTEUR...</b>	
<b>COORDONNÉES DE CONTACT DE L'ORGANISATEUR</b> <i>Opérateur directement ou pilote du plan de Formation ou responsable d'équipe...</i>	
<b>LIEU ET ADRESSE OÙ PRENDRA PLACE L'ACTION FORMATIVE</b>	
<b>PARTICIPANT(S) DE L'INSTITUTION</b>	

#### Préparation

<b>Quels sont les attentes et objectifs par rapport à l'action formative ?</b> <i>- Fixés par le(s) participant(s)</i> <i>- Fixés par le responsable / pilote du plan de Formation / l'institution</i>	
<b>Quelles sont les compétences à développer ?</b> <i>Compétences individuelles et/ou collectives</i>	
<b>Quels sont les aspects logistiques auxquels faire attention ?</b> <i>Horaires, matériel, feuille de présence, attestation de suivi à récolter, note de frais, signatures...</i>	
<b>Quelles sont les modalités de suivi et d'évaluation à chaud ?</b> <i>Outils inclus dans l'outil « Notre plan de Formation », Questionnaire écrit au terme, entretiens d'échange toutes les semaines, document à remplir en ligne, animation collective...</i>	

#### Date et signatures

Le travailleur

Le responsable / pilote

## APRÈS LA FORMATION

<b>La formation a-t-elle répondu aux objectif et attentes définis au préalable ? Pourquoi ?</b>	
<b>Le formateur/accompagnateur/tuteur a-t-il accordé assez d'importance à la réalité de terrain ?</b>	
<b>La méthode de travail et les outils abordés ont-ils été pertinents ?</b>	
<b>Quels éléments principaux retenir de cette action formative ?</b> <i>Individuellement, pour l'équipe, pour le projet d'accueil...</i>	
<b>Quels ont été les points forts de l'action formative ?</b>	
<b>Quels ont été les points faibles de l'action formative ?</b>	
<b>Le(s) participant(s) à l'action formative souhaite(nt)-il(s) aller plus loin dans la thématique concernée ?</b>	
<b>Quels éléments transférer dans les pratiques ?</b>	

## Outil - Plan d'actions pour la mise en œuvre des apprentissages

Quand l'utiliser ? Intégration dans la pratique Pour qui ? Le pilote du plan de formation, le travailleur  
Quel format ? Canevas

### a) Objectifs

- Mettre en place un plan d'action à court et moyen terme pour intégrer les apprentissages dans la pratique professionnelle
- Disposer d'un document de suivi utilisable par
  - o le pilote du plan de Formation
  - o le(s) professionnel(s) ayant participé à une action formative
- Etre en mesure de faire le point sur ce qui a, ou non, été durablement intégré

### b) Comment l'utiliser ?

L'outil est divisé en trois tableaux correspondant à trois entretiens entre le(s) participant(s) à une action formative et le pilote du plan de Formation.

Nous conseillons de prévoir le premier entretien dans le mois suivant l'action formative en tant que telle, après un retour à chaud individuel ou en équipe (voir outil « Feuille de bord et de suivi de la Formation »). Le deuxième et troisième entretient peuvent se faire entre 3 et 6 mois plus tard.

L'outil vous permet de définir ce qu'il est pertinent d'intégrer durablement dans la pratique professionnelle (tout ce qui a été fait/vu lors des actions formatives n'est pas nécessairement à garder) et comment l'intégrer.

L'outil propose un exemple partiellement rempli, afin de vous guider. L'exemple est bien à titre informatif et non exhaustif.

### c) Les trucs pour réussir ?

- Fixez les dates d'entretien à l'avance pour être sûr d'avoir un temps d'échange à l'agenda
- Fixez des objectifs de mise en pratique : pour quand faut-il avoir testé tel ou tel élément ?
- Faites des liens avec les missions du projet d'accueil
- Dans le cas d'un suivi collectif : prévoir des échanges en équipe

Contenu à définir lors du 1 <sup>e</sup> échange - Date de l'entretien : .... / .... / ...		
Objectifs pour l'année à venir	Actions pour atteindre ces objectifs	Date ou période de la mise en œuvre des actions
Que changer/améliorer/intégrer dans les pratiques, les habitudes suite à cette Formation ?	Que mettre en place pour intégrer les compétences, les éléments identifiés comme pertinents?	Dans quels délais ? Quand l'objectif doit-il être atteint ?
<i>Exemple : Mettre en pratique les techniques de cabane co-construites avec les enfants</i>	<i>Exemple : Proposer une activité cabane dans la crèche au moins une fois toutes les deux semaines, telle une activité récurrente des activités jeux, en commençant par un groupe restreint et en collaboration avec toute l'équipe</i>	<i>Exemple : premier test dans deux semaines. Amélioration jusque juin pour une intégration durable pour les stages de l'été</i>
Contenu à définir lors du 2 <sup>e</sup> échange - Date de l'entretien : .... / .... / ...		
Suivi de la mise en place	Lever les freins	Evaluation de l'impact
Comment se passe la mise en pratique ? Quels changements ont été opérés ? Sommes-nous satisfaits?	Quelles sont les difficultés rencontrées ? Si la mise en pratique stagne ou n'a pas eu lieu, quels ont été les freins ? Quelles solutions pour avancer ?	Quelle(s) évolution(s) positives constatée(s) ? Que faire pour aller plus loin, à faire à court, moyen et long terme ?
Contenu à définir lors du 3 <sup>e</sup> échange - Date de l'entretien : .... / .... / ...		
Suivi de la mise en place	Lever les freins	Evaluation de l'impact
Comment se passe la mise en pratique ? Quels changements ont été opérés ? Sommes-nous satisfaits?	Quelles sont les difficultés rencontrées ? Si la mise en pratique stagne ou n'a pas eu lieu, quels ont été les freins ? Quelles solutions pour avancer ?	Quelle(s) évolution(s) positives constatée(s) ? Que faire pour aller plus loin, à faire à court, moyen et long terme ?

## Outil - Calendrier du plan de Formation

Quand l'utiliser ? Mise en route Pour qui ? Le pilote du plan de formation Quel format ? Canevas

### *a) Objectifs*

- Disposer d'un document de suivi pour le pilote du plan de formation et tous les acteurs impliqués
- Disposer d'un document consultable par tous
- Respecter la temporalité fixée au début du projet
- Clarifier les rôles de chacun pour les différentes étapes

### *b) Comment l'utiliser ?*

Le tableau est un outil de suivi : un outil partagé de gestion de projet. Il doit reprendre les grandes étapes liées à l'élaboration d'un plan de formation.

Pour chacune des étapes, déterminez une série de tâches que vous pouvez adapter et enrichir selon votre propre réalité. L'objectif est de fixer les échéances, les responsabilités, les résultats attendus.

### *c) Les trucs pour réussir ?*

- Associez toutes les personnes impliquées dans la réalisation des tâches du plan de formation à la conception de ce tableau. Présentez le calendrier et faites-le valider afin qu'aucun quiproquo n'entrave les objectifs de clarification de cet outil. Sans l'adhésion des parties-prenantes vous prenez le risque de voir des résistances apparaître.
- Adaptez le calendrier régulièrement en cas d'évolution ou d'imprévus, afin qu'il reste un outil de référence

CALENDRIER DU PLAN DE FORMATION						
	Etapes	TACHES	Date de début	Date de fin	Responsable de la tâche	Liste des livrables
Gestion du projet plan de Formation	<b>Casting</b>	- Exemple : créer un comité de pilotage - -	01/09/2020	30/09/2020	Pilote du plan	- Liste des membres du comité - Liste des coordonnées mail -...
	<b>Mise en route</b>	- - -				- - -
	<b>Communication</b>	- - -				- - -
	<b>Rédaction et validation</b>	- - -				- - -
	<b>Evaluation et ajustements</b>	- - -				- - -
Processus plan de Formation	<b>Autodiagnostic des pratiques</b>	- - -				- - -
	<b>Identification des besoins</b>	- - -				- - -
	<b>Définition du plan d'actions</b>	- - -				- - -
	<b>Mise en œuvre du plan d'actions</b>	- - -				- - -
	<b>Intégration dans les pratiques</b>	- - -				- - -

