

La Politique et le Plan de Formation

La formation¹ au sein de votre Ecole de Devoirs, de votre asbl, est un élément important car elle permet aux travailleurs d'enrichir leurs compétences, de prendre du recul par rapport à leurs pratiques, d'échanger avec d'autres professionnels, de déposer leurs difficultés et de trouver du soutien dans la recherche de solutions.

Le quotidien des EDD est cependant souvent bien rempli, que ce soit par la préparation des activités, l'accueil des enfants, le soutien aux devoirs, la proposition d'activités diverses et variées, la mise en place d'ateliers de paroles, le contact avec les familles... (liste non exhaustive tellement il y a de choses à faire). Pris dans notre quotidien, dans les urgences, mais aussi dans les difficultés d'encadrement, de remplacement, nous laissons souvent de côté tout ce qui tourne autour de la formation du personnel, des bénévoles.

Et pourtant, certaines obligations² existent en termes de formation comme par exemple :

- ➔ Les travailleurs engagés dans des entreprises (ou asbl) comptant entre 10 ETP et 20 ETP doivent suivre au moins 1 jour de formation par an
- ➔ Les travailleurs engagés dans les entreprises (ou asbl) comptant plus de 20 ETP doivent suivre au moins 2 jours de formation par an
- ➔ Les milieux d'accueil du secteur de la petite enfance (0-3 ans) ont, via le nouveau décret Millac, l'obligation de rédiger un plan de formation et de proposer au minimum 2 journées de formation par an par professionnel, quelle que soit sa fonction.

- ➔ Les opérateurs d'accueil extra-scolaires sont soumis à une obligation de formation continue (50h/3 ans) et/ou de base avec des thématiques prioritaires.
- ➔ Le Code de qualité de l'ONE encourage l'ensemble des professionnels des EDD et des Centres de Vacances à suivre une formation continue dont la thématique est en lien avec la fonction exercée.

La thématique de la formation est donc commune à tous nos milieux d'accueil. Une réflexion préalable, une concertation d'équipe, une vision à long terme permet d'en accroître l'efficacité, de mobiliser l'équipe, de soutenir les participants, de renforcer les compétences individuelles mais aussi le fonctionnement global de l'équipe. Elle permet aussi d'éviter de fonctionner au coup par coup, favorise une gestion financière anticipée et accroît la qualité du suivi apporté.

La volonté, dans cette Filoche, est d'aborder de manière aussi pratique et simple que possible, la politique de formation, le plan de formation, et de vous accompagner, pas à pas, dans leur rédaction. Cette volonté de simplification nous pousse à, volontairement, laisser de côté certains aspects organisationnels, outils méthodologiques et éléments spécifiques.

1. Guide du plan de formation – Fiche 0.5 : Formation et Plan de formation : Définitions et Enjeux

2. Guide du plan de formation – Fiche 0.6 : Que dit la législation du secteur

Vous trouverez pour vous soutenir et creuser ces diverses thématiques, le « **Guide du plan de formation** : *Support méthodologique et adapté pour soutenir les dynamiques de formation dans les lieux d'accueil d'enfants 0-18 ans* ». Ce guide, créé en concertation entre l'Apef, le Fonds social des milieux d'accueil et l'ONE, apporte de nombreux conseils, outils et détails tout au long de ses 150 pages. Nous annoterons d'ailleurs régulièrement cet écrit de renvois à des fiches ou chapitres importants de ce guide.



➡ www.moncarnetdebord.be/sites/moncarnetdebord.be/files/2020-02/LE_GUIDE_DU_PLAN_DE_FORMATION_v12-02-2020.pdf

Construire ensemble

Rédiger la politique et le plan de formation : un travail d'Équipe

La « Formation » au sein de votre EDD, de votre asbl, est un élément global et transversal, qui touche, d'une manière ou d'une autre et avec plus ou moins d'impact, l'ensemble des membres de l'équipe, qu'ils soient professionnels ou bénévoles.

En effet, que les personnes suivent ou non des formations, elles seront face à des remplacements (de collègues en formation) à prévoir, à de « nouvelles idées et pratiques » à intégrer, etc. Chacun donc sera concerné par la formation. Pour que votre équipe puisse fonctionner, pour que chacun sache comment avancer, comment se positionner par rapport aux formations, il est plus qu'utile que les différents acteurs soient impliqués dans la réflexion et la rédaction de la politique et du projet de formation. Il est donc intéressant de penser ce projet ensemble.

Définir qui va s'atteler à la tâche

Même si, comme nous venons de le voir, la construction de la politique et du plan de formation est un projet d'équipe, pour avancer dans ce projet, le plus simple est de définir une personne « responsable »³ de sa réalisation. Cette personne travaillera en concertation avec le coordinateur et/ou avec le pouvoir décisionnel afin de rassembler les informations,



3. Guide du plan de formation – Fiche 1.2 :
Le pilote du plan de formation

de lister les demandes et besoins, de penser les bases du plan et de la politique de formation. En effet, autant il est crucial de se réunir en équipe pour échanger sur les modalités pratiques et la concrétisation des actions, autant il est plus rapide et plus cohérent qu'une seule personne garde en tête la démarche, planifie son avancée et se sente responsable de sa finalisation.

Définir qui va être acteur, qui va valider votre travail

Plusieurs acteurs⁴ vont intervenir dans votre travail. Une équipe est composée d'individualités, de personnalités différentes qui ont une vision

particulière de la formation, de leurs besoins, des priorités et de la planification. Très rapidement donc, il sera important de consulter les membres de cette équipe⁵ afin que les décisions prises soient le reflet de l'avis de tous.

Pour que le plan puisse vivre, que les fonds pour le mettre en place soient libérés, que les démarches puissent être soutenues, il est important que vos instances décisionnelles (coordinateur, CA, ou autres) soient informées de votre démarche, suivent l'avancée de la réflexion, reçoivent le projet et puissent, le cas échéant, le valider. Ces instances pourront ainsi assurer la mise en place effective des décisions prises.

Notre association.... Notre EDD

Avant de réfléchir à une politique ou un plan de formation, il est utile de s'arrêter un instant (court ou long en fonction de vos envies) sur votre association, votre EDD. Ceci afin d'être au clair, éventuellement de rappeler aux nouveaux arrivants les éléments suivants :

Missions et activités

Les missions et activités de l'association, de l'EDD peuvent être simplement reprises de vos statuts, de vos rapports d'activités. L'idée est d'être succinct sachant que ces missions et actions auront un impact très direct sur les besoins de formation (ex : si dans vos missions vous privilégiez les activités créatives des jeunes, il est nécessaire que certaines de vos travailleurs aient un minimum de base dans un domaine créatif).

Historique

Un petit historique court, synthétique (surtout si votre asbl est centenaire), permet de

comprendre plus facilement la raison de certaines décisions, de certaines actions. [ex : si historiquement votre association avait une visée de soutien aux personnes immigrées, la mise en place d'ateliers FLE (français langue étrangère) est d'autant plus compréhensible].

Obligations

Un état des lieux de vos obligations⁶ est important car ces textes de lois, décisions des CA ou autres instances, etc. vont conditionner la manière dont la politique de formation sera pensée.

Les obligations sont, par essence, des éléments qui ne peuvent être mis de côté. Elles peuvent être de différents ordres :

- ➔ Obligations légales en lien avec votre commission paritaire, le reclassement professionnel et l'outplacement, le « Congé-Education Payé », la formation pour les groupes à risques

-
4. Guide du plan de formation – Fiche 1.1 : Qui fait quoi dans la démarche « Plan de formation » ?
 5. Guide du plan de formation – Fiche 4.3 : Communiquer autour du plan de formation
 6. Guide du plan de formation – Fiche 0.6 : Que dit la législation du secteur

➡ Législation pour le secteur

- Décret Millac pour le secteur petite enfance
- Décret ATL pour les opérateurs extra-scolaires
- Code de Qualité ONE pour les Ecoles de Devoirs et les Centres de Vacances

➡ Décisions prises par le CA, vos instances (Pouvoir communal ou autres)

Projets en cours et à venir

Les grands projets que vous menez ou que vous envisagez de mener peuvent avoir aussi un impact sur les besoins en formation de vos travailleurs.

Ces projets majeurs structurent et hiérarchisent les tâches de vos travailleurs. Le

fait de les décrire permettra aussi de fixer les priorités de choix de formation.

Equipe

Avoir une vision claire de votre équipe, des tâches des uns et des autres, des liens hiérarchiques entre les uns et les autres, est important car c'est aussi en fonction de ces répartitions que les formations pourront s'organiser, que les besoins pourront émerger.

Vous pouvez utiliser ou réaliser un organigramme schématisant votre équipe, vous pouvez aussi lors de cette étape placer les profils de fonction si vous en avez. En fait, l'important est de savoir qui fait quoi et est responsable de quoi et de qui dans votre équipe.



Photographie de ce que nous faisons déjà en termes de formation et de ce dont nous avons besoin

Comment abordons-nous jusqu'à présent, la formation ?

Une fois l'état des lieux de votre EDD finalisé, le but est de faire le point sur ce qui se fait déjà au sein de votre structure autour de la formation. Vous trouverez un questionnaire d'autodiagnostic détaillé dans le guide du plan de formation⁷.

Le but est de cerner :

- ➡ Comment sont choisies les formations suivies au sein de votre structure ?
 - Quels critères de choix ?
 - Quelles priorités ?
 - Quelles thématiques ?
- ➡ Qui suit ces formations. Quelles priorités ?
- ➡ Comment est partagée l'information reçue avec les autres membres de l'équipe ?
- ➡ Comment le participant à la formation peut-il transférer ses acquis dans sa pratique quotidienne ?
- ➡ Comment sont évaluées les formations suivies ?
- ➡ Quel est le budget alloué à ces formations ?
- ➡ Des demandes de soutien financiers sont-elles faites ? A qui ?

Une fois cette photographie développée, il est important de s'arrêter afin de relever :

- ➡ Les éléments qui sont des forces pour la mise en place d'une politique et d'un plan de formation

- ➡ Les éléments qui constituent des faiblesses, qui peuvent et doivent être analysés afin de les améliorer.

Vous pouvez aussi, car cela peut être parlant, faire le relevé des formations suivies durant les 2 dernières années ainsi que des personnes qui ont suivi ces formations. Cet instantané constituera une vision objective des thématiques choisies et des professionnels prioritairement impliqués à l'instant T.

Quelles sont les pratiques de notre milieu d'accueil qui nous questionnent ?

Cet état des lieux a pour objectif de cerner ce qui fonctionne bien, mais aussi ce qui pourrait être amélioré dans nos pratiques⁸ au niveau (par exemple) :

- ➡ Enfants
 - Accueil
 - Epanouissement et bien-être
 - 4 missions de l'EDD
 - ➡ Familles : Accueil et partenariat
 - ➡ Ecole : Partenariat
 - ➡ Equipe : accueil des nouveaux, responsabilités
 - ➡ Quartier : ouverture et rencontres
- Ceci afin de pouvoir dégager des priorités d'actions.

Ensuite vient la question des « Besoins »

Pour définir votre plan de formation et rendre celui-ci aussi « utile » que possible, il est nécessaire que vous puissiez définir vos besoins⁹. Les besoins sont de plusieurs ordres :

- ➔ **Individuel** : Le besoin individuel est un besoin qui est exprimé par un membre de votre équipe, membre qui souhaite se former dans tel ou tel domaine afin de se sentir plus à l'aise avec l'un ou l'autre aspect de son travail (ex : Nina souhaite suivre une formation sur les « Jeux extérieurs »).
- ➔ **Collectif** : Ce besoin est exprimé soit par l'équipe complète, soit par plusieurs membres de l'équipe qui souhaitent renforcer leurs compétences dans la thématique choisie (ex : Plusieurs membres souhaitent se former au « Brevet de Premiers Secours - BEPS »).
- ➔ **Institutionnel** : Certains besoins émanent de l'institution en tant que telle, sont obligatoires car nécessaires à son bon fonctionnement. Un ou plusieurs membres seront donc amenés à suivre cette formation (ex : Formation en « respect de la déontologie », aux « marchés publics »).

Plusieurs moyens co-existent pour cerner les besoins :

- ➔ Questionnaire remis aux différents professionnels et bénévoles
- ➔ En fonction du projet pédagogique et des actions qui seront menées par l'EDD dans les 2-3 prochaines années, relevé des manques et donc des besoins en termes de formation

- ➔ En tenant compte des obligations des instances supérieures à l'association (ex : ONE, AFSCA, etc.), relevé des besoins et des formations qui pourraient répondre à ces besoins.

L'idée est donc de lister ces différents besoins à un moment bien défini afin de pouvoir, d'une part, rassembler toutes les demandes, regrouper des demandes qui seraient communes et, d'autre part, prioriser les formations en définissant celles qui sont urgentes, celles qui nécessitent des prérequis, celles qui peuvent attendre.



9. Guide du plan de formation – Chapitre 3 :
Analyse des besoins (plusieurs fiches)

Penser et rédiger la Politique de Formation

La politique de formation recentre, de manière globale, la manière dont est perçue et organisée la formation au sens large, au sein de l'EDD, de l'association.

Cette politique est rédigée pour plusieurs années (tant que des changements n'y sont pas abordés, elle peut rester identique d'un plan à l'autre). La politique, comme son nom l'indique, décrit, de manière non exhaustive et à définir en fonction de votre association, la manière dont sont pensés¹⁰ :

➡ Le plan de formation :

- Quels objectifs ?
- Quelle durée ?
- Quel contenu ?
- Quel timing ?
- Quel budget ?
- Etc.

➡ L'accès à la formation :

- Quelles priorités ? (Au niveau des personnes, des thèmes de formation, etc.)
- Comment sont effectuées les inscriptions (qui demande, qui inscrit, qui paie, etc.)
- Quels sont les modalités de financement (formations acceptées en fonction des coûts, quels soutiens financiers, quelles demandes de remboursement, etc.)

➡ Le transfert des acquis¹¹ :

- Comment le participant à la formation pourra-t-il adapter sa pratique en tenant compte de ce qu'il a appris en formation ?

- Dans quelles mesures ce transfert pourra-t-il se faire ?

➡ Le partage d'informations en équipe

- Sous quelles modalités se fera le transfert d'informations à l'équipe ?
- Où l'équipe pourra-t-elle trouver les informations concernant la formation suivie par un collègue ?

➡ Les remboursements

- Comment s'opèrent les demandes de remboursement ?

➡ Quelle est la procédure instaurée au sein de notre EDD (association) entre le moment où une personne souhaite suivre une formation et le moment où elle partage les informations avec l'équipe et transfère les acquis dans la pratique de terrain ?

➡ Etc.



10. Guide du plan de formation – Fiche 4.1 : Définir les objectifs, les budgets et les priorités

11. Guide du plan de formation – Fiche 5.3 : Comment favoriser le transfert des apprentissages

Penser, programmer et rédiger le Plan de Formation

Le Plan de Formation, quant à lui, est rédigé¹² de manière beaucoup plus régulière. Il est valable pour une durée que vous définissez dans la politique de formation (tous les ans, deux ans, cinq ans par exemple). Ce plan est beaucoup plus concret puisqu'il va permettre de lister toutes les formations que les membres de votre EDD, votre équipe, souhaitent suivre.

Diverses étapes sont nécessaires pour présenter ce plan :

- ➡ Les objectifs généraux de ce plan ainsi que sa durée (cela vous permettra par la suite d'évaluer si les objectifs sont atteints)
- ➡ Un petit descriptif de comment vous et votre équipe avez réalisé ce plan (étapes, timing, modalités pratiques)

- ➡ La programmation pour la durée définie (ex : 2020-2022) : l'idée est de lister les formations prévues, les participants concernés, les formateurs, les dates, coûts et modalités de remboursement. Une présentation simple peut être faite sous forme d'un tableau récapitulatif. Ce tableau vous permettra aussi d'assurer le suivi logistique et organisationnel des formations¹³
- ➡ Qui a validé ce plan de formation (et donc, est, quelque part, responsable de son application)
- ➡ Les modalités d'évaluation de ce plan (quand, comment, quels critères ?) et des formations suivies¹⁴

Evaluer la politique et le plan de formation

Quelques mois avant la date que vous vous êtes fixée pour la rédaction du nouveau plan, il est important de programmer une réunion d'équipe au cours de laquelle :

- ➡ Vous pourrez faire le point¹⁵ sur la politique de formation :
 - Les différents éléments décrits dans la politique sont-ils suffisamment précis ?
 - Avons-nous été contraints de modifier certaines choses ? Si oui, devons-nous maintenir les changements apportés ou revenir au modèle initial ?

- Ces repères sont-ils ceux que nous souhaitons conserver pour le nouveau plan que nous allons rédiger ?
- ➡ Ensuite, le plan de formation prévu pour les années ultérieures peut être rédigé :
 - En tenant compte de l'évaluation du plan réalisée quelques mois avant la rédaction du nouveau
 - En passant par les diverses étapes permettant d'affiner les pratiques, les besoins, les priorisations
 - Et en rédigeant donc un nouveau tableau récapitulatif

12. Guide du plan de formation – Fiche 4.2. : Rédaction et Validation du plan de formation.

13. Guide du plan de formation – Fiche 5.1 : Organiser la formation

14. Guide du plan de formation – Fiche 5.2 : Evaluer la formation

15. Guide du plan de formation – Fiche 4.4 : Evaluer le plan de formation

Et c'est reparti pour un tour...

PLAN ET POLITIQUE DE FORMATION : UN TRAVAIL D'ÉQUIPE

