



ÉVALUATION ET VALORISATION DU DISPOSITIF DE SOUTIEN À LA FONCTION DE RÉFÉRENT FORMATION

Rapport final – Janvier 2019

RESUME

Evaluation du projet pilote mené par l'ONE et l'APEF dans le secteur de l'extra-scolaire

Auteur

Catherine Bardiau, chargée de la recherche



CENTRE POUR LA FORMATION &
L'INTERVENTION PSYCHOSOCIOLOGIQUES



Table des matières

Introduction : le projet et son contexte	3
Présentation du projet-pilote	3
Gestion et opérationnalisation	3
Public concerné	4
Objectifs de la recherche	4
Présentation de la fonction de référent formation	5
Les bénéfiques de la fonction de référent formation	5
1. La satisfaction des parties prenantes	6
2. Les apprentissages	6
3. Les changements de pratique observés	7
4. L'impact sur le projet d'accueil	8
Les difficultés liées à cette fonction	8
La recherche des besoins	8
Le recrutement du remplacement du référent	9
Le temps de travail du référent formation	9
La formalisation	10
La recherche de moyens pédagogiques	11
Les compétences du référent	11
Guide de bonnes pratiques	12
La gestion du temps	12
La récolte de ressources	12
Le budget de formation	13
Les réunions d'équipes	13
Les entretiens individuels	13
La formation du référent formation	13
Le regard d'expert	14
Conclusion : arguments en faveur du soutien à la fonction de référent	14
Annexes	17
Annexe 1 - Description de fonction : le référent formation	17
Annexe 2 - Les interviews	19
Profil des institutions interrogées et de leur mode de financement	19
Profil des personnes interrogées	20
Les apports de la fonction de référent formation	20
Les outils produits	22

Les facilitateurs du financement	22
Les difficultés du financement	22
Le métier de référent formation	24
Articulation avec la coordination ATL	26
Articulation avec le responsable projet / la coordination pédagogique	26
Remarque sur la configuration « avec mandat »	26
En conclusion	27
Annexe 3 - Les focus-groupes	28
Objectifs	28
Contenu annoncé	28
Les participants	29
Déroulé de l'Atelier	30
La grille	31
Le feedback par rapport au financement	33
Annexe 4 - L'enquête en ligne	34
Annexe 5 - Les rapports évaluatifs Qualifesc	35

Introduction : le projet et son contexte

Présentation du projet-pilote

Dans le cadre d'une convention spécifique entre l'ONE (Office de la Naissance et de l'Enfance) et l'APEF (Association Paritaire pour l'Emploi et la Formation), un projet dédié spécifiquement au financement d'actions de formation et d'embauche dans le secteur des milieux d'accueil d'enfants a été créé : le Projet Qualifesc¹.

Ce projet, grandement inspiré des actions du Fonds MAE, a été créé en septembre 2015, suite à la sixième réforme de l'Etat, la dissolution du FESC et le transfert des projets, budgets et compétences concernés à l'ONE. L'objectif premier de ce projet était d'aider les institutions du secteur FESC et le personnel en place à répondre aux nouvelles exigences en matière de formation de base et continue.

Renouvelé 3 ans jusqu'en décembre 2018, ce projet proposait des financements pour soutenir notamment :

- La **formation**
- La mise en place d'un **plan de formation** au sein des institutions
- La mise en place d'un **tutorat**, sous diverses formes
- L'accès à des **accompagnements individuels** (Bilan de compétences² et Conseil en évolution professionnelle³)

Dans le cadre de ces actions, la convention a permis de financer la fonction de référent formation auprès de structures qui en firent la demande. Ce financement a fait office de projet-pilote, tant pour le secteur des Milieux d'accueil d'enfants que pour l'ensemble des Fonds sociaux regroupés au sein de l'APEF.

Par ailleurs, c'est le projet Qualifesc qui a vu naître le Carnet de bord professionnel⁴ en 2016. Ce nouvel outil est par la suite devenu la « porte d'entrée » des actions proposées par Qualifesc (entre janvier et décembre 2018). En effet, les divers financements venaient directement en support à la sensibilisation et à l'utilisation et du carnet de bord professionnel.

Gestion et opérationnalisation

Au sein de l'APEF, cette convention est suivie et opérationnalisée par le Fonds social des Milieux d'Accueil d'Enfants (Fonds MAE – Commission paritaire 332) et les partenaires sociaux qui composent

¹ <https://www.apefasbl.org/les-fonds-de-formation/mae-milieux-daccueil-denfants/actions-pour-les-institutions-ex-fesc>

² <https://www.bilandecompetences.be/>

³ <https://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/fonds-asss-le-conseil-en-evolution-professionnelle>

⁴ <https://www.moncarnetdebord.be/>

son Comité de gestion : représentants des fédérations patronales et des organisations syndicales du secteur des Milieux d'accueil d'enfants. Deux chargés de projet ont assuré la gestion quotidienne.

Public concerné

Le financement de la fonction de référent formation n'était possible que pour les institutions dites « ex-FESC », c'est-à-dire les institutions anciennement subsidiées par le FESC (Fonds des Equipements et Services Collectifs) et aujourd'hui par l'ONE.

11 institutions ont été financées pour la fonction de référent formation en 2016-2017, dont trois au bénéfice d'autres institutions également (via un mandat de la part d'une vingtaine d'institutions). Au total, 30 institutions ont bénéficié du financement et de la fonction de référent formation. En 2018, toutes ces institutions, sauf une, ont émis le souhait de prolonger le travail, étant donné que le financement a été renouvelé.

Objectifs de la recherche

Les partenaires sociaux du Fonds MAE ont estimé que pour garantir une meilleure organisation de la formation au sein des institutions, la fonction de référent formation devrait être soutenue par les pouvoirs publics de manière plus structurelle.

Le cfip a été chargé de mener à bien cette recherche en récoltant des informations auprès des milieux d'accueil qui ont bénéficié du financement. Cela a permis d'analyser la mise en œuvre de leur fonction dans leur réalité de travail ainsi que leur contribution au développement des compétences dans leur structure. L'objectif de l'étude était également de proposer un descriptif de la fonction du référent formation, ainsi qu'un guide de bonnes pratiques en matière de gestion de la formation. Enfin, il s'agissait également d'envisager des modalités de soutien pertinentes à la fonction de référent formation.

Pour ce faire, le cfip a fait appel à trois sources d'information :

- Cinq **entretiens individuels** ont été réalisés : 4 référents formation internes à la structure ayant bénéficié d'un temps de travail dédié à leur fonction de référent ; 1 référente formation mandatée pour plusieurs structures.
- Deux **focus-groupes** ont rassemblé au total 9 référents formation, sous forme d'intervision et d'échanges de pratiques.
- Un **questionnaire en ligne** envoyé à l'ensemble des milieux d'accueil dits ex-FESC et qui a récolté 21 réponses.

Ce rapport contient le compte-rendu et l'analyse de ces informations, ainsi que leur mise en perspective au regard de notre expérience en la matière.

Présentation de la fonction de référent formation

Pour être pertinente et efficace, la formation se doit d'être pensée de manière collective et stratégique. Le plan de formation est un outil de gestion qui organise, structure et planifie les besoins de formation dans une perspective individuelle et collective, à court et moyen terme (2-3 ans).

Dans le secteur des milieux d'accueil de l'enfance⁵, la gestion de la formation est rarement formalisée en termes de fonction et de temps de travail⁶. Les choix de formation se font dès lors de manière spontanée, en fonction des opportunités et contraintes, le plus souvent de manière individuelle : le personnel choisit lui-même ses formations, sur base de l'offre catalogue ; ou la direction prévoit les formations pour le personnel, sur base de l'offre catalogue et en organisant des formations collectives sur mesure.

Cette approche a pour avantage justement de tenir compte de l'offre de formation et des contraintes (budgétaires essentiellement). En revanche, elle ne permet pas une logique de formation qui intègre aussi bien les besoins individuels que les besoins collectifs et institutionnels.

Le rôle du référent 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.

Plus loin dans ce rapport, nous analyserons de quelle manière les référents financés se sont approprié ce rôle, ainsi que leurs difficultés et ressources. Sur cette base issue des acteurs de terrain, nous détaillerons le rôle du référent formation sous la forme d'une description de fonction.

Les bénéfices de la fonction de référent formation

Dans cette section, nous présenterons un certain nombre de bénéfices observés par les référents et directions interrogés dans notre enquête.

Pour évaluer la plus-value de la fonction de référent, nous distinguerons **4 niveaux**⁷, à savoir :

1. La satisfaction des parties prenantes par rapport au travail du référent
2. Les apprentissages : la fonction permet-elle l'acquisition de nouveaux savoirs, savoir-faire ?
3. Les changements des pratiques : nouveaux outils
4. Les impacts éventuels sur le bénéficiaire final

⁵ Petite enfance (0-3 ans), accueil temps libre (0-12 ans), garde d'enfants malades (0-12 ans)

⁶ Généralement, les structures sont organisées comme suit :

- Direction ou responsable(s) de projet
- Accueillants/animateurs

⁷ Par analogie au modèle d'évaluation de la formation de Kirkpatrick

1. La satisfaction des parties prenantes

Au cours de la recherche, nous avons relevé la satisfaction des différentes parties prenantes :

TRAVAILLEURS (ACCUEILLANTS) :

- Le **plaisir** : de se former, de partager du temps d'échanges et de réflexion en équipe, de redécouvrir son métier d'une manière plus valorisante...
- La **reconnaissance** : de ses besoins, du travail accompli, du sens donné au métier, voire du métier lui-même.

En effet, le fait de consacrer du temps, du budget et de la réflexion sur la formation – et par là-même sur le métier exercé - a contribué pour certains à construire une identité professionnelle jusqu'alors floue ou inexistante.

REFERENTS FORMATION :

- Le **travail accompli** et la **professionnalisation** : satisfaction d'avoir produit des outils de gestion de la formation, d'avoir géré la formation de manière plus professionnelle en interrogeant les besoins des travailleurs et de la structure, de voir les bénéfices sur l'équipe (dynamique collective...), etc.
- L'**organisation** : satisfaction d'avoir eu du temps dédié à la formation et d'avoir pu mieux jongler avec les différentes casquettes professionnelles.

RESPONSABLES :

- Le sentiment « d'avancer », de **travailler à la cohérence** des actions de formation, de voir la **dynamique** collective et l'**implication** des travailleurs, non seulement dans la formation, mais également dans le projet de la structure.

2. Les apprentissages

Le travail du référent formation a résulté en plusieurs changements bénéfiques en termes d'apprentissages.

- Les **thématiques** choisies correspondent mieux au projet. Souvent liées au savoir-être et au travail en équipe (CNV, travail en équipe, supervision, etc.), les formations organisées interrogent le fonctionnement et les pratiques de l'équipe.

- Ces formations sont par ailleurs plus souvent **collectives** ce qui facilite le **transfert des acquis**⁸.
- La **diversité**⁹ est également mieux prise en compte par le fait qu'un temps est consacré individuellement à chacun. Cela paraît contradictoire avec le point précédent mais cela confirme justement l'importance du rôle du référent qui est de combiner les besoins individuels à ceux du groupe.
- Le **retour de formation** est également mieux accompagné grâce à cette dimension collective et au fait que le parcours de formation est suivi en amont par la collecte des besoins et au retour avec un temps de feedback et de suivi.
- Le **référent formation s'est formé** également pour mener à bien sa fonction (formation au plan de formation, intervision, etc.).

3. Les changements de pratique observés

En analysant l'ensemble des milieux d'accueils interrogés, nous pouvons dire que le plan de formation a été chaque fois **accélééré** ou **boosté** par le financement avec des **intensités** variables (de « un tout petit peu », à « énormément »).

Concrètement, l'élaboration d'un plan de formation a produit des changements à différents niveaux :

- Une **fréquence** de la formation plus élevée :
« On s'est rendu compte que les 50 heures sont possibles¹⁰ ! »
- Une meilleure **gestion du budget** de formation
- Une **organisation optimisée** du temps du référent formation avec une **légitimité** de son rôle accrue
- La production de **nombreux outils** :
 - Écriture du plan de formation
 - Méthodes de travail et outils pour analyser les besoins / faire les appels d'offres
 - Charte interne de la formation
 - Entretiens de fonctionnement
 - Retour systématique de formation en réunion d'équipe + centralisation des documentations
 - Fichiers de participation destiné à suivre l'administratif mais également les retours de formation

⁸ Le transfert des acquis est « *Le degré auquel les participants appliquent les connaissances, compétences et attitudes acquises en formation dans leur activité professionnelle* » (Wexley & Latham cités par Devos & Dumay, 2006).

⁹ Besoins spécifiques en termes d'apprentissages, quel que soit l'âge ou le diplôme de l'apprenant.

¹⁰ Nous faisons ici référence aux 50 heures de formation obligatoires par période de 3 ans pour le personnel de l'accueil extrascolaire lié au Décret ATL.

- Une **pratique réflexive** plus fréquente et surtout plus collective :
 - Une implication des accueillants dans la structure et une **émulation**. « Avant les réunions d'équipe, c'était de l'organisation d'horaires. Aujourd'hui on a de chouettes réunions intéressantes et avec plus d'interaction/de solidarité. Elles font des liens avec ce qu'elles ont appris en formation. »
 - Plus de réunions stratégiques internes
 - Plus de réflexion pédagogique

- Un changement de **rapport à la formation** : par une meilleure prise en compte de leurs besoins et une implication forte dans la recherche de ceux-ci, la formation prend sens et devient un moteur. On passe d'une obligation de se former à **l'envie de se former**.

- Un impact sur le **recrutement** : la prolongation de contrats initiés par la mise en place du rôle de référent formation, ou la constitution d'une réserve de recrutement.

4. L'impact sur le projet d'accueil

Dans quelle mesure le financement de la fonction de référent formation a-t-il un impact sur les projets d'accueil et les enfants accueillis ? L'impact du plan de formation et a fortiori de la formation est toujours très difficile à évaluer.

Néanmoins, les personnes interrogées notent les impacts suivants :

- Une meilleure **qualité de l'accueil**, par la pertinence des activités proposées, un meilleur taux d'encadrement et un travail sur le savoir-être des accueillants.
- Une meilleure **cohérence** et une **cohésion** accrue entre les accueillants.

Et une référente formation interrogée va plus loin :

« Il y a aussi un plus pour le **secteur** : ça le fait évoluer. On passe de la garderie à l'accueil temps libre. »

Les difficultés liées à cette fonction

La recherche des besoins

Récolter les besoins en compétences est le cœur du plan de formation. Cela demande du temps, des outils et un grand nombre de compétences : analyse, structure, communication, leadership, etc.



Pistes d'action évoquées :

- Se former : des formations sur le plan de formation existent, de même que des interventions entre référents.

- S'outiller : construire une bibliothèque d'outils à partir de l'expérience, d'un réseau de référents, de formations et interventions, de Competentia¹¹, du carnet de bord professionnel¹², etc.
Les outils sont de plusieurs ordres : outils de recherche de besoins proprement dits et outils d'intelligence collective, notamment.

Le recrutement du remplacement du référent

Dans la majorité des cas, le référent formation fait partie de l'équipe. Il est directeur, coordinateur, chargé de projet, etc. et consacre entre quelques heures de temps de travail et un ½ temps au plan de formation.

Pour le lui permettre, la structure embauche sur ce temps de travail, une personne qui prendra en charge les tâches habituelles du référent, le plus souvent des tâches administratives.

Or, le temps de travail du référent est variable (voir ci-dessous) et est assez faible (lorsqu'il s'agit de quelques heures par semaine). Le recrutement se fait alors naturellement en interne : on ajoute quelques heures à un accueillant déjà en poste. La difficulté vient alors du fait que la personne recrutée ne possède pas forcément les compétences administratives et qu'il faut la former.



Pistes d'actions évoquées :

- S'assurer de pérenniser le poste pour prendre le temps de former la personne embauchée.
- Financer ½ temps pour pouvoir embaucher une personne externe.

Le temps de travail du référent formation

Le temps nécessaire à l'élaboration du plan de formation est variable et s'articule avec une autre fonction dans la structure.

Globalement, la construction d'un plan de formation se découpe en 3 phases : la récolte des besoins – la recherche de moyens pédagogiques – la mise en œuvre.

La récolte des besoins en compétences est la partie la plus longue. Il s'agit de rechercher les besoins :

- Pour la structure globalement :
 - analyse externe : contexte légal, politique, sociétal, évolution du projet, du public...
 - analyse interne : évolution de l'équipe et des moyens, relation avec les enfants accueillis, retour des parents...
- Pour l'équipe, de manière plus fine :
 - Analyse des groupes à former (plus jeunes et plus anciens dans la structure, personnes moins ou plus formées, etc.) et des difficultés rencontrées dans la période écoulée.

¹¹ www.competentia.be

¹² www.moncarnetdebord.be

- Pour chacun des travailleurs, pris individuellement.

Cette recherche s'effectue sur base d'analyses mais également de rencontres avec l'équipe, sous la forme d'entretiens individuels et de réunions, que le référent formation planifiera et préparera avec soin.

En fonction de la taille de la structure, cette phase correspondra à plus d'1/4 temps, voire à un ¼ temps. Au stade de formation proprement dit, le temps de travail du référent sera de moins d'1/4 temps à ½ temps.

Le défi sera de flexibiliser le temps de travail du référent sur l'année.



Deux pistes d'action sont évoquées :

- lorsque cela est possible, répartir ses tâches hors plan de formation dans l'équipe (le plus souvent des tâches administratives)
- prévoir en continu un temps de travail maximum : l'utiliser en-dehors des périodes « chaudes » pour produire des outils, évaluer ses actions et se former.

La formalisation

Après la phase de recherche des besoins et moyens pédagogiques, vient un temps de formalisation du plan. Il s'agit de mettre par écrit les étapes de la réflexion et le plan d'action de formation.

Or la formalisation n'est pas une pratique courante dans le secteur. Non seulement, écrire et réaliser des tableaux de bord ne fait pas partie des habitudes les plus courantes, mais le temps à y consacrer n'est pas valorisé. En effet, le travail de terrain est la priorité alors que le temps « derrière un ordinateur » (tout comme le temps de formation parfois) sera plutôt ressenti comme culpabilisant.



Piste d'action : Légitimer ce temps.

- Verbaliser, voire formaliser par écrit la nécessité de le faire et le temps à y consacrer.
- Communiquer largement le plan de formation : informer l'équipe au complet, le CA, voire les parents dans certains cas.

La recherche de moyens pédagogiques

Le budget de formation étant (très) limité, les référents formation se limitent le plus souvent aux catalogues ONE et Formapef. Ils ne cherchent pas en-dehors de ces catalogues, ni en explorant d'autres dispositifs pédagogiques, ceux-ci n'étant pas reconnus par l'ONE (tutorat, coaching, etc.) ;

De plus, ils sont souvent confrontés à la frustration de ne pas pouvoir répondre aux besoins en compétences qu'ils ont pourtant fait émerger largement lors de la première phase du plan de formation.



Pistes d'actions évoquées :

- Mutualiser les formations avec d'autres milieux d'accueil de manière à partager les frais.
- Etaler les formations les plus onéreuses sur 2 voire 3 ans (et donc les planifier)

Les compétences du référent

Comme nous l'avons déjà évoqué et l'évoquerons encore ci-dessous dans la description du référent, les compétences nécessaires à l'élaboration d'un plan de formation sont multiples et pas forcément « compatibles » entre elles :

- Souplesse et rigueur
- Ouverture, écoute et leadership
- Etc.

Rares sont les référents formation qui entament leur rôle avec tout ce bagage !



Pistes d'action évoquées :

- Se former au fur et à mesure.
- Participer à des groupes d'intervisions.
- S'inscrire à des formations à la carte (en fonction du besoin).

Guide de bonnes pratiques¹³

La gestion du temps

Les référents formation qui ont trouvé des solutions à la délicate question du temps se sont appuyés sur les éléments suivants :

- Des **décisions structurelles et légitimées** : le temps consacré à l'élaboration du plan de formation est décidé et organisé en équipe, soutenu par la direction, voire le CA. Le temps consacré à la formation est également planifié.



Plusieurs structures mentionnent le choix de fermer le milieu d'accueil plusieurs journées (entre 1 et 5 par an) pour les consacrer à la formation. Certaines d'entre elle organisent annuellement la « semaine de la formation », par exemple à la rentrée des classes.

Ces jours de fermeture sont inscrits dans le ROI et communiqués aux parents.

- Des **choix concernant le contenu du travail** de la personne incarnant le rôle de référent : que va-t-il continuer à faire ? Que va-t-il stopper ? Que va-t-il déléguer ou faire autrement ?
- Une **délégation** organisée et maîtrisée de ses tâches.
- La production **d'outils efficaces**, surtout pour les structures de plus grande taille (au-delà de 15 travailleurs). Ces outils concernent la gestion de la formation dans tous ses aspects : tableau de bord des inscriptions, suivi, attestations, mais aussi agenda ou modèle (cahiers des charges, recherche des besoins, évaluation des formations suivies, etc.).



A titre d'exemple, le carnet de bord professionnel est souvent utilisé par les référents formations, notamment pour l'auto-évaluation avec les tests en toile d'araignée¹⁴.

La récolte de ressources

Le référent formation est généralement isolé dans son rôle. Collectionner les ressources est indispensable, qu'elles soient matérielles : bibliothèque d'opérateurs ou de catalogues par exemple, mais également et surtout humaines : réseaux de référents formation et d'opérateurs, relais tels que Competentia, etc.

¹³ Voir également la grille proposée aux participants des focus-groupes et qui reprend les éléments de contexte favorisant une bonne gestion de la formation.

¹⁴ https://www.moncarnetdebord.be/sites/moncarnetdebord.be/files/2018-02/CarnetDeBord_FicheF.PDF



A ce sujet, il est intéressant de noter que les référents formation se disent demandeurs de tels réseaux mais pas moteurs : ils préfèrent que les moments de rencontres et de partage soient lancés et soutenus par les Fonds sociaux que d'en porter l'initiative par eux-mêmes.

Le budget de formation

Il y a lieu de clarifier le budget alloué à la formation, voire d'en allouer un « tout court » : dans certaines structures, aucun budget n'est attribué à la formation, malgré les réglementations en matière d'effort de formation continue : en effet, selon les types d'accueil, le Code de Qualité de l'Accueil de l'ONE stipule précisément que tout accueillant est tenu de se former tout au long de sa carrière.

Les réunions d'équipes

Organiser et piloter, structurellement, des réunions d'équipe permet de consacrer du temps à l'échange et à la réflexion sur les pratiques. Cela stimule l'émulation et l'envie de se former. Les réunions bien menées favorisent la cohérence des actions et la cohésion de l'équipe.



Une bonne pratique est, par exemple, d'alterner les réunions « opérationnelles » (horaires, congés, remplacement), avec les réunions plus « stratégiques » (types d'actions à mener, formation, révision du projet d'accueil).

Les entretiens individuels

Que l'on parle d'entretiens de fonctionnement, d'évolution ou même d'évaluation, un entretien individuel périodique favorise notamment l'identification des besoins du travailleur en termes de compétences et de formation.

Ils peuvent être menés par le référent formation dans les petites structures et par les responsables dans les structures de plus grande taille. Dans ce cas, les besoins seront ensuite relayés vers le référent qui aura pour mission d'associer les besoins individuels aux besoins collectifs et institutionnels.

La formation du référent formation

Le métier de référent formation couvre une large palette de compétences, qu'elles soient techniques et administratives, de gestion, de leadership et communication. De plus, ses besoins en compétences évolueront avec l'histoire de son milieu d'accueil et de la place de la formation dans celui-ci. La formation continuée du référent est un indispensable d'une bonne gestion de la formation.

Le regard d'expert

Afin d'étoffer notre recherche, nous avons posé deux questions à notre expert plan de formation, Fabrice Simon, consultant-formateur cfip :

Voici ses réponses.

1. Quels sont, à votre avis, les défis d'un référent formation dans un milieu d'accueil extra-scolaire ?

Le référent formation occupe une position délicate entre les accueillants de terrain et la direction (ou le CA). Il est aux prises avec les questions opérationnelles très concrètes et est censé pouvoir prendre du recul sur sa structure et son avenir. Or, c'est là le défi du plan de formation : se projeter dans l'avenir. Où serons-nous dans 3 à 5 ans, tenant compte de l'évolution de notre secteur, de notre public, de nos pouvoirs subsidiants ? Et qu'est-ce que cela impliquera en termes de compétences ?

Si ce travail sur la vision de la structure n'existe pas, le plan de formation ne peut être que partiel et se limiter aux difficultés et lacunes de la structure. Mais à qui revient le rôle de mener cette réflexion ? La coordination ? Le CA ? Le référent formation n'a pas cette casquette qui est pourtant indispensable à son travail.

Autre défi : la capacité de remise en question. Le référent doit amener l'ensemble de l'équipe à accepter la prise de risque de cette réflexion. Cela nécessite un climat de travail l'autorisant mais également une compétence réflexive qui n'est pas à la portée de tous, d'autant plus que l'équipe est moins formée.

2. Quels financements pourraient faciliter la démarche ?

Si l'on veut répondre aux défis évoqués dans la première question, tout financement permettant au CA/PO/direction/coordination de se projeter dans l'avenir. Cela peut passer par du financement de temps de travail, de formation, de supervision et d'accompagnement d'équipe.

La formation du référent est également nécessaire pour accompagner l'équipe à développer ses compétences réflexives et se remettre en question.

Conclusion : arguments en faveur du soutien à la fonction de référent

L'analyse du projet pilote et le retour des personnes interrogées nous permettent de mettre en lumière l'intérêt de la fonction de référent dans le milieu extrascolaire.

UN SECTEUR EN ÉVOLUTION, UNE OBLIGATION DE SE FORMER...

La formation continuée est pertinente si elle structurée et pensée de manière stratégique, c'est-à-dire à tout le moins :

- Anticipée
- En correspondance avec les besoins des travailleurs, de leur structure, de l'évolution de leur secteur
- Répondant aux besoins collectifs et individuels
- Ancrée dans la pratique, c'est-à-dire réfléchi en amont et en aval de la formation

Et ce, d'autant plus que le secteur et ses métiers sont en évolution ; et que les CA ne sont pas toujours en mesure de communiquer une vision claire et structurée de l'avenir du milieu d'accueil.

⇒ **La formation en milieu extrascolaire doit donc être réfléchi stratégiquement pour répondre aux défis du secteur et de ses métiers.**

... ET DES MOYENS LIMITÉS

Aux défis évoqués ci-dessus s'ajoute le défi des moyens : le budget de formation est limité, de même que le temps disponible pour se former.

⇒ **La formation en milieu extrascolaire doit donc être organisée et « optimisée ».**

UN PUBLIC ENCORE PEU FORMÉ

Un facteur qui accentue encore les difficultés de la gestion de la formation est celui du niveau de qualification des apprenants. Lorsque les travailleurs sont moins formés, ils ont d'autant plus besoin d'accompagnement de la part d'un référent pour les aider à :

- Trouver du sens et de la motivation à se former
- Identifier leurs réels besoins en compétences
- Trouver les dispositifs pédagogiques adéquats
- Faire le lien avec le terrain et transposer leurs acquis dans la pratique

⇒ **La formation en milieu extrascolaire doit donc être accompagnée.**

Le soutien à la fonction de référent formation est un outil nécessaire si l'on veut favoriser l'évolution du secteur, de manière stratégique, optimale et pédagogique.

Cependant, l'analyse a également permis d'attirer l'attention sur un certain nombre de facteurs limitant le déploiement de la fonction et ses impacts positifs. Il s'agit d'en être conscient dans la mise en œuvre d'un éventuel soutien structurel de la fonction.

Un premier frein souligné concerne **le métier de référent formation**. Il nécessite de nombreuses compétences assez éloignées du métier premier et qui ne sont pas toujours valorisées, justement parce qu'elles ne sont pas directement en lien avec l'accueil de l'enfant.

Le soutien de la fonction concerne un temps de travail, mais également une légitimation de ce temps et un soutien pédagogique.

Ensuite, nous avons relevé les difficultés liées au **temps de travail** du référent : il est variable sur l'année et n'atteint pas toujours un quart temps, ce qui est difficilement remplaçable en dehors de la structure.

Nous préconisons ici un soutien à la mise en place de la fonction de référent : production d'outils, gestion du temps et mise en place de la délégation.

Enfin, l'ensemble des acteurs de terrain interrogés soulignent la difficulté d'organiser des formations reconnues par l'ONE dans le **budget** alloué.

Il serait intéressant d'examiner la possibilité de varier les dispositifs pédagogiques reconnus (tutorat, ou coaching, par exemple) et les moyens de soutenir les initiatives de formation des milieux d'accueil.

Annexes

Annexe 1 - Description de fonction : le référent formation

MISSION (RAISON D'ÊTRE)

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

PLACE DANS L'ORGANISATION

- Rapporte à la direction
- Se coordonne avec : la ligne hiérarchique (responsable de projet, coordination...)
- Concerte l'ensemble du personnel de sa structure, dans le but de répondre au mieux aux besoins de celui-ci.

DOMAINES DE RESPONSABILITÉS ET TÂCHES PRINCIPALES

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

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

COMPÉTENCES CLÉS

- **Compétences techniques**
 - Avoir des connaissances de la formation continuée : modalités et thématiques de formation, mécanismes de financement, obligations sectorielles, etc.
- **Communication et accompagnement**
 - Communiquer de manière simple et claire
 - Mener des entretiens individuels : écouter et mobiliser
 - Animer des réunions en suscitant participation et adhésion
 - Convaincre avec assertivité
 - Accompagner le changement
 - Travailler en réseau
- **Compétences organisationnelles et stratégiques**
 - Comprendre les enjeux de l'organisation et analyser les changements internes et externes à la structure
 - Pouvoir gérer et évaluer des projets
 - Gérer le temps et les priorités
- **Compétences administratives**
 - Utiliser les outils informatiques courants
 - Produire des outils (questionnaires, tableaux de bord, etc.)
- **Qualités requises**
 - Prendre du recul, faire preuve de réflexivité
 - Être créatif, produire de nouvelles idées et de nouvelles solutions aux problèmes rencontrés
 - Aimer se former de manière continuée

Annexe 2 - Les interviews

Rapport des interviews

Évaluation du financement de la fonction de référent formation

Phase 1 : Rapport des interviews

Document rédigé le 15 juin 2018 par Catherine Bardiau à l'attention de l'APEF

Profil des institutions interrogées et de leur mode de financement

Quid du profil de l'ensemble des institutions ?

5 interviews ont été réalisées entre le 28 mai et le 5 juin 2018.

1 interview portait sur un fonctionnement avec mandats, les autres avec des référents internes.

Structures ayant fonctionné avec mandat

- 3 structures de 15 à 20 travailleurs
- 3 de 6 travailleurs

Avec recrutement d'un référent formation interne

- 1 structure de 43 travailleurs - 7 sites - 2 coordinatrices
- 30 travailleurs – 3 pôles – 10 sites (3 directeurs)
- 1 structure de 63 travailleurs - 2 antennes – 14 écoles (5 coordinatrices)
- 1 structure de 93 travailleurs, répartis sur 6 associations

Une structure interrogée n'avait pas renouvelé la demande en 2018. Les raisons avancées étaient la lourdeur administrative du financement et l'incapacité à déléguer ¼ temps de son travail sachant que le financement était provisoire. Le gain était perçu comme inférieure à l'énergie nécessaire, à cause du caractère fastidieux et temporaire du mécanisme.

# travailleurs (parfois répartis sur plusieurs associations)	6	15 à 20	21-35	36- 50	Entre 50 et 100
# sites	Nc	Nc	10	7	Entre 10 et 20
# associations	3	3	1	1	2
Mandat vs Référent interne	M ½ temps		RI ½ temps	RI ¼ temps	RI ¼ temps 19 heures
Répartition du temps financé			½ temps de Travail de terrain (formation) pris en charge par un animateur	¼ temps Administratif occupé par une accueillante	Engagement de personnes supplémentaire : augmentation des heures contrat / engagement d'une externe

Profil des personnes interrogées

Métiers d'origine		Référent formation
Direction	2	1
Coordination (responsable de projet)	4	3
Porteur de mandat	1	1
Chargée de mission formation	1	0

Qui étaient les référents internes interrogés ?

- Un directeur, temps plein et plus, en place depuis 30 ans et fondateur de l'asbl. « C'était évident que ce devait être moi »
- Une coordinatrice ½ temps, de formation institutrice maternelle. « C'était logique vu son diplôme »
- Une coordinatrice administrative et financière, temps plein, en place depuis 8 ans. « La formation est le fil rouge de ma carrière »
- Une coordinatrice temps-plein, investie dans la formation et le plan de formation, et était compétente en matière de plan de formation (auparavant, elle avait été accompagnée par Fabrice Simon).

Les apports de la fonction de référent formation¹⁵

Type d'apport	Illustration
Fréquence de la formation	« on s'est rendu compte que les 50 heures sont possibles » aboutissement de projets de formation « de fond de tiroir »
Organisation de la formation	Planification sur une longue période > insertion dans le planning et la communication aux parents + de formation sur site
Thématiques plus orientées savoir-être	Avant plutôt orientées animation Grâce au plan de formation d'autres thématiques émergent : CNV, accompagnement d'équipe, multiculturalité etc.
Formations collectives et institutionnelles vs formations individuelles sur catalogue	Mentionné 5 x ! Le temps de l'analyse des besoins est aussi plus grand
Diversité : Prise en compte des besoins de chacun « On a repris du temps pour développer une vision de la formation qui répond aux besoins de chacun / sur du LT »	- Les besoins individuels sont collectés, à travers des questionnaires et des entretiens - La diversité des publics est prise en compte dans ces entretiens et la vision de la formation, mais également dans l'organisation de modules de formation clé sur porte, répondant aux besoins des participants. « Du coup, c'est plus formatif, surtout lorsqu'ils ont besoin d'être accompagnés au retour de formation. »
Rapport à la formation	D'une culture de l'obligation vers une dynamique apprenante (« avant, elles se sentaient obligées et ne voyaient pas le lien avec leur travail quotidien » - « L'équipe est investie dans la recherche des besoins en compétences et dans l'application de leurs acquis. »)

¹⁵ Voir Powerpoint pour l'analyse.

Impact sur la dynamique collective	Augmentation du partage d'expériences Émulation Sentiment d'appartenance, identité commune « On se sent de nouveau à partir à notre institution (au lieu d'être focalisé chacun sur son site) »
Impact sur le projet	« On est plus forts pour concrétiser nos projets. » La réflexion institutionnelle est plus formelle, ce qui engendre Qualité sur le terrain, Professionnalisation, Vision Meilleure rationalisation de la mise en place ses formations. « on est plus performants dans les formations qu'on met en place »
Budget	Possibilités plus grandes sur d'autres postes : achat de matériel (1x), engagement de personnel

Globalement, le plan de formation a été chaque fois **accélééré** ou **boosté** par le financement avec des **intensités** variables, de « un tout petit peu », à « énormément ».

Lorsqu'il marche bien, il enclenche une dynamique dont découlent de nombreux bénéfices.

« ça a boosté le truc ! »

« on nous donne l'occasion d'aller plus loin, plus vite, cela permet de remettre la formation au cœur du travail. »

Par exemple :

- Une implication des accueillantes dans la structure et une **émulation**. « Avant les réunions d'équipe, c'était de l'organisation d'horaires. Aujourd'hui on a de chouettes réunions intéressantes et avec plus d'interaction/de solidarité. Elles font des liens avec ce qu'elles ont appris en formation. »
- Diverses **formations pour le référent** (plan de formation, développement des compétences dans une équipe, intervision...)
- Il y a eu plus de **réunions stratégiques internes**
- On a développé « un peu plus » le côté **pédagogique**
- Une évolution au niveau de la **qualité** des accueils
- Un impact sur le **recrutement** : « On a gardé quelqu'un suite au financement de l'embauche compensatoire : c'est un profil différent de ce qu'on avait l'habitude de sélectionner. »
- Des marges de manœuvre plu grande au niveau **budgétaire** : possibilité de faire appel à l'accueil assistance, d'acheter du matériel, etc.
- « Il y a aussi un plus pour le **secteur** : ça le fait évoluer. On passe de la garderie à l'accueil temps libre. »

Avec, dans le meilleur des cas :

- Elles se sentent plus impliquées/ plus professionnalisées. Elles ont un rôle/une **identité professionnelle**. « Elles ne sont plus des gardiennes, elles sont accueillantes. »
- Il y a plus de **cohérence** dans nos actions

Les outils produits

Liés directement au plan de formation

- Écriture du plan de formation
- Méthodes de travail pour analyse les besoins / faire les appels d'offres
- Entretiens de fonctionnement
- Questionnaire des besoins en compétences
- Retour systématique de formation en réunion d'équipe + centralisation des documentations
- Fichiers de participation destiné à suivre l'administratif mais également les retours de formation.

Liés indirectement au plan de formation

- Carnet d'accueil du stagiaire
- Groupe Facebook entre collègues + avec les parents
- ROI adapté avec les 3 jours de fermeture pédagogique

Les facilitateurs du financement

« Si le financement s'arrête, on recommence comme avant. »

Plusieurs personnes affirment que si le financement était pérenne, il y aurait un recrutement définitif de référent formation. « On a besoin de ce financement dédié car l'argent qu'on reçoit, on le dédie en priorité au terrain > c'est comme si on devait choisir entre manger ou boire. Si on regarde globalement, quelle est la priorité ? les locaux ? le RF ?... »

Donc, le financement lui-même, ainsi que le cadre légal, sont des facilitateurs car ils poussent les structures à faire de la formation une priorité. Sinon, c'est toujours le terrain qui prime.

L'embauche compensatoire pour le suivi de formation rencontre un très gros intérêt ! Elle est généralement utilisée pour renforcer les plaines d'été.

Les difficultés du financement

- La **lourdeur administrative** des documents ! Tous le relèvent tout au long de l'interview. De plus, comme les documents ne sont pas similaires, l'encodage des données de la structure doivent être reproduits à chaque fois. Le constat pour certains, est d'avoir passé plus de temps à demander et justifier, qu'à réellement travailler la formation.
« On préférerait un subside global que de devoir des demandes lourdes à chaque fois. »

- Les **soubresauts** dans le mécanisme, avec des périodes de flottement. Ce problème est également mentionné par l'ensemble des personnes interrogées. Les conséquences relevées :
 - « C'est tellement compliqué qu'il faut créer des outils en interne pour suivre l'échéancier du financement. »
 - Difficulté de se projeter dans le long terme, ce qui est paradoxal avec le but de la démarche plan de formation. « Des petits machins au coup par coup ne fonctionnent pas. »
 - Une démotivation et un découragement du référent : « Il y a eu un foirage : l'arrêt du 31 août. Ça a tué la dynamique ! Je me suis dit : mais finalement, ce n'est pas une priorité, ça n'a pas de sens ! En plus c'est de nouveau provisoire. Du coup, le plan de formation passe à la trappe, après tout le reste. »

Dans tous les cas, les interviewés affirment que, si le mécanisme était pérenne, quelqu'un serait engagé définitivement comme référent formation.

« On a besoin de ce financement dédié car l'argent qu'on reçoit, on le dédie en priorité au terrain. C'est comme si on devait choisir entre manger ou boire. Si on regarde globalement, quelle est la priorité ? locaux ? Le référent formation ? ... »

- Dans toutes les structures, le **temps financé** est perçu comme insuffisant pour deux raisons :
 1. La charge de travail requise pour le plan de formation serait supérieure au ¼ temps financé.
 2. La difficulté de recruter et de déléguer pour ¼ temps. Cela demande de nécessairement augmenter les heures prestées par un interne, avec la difficulté de :
 - combiner terrain et plan de formation
 - former quelqu'un sur un court terme

Par ailleurs, la charge de travail du référent n'est pas constante sur l'année, ce qui renforcerait plutôt l'intérêt de recruter quelqu'un d'interne.

« ¼ temps n'est pas suffisant et le travail sur la formation n'est pas constant sur toute l'année. Du coup, on ne peut recruter qu'une personne en interne mais elles n'ont pas forcément les qualifications requises. Six mois à mi-temps est plus réaliste qu'un quart temps toute l'année.

« Difficile de cerner et d'organiser ce qu'il est possible de déléguer alors que la fonction n'est pas pérenne ». « C'est difficile de dégager du temps pour former la personne. La délégation est pour moi un frein majeur. »

- Au niveau macroscopique, certains émettent une réserve sur le **secteur** : « c'est super mais le secteur fonctionne à 2 vitesses. Par exemple, les milieux d'accueil non ex-fesc n'ont pas le même budget matériel ou formation. »

Le métier de référent formation

Ses Compétences, selon les points de vue des personnes interrogées

- **Compétences techniques :**
 - Expertise du secteur (accompagnement pédagogique)
 - des mécanismes de formation (carnet de bord, subsides, etc), avec un bon carnet d'adresses
 - de la logique plan de formation (accompagnement méthodologique), de la recherche des besoins, jusqu'à l'organisation de dispositifs de formation, en passant par les appels d'offres et la recherche d'opérateurs.

- **Accompagnement et gestion des résistances :**
 - A l'écoute, rassurer
 - Sens de l'observation
 - Facilitation

- **Charisme**
 - Quelqu'un de connu et reconnu > légitimité par la base « on comprend pourquoi c'est lui »
 - Convaincre

- **Communication interne et externe**

- **Gestion du temps de travail, gestion de projet**
 - Structuration
 - Esprit d'analyse
 - Bonne structure, capacité de suivi et d'évaluation
 - Se mettre d'accord avec les objectifs

- **Prise de recul :**
 - Réflexivité (sur soi, sur le projet d'accueil),
 - Vision. « Quelqu'un du staff (pas une accueillante) » OU même quelqu'un hors staff « Quelqu'un qui peut prendre du recul par rapport à la coordinatrice pédagogique ou à la responsable)
 - Être capable d'aider à prendre de la hauteur.
 - Conceptualiser les pratiques

- **Utilisation et production des outils :**
 - Informatique (trello...)
 - Compétences rédactionnelles

- **Créativité**, apporter des réponses pratiques

Difficultés et défis de la fonction

- Prendre du **temps pour récolter les besoins** de manière plus profonde
- Avoir du temps « tout court », lorsque la fonction de référent (prise de recul) est **combinée à une fonction de terrain** (nez dans le guidon). Le plan de formation est alors perçu comme « Énergivore à mort »
« Ce mois-ci, on a recruté 6 personnes de remplacement. L'idéal est d'avoir une personne qui ne fait que le plan de formation. »
De plus, la visibilité de son travail est faible, ce qui renforce sa difficulté à en faire une priorité.
- **Formaliser**. Par exemple, mettre le plan de formation par écrit. C'est le point final de la dynamique, avant la mise en œuvre, et c'est souvent la partie qui est délaissée.
- S'adapter aux **besoins de chacun** : Les membres de l'équipe n'ont pas tous le même niveau de compétence
- **Se former** :
 - « Pas de regard extérieur sur le plan de formation, pas de modèle, pas de validation ONE, on ne sait pas si on est dans les clous »
 - « Comment pérenniser et inciter à le faire sérieusement sans être dans le contrôle ? »
 - Besoin que les référents soient mis en réseau, c'est très important et ça ne se fait pas suffisamment spontanément.
- Chercher les **opérateurs** et organiser les formations.

Sources de motivation

- La satisfaction des animateurs / accueillants, les voir grandir
- Voir une chouette dynamique d'équipe
- Ouvrir le champ des possibles
- Rencontres
- Partenariat
- Complémentarité : fait travailler les gens ensemble, développer leur autonomie
- Pratique réflexive

Sources de démotivation

- Si pas de résultat, si les formations ne sont pas chouettes.
- Si le travail administratif est trop lourd
- Si le cadre ne leur permet pas de mettre cette activité en priorité.

Articulation avec la coordination ATL

L'ATL fait soit partie du comité de pilotage mis en place, soit n'est pas du tout impliqué dans la démarche.

Il arrive qu'il soit inclus dans les formations collectives.

En théorie, le coordinateur ATL pourrait être le référent.

Dans la pratique, toutes les personnes interrogées estiment que ce n'est pas adéquat, et ce pour deux raisons. Les coordinateurs ATL :

- N'ont pas toujours le champ libre et ne sont pas « orientés structure d'accueil ». Ils dépendent et rapportent au politique.
- N'ont pas le temps (l'extrascolaire n'est qu'une partie de l'ATL)

Articulation avec le responsable projet / la coordination pédagogique

Les configurations sont différentes. Elles dépendent encore à ce stade des affinités entre les uns et les autres, ou entre les acteurs et le plan de formation.

Remarque sur la configuration « avec mandat »

Quelle mutualisation a pu être possible ?

- Des formations collectives mises en commun lorsque l'opérateur vient sur place
- Des outils produits (par exemple le questionnaire)
- Et surtout : une vision et une connaissance partagées du secteur et de ses évolutions

Pour quelles raisons certaines structures ont fonctionné avec mandat ?

Dans certains cas de figure (éloignement géographique, taille de la structure...), le mandat est l'idéal « car on n'aurait pas pu engager quelqu'un en ¼ temps »

Pour quelles raisons certaines structures ont n'ont pas fonctionné avec mandat ?

Le besoin de garder la main sur le plan de formation : par intérêt pour le sujet, par souci de prendre en charge en interne le développement des compétences, en lien avec le développement de la structure.

En conclusion

Les hypothèses à vérifier

- La fonction de référent formation est accueillie **positivement** dans toutes les structures interrogées.
- Le plan de formation a un **impact** à différents niveaux :
 - La satisfaction des membres de l'équipe par rapport à la formation
 - La satisfaction du référent par rapport à la dynamique plan de formation
 - De nouveaux apprentissages (nouvelles thématiques, nouvelles formes d'apprentissage), plus fréquents
 - Les besoins de chacun individuellement, mais également de l'équipe et de la structure sont mieux pris en compte
 - Les formations sont mieux ciblées par rapport aux besoins
 - Lorsque le plan de formation est enclenché, l'impact est frappant sur la dynamique d'équipe, l'émulation, le sentiment d'appartenance, et également sur la professionnalisation des accueillants
 - L'impact sur la qualité de l'accueil est évident également, grâce à la remise en question plus intense et au fait que le financement permet d'opérationnaliser les idées.
- Le **contexte** influence l'intensité de ces impacts
 - Avec un référent mandaté, une compétence et un agenda sont amenés et permettent d'enclencher directement la démarche
 - Lorsque le référent est interne, 2 facteurs influencent essentiellement la réussite du projet plan de formation :
 1. la culture de l'organisation. Dans les structures apprenantes, toute une série de dispositifs rendent la démarche plan de formation possible : réunions d'équipe de type « stratégiques » (ou réflexives en tous les cas), des jours de fermetures prévus pour le pédagogique, une capacité à tirer les leçons de l'expérience, etc.
 2. La combinaison des différentes casquettes du référent : une organisation suffisamment forte pour permettre au référent de se dégager de l'opérationnel, au moins pendant ¼ de son temps.

Dans les structures où ces deux éléments ne sont pas rencontrés, la démarche plan de formation sera bel et bien présente mais avec une intensité moins forte

Des questions à creuser, au travers des questionnaires en ligne et focus-groupes.

- Quel est le profil des structures qui n'ont pas demandé de financement ?
- Quel est leur positionnement par rapport à la formation (et aux 2 critères de contexte mentionnés) ?

- Quels mécanismes de soutien, financiers et non-financiers, permettraient de soutenir la démarche plan de formation dans les structures, sur le long terme ?

Le mot de la fin :

« Une subvention pérenne - encore et surtout pas stop ! Le stop casse les choses. »

Annexe 3 - Les focus-groupes

Rapport des focus-groupes

Évaluation du financement de la fonction de référent formation

Phase 2 : Les focus-groupes

Document rédigé le 5 octobre 2018 par Catherine Bardiau à l'attention de l'APEF

Objectifs

- Identifier quels types de soutiens seraient nécessaires à la fonction de référent formation, qu'ils s'agissent de financement ou d'autres formes de soutiens.
- Explorer les conditions optimales à l'exercice de cette fonction, qu'elles soient institutionnelles, collectives ou individuelles (compétences, énergie, temps ...)

Afin de motiver les référents formation à participer à ces focus-groupes, nous avons choisi de les proposer sous format « atelier » d'échanges de pratiques.

Le titre de cet atelier était : « comment booster la formation au sein de mon institution ? »

Contenu annoncé

Faire le point sur les éléments permettant de booster la formation au sein de votre institution :

- Quels **ingrédients institutionnels** favorisent son déploiement ?
- Quel(s) **soutien(s) financier(s)** ?
- Comment soutenir une démarche de **plan de formation** sur le **long terme** ?

Le résultat final visé pour le participant était :

- Avoir identifié les « ingrédients » facilitant la démarche plan de formation, sur le long terme
- Avoir identifié une ou deux pistes d'action pour lui-même, dans sa zone de contrôle.

Résultat visé final pour l'enquête :

- Avoir récolté les avis/suggestions en termes de besoins de financement
- Vérifier les hypothèses suivantes :
 - L'accueil positif du référent par rapport à la démarche plan de formation / au mécanisme de financement
 - L'impact de la fonction sur les différents niveaux d'évaluation : satisfaction, apprentissages, changements de pratiques, impact sur le projet
 - Les éléments de contexte internes favorisant la démarche (issus de l'enquête) : notamment l'organisation apprenante, possibilité de combiner terrain et prise de recul
 - Les mécanismes de soutien potentiels, qui permettraient de former les référents, et de laisser la formation au cœur du travail, sur le long terme (mise en réseau, formation des référents, définition d'un cadre de travail, etc.)
 - Eléments permettant d'objectiver la fonction de référent (voir DF)
 - La pertinence du financement de la fonction de référent

Les participants

L'atelier s'est déroulé les 17 et 18 octobre à Namur et Bruxelles.

10 référents formation y ont participé, dont 2 référents mandatés pour plusieurs structures (en 2018).

Institutions	Total travailleurs salariés	Total ETP travailleurs salariés	Total travailleurs salariés FESC	Total ETP Travailleurs salariés FESC	Bénéficiaire de mandats
Institution 1	102	71,37	31	20	Non
Institution 2	93	65,53	93	66	Non
Institution 3	85	52,22	68	44	Non
Institution 4	31	22,58	12	7	Non
Institution 5	28	25,05	23	21	Non
Institution 6	33	20,95	18	13	Non
Institution 7	5	2,75	4	2	Oui
Institution 8	53	49	51	47	Non
Institution 9	46	34,7	3	1	Oui
Institution 10	157	124,6	94	73	Non
TOTAL	633	468,75	397	294	

MANDATS EN 2018						
Dénomination institutions	Total institutions concernées	Dénomination institutions mandantes	Total travailleurs salariés	Total ETP travailleurs salariés	Total travailleurs salariés FESC	Total ETP Travailleurs salariés FESC
Institution 7	3	Institution 11	28	20,58	10	7,47
		Institution 12	82	47,11	11	6
		Institution 13	40	23	40	23
Institution 9	6	Institution 14	7	4,26	7	4,26
		Institution 15	6	3,17	6	3,17
		Institution 16	7	3,5	6	3
		Institution 17	10	7	10	7
		Institution 18	8	3,94	8	3,94
		Institution 19	16	6,78	16	6,78
TOTAL	9		204	119,34	114	64,62

TOTAL GLOBAL EN 2018				
Nombre institutions	Total travailleurs salariés	Total ETP travailleurs salariés	Total travailleurs salariés FESC	Total ETP Travailleurs salariés FESC
10 bénéficient d'un financement directement	633	468,75	397	294
9 ont donné mandat	204	119,34	114	64,62
19	837	588,09	511	358,62

Déroulé de l'Atelier

1. Accueil, objectifs et programme
2. Brise-glace avec évaluation du contentement par rapport à la démarche plan de formation – au financement
3. Identification des ingrédients nécessaires à la mise en place d'une démarche formation « réussie » sur le long terme (y compris l'installation de la fonction de référent) sur base d'une grille d'autodiagnostic élaborée à la suite des interviews (voir ci-dessous)
4. Identification de pistes d'actions internes, pour le niveau évalué comme le plus faible dans la grille d'autodiagnostic
5. Propositions de financement
6. Synthèse et conclusion

La grille

Objectifs

Proposer une vue d'ensemble des éléments facilitant le développement de compétences et la démarche formation dans une structure d'accueil.

Contenu

- La grille propose trois niveaux d'analyse :
 - le niveau institutionnel qui concerne l'ensemble de la structure
 - le collectif représente des groupes : site, métier, équipe, etc.
 - l'individuel est ce qui concerne le référent formation lui-même
 Ces trois niveaux correspondent à l'approche utilisée pour l'identification de compétences dans la démarche plan de formation.
- Ensuite, la grille décline les niveaux d'analyse en niveaux d'action. Ces niveaux d'actions sont issus de la pyramide des niveaux logiques de Dilts.
- Pour l'atelier, la grille était pré-complétée, les exemples de facilitateurs proposés étant issus de l'enquête réalisée en mai et juin 2018, ainsi que l'outil d'autodiagnostic de Competentia¹⁶.
- La grille ci-dessous est complétée avec les éléments amenés par les participants aux deux ateliers.

La grille proposée

Exemples de facilitateurs

Niveau	Institutionnel	Collectif	Individuel
Conditions matérielles	- Temps prévu pour se former et faire des réunions d'équipe – réunions pédagogiques - Possibilité de remplacer les travailleurs pendant le temps de formation, voire de réunions - Disposer de ressources pour trouver une offre de formation correspondant au besoin et reconnues par l'ONE - Existence et communication d'un budget de formation – budget AES	Par métier, existence de pairs ou de ressources pour prendre du recul sur sa pratique et l'enrichir	- Temps suffisant dédié au plan de formation (retour des 2 groupes : au minimum un mi-temps et trois-quart-temps pour une équipe de plus de 75 personnes. ¹⁸ - Local bureau et ordinateur pour le référent - Dispose d'un outil informatique de gestion des formations

¹⁶ <https://www.competentia.be/realiser-un-autodiagnostic>

¹⁸ Sans compter les déplacements pour les référents mandatés qui se déplacent d'une structure à l'autre, parfois sur des distances assez longues (au-delà de 50 km)

	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un système d'évaluation du personnel¹⁷ - Local pour les réunions 		
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Habitude de réunions - Existence d'une variété de dispositifs de formation (catalogue, sur site, tutorat...) - Existence de « systèmes » de partage d'informations 	Existence de mécanismes de partage de pratiques entre pairs	<ul style="list-style-type: none"> - Prend du temps pour récolter les besoins et pour investiguer (étoffer un carnet d'adresses), ainsi que pour élaborer des outils - Distingue son temps plan de formation du temps « de terrain » ; articule ses différentes casquettes - Formalise son plan de formation - Se forme de manière continuée : formation RF, supervision, intervision...)
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Compétence réflexive - Compétence institutionnelle de tirer profit des erreurs, d'apprendre ensemble - Compétence de s'organiser (gestion de projet, travail en équipe) - Compétences de chercher des subventions 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispositif d'apprentissage par les pairs mis en place - Compétences réflexives 	<ul style="list-style-type: none"> - Réfèrent formation compétent et à même de développer ses compétences (compétences techniques plan de formation, accompagnement du changement, communication, leadership, gestion de projet, gestion du temps, prise de recul, production d'outil, créativité, travail en réseau, développement de partenariats...) - Se forme de manière continuée
Valeurs, culture	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation apprenante : droit à l'erreur, croyance dans l'importance de se former - Traduction des valeurs en outils concrets (outils RH en cohérence avec la structure par exemple) - Information de l'ensemble du personnel sur les valeurs et attentes de la structure, y compris les nouveaux (par exemple les informer que la formation fera partie de leur implication dans la structure) 	Culture apprenante partagée par les équipes, par tous les métiers	<ul style="list-style-type: none"> - Le référent formation croit en l'utilité de la formation pour sa structure - Il connaît et est en accord avec les valeurs de sa structure - La culture de l'organisation est mise en perspective à travers les outils RH

¹⁷ Par système d'évaluation, nous entendons un cycle de feedback et de définition d'objectifs dans lequel chaque membre du personnel :

- Entretien un échange « régulier » avec son responsable autour de son implication, de la qualité de son travail, de ses compétences, ainsi que de ses attentes et difficultés
- A une idée claire des attentes de la structure par rapport à son travail et élabore avec son responsable, des plans d'actions qui lui permettent de répondre à ses attentes. Chaque plan d'action comprend des moyens pédagogiques et non-pédagogiques, et est évalué en cours de route.
- Un cycle idéal évalue et fixe les objectifs (ou du moins les priorités) une fois par an. Un entretien de fonctionnement est prévu à mi-parcours pour faire le point et ajuster le plan d'action et/ou les objectifs. Des rencontres responsable / collaborateur sont organisées fréquemment pour échanger des informations et soutenir le travailleur dans son parcours.

<p>Mission (= raison d'être / sens du travail)</p>	<p>Le développement de compétences fait partie des objectifs de l'organisation et est traduite en attentes de formation pour chacun</p>	<p>Le développement de compétences fait partie des objectifs des équipes – des métiers présents dans l'équipe</p>	<p>- L'organisation a des attentes par rapport au référent formation - Ces attentes sont formalisées : sous forme de lettre de mission ou inscrites dans le projet d'accueil (par exemple les thématiques prioritaires de formation y figurent) - Le référent est évalué dans cette mission.</p>
---	---	---	--

Le feedback par rapport au financement

- Les hypothèses émises à la suite aux interviews sont confirmées :
 - Nécessité de subventionner le poste de référent, ainsi que le remplacement des travailleurs partis en formation
 - Lourdeur du processus : « finalement, le temps financé a servi a justifié le financement »

- Les idées de financement complémentaires :
 - Un mécanisme de financement adapté à leur réalité :
 - Moins lourd
 - A mi-temps au minimum pour la fonction de référent. Les participants expriment la difficulté d'embaucher une personne pour un temps inférieur au mi-temps
 - La possibilité d'embaucher, si nécessaire, une personne externe lorsque les compétences (administratives par exemple) ne sont pas présentes en interne (une accueillante n'a pas nécessairement l'envie et les compétences de prendre un temps de travail administratif)
 - Garder la possibilité de choisir entre un RF mandaté ou interne
 - Un financement indépendant du carnet de bord
 - Le développement, avec un professionnel, d'outils de gestion de la formation (inscriptions, comptabilité, attestations, évaluations, formations suivies, etc.). Un outil professionnel permettrait d'alléger les tâches administratives du référent et l'aiderait à dégager du temps pour l'identification des besoins, la réflexion collective, le travail sur le transfert des acquis, etc.
 - Une embauche compensatoire pour des moments collectifs de travail sur le carnet de bord
 - Une formation plus poussée pour l'appropriation du carnet de bord
 - La formation du référent, à la carte, selon ses besoins : par exemple la gestion de conflits, le travail en équipe, la gestion de projets
 - La formation continuée pour tous, y compris les formations non reconnues par l'ONE

Annexe 4 - L'enquête en ligne

Rapport de l'enquête en ligne

Entre le 15/09/2018 et le 15/10/2018, nous avons proposé à l'ensemble des institutions ex-FESC de répondre à un questionnaire en ligne, qu'elles aient ou non bénéficié d'un financement du référent formation. L'objectif était d'identifier les facteurs facilitant le déploiement de la formation dans un milieu d'accueil et l'impact du référent formation dans ce type de structure.

L'analyse du questionnaire met en lumière les éléments suivants.

Profil des répondants

Nombre de répondants	21
Fonctions	
direction	5
coordination - responsable - responsable de projet	8
AS	1
conseiller en prévention et RF	2
Référent formation / gestionnaire de formation	5
Région	
Namur	2
Bruxelles	19
Secteur	
public	3
privé	17
Privé + public	1
Secteur précisé	
Milieu d'Accueil d'Enfants de 0 - 3 (6) ans	4
Accueil Temps Libre 3-12 ans	11
Garde d'Enfants Malades 0 – 12 ans	1
Autre	1
Mixte (MAE + ATL)	4
Taille de l'institution	
Moins de 15	8
Entre 15 et 30 travailleurs	3
Entre 31 et 50	5
Plus de 50	5

Y a-t-il une personne chargée de l'organisation et de la gestion de la formation de l'équipe (référent formation) ?

- 48 % disent oui
- 28% disent non
- 24 % ont un référent formation mandaté.

Parmi les personnes qui ont répondu oui :

Quel est le temps de travail (approximatif) prévu pour cette mission ?

Pas assez de réponses sur cette question.

Quels facteurs INTERNES à votre institution favorisent le plus la formation du personnel ?

- 55% répondent en premier choix la possibilité de fermer la structure pour des journées de formation. En deuxième lieu, et 25% le budget prévu en interne pour la formation.
- 40 % placent la culture et les valeurs de la structure en deuxième position.

Analyse

On constate que les facteurs d'ordre pratique (temps et budget) viennent largement en première position, sans doute parce que les besoins à ce niveau ne sont pas satisfaits.

Ceci n'empêche cependant pas les répondants d'être conscients des enjeux de « compétences » dans l'élaboration d'un plan de formation. En d'autres mots, ils connaissent les éléments importants de la gestion de la formation mais les mettent de côté, faute de moyens de base.

Selon vous, quels facteurs EXTERNES à votre institution favoriseraient le plus la formation du personnel ?

- 52% choisissent le financement de formations en premier lieu et seulement 10% en dernier lieu.
- 52% placent en dernier lieu le financement du remplacement des travailleurs en formation (embauche compensatoire).
- 24% choisissent le référent formation en premier lieu.

Analyse

Ceci confirme l'analyse faite au point précédent. Ces données illustrent encore une fois le besoin de moyens pour se former : budget et temps de formation.

Annexe 5 - Les rapports évaluatifs Qualifesc

Cfr fichier Excel ci-joint.

Données qualitatives brutes récoltées lors des rapports évaluatifs Qualifesc pour chaque référent formation financé entre septembre 2015 et décembre 2018.

