

Quelques règles utiles pour la rédaction du Plan

Règle d'or : écrire pour être lu !

- n'en faites pas trop : ce n'est pas un « mémoire », cela doit rester un outil pratique et lisible par tous ! Ne découragez pas les gens avec un document de 50 pages ;
- présentez les indications essentielles : ne noyez pas le lecteur (l'inspecteur, le CA, la délégation syndicale, le fonds social...) dans des détails ;
- un tableau récapitulatif vaut mieux que six pages en continu ; ajoutez des annexes pour les développements utiles à la compréhension ;
- respectez la confidentialité demandée ;
- si c'est un travail à plusieurs mains, faites faire une relecture par une seule personne qui veillera aux redites, à la clarté et la logique d'ensemble, et... à l'orthographe ;
- n'attendez pas d'être au bout de la préparation pour écrire : gardez des traces de ce que vous faites, classez-les et commencez la rédaction dès le début avec ce qui vous paraît essentiel.

Règle d'or : écrire pour être lu !

Proposition de structuration

En définitive, même si vous avez procédé dans un ordre différent, la structuration de rédaction la plus opérationnelle suit logiquement les étapes de 1 à 5.

Une introduction reprendra votre manière de procéder, les acteurs et moments clés de ce travail.

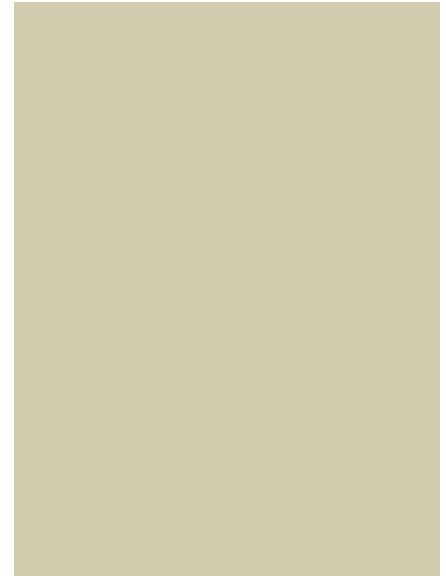
1. Resituez le cadre de l'organisation et son contexte *hic et nunc* (étape 1) : ici aussi, gardez l'essentiel en matière de mission, de formation, de projet pédagogique, de fonctions... (pas utile de mettre les statuts ou le décret en intégralité, mais choisir les éléments pertinents) ;
2. Formulez, sous forme de synthèse, les besoins en compétences des travailleurs (étape 2) : indiquez d'abord les besoins collectifs, ensuite les besoins individuels s'ils sont connus ;
3. Montrez ensuite comment vous passez des besoins en compétences aux besoins de formation (étape 3). Indiquez éventuellement les autres stratégies préconisées pour rencontrer les besoins en compétences qui ne peuvent déboucher sur des actions de formation... ;
4. Pour ce qui est de la concertation (étape 4), mentionnez les procédures, les avis et moments de validation. La concertation devrait aboutir à dégager des priorités en matière de formation. Le moment de l'écriture permet de concrétiser celles-ci, de les rendre communicables et vérifier ainsi le consensus ;
5. Enfin, il s'agit d'opérationnaliser le plan (étape 5) : avant de rédiger le programme de formation proprement dit, un autre moment important de la rédaction est de définir les objectifs opérationnels du plan. Evitez les objectifs définis de manière trop générale (exemple : le plan vise à développer les compétences de l'ensemble des travailleurs) et qui ne peuvent donc pas être évalués (voir aussi fiche 32). Les objectifs opérationnels doivent être rédigés sur base des priorités fixées suite à la concertation.



Quelques exemples de ce que pourraient être...

des priorités en matière de formation :

- quant au public-cible : y a-t-il des travailleurs prioritaires ?
- quant au contenu :
 - le fonctionnement de l'équipe (dynamique, réunion...);
 - les méthodes d'intervention et de prise en charge;
 - la compréhension des situations du public avec lequel on travaille;
 - l'organisation / la gestion (administrative, financière, des ressources humaines...) de l'association.
- en matière de méthode pédagogique : par exemple : privilégier la formation de l'ensemble de l'équipe plutôt qu'envoyer les travailleurs en formation au cas par cas...;
- par rapport aux relations avec le réseau de l'association et le reste de l'environnement (tutelle, inspection...);
- lien entre ce plan de formation et d'autres chantiers de l'organisation : redéfinition du projet pédagogique, plan de gestion des ressources humaines, nouvel agrément en perspective... Qu'est-ce que ce plan peut apporter à ces autres chantiers ?



Vous trouverez sur le site de l'APEF des exemples de plans de formation, issus d'organisations différentes quant au secteur ou à la taille : www.apefasbl.org rubrique Plan de formation

des formulations d'objectifs :

- augmenter de 20 % le volume d'heures de formation du personnel moins qualifié (possédant au maximum le CESS) ;
- mettre en place des formations qui tiennent compte des spécificités du personnel à temps partiel (faire en sorte qu'ils puissent y participer) ;
- augmenter le niveau de qualification du personnel pour faire en sorte que tout le monde ait au moins le CESS, et 75 %, le niveau baccalauréat (enseignement supérieur de type court) ;
- sensibiliser l'ensemble du personnel à la démarche qualité et former les responsables de service à cette méthode ;
- en matière de formation continue, passer de la culture de l'initiative individuelle à une culture collective de concertation, en intégrant les fonctions périphériques (ouvriers, administratifs) dans la réflexion.

SMART : une méthode pour formuler un objectif opérationnel

Un objectif est dit **SMART** quand il répond à ces cinq caractéristiques :

Spécifique : clair, compréhensible, sans ambiguïté.

Mesurable : on doit pouvoir mesurer son état d'avancement.

Accessible : l'objectif peut être atteint par ceux qui doivent le réaliser. Il doit être réaliste.

Rattaché à un projet : il doit être lié aux priorités fixées et en lien avec le projet global de l'association.

Temporellement défini : sa durée est déterminée et un délai est fixé.