

Des clefs pour le CLE !

Fiche Plateforme communautaire des coordinations ATL

Février 2015

Cette fiche est le fruit d'un croisement entre :

- Les travaux réalisés dans le cadre de la « **Coordination provinciale ATL luxembourgeoise** », en collaboration avec l'ONE, la Province de Luxembourg, des coordinateurs/trices ATL luxembourgeois-e-s et l'ASBL Résonance
- La réflexion menée dans le cadre de l'atelier 3 de la journée d'étude 2014 de la **Plateforme communautaire des coordinations ATL** : « *Comment relier état des lieux, analyse des besoins et programme CLE ?* »

Elle a été rédigée par Sylvie LEFEBVRE, Directrice de l'ASBL Promemploi, partenaire de la Coordination provinciale ATL luxembourgeoise et animatrice de l'atelier susmentionné.

La fiche envisage la thématique du programme CLE sous divers points de vue :

- Qu'en dit la **réglementation** ?
- Qu'en dit l'**expérience** ?

Elle revisite la démarche d'élaboration d'un programme CLE à la lumière d'une **analogie** fertile : la construction d'une maison.

Enfin, elle propose des **balises** et des **outils** pour soutenir la réflexion et l'action.

Merci à Laurence MARCHAL et Xavier GOOSSENS, conseillers pédagogiques ONE, et aux membres du Comité de gestion de la Plateforme pour leur relecture attentive de ce document.

Ensemble, nous vous invitons à découvrir cette fiche et celles qui y sont liées, à vous en approprier les contenus et à mobiliser des ressources complémentaires – de formation continue notamment.

1. Que dit la réglementation ?

Le Décret ATL :

Art. 8. Sur la base de l'état des lieux, la commune établit une ou plusieurs propositions de programme CLE, au plus tard 150 jours après la remise de l'état des lieux à l'Observatoire de l'enfance, de la jeunesse et de l'aide à la jeunesse.

Art. 9. La ou les proposition(s) de programme CLE est (sont) transmise(s) à la CCA qui peut proposer des modifications. La CCA transmet la ou les proposition(s) de programme CLE, telle(s) qu'éventuellement modifiée(s), à la commune endéans les 60 jours.

Toute proposition de programme CLE comprend les éventuelles notes de minorité formalisant par écrit une divergence ou un désaccord exprimé au moins par un des membres de la CCA en séance.

Art. 10. Au plus tard à la deuxième réunion du conseil communal qui suit l'échéance visée à l'article 9, – les 60 jours –, le conseil communal arrête sa décision sur la ou les proposition(s) de programme CLE formulée(s) par la CCA.

Art. 11. La commune transmet à la commission d'agrément la ou les proposition(s) de programme CLE adoptée(s), accompagnée(s) des pièces relatives à son (leur) élaboration, et ce au plus tard dans les 15 jours qui suivent son (leur) adoption par le conseil communal.

Art. 11/1 § 1^{er}. La CCA définit, chaque année, les **objectifs** prioritaires concernant la mise en œuvre et le développement qualitatif et quantitatif du programme CLE. Le coordinateur ATL traduit ces objectifs prioritaires en actions concrètes dans un plan d'action annuel.

Art. 12. Le programme CLE est un programme de coordination locale pour l'enfance relatif à une zone géographique déterminée, concerté au niveau local, ayant reçu un agrément, mis en œuvre sous l'égide de la commune et qui vise le développement d'initiatives existantes et, s'il échet, la création de nouvelles initiatives qui rencontrent tout ou partie des besoins révélés par l'état des lieux. La zone géographique susmentionnée couvre au maximum le territoire de la commune.

Art. 13. Les activités d'accueil relevant d'un programme CLE sont accessibles par priorité aux 2 catégories d'enfants reprises ci-après, sans que l'une d'entre elles ne puisse être privilégiée par rapport à l'autre :

1. à l'ensemble des enfants qui résident sur le territoire de la commune;
2. à l'ensemble des enfants qui fréquentent un établissement scolaire, organisé ou subventionné par la Communauté française, établi sur le territoire de la commune.

Art. 14. Le programme CLE couvre, en fonction des besoins locaux, une ou plusieurs des périodes suivantes :

1. le temps avant et après l'école;
2. le mercredi après-midi;
3. le week-end;
4. les congés scolaires.

Toutefois, pour obtenir l'agrément, le programme CLE précise les modalités d'accueil prévues pour couvrir en semaine les périodes après l'école jusqu'au moins 17h30.

Art. 15.

§ 1^{er}. Le programme CLE détermine au moins :

1. les opérateurs de l'accueil qui participent au programme CLE;
2. les besoins d'accueil révélés par l'état des lieux, qui ne sont rencontrés par aucun opérateur de l'accueil repris au 1. S'il s'agit de besoins d'accueil en semaine après l'école jusqu'au moins 17h30, le programme CLE précise les motifs qui justifient qu'une réponse n'y soit pas apportée;
3. les modalités de collaboration entre opérateurs de l'accueil qui participent au programme CLE;
4. les modalités d'information aux usagers potentiels sur le programme CLE, et particulièrement en ce qui concerne l'organisation concrète de l'accueil des enfants;
5. les modalités de répartition des moyens communaux affectés au programme CLE, ainsi que les montants minima de ceux-ci, et les modalités de répartition des autres moyens publics y attribués hormis les moyens octroyés par la Communauté française. S'il y a mutualisation des participations financières des personnes qui confient les enfants, le programme CLE précise en outre les modalités de répartition des moyens générés par celles-ci, en fonction des activités d'accueil, notamment du nombre d'enfants accueillis et de la durée de l'accueil par opérateur de l'accueil qui participe au programme CLE.

§ 2. Pour chacun des opérateurs de l'accueil qui participent au programme CLE, ce dernier précise au moins en annexe :

1. l'adresse du siège, sa forme juridique, son numéro de compte bancaire et les coordonnées du (de la) responsable du pouvoir organisateur;
2. **le projet d'accueil;**
3. **les reconnaissances, agréments ou autorisations obtenues par ou en vertu d'une disposition décrétales ou réglementaire de la Communauté française ou l'affiliation à une organisation ou fédération agréée ou reconnue par ou en vertu d'une disposition décrétales ou réglementaire de la Communauté française;**
4. **les lieux où peuvent être accueillis les enfants;**
5. s'il échet, les modes, en ce compris l'encadrement, et durées prévisibles de déplacements;

6. *l'offre et les activités d'accueil par lieu et par périodes durant lesquelles les enfants sont accueillis, en y distinguant les activités existantes qui ont déjà fait l'objet du relevé établi par l'état des lieux des nouvelles activités qui sont ou vont, le cas échéant, être organisées pour répondre à tout ou partie des besoins d'accueil révélés par cet état des lieux;*
7. *le taux d'encadrement pratiqué par lieu d'accueil;*
8. *la qualification du personnel par lieu d'accueil;*
9. *les montants des participations financières des personnes qui confient les enfants par activité d'accueil et le montant des subventions perçues par l'opérateur de l'accueil pour les activités visées au 6;*
10. *s'il échet, une demande d'agrément.*

Les points 2, 3, 4 et 6 font partie intégrante du programme CLE.

Art. 17. §1^{er}. Chaque programme CLE est préparé, mis en œuvre et évalué avec le soutien d'au moins un coordinateur ATL affecté par la commune ou, le cas échéant, par plusieurs communes ou encore par une ASBL conventionnée, à condition que cette convention précise dans son cahier des charges que les missions de coordination dévolues à la commune, en application du présent décret, sont confiées à cette ASBL.

Ce que l'on peut en retenir :

Voir schéma ci-après.



2. Que dit l'expérience ?

Le Décret ATL a aujourd'hui plus de 10 ans.

Dans beaucoup de communes, le 3^{ème} programme CLE est en cours de rédaction !

D'où ces questions, toutes simples en apparence, que nous avons voulu nous poser :

« A quoi ça sert, selon vous, un programme CLE ? »

- A obtenir un agrément, et donc les subventions correspondantes !
- A informer l'ONE sur les besoins d'accueil et les pistes de réponse à ces besoins
- A tisser des liens dans la commune à partir d'un ancrage, d'un point de référence (le terme de « relais » a été utilisé)
- A adapter/développer l'offre d'accueil en fonction des résultats de l'état des lieux et de l'analyse des besoins
- A développer des partenariats locaux et rassembleurs, pour travailler en collaboration
- A donner de l'élan, à soutenir les opérateurs d'accueil concernés
- A guider le coordinateur ATL (se remettre en question, évoluer)
- ...

Le programme CLE est donc bien, au départ, une condition d'agrément et donc de subventionnement.

Mais il est (ou pourrait être) tellement plus que ça !

L'agrément du programme CLE permet l'appui de l'ONE, appui qui dépasse largement le seul appui financier : des formations continues pour les différents acteurs, un référentiel psychopédagogique, des coordinations subrégionales, des groupes de partage d'expériences, d'analyse des pratiques, de découverte d'autres pratiques d'ici et d'ailleurs, ...

L'agrément du programme CLE est une reconnaissance pour tous : pour chaque opérateur participant, pour (les membres de) la CCA, pour la Commune, pour le/la coordinateur/trice ATL, pour l'action individuelle et l'action collective.

Le programme CLE donne un cadre dans lequel l'accueil pourra se développer, qualitativement et quantitativement, dans la cohérence. Il guide l'action en réponse aux besoins, en fixant des objectifs sur **5 ans**. Il offre une ligne de conduite de la coordination pour le/la coordinateur/trice ATL.

Bref, le programme CLE sert à répondre aux besoins – qualitatifs et quantitatifs – d'**accueil temps libre** de la population (enfants et personnes qui les confient) ainsi qu'aux besoins des milieux d'accueil et des associations sportives et culturelles, en mettant en perspective les besoins des uns et des autres et en insistant sur le « comment ». Il est le résultat d'une réflexion collective débouchant sur des projets concertés et déclinés en **plans d'action**.

Comment le rendre aussi agréable à lire que possible ? C'est quoi un « bon » programme CLE ?

Un « bon » programme CLE **pourrait être** un programme CLE qui :

- Est orienté « destinataire » (= base de la communication) : qui seront mes lecteurs ? On peut imaginer que la version du CLE communiquée au public sera différente de celle transmise à la Commission d'agrément. Définir une stratégie de communication : je communique quoi à qui, comment et dans quel objectif ? « Personnaliser » le document en fonction du destinataire. Pour rappel, la CCA = des représentants ► quelle diffusion vers les représentés ?
- Indique clairement qui parle : qui est ce « NOUS » dans le texte ?
- Indique une date/période de rédaction (ex. « janvier – mai 2015 »)
- Indique sur quelles années il porte (ex. « 2015 – 2020 »)
- Est facile à lire, attractif visuellement, clair, aéré, structuré, pas trop long et pas ennuyeux – ne pas noyer le lecteur dans les détails – bien faire le tri entre l'essentiel et l'accessoire
- Alterne différents types d'expression : du texte, mais aussi des graphiques, des schémas, des dessins, des photos, ... Pourquoi pas un schéma récapitulatif (voir point 5 de cette fiche) ou un schéma qui donne à voir les liens entre besoins/actions/partenaires par exemple. Si utilisation de statistiques, les présenter dans un « pavé » plutôt que les diluer dans le texte
- Comporte un sommaire (au début du document) de préférence à une table des matières (en fin de document)
- Comporte, en début de document, un résumé de ce que l'on va y trouver, une mise en exergue des éléments les plus importants du document. On devrait retrouver là les **perspectives** de développement qualitatif et quantitatif de l'offre d'accueil évoquée dans le schéma, le sens de cette démarche de développement, l'engagement des acteurs de ce développement
- Comporte une **introduction** : c'est quoi un programme CLE ? (voir schéma ci-dessus), les références légales, un bref portrait de la commune, l'histoire de l'ATL dans la commune, de quand date le 1^{er} agrément ? qui sont les membres de la CCA ? qui est le/la coordinateur/trice ATL ? ...
- Comporte une partie relative à l'**état des lieux** : les **besoins** des familles (parents et enfants), des professionnels, ... mais aussi qui a été consulté et comment ? Proposition de suivre le canevas de l'état des lieux : potentiel d'accueil et d'activités/plages horaires/coûts/couverture spatiale/qualité des services/taux d'encadrement/formation du personnel/matériel/accessibilité/ locaux/information des parents
- Comporte une synthèse de l'**évaluation du programme CLE précédent** : les objectifs du cycle précédent ont-ils été atteints ? Si non, pourquoi ? Comparer les besoins d'il y a 5 ans avec les besoins d'aujourd'hui (si certains perdurent, pourquoi ?), être positif et lister les améliorations qualitatives et quantitatives obtenues, les résultats atteints, ...
- Décrit clairement et de manière structurée qui participe, qui met en œuvre, qui développe qualitativement et quantitativement l'offre d'accueil, bref qui est opérateur de ce programme d'activités d'accueil relatives à l'avant/après école, aux mercredis après-midi, aux WE, aux congés scolaires ? Quelles sont les spécificités éventuelles de ces opérateurs ? Mais aussi comment vont-ils agir ? Quelles collaborations ? (**à préciser et décliner dans les plans d'action**)

- Indique avec précision quel opérateur demande un agrément/un subventionnement
- Remercie toutes les personnes et/ou groupes de personnes qui ont permis sa réalisation

Paradoxalement, le terme le plus important en matière de CLE n'est mentionné qu'une fois, à l'article 11/1 § 1er du Décret ATL : « **objectif** ! ». Ce mot clef n'apparaît même pas à l'article 12 du décret qui définit ce qu'est un programme CLE.

Si un *programme* peut être défini comme « *l'ensemble des actions qu'on se propose d'accomplir dans un but déterminé* », il est évident que la réflexion doit d'abord s'atteler à cerner ce but, puis à identifier l'ensemble des actions à mener pour l'atteindre.

S'il fallait chercher des comparaisons, nous pourrions dire que le programme CLE est à la Commune ce que la « Déclaration de politique communautaire » est à la Fédération Wallonie-Bruxelles et la « Déclaration de politique régionale » à la Wallonie.

A la lecture du programme CLE, on doit pouvoir identifier rapidement l'**objectif global** poursuivi, et comment cet objectif global se décompose, s'opérationnalise en **objectifs spécifiques** complémentaires qui, ensemble, permettront l'atteinte de l'objectif global. La poursuite de ces objectifs spécifiques doit permettre que les **résultats** que nous avons prévu d'atteindre le soient effectivement, que la situation soit réellement transformée dans le sens voulu. Pour atteindre ces résultats, pour poursuivre ces objectifs, il s'agit d'identifier les **activités**¹ à mener. Bien sûr, ces activités nécessiteront la mise en œuvre de **moyens** auxquels correspondront des **coûts** (humains, matériels, financiers, ...). Reste la question du « **qui** » : qui va mener quelles activités, qui va apporter quels moyens et prendre en charge quels coûts ?

Idéalement, le programme CLE devra décrire explicitement ces éléments : objectif global – objectifs spécifiques – résultats escomptés – activités à mener et par qui ? – moyens et coûts correspondants apportés/pris en charge par qui ?

En outre, la théorie et la pratique de la gestion de projet nous apprennent qu'un **objectif** doit être **SMART** :

- Spécifique (dans le sens de « précis »)
- Mesurable
- Accessible et/ou Acceptable
- Réaliste et/ou Réalisable
- Temporellement défini

1 La théorie de la gestion de projet parle d'« activité », le Décret ATL de *plan d'action*. Le dictionnaire dit que l'action est la manifestation concrète de l'activité de quelqu'un, d'un groupe.

Prenons un exemple dans la vie quotidienne :

Objectif global	Me sentir mieux dans ma peau (qui = moi)
Objectifs spécifiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perdre du poids 2. Améliorer ma condition physique 3. Renforcer ma vie sociale/culturelle
Résultats escomptés	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moins 3kg en 6 mois 2. Terminer les prochains 20km de BXL 3. Participer, à partir de janvier 2015, à une activité créative par semaine
Activités à mener	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modifier mon alimentation 2. Pratiquer une activité physique régulière 3. Participer à un programme socioculturel
Moyens	<ol style="list-style-type: none"> 1. M'inscrire à Weightwatchers 2. M'inscrire à « Je cours pour ma forme » 3. M'inscrire aux ateliers créatifs pour adultes de la Maison de la Culture
Coûts	<ol style="list-style-type: none"> 1. ... € 2. ... € + une paire de chaussures de sport 3. ... € + un budget temps à déterminer

Prenons-en un autre dans le domaine de l'accueil des 3-12 ans :

Objectif global	Dans l'accueil, garantir à tous les enfants, en toutes circonstances, des conditions d'accueil sécurisées (qui = chaque opérateur d'accueil)
Objectifs spécifiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir la sécurité physique des enfants 2. Favoriser la sécurité psychique des enfants
Résultats escomptés	Dans un an, dans chaque accueil, une analyse du fonctionnement de l'accueil centrée sur la question de la sécurité physique et psychique des enfants aura été menée conjointement par le responsable de projet et l'accueillant. Cette analyse actera les avancées, les efforts à poursuivre et identifiera les conditions mises en place ou à mettre en place qui participent au renforcement de la sécurité physique et psychique des enfants
Activités à mener	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prévoir la présence d'un adulte connu et bienveillant, attentif à chacun et au groupe dans son ensemble ➤ Ajuster la taille et la composition (âges, ...) des groupes d'enfants/l'encadrement aux situations d'accueil ➤ Mener une réflexion sur l'aménagement du temps et de l'espace et apporter les ajustements nécessaires ➤ Installer repères et rituels ➤ Identifier et réduire les causes de stress tant dans le chef des adultes que des enfants ➤ Organiser l'environnement ➤ Instaurer des règles de vie en collectivité ➤ Renforcer la prise en compte de l'enfant et de son histoire
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> • Echanges de pratiques entre différents lieux d'accueil • Réunions d'équipe • Formation continue du personnel d'accueil : quelle proposition de quel opérateur, quand, durée, pour combien de personnes, selon quelles modalités pratiques, quel transfert des acquis de formation, ... ? • Sollicitation de ressources : agents ONE (coordinateurs/trices accueil et/ou

	conseiller/ère pédagogique) ou autres <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation de la coordination ATL • Mobilisation de personnel communal (service travaux, ...) • ...
Coûts	... € + budget temps à déterminer

3. Une analogie fertile : la construction d'une maison.

Besoin logement	Besoin accueil
Maison (résultat)	Offre d'accueil
Bénéficiaires = famille (Madame + Monsieur + 1 enfant)	Bénéficiaires = familles
Architecte	Coordinateur ATL
Etudes préalables (analyse besoins logement, recherche de terrain, avant-projet, devis, mission d'étude, ...) Géomètre	Etat des lieux (analyse besoins accueil) – Coordinateur ATL
Plan et dossier (= le contrat)	Programme CLE
Permis de bâtir (urbanisme)	Validation CCA Adoption Conseil communal Agrément Commission d'agrément Urbanisme = ONE
Construction par phases successives ou simultanées	Plan(s) d'action
Différents corps de métier	Partenaires du programme CLE = opérateurs de l'accueil
Réunion de chantier	CCA
Réception de la maison	Rapport(s) d'activité
5 ans plus tard ...	
Besoin logement	Besoin accueil
Bénéficiaires = famille (Madame + Monsieur + 1 enfant + des jumeaux, 1 chien, Mamy, minibus)	Bénéficiaires = familles
Maison transformée et agrandie (résultat)	Offre d'accueil
Plan et dossier (= le contrat)	Programme CLE
Etudes préalables (analyse besoins logement, recherche de terrain, avant-projet, devis, mission d'étude, ...) Géomètre	Etat des lieux (analyse besoins accueil) – Coordinateur ATL
Permis de bâtir	Validation CCA Adoption Conseil communal Agrément Commission d'agrément
Construction	Plan(s) d'action
Différents corps de métier	Partenaires du programme CLE = opérateurs de l'accueil
Architecte	Coordinateur ATL
Réception de la maison	Rapport(s) d'activité



4. Des balises pour nous guider

Comme l'explique le Décret ATL, le programme CLE se construit sur la base de l'analyse des besoins révélés par l'état des lieux.

Il nous semble important de nous arrêter un instant sur cette notion de **besoins**.

L'état des lieux invite parents, enfants et professionnels à évaluer l'offre d'accueil, dans l'objectif d'identifier les besoins non rencontrés pour ensuite y apporter, si possible et si nécessaire, une/des réponse(s) adaptée(s).

Les coordinateurs/trices ATL ont pour mission d'analyser cette expression de besoins et de la restituer sous une forme « lisible » à la CCA et au Conseil communal.

Prenons la peine de lire attentivement ce recueil des besoins.

S'agit-il réellement de besoins ? Ne s'agit-il pas plutôt d'attentes ou de demandes ?

Le **besoin** recouvre l'ensemble de tout ce qui apparaît « **être nécessaire** » à un être, que cette nécessité soit consciente ou pas.

Une **attente** est définie comme l'action de compter sur quelqu'un, sur quelque chose, une espérance, une prévision.

Demande = action de faire savoir que l'on désire obtenir quelque chose.

Exemple de synthèse de besoins parentaux tirés d'un état des lieux, disponible sur Internet :

« Les parents souhaitent que leurs enfants soient encadrés par du personnel qualifié (garderies, activités extrascolaires, stages...). Au niveau des garderies scolaires, nombreux parents trouvent que le personnel qui encadre les enfants n'est pas en nombre suffisant par rapport au nombre d'enfants et pourrait être davantage formé.

Par ailleurs, ils aimeraient davantage d'activités après l'école dans chaque implantation scolaire.

- ... % des parents aimeraient davantage de stages qui touchent différents domaines (nature, théâtre, activités artistiques, vieux métiers, expériences scientifiques...), qui couvrent toutes les vacances d'été, avec suffisamment de places d'accueil disponibles, avec des plages horaires plus larges et qui correspondent au monde du travail (7-8h jusque 17-18h).
- ... % des parents aimeraient que des accueils soient organisés lors des conférences pédagogiques des enseignants.
- **Demande** des parents qu'il y ait une plaine communale qui soit créée durant toutes les vacances d'été, à un prix abordable, surtout à ...
- Certains parents aimeraient qu'il y ait des cours de langues étrangères qui soient organisés comme à l'école de ... ainsi que des stages pendant les vacances scolaires (... %).
- Une **demande** des parents est également faite pour les moins de 6 ans (peu de stages et d'activités pour eux).

Autre **demande** des parents : avoir une aide qualifiée pour la réalisation des devoirs, en-dehors de la garderie, et ce pour chaque implantation scolaire. Cela pourrait avoir la forme d'une école de devoirs ou d'une étude bien encadrée avec des professionnels (... %). Autre souhait : avoir de la remédiation qui soit organisée le mercredi après-midi, plus particulièrement sur ... même. »

Quels sont les besoins derrière les différentes demandes des parents ? Pourquoi cette demande d'une plaine communale à prix abordable toutes les vacances ? Quelle est l'offre d'accueil à cette période et à quel(s) prix ? Pourquoi cette demande d'école des devoirs, d'étude ou de remédiation ? Quelles sont, aujourd'hui, les conditions dans lesquelles les enfants réalisent leurs devoirs ? Quelles améliorations possibles de ces conditions ? En quoi consistent ces devoirs ? De quoi les enfants ont-ils besoin pour les réaliser sereinement ? Quelle est l'offre adressée aux moins de 6 ans ? Prenons, si nécessaire, le temps d'investiguer ... pour, comme le ferait un médecin, soulager les symptômes et traiter leur cause.

Une fois que l'on aura identifié le réel besoin parfois masqué par une demande ou une attente, encore faut-il le situer : qui exprime ces différents souhaits/demandes ? quel pourcentage de la population concernée (5% ? 50% des parents ?), ce besoin est-il un besoin *de base* (« nécessaire ») ou un besoin *de confort* ? ce besoin relève-t-il bien de notre champ de compétences ? si ce n'est pas le cas, le relayer vers les acteurs concernés.

On peut ensuite questionner les réponses envisagées : la réponse que nous envisageons d'apporter au besoin exprimé est-elle adéquate ? Combien de familles utiliseront le « nouveau » service ? ...

Il nous semble essentiel que ce travail de **décodage** et de **priorisation** des besoins ne relève pas du/de la seul-e coordinateur/trice ATL. C'est une responsabilité collective qui peut être prise en charge par la CCA. Y réfléchir ensemble pourrait en outre faire naître des partenariats, de la collaboration dans la réponse aux besoins.

La **formulation des questions de l'état des lieux** peut aider les répondants à exprimer clairement leurs besoins. On pourrait également profiter de l'occasion pour leur demander de formuler des pistes de réponse à ces besoins ...

<p>5. Un outil élaboré par le comité de gestion de la coordination provinciale ATL luxembourgeoise</p>

Objectif général 1

(Je sais où je veux aller mais de façon encore assez générale)
(Pour répondre à quel(s) besoin(s) ?)

Objectif spécifique / sous objectif / objectif opérationnel 1A

Qui (Sujet / l'identité de celui qui doit réaliser l'objectif)	Fait quoi (Verbe / actions à réaliser)	Pour quoi (Complément d'objet / résultats attendus de l'action)	Quand (Timing / délai précis pour atteindre l'objectif)	Avec quels moyens et conditions de réalisation (humains, financiers, autres)

Critères et indicateurs : Qu'est-ce qui va permettre de vérifier que l'objectif spécifique est atteint ?

Objectif spécifique / sous objectif / objectif opérationnel 1B

Qui (Sujet / l'identité de celui qui doit réaliser l'objectif)	Fait quoi (Verbe / actions à réaliser)	Pour quoi (Complément d'objet / résultats attendus de l'action)	Quand (Timing / délai précis pour atteindre l'objectif)	Avec quels moyens et conditions de réalisation (humains, financiers, autres)

Critères et indicateurs : Qu'est-ce qui va permettre de vérifier que l'objectif spécifique est atteint ?

6. Un repère à ne pas perdre de vue : le cycle de la coordination

Lien vers le document.