

Coordination provinciale ATL

Vade-mecum « Plan d'action »

Version issue de la réunion de coordination provinciale ATL
du 17 octobre 2010 à Attert



Article 11

→ **Plan d'action annuel**
(CCA + coordo ATL)

Programme CLE



Objectifs prioritaires



Actions concrètes

→ **Rapport d'activité (CCA + coordo ATL)**

= Evaluation du
plan d'action annuel

Mesures prises en vue de ...

... « renforcer l'implication de
tous les membres de la CCA,

... baliser un peu plus la
fonction du coordinateur ATL
et répondre aux besoins de la
commune.

Pour le coordinateur ATL, ce
plan d'action annuel
constituera le cahier des
charges de son année ».

La CCA définit, chaque année, les objectifs prioritaires concernant la mise en œuvre et le développement qualitatif et quantitatif du programme CLE (visé à l'article 8). Le coordinateur ATL (visé à l'article 17) traduit ces objectifs prioritaires en actions concrètes dans le **plan d'action annuel**.

Le plan d'action annuel couvre la période de septembre à août. Il doit être présenté, débattu et approuvé par la CCA. Il est ensuite transmis, *pour information*¹, au conseil communal et à la commission d'agrément (visée à l'article 21).

Le Gouvernement arrête, après avis de l'ONE, le canevas du plan d'action annuel et les modalités pratiques de transmission du plan d'action annuel.

La réalisation du plan d'action annuel est évaluée par la CCA. Les résultats de cette évaluation sont repris dans le **rapport d'activité du coordinateur ATL** (visé à l'article 17). Le rapport d'activité est transmis pour information aux membres de la CCA, au conseil communal et à la commission d'agrément (visée à l'article 21). Le

¹ Le programme CLE ayant été approuvé par le Conseil communal, il n'est pas nécessaire de lui (= Conseil communal) faire approuver le plan d'action annuel, qui définit des modalités d'application du programme CLE. De plus, la Commune dispose de plusieurs représentants à la CCA, dont le Président.

Gouvernement arrête, après avis de l'ONE, le contenu minimal du rapport d'activité et les modalités pratiques de transmission du rapport annuel.

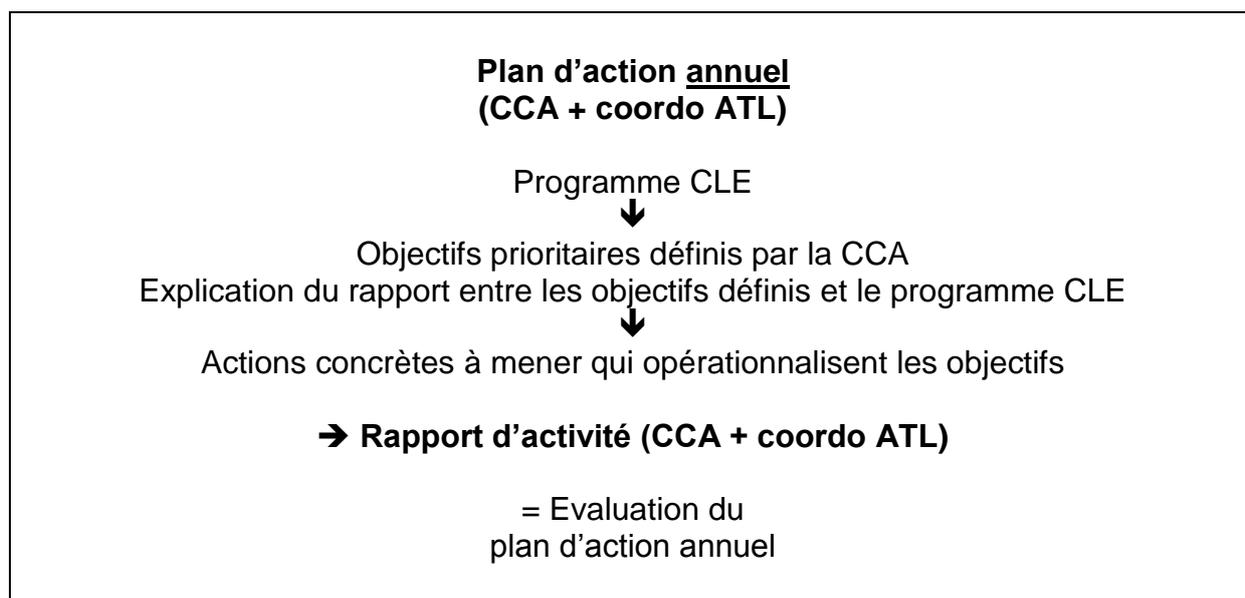
Le plan d'action annuel fixe, en début d'année académique, les objectifs à poursuivre et les actions à mener pour atteindre ces objectifs durant cette année, dans le but de développer l'offre d'accueil en réponse aux besoins non rencontrés déterminés dans le programme CLE.

Le plan d'action annuel présente les mesures pratiques qui seront prises durant l'année pour mettre en application le programme CLE.

Le rapport d'activité évalue en fin d'année la réalisation ou non des actions programmées sur l'année et identifie les freins et les facilitateurs qui sont apparus dans la réalisation de l'action.

L'évaluation permet de mesurer la pertinence et l'efficacité des actions menées par rapport aux objectifs définis et de se fixer de nouveaux objectifs pour l'avenir.

A la fin de l'année académique, le plan d'action sera évalué avec les membres de la CCA. Le coordinateur y présentera sa première évaluation. Il dispose d'un délai allant jusqu'au 31 décembre pour rédiger le document d'évaluation, qui est intégré dans le rapport d'activités du coordinateur ATL. Ce rapport est transmis pour information aux membres de la CCA, au Conseil communal et à la Commission d'agrément ATL (à l'ONE).



Cf. article 11 du décret ATL :

*« **Art. 11.** La commune transmet à la commission d'agrément, visée à l'article 21, 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 quinze 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 visé à l'article 8. Le

coordinateur ATL visé à l'article 17 traduit ces objectifs prioritaires en actions concrètes dans un plan d'action annuel.

Le plan d'action annuel couvre la période de septembre à août. Il doit être présenté, débattu et approuvé par la CCA. Il est ensuite transmis au conseil communal et à la commission d'agrément visée à l'article 21.

Le Gouvernement arrête, après avis de l'O.N.E., le canevas du plan d'action annuel et les modalités pratiques de transmission du plan d'action annuel.

§ 2. La réalisation du plan d'action annuel est évaluée par la CCA. Les résultats de cette évaluation sont repris dans le rapport d'activité du coordinateur ATL visé à l'article 17. Le rapport d'activité est transmis pour information aux membres de la CCA, au conseil communal et à la commission d'agrément visée à l'article 21.

Le Gouvernement arrête, après avis de l'O.N.E., le contenu minimal du rapport d'activité et les modalités pratiques de transmission du rapport annuel. »

Le plan d'action annuel

Avant toute chose : choisir en combien de CCA se construira le plan d'action :

Si en 2 CCA, alors on peut suivre les étapes telles que prévues par les textes de référence :

Etape 1 :

- la CCA se réunit et définit les objectifs prioritaires à atteindre cette année-là. Elle explicite le rapport entre les objectifs définis et le programme CLE

Etape 2 :

- le coordinateur ATL définit les actions à mener dans le courant de l'année pour atteindre ces objectifs
- le coordinateur ATL identifie pour chaque action :
 - Si cela rentre bien dans le cadre de ses missions et plus particulièrement dans laquelle des 3 ?
 - Quel est l'aspect de l'offre d'accueil que l'action tente d'améliorer ?
 - Quel est l'objectif prioritaire que l'action veut opérationnaliser ?

Etape 3 :

- Le coordinateur ATL présente le plan d'action annuel complet à la CCA qui en débat, le modifie si nécessaire et l'approuve

Etape 4 :

- Le plan d'action est transmis, *pour information*, au conseil communal et à la commission d'agrément pour le 31 décembre de l'année concernée au plus tard

Conclusion :

Le suivi de cette procédure suppose l'organisation de 2 CCA à intervalle rapproché, intervalle mis à profit par le coordinateur ATL pour traduire les objectifs prioritaires en actions concrètes ... Bien penser la planification des CCA sur l'année ...

Si en 1 CCA, alors mieux vaut bousculer un peu l'ordre des étapes, de la façon suivante :

Etape 1 :

- la CCA se réunit et définit les objectifs prioritaires à atteindre cette année-là
- la même CCA définit les actions à mener dans le courant de l'année pour atteindre ces objectifs

Ainsi, en une seule réunion, la CCA débat, modifie et approuve le plan d'action. Le résultat prendra la forme d'un tableau, d'un schéma, d'un « arbre »... selon la méthode utilisée. Il s'agira d'un matériau brut que le coordo devra « travailler » après la CCA pour donner au plan d'action une forme réglementaire, mais **aussi attractive**

Bien identifier ce qui doit se faire en CCA et ce qui peut se faire en dehors

Etape 2 : après la CCA

- le coordinateur ATL explicite le rapport entre les objectifs définis et le programme CLE
- il identifie pour chaque action :
 - Si cela rentre bien dans le cadre de ses missions et plus particulièrement dans laquelle des 3 ?
 - Quel est l'aspect de l'offre d'accueil que l'action tente d'améliorer ?
 - Quel est l'objectif prioritaire que l'action veut opérationnaliser ?

En fait, il *rédige* le plan d'action tel qu'il a été élaboré en CCA

Etape 3 (facultatif)

- Le coordinateur ATL peut transmettre (par e-mail, par courrier) le plan d'action annuel complet aux membres de la CCA, pour ultime relecture avant l'étape 4

Etape 4 :

- Le plan d'action est transmis, *pour information*, au conseil communal et à la commission d'agrément pour le 31 décembre de l'année concernée au plus tard

Remarques préliminaires :

- 2 démarches possibles : travailler un objectif d'année en année et/ou varier les objectifs année après année
- Il ne faut pas nécessairement innover. On peut poursuivre des actions en cours, maintenir les acquis
- Centrer la démarche sur les bénéficiaires finaux : les enfants, les familles, les accueillant-e-s
- Le niveau de détail à atteindre est fonction du contexte ...
- Le plan d'action ne relève pas du seul coordinateur ATL ... Il mobilise tout le secteur ATL de la commune !
- Le terme « acte formel » utilisé dans le canevas = ...
- Si la matière est trop abondante pour une seule CCA, y organiser des groupes de travail et leur attribuer à chacun un des thèmes à traiter
-

Comment s'y prendre ? Vos propositions...

a) En préparation de la CCA

En fonction de là où on se situe dans le cycle de la coordination : s'inspirer des sources les plus récentes, les plus pertinentes

- Repartir des projets qui figurent dans le **nouveau programme CLE** et voir comment ils vont être « opérationnalisés » au fil des ans et déclinés dans les plans d'action annuels. Pour ce faire, rencontrer les différents types d'acteurs (accueillant-e-s, animateurs/trices, opérateurs, bourgmestre, secrétaire communal-e, ...) en plusieurs temps (ex. un travail préparatoire avec les accueillant-e-s et qui partait d'objectifs généraux (ex. permettre aux enfants de s'exprimer) – choix méthodologiques (ex. créer un espace/temps de parole pour les enfants) – missions/actions concrètes ; effets escomptés pour les enfants, les familles et les accueillant-e-s). Importance de l'état des lieux : formuler les questions en ayant déjà la démarche « plan d'action » en tête
- S'appuyer sur la **seconde évaluation de l'ancien programme CLE** et inviter à réfléchir aux points qui étaient insatisfaisants
- Retourner voir dans l'**ancien CLE** ce qui n'a pas été réalisé et pourquoi ?
- S'interroger sur les moyens déjà investis dans l'ATL et sur les effets produits par l'injection de ces moyens ou les efforts fournis par les différents acteurs de l'ATL. Cet exercice peut être source d'enseignements
- Préparer avec les partenaires potentiellement concernés par le plan d'action mais seront-ils disponibles ?
- Importance de la préparation car « nous, on est dedans » mais les autres « pas nécessairement autant ». Rôle moteur du coordo ATL, mais essentiel de faire ce travail avec le/la président-e de la CCA

- Partir du canevas du plan d'action repris dans l'annexe 4 de l'arrêté (voir ci-après)
- Tenir compte d'éventuels appels à projet qui pourraient apporter les moyens nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action
- Cette CCA est importante : bien en choisir la date, le jour, l'heure, la durée, le lieu, ... Les choix posés ne sont pas anodins : à 16h on aura peut-être les directions d'écoles mais pas les accueillant-e-s, en soirée il faut éviter les réunions qui s'éternisent, ...
Le profil des personnes présentes à la CCA influe sur les choix d'objectifs prioritaires car les priorités des uns ne collent peut-être pas entièrement avec celles des autres
...
- Convoquer la CCA et rappeler les objectifs du CLE en annexe de l'invitation
- Quels documents « support » envoie-t-on avec l'invitation à la CCA (par ex. une proposition d'objectifs prioritaires, une analyse succincte du CLE faisant ressortir les besoins non/insuffisamment rencontrés) ?
- Demander la participation de tous, insister sur l'importance de la réunion, dire que des décisions y seront prises, si nécessaire aller à la rencontre de ceux qui ne pourront pas être présents pour recueillir leur avis (talon-réponse)

Rem : on ne pourra pas imposer au politique de mettre des moyens à disposition mais on peut l'y inviter / vérifier auprès de la commune les éventuelles marges de manœuvre

b) Pendant la CCA

- Créer de la convivialité (par exemple en organisant la réunion dans un lieu d'accueil)
- Mettre les réflexions en commun pour une « priorisation » (long terme/moyen terme/court terme) et puis une déclinaison des priorités en actions, en moyens (les identifier, chercher comment les obtenir (être attentif aux appels à projet)), ... dans un cadre qui a été prédéfini
- Mettre en œuvre la méthode d'animation choisie (ex. de l'arbre à problèmes/objectifs), méthode qui doit permettre de faire émerger les objectifs prioritaires, de faire des choix partagés. Le rôle de l'animateur (= le coordo ?) est de stimuler la participation de toutes et tous
- Technique de l'entonnoir : faire dire aux gens « concrètement, qu'est ce que ça veut dire pour vous ? » ; il faut quand-même que la base de départ soit suffisamment large ...
- Formuler l'objectif de façon suffisamment précise pour que ça structure l'année

- Aller jusqu'au bout de la discussion, creuser, vraiment finaliser, faire le tour de la question, voir les implications pour chaque acteur, quel que soit son rôle (ex. : les accueillant-e-s maîtrisent-ils/elles les techniques nécessaires à la réalisation de l'objectif ? Si non, quelle formation est nécessaire ? où se donne-t-elle, quand ?, combien coûte-t-elle ? qui va payer ? les accueillant-e-s seront-ils/elles remplacé-e-s, si oui par qui ? rôle du responsable de projet dans cette démarche de formation ? etc., etc. → **autant de questions à anticiper pour pouvoir y répondre !!!**
= idéal difficile à réaliser en CCA ; à finaliser en groupe de travail ?

- Acter (ne pas remettre en discussion), valider ; ne pas lever la séance sans avoir vérifié que tout est bien OK pour tout le monde

c) Après la CCA

- La suite à réserver sera fonction du stade d'avancement atteint en réunion :

* Si on n'a que des objectifs, aller à la rencontre des acteurs concernés par ces objectifs pour identifier avec eux les actions à mener

* Si la réunion a permis de faire le chemin « Programme CLE → Objectifs prioritaires définis par la CCA → Actions concrètes à mener qui opérationnalisent les objectifs », alors le coordo n'aura « plus qu' » un travail de formalisation à accomplir (sur base du canevas du plan d'action)

- Comment communiquer sur les résultats de la réunion ? La réponse est partiellement fonction du stade d'avancement ... On peut communiquer sur base du canevas complété (ne pas oublier l'obligation d'informer le conseil communal)

- Il y a en tout cas un enjeu à communiquer autour du plan d'action : le présenter aux familles, aux enfants, faire une conférence de presse à la rentrée scolaire, ...

- Soigner la présentation du plan d'action : mettre en image (photos, dessins, ...), ... → **A réfléchir : important mais délicat (car communiquer sur un plan d'action c'est risquer de décevoir s'il n'est pas une réussite) ; peut se faire au moment où l'action se réalise/est réalisée**

Enfin, le plan d'action est un outil qui devrait être mis à l'ordre du jour de chaque CCA :

- Les questions qui se posent
- La ligne du temps de septembre à août + « qui fait quoi ? »
- Les éventuels différents RV avec les opérateurs
- ...

Annexes :

- **Canevas du plan d'action**
- **Méthode de l'arbre à problèmes**
- **PDF plan d'action-rapport d'activité Obs. (sur un document autonome)**

ANNEXE 4 de l'arrêté : canevas du plan d'action annuel

- 1. Les objectifs prioritaires que la CCA définit en début d'année académique afin de mettre en œuvre et de développer le programme CLE tant qualitativement que quantitativement*
- 2. Les commentaires libres de la CCA qui lui permettent notamment d'expliciter le rapport entre les objectifs prioritaires qu'elle s'est fixés et le programme CLE de la commune*
- 3. La traduction de ces objectifs prioritaires en actions concrètes que le coordinateur ATL réalisera durant l'année*

Pour chacune des actions prévues, le coordinateur ATL identifiera :

L'axe de coordination auquel l'action fait référence :

- La mise en œuvre du dispositif de coordination Accueil Temps Libre*
- L'accompagnement du développement de la qualité de l'accueil des opérateurs d'accueil*
- Le développement du secteur de l'accueil des enfants principalement de 2,5 à 12 ans sur le territoire de la commune*
- La(es) mission(s) prévue(s) par la convention signée entre l'ONE et la Commune*

En rapport avec l'analyse des besoins, l'aspect de l'amélioration de l'accueil développé par l'action :

- potentiel d'accueil*
- potentiel d'activités*
- plages horaires*
- coût*
- couverture spatiale*
- qualité des services*
- taux d'encadrement*
- formation du personnel*
- matériel*
- mobilité et accessibilité*
- locaux*
- information des parents*
- partenariat et coordination*

L'objectif prioritaire que l'action veut réaliser

Méthode de l'arbre à problèmes :

Matériel nécessaire :

Fiches en carton – marqueurs – tableau ou grande feuille pour le collage des fiches – collant double face

Consignes :

On distribue à chaque participant un certain nombre de fiches (ni trop, ni trop peu). On donne la consigne suivante : noter le ou les problèmes de l'accueil durant le temps libre que la personne identifie en lien avec le CLE. Donner une limite de temps. Récolter les fiches et les positionner sur le tableau ou la grande feuille en essayant de mettre en lumière les liens de cause à effet. Pour ce faire, solliciter la participation du groupe. L'animateur n'est là que pour exécuter et garantir le respect des règles ...

A chaque étape, valider : « est-ce que tout le monde est d'accord ? »

On a alors son arbre à problèmes.

Exemple : c'est parce que **le déplacement des enfants n'est pas toujours organisé** (problème 1) que **l'accueil centralisé du mercredi après-midi n'est pas accessible à tous les enfants** (problème 2)

L'étape suivante consiste à le transformer en arbre à objectifs.

On distribue à chaque participant un même nombre de fiches que précédemment.

On donne la consigne suivante : positiver le ou les problèmes cités précédemment. Donner une limite de temps. Récolter les fiches et les positionner sur le tableau ou la grande feuille en essayant de mettre en lumière les liens de moyens à fin. Pour ce faire, solliciter la participation du groupe. L'animateur n'est là que pour exécuter et garantir le respect des règles ...

A chaque étape, valider : « est-ce que tout le monde est d'accord ? »

On a alors son arbre à objectifs.

Exemple : si **le déplacement des enfants est organisé** (objectif 1), alors **l'accueil centralisé du mercredi après-midi est accessible** (objectif 2)

L'étape suivante consiste à identifier les stratégies possibles, leur nature (stratégie de communication, de gestion des ressources humaines, d'équipements/aménagements, ...), les stratégies les plus appropriées, ...

→ Sélectionner, par consensus, une ou plusieurs stratégies prioritaires, identifier les actions concrètes/activités qu'elles impliquent, les moyens nécessaires à la réalisation de ces actions concrètes/activités et leur coût ...

A chaque étape, valider : « est-ce que tout le monde est d'accord ? »

Exemple : **un accueil centralisé n'a de sens que s'il est accessible à tous les enfants, quel que soit le lieu de leur scolarisation. Il est donc impératif de veiller à ce que tous les enfants puissent accéder à ce lieu d'accueil centralisé. Cet objectif fait l'objet d'un consensus au sein de la CCA. Les questions qui se posent sont donc les suivantes :**

« Quelles sont les stratégies possibles pour améliorer l'accessibilité de l'accueil centralisé du mercredi après-midi ?

« Pour chaque stratégie choisie, quelles actions concrètes peut-on mener pour améliorer l'accessibilité de l'accueil centralisé du mercredi après-midi ?

Objectifs	Stratégies	Actions	Moyens/Coût
Organiser le ramassage des enfants des divers points de départ potentiels vers le lieu d'accueil centralisé	Identifier tous les moyens disponibles d'amener des enfants de points X, Y, Z à un point donné, en l'occurrence l'accueil centralisé du mercredi après-midi : TEC, achat d'un bus, convention avec un transporteur privé, ... Choix d'une ou de plusieurs stratégies	Négociation avec les TEC ou un transporteur privé Appel d'offres pour l'achat d'un bus Recherche d'un-e chauffeur/euse et d'un-e accompagnateur/trice Vérification de l'existence d'un budget disponible ...	Mobilisation de l'administration et des Autorités communales ... Recrutement Augmentation du temps de travail de personnes déjà en place → ... € ?
Informer les parents de la possibilité d'un transport gratuit et sécurisé de leurs enfants	Chercher tous les moyens d'entrer en communication avec les parents d'enfants de 2,5 à 12 ans : lettre dans le cartable, réunions de parents, site internet communal, bulletin communal, lettre toute boîte, ... Choix d'une ou plusieurs stratégies	Rédiger un message adapté à chaque stratégie Négociation avec le responsable de chaque « support » Fixation d'une ou de plusieurs dates de parution de l'info Organisation des réunions Vérification de l'existence d'un budget disponible ...	Mobiliser les associations de parents d'élèves, le/la chargé-e de com de la commune, ... Chercher un slogan qui résume le service offert ... → ... € ?

A la fin de l'exercice, si tout s'est bien passé, on a construit le plan d'action !

La même chose en d'autres mots :

1. Analyser les problèmes

Arbre de cause à effet : c'est parce que ... que ...

= *Etablir les relations de cause à effet entre les problèmes*

Ne pas hésiter à rediscuter ensemble sur l'arbre jusqu'à un accord des parties

2. Analyser les objectifs

Arbre de moyens à fin : changer les problèmes identifiés en objectifs positifs faisables pour le projet

= *Etablir les relations de moyens à fins entre les objectifs*

Certains problèmes ne peuvent pas être positifs. Ils constituent les contraintes du projet

3. Analyser les stratégies afin de :

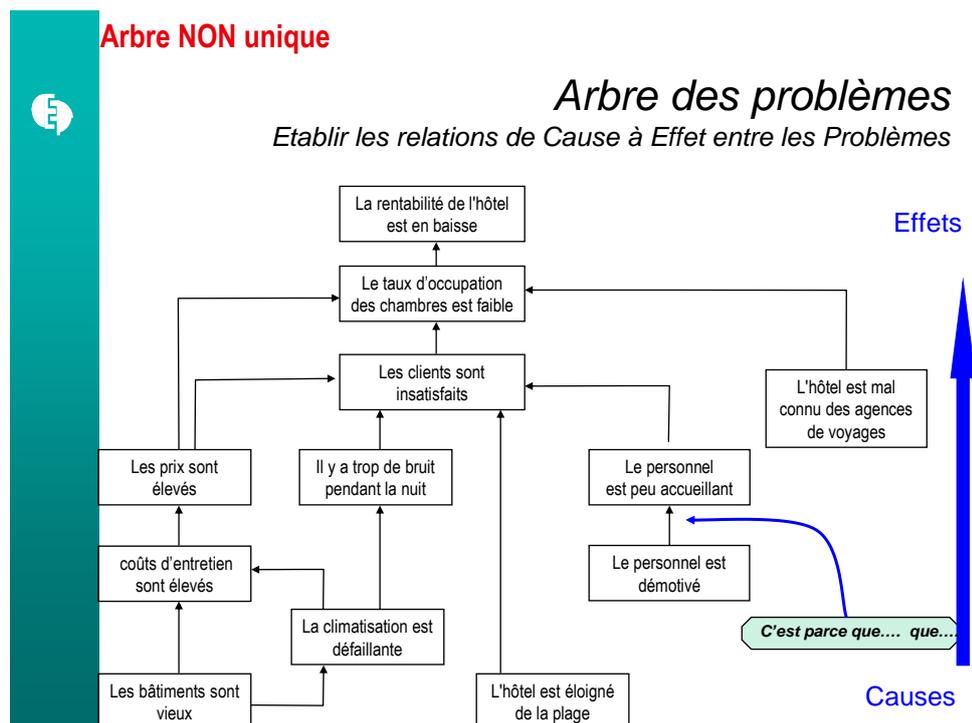
- Identifier les regroupements d'objectifs en types d'activités, de situation problème, ... contribuant à l'atteinte des objectifs globaux
- Se mettre d'accord sur les stratégies prioritaires, basées sur une évaluation de la pertinence, de la faisabilité et de la pérennité de chacune d'elles
- Se concentrer sur les moyens du projet : sur ce qui est vraiment important, efficace et faisable

Pertinence : Les objectifs de développement à long terme sont-ils en adéquation avec les vrais problèmes des parties prenantes ?

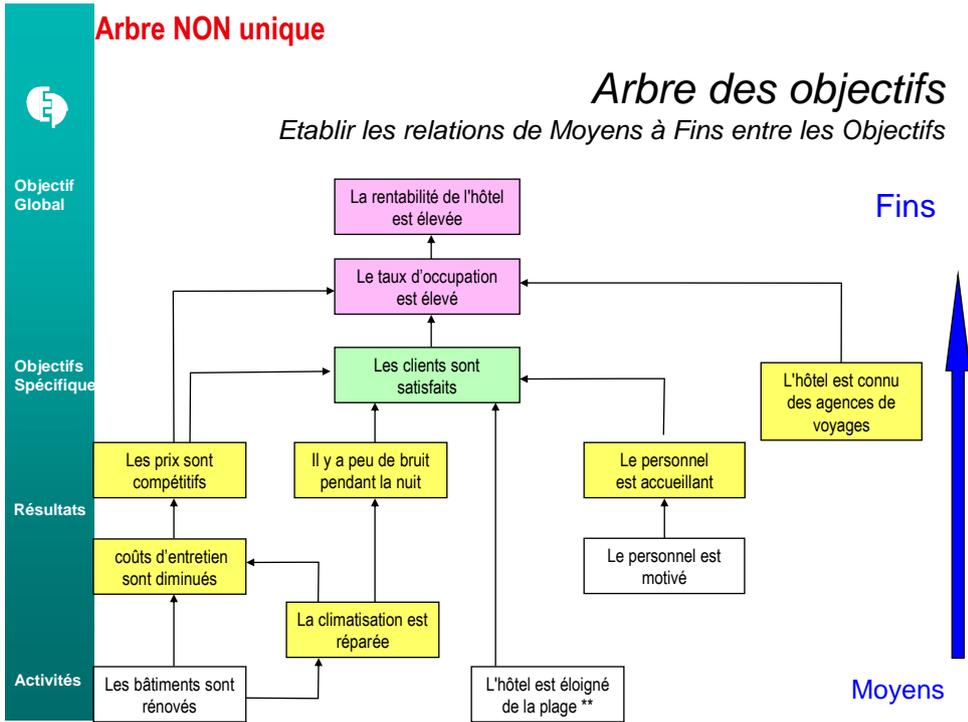
Faisabilité : Les objectifs du projet pourront-ils être effectivement atteints ?

Pérennité : Les résultats du projet continueront-ils à avoir de l'impact après que la période d'aide externe sera terminée ?

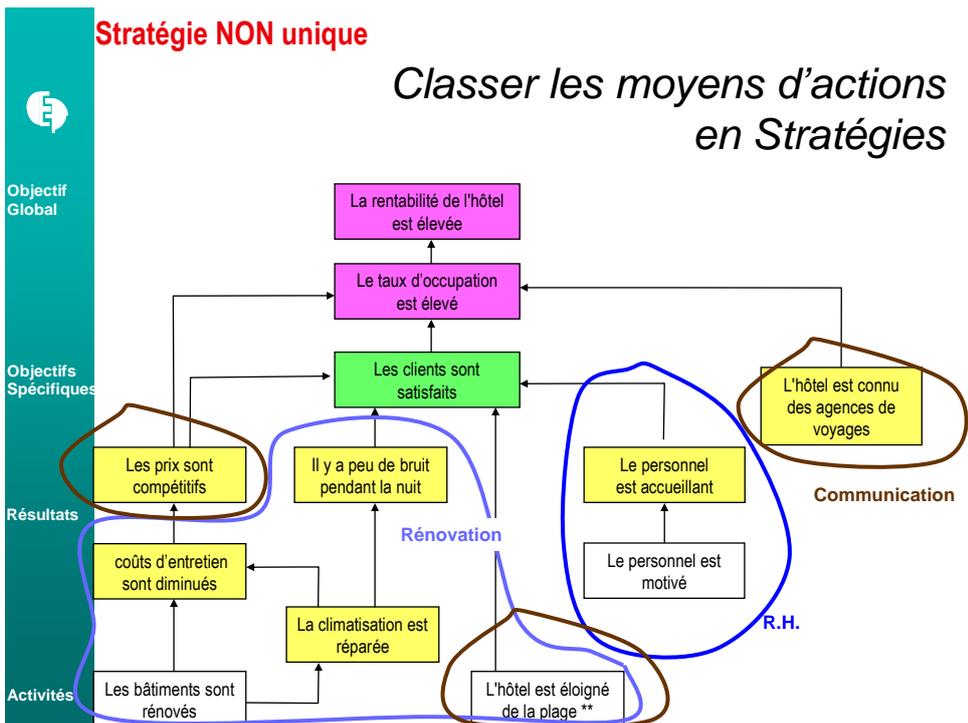
Des exemples d'arbres :



Arbre NON unique



Stratégie NON unique



Le rapport d'activité (RA)

Le RA comprend 4 parties :

- L'évaluation des actions définies dans le plan d'action quant à leur réalisation ou non et quant aux freins et facilitateurs qui sont apparus dans la réalisation de l'action
- L'analyse et l'évaluation des actions menées qui n'avaient pas été prévues dans le plan d'action annuel, s'il y en a eu
- Les commentaires du coordinateur ATL et de la CCA sur l'évaluation
- *L'évaluation du programme CLE les 2^{ème} et 4^{ème} années de l'agrément du programme CLE*

En pratique :

- La CCA évalue la réalisation du plan d'action annuel (ce qui a été fait ou non et pourquoi, les actions menées en plus)
- Le coordinateur ATL transcrit cette évaluation dans le rapport d'activités et le transmet à la CCA, au Conseil communal et à la Commission d'agrément pour le 31 décembre

Conclusion :

Le suivi de cette procédure suppose l'organisation d'1 CCA, la transmission du RA à la CCA pouvant se faire par courrier ou e-mail.