



FOCUS Milieux d'accueil collectifs

JE, TU, IL/ELLE SE FORME...

LA FORMATION CONTINUE, UN INVESTISSEMENT POUR LES ÉQUIPES

Après les deux précédents focus dans le Flash Accueil 15 et 16, nous terminons d'illustrer le repère 14 (soutenir un processus de formation continue) à l'attention des milieux d'accueil collectifs.

Le monde change... Les connaissances évoluent très rapidement dans tous les métiers ; dès lors tout professionnel se doit d'actualiser régulièrement ses connaissances, se remettre en question, se (re)-définir de nouvelles perspectives.

LA FORMATION, UN ESPACE-TEMPS POUR CONSTRUIRE SON EXPÉRIENCE

Le travail d'équipe repose sur la confiance mutuelle entre chaque membre de l'équipe, la cohérence des pratiques et aussi la reconnaissance de compétences spécifiques de chacun. Pour chaque membre de l'équipe, les autres peuvent être des ressources mais aussi des sources de questionnement. Cependant, cela ne va pas de soi ! **Ce n'est pas parce qu'on vit des expériences, des situations ensemble que des compétences s'acquièrent...** Des lieux et des temps prévus sont nécessaires pour réfléchir, pour analyser son vécu, pour passer du « vécu singulier » (d'une connaissance en actes) à la « construction de l'expérience »¹ : il s'agit d'apprendre à expliciter et à analyser sa pratique, de prendre conscience des éléments qui la sous-tendent, de questionner les implicites, de donner du sens à ce qui est arrivé, d'évaluer le bien-fondé des pratiques.

UN TRAVAIL D'ÉLABORATION AVEC DES PROFESSIONNELS D'AUTRES ÉQUIPES

Dans les moments de formation continue, d'analyse des pratiques, **le sens se dégage du partage des expériences vécues par chacun.** Chaque situation fait écho à l'expérience propre de chacun et l'enrichit... Et progressivement de nouvelles visions des situations s'élaborent, des améliorations possibles s'envisagent. Ces moments de réflexion permettent aussi de dégager des points de vigilance et des règles d'action.

DU RETOUR DE LA FORMATION

Après avoir réfléchi plusieurs jours sur un même objet avec d'autres, l'enjeu est maintenant de partager avec ses collègues les acquis de la formation. C'est une phase délicate qui mérite beaucoup d'accompagnement de la part des responsables de milieux d'accueil. Tout d'abord, **il importe que le partage des acquis se réalise de manière systématique** lors de chaque retour de formation : par ex. inviter la personne à partager ses découvertes, ses questionnements lors d'une réunion d'équipe, lui demander de réaliser un compte-rendu ou encore mettre à disposition de l'équipe des notes et surtout, proposer une ou plusieurs initiative(s) à mettre en œuvre, suggérer des possibles à tester, ...

¹ Voir Vermeersch P, L'entretien d'explicitation, éd ESF, Issy-les-Moulineaux, 2003 (4^e ed.)

De plus, il s'agit d'un processus qui permet de **consolider les acquis** pour la personne qui revient de formation, tout en ajoutant d'autres dimensions pour comprendre les situations vécues avec les enfants, les familles, les collègues, ...

UN PLAN DE FORMATION POUR LES ÉQUIPES

Le **plan de formation** se construit pour 2 ou 3 années et détermine des **cibles prioritaires** définies pour l'ensemble de l'équipe (en lien notamment, pour les milieux d'accueil agréés, avec le Projet d'Amélioration de la Qualité (PAQ)). Par ailleurs, d'autres objectifs spécifiques peuvent être identifiés pour différents groupes d'acteurs dont :

- les nouveaux membres de l'équipe, afin de compléter leur formation de base, de donner la possibilité de poser des questions, d'approfondir des contenus dans un cadre protégé ;
- les personnes impliquées dans des projets spécifiques : ex. tutorat (accompagnement des stagiaires), réflexion sur une plus grande implication des familles, sur la participation des enfants, ...
- les professionnels chargés de l'entretien et des cuisines, ...
- les personnes face à une perspective ou lors d'un changement de fonction : un(e) assistant(e) social(e), un(e) psychologue qui devient responsable d'équipe² ;
- ...

A priori, tous les membres de l'équipe ont accès à la formation. Il semble aussi indispensable que le plan de formation équilibre des **dimensions techniques** et des **réflexions de fond**, tout en veillant à ce que sa mise en œuvre soit évaluée au moins une fois par an.

Dans une crèche de 80 places, la responsable a suivi une formation pour définir un plan de formation³. Elle a pu ainsi mettre en œuvre la démarche d'**analyse des besoins** sur base des missions des différentes fonctions, sur base des profils de compétences des différents membres de son personnel et pas seulement sur les demandes de chacun. Des lieux de réflexion, de concertation avec l'équipe d'encadrement et avec des représentants du personnel (puéricultrices, personnel d'entretien et de cuisine, ...) se sont tenus et ont permis d'élaborer un plan dont le sens est compris par toute l'équipe. Quand quelqu'un se rend en formation, ce n'est pas seulement pour lui une journée de prise d'air, de relâche. C'est un **investissement pour toute l'équipe**. La personne est consciente que l'équipe attend d'elle un retour...

La recherche de moyens pour le concrétiser s'est articulée sur des budgets dégagés en partie par le PO et en partie par des projets subventionnés pour des actions intra muros (conventions de collaboration avec un intervenant pour des journées pédagogiques par ex.). Des dispositifs spécifiques ont également été recherchés (dans les catalogues⁴ de formations existants) afin de soutenir les nouveaux membres du personnel, d'aider les personnes qui sont impliquées dans des projets particuliers ou encore qui occupent de nouvelles fonctions (tuteur, responsable d'équipe, ...).

DES DISPOSITIFS À GÉOMÉTRIE VARIABLE

L'**évaluation annuelle du plan de formation** réalisé permet d'observer sa mise en œuvre, de rechercher d'autres moyens⁵... Le/la responsable du milieu d'accueil occupe pleinement son rôle pour soutenir le développement des compétences de ses collaborateurs : il/elle est amené(e) à observer des situations, à formuler des feedbacks, à réaliser des entretiens individuels, à déterminer des objectifs de progression, ... à observer et influencer les dynamiques au sein de son équipe.

Par ailleurs, les objectifs communs, les pratiques psychopédagogiques sont travaillés lors des temps d'arrêt en équipe (journées pédagogiques, réunions d'équipe ou réunion de section, lors de temps de mise au vert). Le travail sur le projet d'accueil permet d'actualiser les changements de pratiques, de tenir compte des acquis des formations, des situations analysées et travaillées en équipe.

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Le changement de fonctionnement, la mise en œuvre de nouvelles pratiques d'accueil peuvent déstabiliser les repères des adultes : si certains sont convaincus et sont portés par le changement, d'autres peuvent se sentir insécurisés. Certains ne reconnaissent plus leurs collègues, ils ont l'impression d'être moins compétents ; les critères du « travail bien fait » ont changé, la cohérence d'équipe est mise en danger. Cela peut occasionner des tiraillements entre les personnes. Exprimer son point de vue auprès de ses collègues peut ne pas être aisé pour tous. Aussi, il est parfois nécessaire de « rétablir une circulation de la parole » entre les personnes. D'où l'importance pour les puéricultrices de pouvoir s'arrêter, de partager leur vécu dans un cadre sécurisant, d'essayer de comprendre leurs réactions émotionnelles face aux situations rencontrées avec les enfants, les parents, les collègues, la direction. Des temps de **supervision d'équipe** offrent un espace-temps pour partager, pour pouvoir échanger entre pairs, pour parler de ses difficultés propres, pour trouver de nouvelles manières de communiquer, ...

2 La fonction d'encadrement des équipes constitue un enjeu majeur pour soutenir le développement de la qualité de l'accueil. Lors de la recherche relative aux formations initiales dans le secteur de l'enfance (confiée à l'EPEF (Ulg)- recherche commanditée par l'ONE, l'analyse réalisée des différents référentiels de formation met bien en évidence les lacunes des dispositifs de formation initiale existants pour accéder à une fonction d'encadrement dans un milieu d'accueil (pour plus de détails, voir site ONE Partie Professionnels - L'ONE, organisme scientifique - Recherches - Formation.

L'ONE s'est engagé à faire évoluer cette situation dans les prochaines années en collaboration avec les acteurs de l'enseignement.

3 Voir les outils sur le site de l'APEF asbl : <http://www.apefasbl.org> (consulté en juillet 2013).

4 Brochure de formation ONE destinée aux professionnels de l'accueil 0-3, Brochure de l'APEF, formations organisées dans le cadre de fédérations, d'écoles de promotion sociale, d'universités.

5 Il est plus facile d'argumenter auprès de son PO quand les objectifs du plan de formation sont construits collégialement.

DES GROUPES D'ÉCHANGE DES PRATIQUES

Entre milieux d'accueil concernés par des projets semblables, des **groupes d'échange des pratiques** ont été mis en œuvre notamment par les Conseillers pédagogiques de l'ONE. Ces groupes rassemblent à la fois des responsables et des puéricultrices et permettent de travailler sur les évolutions à plus long terme : comprendre comment d'autres, dans une situation similaire, ont pu analyser, mettre en œuvre de nouvelles pratiques et rebondir sur les phénomènes qui traversent l'équipe, anticiper des nouvelles questions, pouvoir se préparer en partageant des connaissances (des textes de réflexion mais aussi des histoires singulières). Étendus sur plusieurs années, ces dispositifs permettent de compléter les démarches de formation continue individuelle ou d'équipe.

POUR EN SAVOIR PLUS :

- Repère 14 – Soutenir un processus de formation continue in Repères pour des pratiques d'accueil de qualité, ONE, 2004. (voir p.31)
- Outil plan de formation APEF (voir réf. en note de bas de page)
- Brochure Formation Continue 0-3 ans Formations continues destinées aux professionnel(le)s de l'enfance – 2013-2014

LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

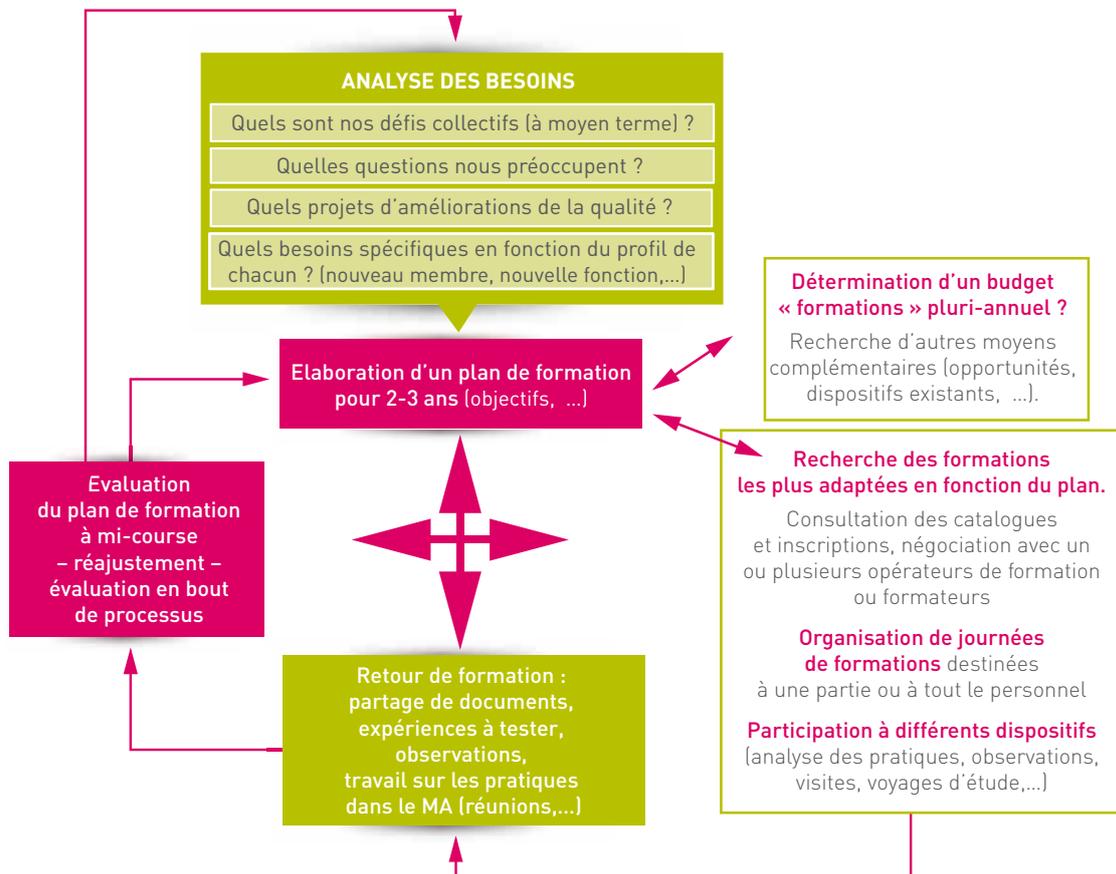
« Si la compétence se révèle davantage dans le savoir agir⁶ que dans le savoir faire, c'est qu'elle n'existe véritablement que lorsqu'elle sait affronter l'événement, l'imprévu ». (G. LE BOTERF⁷)

Etre compétent, c'est pouvoir faire face à des situations nouvelles ou différentes ! De nombreux défis traversent le fonctionnement des équipes : des changements liés au vieillissement et au renouvellement des équipes, des situations du quotidien avec des familles, des enfants, des constats qui questionnent les principes d'égalité, piliers de nos démocraties : « Comment les milieux d'accueil peuvent-ils accompagner les situations de vulnérabilité ? Comment peuvent-ils être sources de mieux-être pour tous ? Comment accueillir des enfants ayant des besoins spécifiques ? Comment promouvoir dès la prime enfance une égalité des genres ? ... »

Alors, au-delà de l'obligation de formation continue⁸, qui a dit qu'il n'avait pas besoin de formation ?

Laurence MARCHAL,
Conseillère pédagogique ONE (Namur)
en collaboration avec Fabienne COLLES,
Coordinatrice accueil ONE (Namur)

EN RÉSUMÉ : JE, TU, IL/ELLE SE FORME ...



6 Le savoir agir mobilise à la fois des connaissances (savoirs), des attitudes (savoir-être) et des connaissances procédurales ou gestes techniques (savoir faire)
 7 LE BOTERF, G., *Evaluer les compétences. Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ?* in revue Education permanente n°135 – 1998, page 146.
 8 Art 43 Arrêté Milieux d'accueil et art 14 Code de qualité