



## MANAGER UNE ÉQUIPE EN MILIEU D'ACCUEIL COLLECTIF... (2)<sup>1</sup>

### Pour un pilotage réfléchi au service de la qualité de l'accueil

Dans l'édition précédente, Pierre PETIT, Conseiller pédagogique ONE - Hainaut, présentait la complexité des fonctions managériales du responsable de milieu d'accueil. Pour tenter d'éclairer ces fonctions, il nous a proposé un temps de réflexion basé sur le principe de reproduction en cascade et inspiré des prescrits du Code de qualité. Autrement dit, une invitation à faire vivre une dynamique de travail en équipe, sous une forme qui ressemble à celle mise en pratique par les accueillants, lorsqu'ils accueillent des enfants.

Convaincus des idées que cet article a permis d'éveiller au sein de vos pratiques, nous proposons dans cette édition une autre « lecture », de manière à venir compléter les représentations de l'équilibre dynamique des compétences et responsabilités attendues aujourd'hui dans le chef du responsable d'un milieu d'accueil.

**UNE EXPERTISE MENÉE PAR L'ÉQUIPE DE FLORENCE PIRARD, RESPONSABLE DE L'UNITÉ PERF<sup>2</sup>, MEMBRE DE L'UNITÉ ENFANCES ET CHARGÉE DE COURS À L'ULG.**

Il ne faut pas être un grand historien pour se représenter l'évolution qu'ont connue et connaissent les milieux de l'accueil depuis l'ouverture de la 1<sup>ère</sup> crèche francophone belge, en 1845. L'offre d'accueil s'est démultipliée (accueil flexible, accueil temps libre,...) et recouvre aujourd'hui une large tranche d'âges. En plus d'un temps de « garde », le parent est à la recherche aujourd'hui d'une place d'« accueil » pour son enfant où il se sent reconnu comme partenaire. Le principe de continuité prévaut sur celui de rupture entre la maison et le milieu d'accueil.

Outre la sécurité et les soins, on attend aujourd'hui des accueillants des compétences d'éducation : relationnelles, organisationnelles et réflexives et également, des compétences de professionnels qui les encadrent : une réflexion permanente sur la qualité des pratiques. « Piloter » un milieu d'accueil exige désormais, de la part de son responsable, des connaissances multiples en matière juridique, administrative, budgétaire, managériale, psychopédagogique...

La question d'une réforme de la formation initiale des professionnels de l'enfance se retrouve ainsi aujourd'hui au cœur des réflexions des spécialistes et des acteurs de terrain, ainsi que l'évolution des métiers liés à l'accueil de l'enfant.

L'Office a la responsabilité de concrétiser et d'orienter ce mouvement avec, en point de mire, l'amélioration permanente de la qualité de l'accueil proposé. Deux recherches ont été menées en ce sens, impliquant des acteurs du terrain. Elles ont porté sur les compétences attendues des professionnels des milieux d'accueil 0-12 ans (accueillants et responsables).

Le rapport final<sup>3</sup> a été avalisé par l'Office et a conclu en douze recommandations définissant les contours d'un nouveau système de formation.

Nous abordons ici les seules compétences liées à la fonction de direction.

<sup>1</sup> Un éclairage complémentaire à celui paru dans le FA28

<sup>2</sup> Professionnalisation en Education - Recherche et Formation

<sup>3</sup> Rapport final sur la formation initiale des professionnels de l'enfance - Article 114 CG ONE 2012 - Les formations initiales des professionnel-le-s de l'enfance (0-12 ans) et des équipes d'encadrement : enjeux et perspectives ONE 2015

LA FONCTION DE DIRECTION  
AU CŒUR D'UN SYSTÈME...



Reconnaître des spécificités aux fonctions de direction d'un lieu d'accueil, au-delà du management stricto sensu, est une évidence aujourd'hui. Les responsabilités sont multiples et recouvrent dorénavant le développement de la qualité du service, son suivi mais encore son évaluation, grâce à une vision claire et étayée des objectifs poursuivis et cela, aux bénéfices de l'accueil des enfants et des familles.

Pendant, on doit être conscient que la qualité de l'accueil ne dépend pas seulement de l'exercice individuel des compétences de la direction. Il faut aussi considérer d'autres niveaux de responsabilité. Épinglons celui de la **responsabilité institutionnelle**.

Par exemple, le Pouvoir Organisateur est impliqué dans la responsabilité de définir, au sein de l'institution, les modalités et le temps de travail consacrés à la réflexion sur les pratiques et ce, en dehors des enfants. De la même manière, son implication est requise dans les projets d'inclusion d'enfants en situation de handicap, dans les politiques d'accessibilité du service, dans la fonction sociale du milieu d'accueil, etc.

Plus loin dans les niveaux de responsabilité, on conçoit une **responsabilité interinstitutionnelle**. Une collaboration entre institutions différentes permet d'enrichir la réalisation du projet éducatif. Assumer cette responsabilité demande de construire une vision partagée de l'enfant et un langage commun entre professionnels. Cela implique de la direction de se tourner vers le réseau local pour en connaître le champ de compétences et de responsabilités des différentes institutions identifiées.

Cette mise en lien d'acteurs pour l'enfant et sa famille peut favoriser une dynamique d'action dans les lieux d'accueil.

Par exemple, le partage de ressources avec une bibliothèque, les projets d'éducation à la santé avec une Consultation pour enfants, l'organisation d'une transition avec une ou plusieurs écoles maternelles,...

Enfin, un système compétent serait inopérant sans considérer la composante de **gouvernance** qui rend les conditions de mise en œuvre possibles, à un niveau plus global.

C'est notamment le rôle joué par l'ONE : révision de la réglementation des milieux d'accueil, promotion d'un nouveau système de formation initiale des professionnels de l'enfance, mise en œuvre du programme triennal de formation continue<sup>4</sup> à l'intention des professionnels de l'accueil,...

C'est aussi celui joué par les pouvoirs politiques qui orientent la politique générale de l'accueil de l'enfance et rendent possible sa mise en œuvre dans les lieux d'accueil. Fait-on le choix, par exemple, d'investir ou non dans l'enfance et de donner les moyens aux professionnels de co-construire une qualité de service ?

On comprend que la qualité d'accueil n'est pas tributaire de la seule compétence de la direction mais bien aussi de l'ensemble d'un système. C'est ce que les chercheurs désignent par « **système compétent** ».



<sup>4</sup> Arrêté du Gouvernement de la Communauté française fixant le programme triennal de formation continues 2014-2017 des professionnels accueillant des enfants de 0 à 12 ans, des volontaires des consultations pour enfants et des accueillants des lieux de rencontre parents-enfants.

## VERS UN PILOTAGE RÉFLÉCHI...



La compétence d'un système repose sur les valeurs qui le fondent mais également sur les objectifs qu'il poursuit. Il appartient alors à la direction de les mettre en œuvre au quotidien. Il en va de la qualité du travail avec de jeunes enfants et leur famille.

Prenons l'exemple de la continuité de l'accueil de l'enfant au centre du pilotage du système. La présence d'un nombre suffisant d'accueillants est requise à l'arrivée et au départ des familles.

Cela n'est pas sans conséquence sur l'organisation des horaires de travail. Si la direction est claire sur l'importance d'une présence professionnelle de qualité pour l'accueil quotidien de chacune des familles, la décision quant aux horaires de travail est plus facile à prendre que si les enjeux sont flous et non explicités.

L'enjeu n'est plus de répondre prioritairement aux intérêts personnels des professionnels mais au niveau de la qualité d'accueil requis. La continuité demande aussi d'éviter la multiplicité des personnes auprès des enfants. Ceci complexifie encore la gestion des horaires. Cela fait souvent l'objet de discussions au sein des équipes. Les arbitrages de la direction seront déterminants.

**C'est le niveau de qualité d'accueil visé qui prime sur les intérêts personnels dans la gestion d'un lieu d'accueil de qualité.**

L'exercice de la direction n'est pas indépendant du soutien du Pouvoir Organisateur. Force est de constater que certains attendent de leur direction un profil gestionnaire où la logique financière de management prime. D'autres misent sur la priorité du psychoéducatif dans une logique de l'accueil de l'enfant

et de sa famille. Il s'agit de veiller à ce que la dimension financière n'éclipse jamais le développement de la qualité d'accueil.

**Le directeur**

=

la personne responsable du développement de la qualité de l'accueil.

Dans tout milieu d'accueil, une direction doit être désignée sur base d'une définition de fonction<sup>5</sup>. Ce poste fait appel à de nombreuses compétences. Depuis le développement de compétences socio-éducatives et de santé (connaissances du développement de l'enfant, reconnaissance de ses besoins, mise en place d'ajustements et d'actions individualisées, implication/participation des enfants et des familles,...), le responsable doit ainsi faire preuve d'un juste équilibre dans la gestion des ressources humaines et financières, de manière à ce que ces dernières ne soient pas un frein au développement de la qualité.

Ces compétences devraient s'acquérir au cours d'une formation initiale ajustée à l'évolution du profil de la fonction de direction. Actuellement, seuls des modules de formation continue proposent différentes approches de management, utiles à la fonction.

#### MAIS ENCORE...

La fonction de direction ne repose pas toujours sur une seule personne. Dans les structures d'une certaine taille, des fonctions d'encadrement sont confiées à d'autres personnes qui épaulent la direction (« équipe encadrante »). Il s'agit de reconnaître l'importance de ce travail.

Il importe aussi que les fonctions et responsabilités respectives soient explicitement établies, que les processus de prise de décisions soient clairs et transparents, de façon à permettre un accompagnement efficace du personnel en charge des enfants.

#### POUR LA MISE EN ŒUVRE DU DÉVELOPPEMENT D'UN PILOTAGE RÉFLÉCHI AU SEIN D'UN SYSTÈME COMPÉTENT...

Du côté des perspectives ? Cette réflexion s'inscrit dans les réformes en cours portant sur la réglementation générale des milieux d'accueil et la révision de la formation initiale et continue des professionnels de l'accueil, un véritable investissement pour l'avenir de nos sociétés !

Article co-rédigé par Florence PIRARD  
Responsable de l'unité PERF, membre de l'unité  
Enfances et chargée de cours à l'ULG,

Anne BOCKSTAEL  
Responsable Service Supports de la DCAL et

Michaël HARZIMONT  
Responsable de la Communication interne ONE

<sup>5</sup> Le rôle de la direction est notamment explicité dans la brochure « Repères pour des pratiques d'accueil de qualité (0-3 ans) – Soutien à l'activité des professionnels. ONE 2004 - PP 14-23-32-37.