Construire son projet d'accueil de manière participative en équipe : un gage pour des pratiques d'accueil de qualité au bénéfice de chaque enfant et de chaque famille

Anne-Françoise Dusart, chercheuse et responsable formation continue au RIEPP,
et Mélody Nenzi, directrice pédagogique de l'association « Les Amis d'Aladdin » et formatrice au RIEPP
Mai 2021

L'accessibilité de l'accueil pour tous les enfants et toutes les familles est un enjeu de société crucial, touchant aux questions de justice sociale et de droit des enfants (Dusart, Mottint & Wagener, 2020 ; Dusart & Mottint, 2017). Dans les milieux d'accueil petite enfance comme dans les structures d'Accueil durant le Temps Libre, le projet d'accueil constitue la pierre angulaire pour mettre en œuvre ou renforcer l'accessibilité, pour autant qu'il réserve à celle-ci une place à la fois centrale et transversale, et qu'il soit soutenu collectivement par l'ensemble de l'équipe.

« Le Tout est plus que la somme des parties »
Crédit photo : Les Amis d'Aladdin, 2019 & 2020.

Le projet d'accueil constitue le socle de la réflexivité des équipes. Il permet à celles-ci de formaliser leur projet social, en rendant visibles, conscientes et explicites les valeurs qui sous-tendent les choix pédagogiques et les pratiques qui en découlent. Lorsque ces valeurs sont guidées par le souci premier d'accessibilité à tou·te·s, cela se concrétise par la mise en œuvre de pratiques favorisant l'accessibilité *primaire* et *secondaire* à tous les enfants et toutes les familles. L'accessibilité primaire vise *une place pour toutes et tous* : toutes les familles, tous les enfants doivent avoir les mêmes

chances, concrètement, de trouver et de franchir la porte d'un lieu d'éducation et d'accueil, et d'y avoir UNE place. L'accessibilité secondaire vise *une place pour chacun·e* : une fois que les familles et les enfants ont franchi la porte du lieu, chacun·e devrait pouvoir s'y sentir aussi bien à SA place. (Dusart, Mottint & Wagener, 2020 ; Humblet & Laevers, 2014). Se rendre accessible à toutes les familles implique de proposer des pratiques compatibles avec leurs différentes situations de vie et permettant de rencontrer la diversité de leurs besoins. Ces besoins n'étant pas définis une fois pour toutes mais évoluant constamment dans le temps, des réajustements fréquents du projet d'accueil, et donc des pratiques, s'avèrent nécessaires, mobilisant ainsi en continu la réflexivité des professionnel·le·s.

Véritable outil de référence, le projet d'accueil témoigne ainsi de toutes les pratiques pédagogiques d'une institution: celles qui ont été et sont encore développées au quotidien, celles qui devraient être améliorées, et celles qui n'ont plus la même raison d'être qu'au moment où elles ont été mises en place, et donnent à penser que certaines innovations pourraient et devraient être tentées.

Un formidable instrument de cohésion d'équipe

Ouvrir une structure d'accueil ne s'envisage par sans qu'il y ait un projet derrière, ou, plus exactement, *en amont*. Dans les faits, il est rare que l'équipe qui est à l'œuvre au quotidien une fois la structure ouverte ait eu l'opportunité de participer en amont à la réflexion autour de la genèse du projet. Tout simplement parce que généralement, elle n'est pas encore présente à ce moment-là. Or, pour que le projet ne soit pas un document creux ou « théorique », il est primordial que les professionnel·le·s se l'approprient, en interrogent le sens, et prennent pleinement part à sa rédaction, à sa mise en œuvre et à son évolution.

A travers la rédaction du projet d'accueil, le ou la responsable d'équipe dispose donc d'une belle opportunité de réflexivité à proposer et à partager avec chaque membre de l'équipe pédagogique, qu'il s'agisse d'ancien·ne·s ou de nouveaux et nouvelles professionnel·le·s. Parce qu'elle permet à ceux-ci et celles-ci de s'approprier ou se réapproprier des savoir-être et des savoir-faire, de se rassembler autour d'un objet fondateur commun, mais aussi de formaliser, valoriser et approfondir le sens des pratiques pédagogiques au bénéfice de chaque enfant et de chaque famille, la rédaction du projet d'accueil constitue en effet un moment phare dans la vie d'une équipe.

La familiarisation offre un bel exemple à cet égard. On le sait, celle-ci représente une période fondatrice cruciale pour la future relation entre l'enfant, le(s) parent(s) (ou tuteur(s)) et l'équipe. La mise en œuvre de cette familiarisation a beau être pensée et structurée par l'équipe, elle est régulièrement à réinterroger, à modifier et à améliorer, pour maintenir une ligne pédagogique claire mais aussi pour s'ajuster à chaque situation d'accueil. Si le projet d'accueil prévoit une durée de familiarisation d'une semaine par exemple, cette modalité devra être remise en perspective à chaque nouvelle situation d'accueil, parce qu'elle ne correspond pas forcément au rythme de chaque enfant et de chaque famille, ni même à celui de l'équipe. Au-delà d'un changement d'horaires, ce sont les pratiques pédagogiques qui doivent s'adapter à la complexité de l'accueil et à la diversité des situations des familles.

Renforcer le projet d'accueil et valoriser les compétences de l'équipe à travers la gouvernance partagée

La gestion du projet d'accueil, la manière de le mettre en œuvre et de le faire vivre concrètement au sein du lieu d'éducation et d'accueil sont intimement liées au fonctionnement de l'équipe. Dans le secteur de l'éducation et de l'accueil, les équipes font face à de nombreux défis. Les enjeux de société se complexifient et demandent une démarche de professionnalisation de plus en plus pointue ainsi que des compétences multiples et complémentaires. Les équipes sont composées de professionnel·le·s ayant des parcours scolaires, professionnels, familiaux et culturels variés qui, s'ils sont mobilisés au service des objectifs du milieu d'accueil, sont producteurs de compétences renforcées et plus pertinentes face aux défis à relever. La gestion participative d'une équipe, aussi appelée gouvernance partagée, permet de développer, reconnaître, valoriser et structurer ces compétences multiples au service du projet. Outre le fait de soutenir le projet d'accueil et de renforcer la cohésion d'équipe autour de celui-ci, la gestion participative permet de travailler sur le bien-être et sur l'engagement des professionnel·le·s, éléments déterminants pour favoriser des pratiques d'accueil de qualité au bénéfice de tou·te·s, enfants, parents et professionnel·le·s.

Activer les multiples compétences de l'équipe participe à un accueil plus ajusté de chaque enfant.

Prenons le cas d'un enfant qui, chez lui, a l'habitude de s'endormir auprès de ses parents et qui, à la crèche, est contraint de s'endormir dans un lit individuel. Sans même entrer dans le jugement de valeur quant à cette pratique, on pourrait tout simplement argumenter, de prime abord, que ni l'infrastructure, ni l'encadrement prévu dans la collectivité ne permettent de répondre à des besoins individualisés : les lits sont individuels et les normes d'encadrement prévoient un·e professionnel·le pour sept enfants. Or, de nombreux et nombreuses professionnel·le·s trouvent des outils de réassurance à partir de leur propre vécu et de leur créativité. Il s'agira, par exemple, d'endormir d'abord cet enfant dans les bras, ensuite à côté de soi, et enfin dans son lit. Cette pratique progressive individuelle, si elle est courante dans les milieux d'accueil, n'est pas toujours avalisée ni inscrite dans le projet d'accueil comme une pratique pédagogique de transition légitime et pertinente entre le milieu familial et la structure collective. Pourtant, lors de réunions d'équipe ou de journées pédagogiques, il est possible de construire un projet qui permette de répondre aux besoins de cet enfant-là, et qui soit source d'inspiration pour répondre aux potentiels besoins de chaque enfant présent ou à venir. En d'autres termes, constater en équipe qu'il est possible de s'ajuster aux besoins particuliers d'un enfant permet d'envisager la possibilité de s'ajuster à d'autres types de besoins particuliers d'autres enfants.

C'est bien en mobilisant les multiples compétences des professionnel·le·s de l'équipe, c'est-à-dire bien sûr leurs aptitudes professionnelles mais également leur créativité, leurs intuitions, ou encore les expériences propres à leur parcours de vie ou à leurs cultures, que le projet d'accueil gagne en pertinence et en efficacité pour atteindre son objectif d'accessibilité à tou·te·s.

Outiller et accompagner les responsables et les équipes

Les professionnel·le·s ont souvent peu de temps à dégager, en-dehors de la présence des enfants, pour se mettre tou·te·s ensemble au travail autour de leur projet d'accueil ; de ce fait, dans de nombreuses équipes, celui-ci est rédigé principalement ou exclusivement par le ou la responsable d'équipe.

Ce manque de temps, on peut bien sûr le déplorer : *« (…) l'ONE le sait, les équipes manquent de temps. Je veux parler du temps d'équipe qui serait prévu, valorisé et subventionné, en-dehors de la présence des enfants. Au même titre que les temps de concertation des enseignants. Pour pouvoir faire le point, prendre du recul, réfléchir ensemble aux pratiques mises en place, notamment dans une optique d'inclusion sociale. Les rares moments durant lesquels l'équipe peut se réunir sont très souvent utilisés, et on comprend pourquoi, pour régler des points précis et ponctuels liés à l'organisation, ou à des difficultés particulières avec un enfant, un parent, etc. On parle tellement de documenter ses pratiques … pour moi c'est fondamental, en particulier lorsque l'on vise l'inclusion sociale. La question du temps d'équipe (…) me semble encore plus cruciale dans le secteur de l'Accueil durant le Temps Libre, où la notion même d'équipe peut parfois être plus floue »* (Vanvarembergh, 2020).

Le manque de temps n'est pourtant pas le seul frein. Pour les responsables, initier au sein de leurs équipes ce travail collectif d'écriture, de visibilisation et de transmission du projet d'accueil ne va pas forcément de soi. En outre, instaurer un mode participatif de gestion d'équipe n'est pas, loin s'en faut, une démarche qui s'improvise. Certain·e·s responsables manquent de ressources ou d'outils, et gagneraient à pouvoir être accompagné·e·s, avec leurs équipes, dans leur démarche.

Cet accompagnement peut notamment s'envisager à travers les modules de formation continue dédiés à cette question en particulier, mais également à d'autres thématiques mettant en avant l'approche participative en matière de gestion d'équipe. La formation continue constitue en effet un puissant levier pour générer, mobiliser et soutenir la cohérence d'équipe, propice à la qualité des pratiques au bénéfice de tous et toutes, vers des lieux d'éducation et d'accueil plus inclusifs.

Reconnaître chaque professionnel·le·comme expert·e de sa pratique

Afin de construire un projet d'accueil cohérent, l'approche socio-constructiviste est particulièrement utile et pertinente : construire un projet ensemble, chacun·e étant reconnu·e comme expert·e de sa pratique, permet un travail collectif efficient et hautement générateur de qualité.

Ainsi par exemple, si lors d'un accueil extrascolaire, un·e·accueillant·e constate que le rythme ou la nature des activités proposées ne convient pas à un enfant qui aurait plutôt besoin de se "poser", il ou elle doit être entendu·e comme expert·e de son terrain, de sa connaissance de l'enfant et du groupe, des potentialités de l'espace et de l'organisation pour répondre à ce besoin, etc.

Le ou la responsable peut alors évaluer les possibilités organisationnelles pour l'équipe de mettre en œuvre cette modification pour ensuite l'envisager, ou non, comme une réflexion pédagogique plus macro à mener en équipe. Ainsi, chacun·e, dans le cadre de ses missions et de ses responsabilités, est reconnu·e comme expert·e. Cela permet d'éviter les rapports de forces et/ou les prises de pouvoir qui, immanquablement, engendrent des tensions, un manque de reconnaissance, de la compétition inutile ou encore des stratégies de contournement de la part de l'équipe, au détriment d'un accueil paisible pour les enfants et leurs familles.

La gouvernance partagée est souvent considérée comme risquée parce qu'elle pourrait mettre à mal le cadre institutionnel. Pourtant, chaque professionnel·le, tant dans le champ de l'accueil de la petite enfance que dans celui de l'ATL, et quels que soient la fonction qu'il ou elle occupe et le niveau depuis lequel il ou elle intervient, est investi·e d'une même mission : proposer un accueil de qualité pour tous les enfants et toutes les familles. Cette mission commune à tou·te·s les professionnel·le·s au sein d'une équipe rend possible, pertinente et légitime, à elle seule, l'inscription de celle-ci dans une démarche de gestion participative.

Le RIEPP, dans le cadre de ses missions en tant qu'opérateur de formation agréé par l'ONE, a développé à destination des équipes un module de formation en trois journées intitulé « Construire son projet d'accueil de manière participative en équipe ». Ce module propose aux participant·e·s d'interroger et de clarifier collectivement le sens des pratiques, de développer et formaliser des pratiques communes, de jeter les bases de la construction d'un projet commun et collectif, et de valoriser et visibiliser les pratiques en interne mais également pour les partenaires extérieurs.

Un autre module est également proposé en trois journées, en lien avec l'approche participative en matière de gestion d'équipe : « Gouvernance partagée: un outil de gestion d'équipe au bénéfice de tou·te·s».

N'hésitez pas à nous contacter !

Pour aller plus loin

AlteR&I (2010), *Les experts du vécu, des acteurs de changement. Une expression collective et individuelle sur la fonction d'expert du vécu*, Bruxelles, le 31 mars 2010.

Biot, D. (avril 2014), *Gouvernance partagée et fonctionnement des organisations en cercle*. Document inspiré de la sociocratie, de l'holacratie ™ et des travaux de l'Université du Nous.

Bouzar, D., Denies, N. (2014). *Diversité convictionnelle – Comment l'appréhender ? Comment la gérer ?* Louvain-la-Neuve : Académia.

Cohen-Emerique M. (2011), *Pour une approche interculturelle du travail social – Théories et pratiques*, Presses de l'EHESP, Rennes.

Dusart, A-F. & Mottint, J. (2017). *Accueillir mieux, accueillir plus. Réfléchir et agir en équipes pour des lieux d'éducation et d'accueil des enfants plus inclusifs.* Outil du RIEPP. 2ème édition (2021). URL : http://www.riepp.be/spip.php?article167

Dusart, AF., Mottint, J. & Wagener, M. (éds). (2020). *Par monts et par vaux sur les chemins de l'inclusion. Réflexions, récits d'expériences, témoignages et textes de référence pour un accueil de qualité pour chaque enfant et chaque famille*, RIEPP, Bruxelles-Louvain-la-Neuve. URL : http://www.riepp.be/spip.php?article189

Freire, P. (1982). *Pédagogie des opprimés*. Paris. La découverte.

Humblet, P., Laevers, F. (2014). Pour des services de qualité accessibles à tous les enfants, in *Pour des services de qualité accessibles à tous les enfants*, Rapport de la première journée de dialogue entre les professionnels de l'enfance et de l'éducation Plus de chances dès l'enfance, 15-28, Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.

Romainville, M., Scullier, S. (2013), *Gestion des connaissances et des compétences*. IESSID.

Van Campenhout L., Franssen A. & Cantelli F. (novembre 2009), *La méthode d'analyse en groupe*, SociologieS.

Vanvarembergh, I. (2020). « Formation continue et inclusion sociale : conscientiser tous les acteurs, vers une démarche globale cohérente » in Dusart, AF., Mottint, J. & Wagener, M. (éds). (2020). *Par monts et par vaux sur les chemins de l'inclusion. Réflexions, récits d'expériences, témoignages et textes de référence pour un accueil de qualité pour chaque enfant et chaque famille*, RIEPP, Bruxelles-Louvain-la-Neuve, 159-163. http://www.riepp.be/spip.php?article189

Tout dans ce texte peut être cité ou mentionné librement, à condition d'en citer la source de la façon suivante :

Dusart, A-F. & Nenzi, M. (2021). « Construire son projet d'accueil de manière participative en équipe : un gage pour des pratiques d'accueil de qualité au bénéfice de chaque enfant et de chaque famille », *Analyse n°3/2021 du RIEPP*.

Avec le soutien de la Cocof dans le cadre du programme de l'Observatoire de l'enfant , et avec le soutien de la province du Brabant wallon.

RIEPP asbl - Réseau des Initiatives Enfants-Parents-Professionnel·le·s
avenue de l'Espinette, 2A - 1348 Louvain-la-Neuve rue Antoine Nys, 80 - 1070 Bruxelles Belgique
contact@riepp.be www.riepp.be tél. +32 (0)10 86 18 00
Triodos 523-0803200-18 CBC 732-0174267-09 n° entreprise 0810.791.326