



Communication concernant la formation complémentaire de direction

**Destinataires : Pouvoirs Organisateurs
et personnes chargées de la direction
de Milieux d'accueil petite enfance**

Février 2023

Mise à jour de la communication d'octobre 2022

Une formation pour les directions de Milieux d'accueil petite enfance : Pourquoi ? comment ? pour qui ?

Assurer la direction d'un Milieu d'Accueil (MA) petite enfance constitue un métier avec de nombreuses facettes. Outre les aspects organisationnels liés au fonctionnement du milieu d'accueil, il s'agit au quotidien de gérer et dynamiser une équipe d'accueillant.e.s¹ et de rendre le projet d'accueil « vivant », de concilier les demandes des familles et les possibilités d'accueil. L'accueil de jeunes enfants nécessite des ajustements permanents aux différentes réalités dans les groupes de vie. Le rôle d'un responsable s'articule tant sur le présent (organiser, faire face aux difficultés, saisir les opportunités) que sur l'avenir (accompagner différents projets, les plans de développement des collaborateurs, travail avec différents partenaires, ...). C'est un.e véritable chef.fe d'orchestre qui est nécessaire pour coordonner toutes les missions, prendre les décisions qui s'imposent, ... assurer l'interface avec les familles, les équipes, avec le pouvoir organisateur et les partenaires.

Très souvent, les personnes qui s'impliquent dans cette fonction le font dans le cadre d'une évolution de carrière. Ce changement de fonction amène à observer et analyser les réalités de la structure d'accueil sous d'autres angles, à se positionner différemment. Il apparaît donc important d'accompagner cette prise de fonction dans la durée en développant les compétences utiles pour l'exercice de cette fonction et les défis inhérents.

Une fonction fondamentale qui nécessite de maîtriser des compétences importantes

C'est pourquoi dans la réforme du secteur de la petite enfance, il a été prévu que dorénavant les personnes chargées de la direction d'un MA disposent d'un niveau bachelier² et suivent une formation complémentaire dans les deux ans de leur prise de fonction. Cela concerne tant les responsables des crèches que les responsables de Services d'accueil d'enfants (SAE). Le secteur de la petite enfance gagne lui aussi à professionnaliser les cadres de direction. La formation complémentaire pour les directions de Milieux d'accueil est également assortie d'une valorisation pécuniaire de la fonction ainsi que d'une reconnaissance des compétences (via notamment l'obtention d'un certificat complémentaire). Cela permettra aux personnes qui le détiennent de le valoriser lors d'une éventuelle mobilité vers un autre PO.

A noter : Des formations de cadre responsable existent depuis longtemps dans différents secteurs: cadre infirmier, responsable de maison de repos et de soins, directions d'école, ...

¹ Le terme « accueillant » est utilisé comme terme générique au sens de l'arrêté Code de qualité pour désigner les personnes qui accueillent et accompagnent les enfants au cours de la journée et au cours du séjour dans une crèche ou dans un SAE. Il recouvre différents vocables tels que puériculteur.trice, agent.e d'éducation, auxiliaire de l'enfance, accueillant.e.

² Cette disposition concerne uniquement les personnes entrées en fonction à partir de 2020.

Une formation concertée avec de nombreux partenaires

Afin de rencontrer ces différents objectifs, l'ONE a élaboré un cahier des charges précisant les objectifs de cette nouvelle formation ainsi que les compétences à travailler dans six modules de formation. Ce travail s'est appuyé sur les résultats de recherches sur les formations initiales menées en collaboration avec l'Université de Liège. Ce cahier des charges a été validé par différentes instances (partenaires sociaux, conseil d'avis, cabinet de la Ministre de l'Enfance, Conseil d'Administration de l'ONE).

1. Qui est concerné.e.?

- Les directions en fonction dans un milieu d'accueil (crèche et Service d'Accueil d'Enfants - SAE)

1a. Suite à un accord intervenu dans le groupe de pilotage de la Réforme de l'accueil les directions en fonction en 2022 ne sont plus obligées de suivre la formation complémentaire de direction. Cependant, cette formation leur est vivement conseillée non seulement pour affiner leurs compétences mais également pour permettre leur mobilité. Dès lors, l'ONE prendra en charge une part importante des frais d'inscription. Cette formation continue se réalise dans leur temps de travail.

1b. A partir de 2023, les nouvelles directions mandatées par un PO sont obligées de suivre ce dispositif. L'ONE prendra en charge aussi une partie des frais d'inscription. Cette formation continue se réalise dans leur temps de travail.

- Les personnes qui souhaitent se préparer à cette fonction

2a. Les personnes qui occupent aujourd'hui une fonction Psycho-Médico-Sociale (PMS) dans un MA pourraient envisager de se préparer à la fonction il est prévu une intervention ONE dans les frais d'inscription à hauteur de maximum 50 % de l'intervention prévue pour les personnes en fonction. Cette formation se réalise en dehors de leur temps de travail.

2b. Les personnes n'occupant pas de fonction dans un MA petite enfance qui souhaitent acquérir les compétences nécessaires pour postuler à un emploi de direction. Il n'y aura pas d'intervention de l'ONE dans les frais d'inscription.

2. Quels objectifs pour cette formation ?

Cette nouvelle formation pour les directions de MA petite enfance poursuit plusieurs objectifs généraux. Il s'agit de permettre aux participants de :

- Développer les compétences **d'accompagnement critique, de coordination et d'évaluation** des pratiques éducatives et des projets d'accueil en travaillant les tensions entre les fonctions économiques, sociales et éducatives inhérentes aux structures d'accueil de jeunes enfants.
- Enrichir les capacités de communication (écoute empathique, congruence, bienveillance communicationnelle, ...) adaptées aux équipes de structures d'accueil de jeunes enfants.
- Enrichir les compétences à gérer des équipes éducatives et à amorcer les changements de pratiques, en cohérence avec le projet d'accueil (dans ses dimensions éducatives, sociales et de santé).

- Enrichir les compétences en gestion administrative et organisationnelle du milieu d'accueil et ce, en cohérence avec le projet d'accueil.
- Développer les compétences « gestion des ressources humaines-GRH » nécessaires au bon fonctionnement du milieu d'accueil en cohérence avec le projet d'accueil.
- Enrichir les capacités d'accompagnement relationnel et de communication (dans le cadre des structures d'accueil) aussi bien envers les parents que les enfants, et ce, en vue de favoriser ainsi l'accessibilité à tous, le soutien à la parentalité et la coéducation.
- Développer les compétences et la capacité critique nécessaire pour jouer le rôle d'interface auprès des familles, des partenaires, des acteurs locaux en cohérence avec le projet d'accueil.

3. Une formation structurée en 6 (5+1) modules

Ce parcours de formation correspond à 6 modules de formation correspondant à 150h (ou 5 ECTS) chacun.

- **Un module de mise à niveau** est destiné aux personnes assurant précédemment la fonction de direction qui ne seraient pas titulaire d'un bachelier ou encore celles qui n'ont aucune expérience dans le secteur des milieux d'accueil de la petite enfance.

Les cinq autres modules font partie de la base de ce certificat. Il est possible d'obtenir des dispenses via une procédure individuelle de validation des acquis de l'expérience. Toutefois l'ensemble des compétences sera évaluée dans le travail d'intégration.

- **Module 1 : Approches psychopédagogiques de l'accueil du jeune enfant**
- **Module 2 : Analyse des stratégies et des attitudes communicationnelles et relationnelles**
- **Module 3 : Gestion institutionnelle**
- **Module 4 : Accompagnement d'équipe**
- **Module 5 : Santé communautaire en milieu d'accueil de la petite enfance**

En annexe, vous découvrirez les compétences qui seront travaillées dans les différents modules.

4. Quels opérateurs de formation ?

Sur base du cahier des charges, des appels³ à candidatures ont été envoyés à des opérateurs potentiels (Universités, Hautes Ecoles, Ecoles de promotion sociale, opérateur de formation professionnelle et continue) qui ont présenté des projets en lien avec le cahiers des charges . Les opérateurs de la phase « projet- pilote » (2022-2024) ont été désignés par le CA de l'ONE lors de sa séance du 31/08/22. Les premiers processus de formation ont démarré en décembre 2022. L'opérateur en Hainaut a été désigné par le CA de l'ONE lors de sa séance du 25/01/2023. Le premier processus de formation pour cette subrégion démarrera en avril 2023.

Les formations sont organisées par les opérateurs suivants :

- **Liège** : consortium « *Haute Ecole Mosane (HELMo)- Haute Ecole Charlemagne (HECh) et Cours Promotion sociale pour Educateurs en fonction (CPSE)* » - formation organisée à Liège
- **Namur-Luxembourg** : consortium « *Haute Ecole Robert Schuman (HERS) - Haute Ecole Albert Jacquard (HEAJ) et Promemploi* » - formation organisée à Jemelle
- **Bruxelles- Brabant** : *Haute Ecole de Vinci* - formation organisée à Louvain-la-Neuve et à Ixelles
- **Hainaut** : consortium « *Haute Ecole provinciale du Hainaut Condorcet (HEPHC) et Haute Ecole en Hainaut (HEH)* » - formation organisée à La Louvière

Un dispositif progressif : chaque opérateur doit démarrer avec un minimum de 30 participants et il y aura deux groupes par opérateur (soit 8 groupes) qui seront organisés d'ici fin 2024 (début 2025 en Hainaut).

5. Quelle organisation ?

Les différents opérateurs sont responsables de l'organisation des dispositifs. Des temps en présentiel et en distanciel sont prévus ainsi que des travaux de groupe, d'analyse et d'observation dans le lieu d'accueil. Les modalités d'organisation seront communiquées aux candidat.e.s lors des séances d'information. Un investissement en temps en moyenne d'une journée par semaine devrait être réservé à cette formation : il s'agit du temps à consacrer d'une part pour des rencontres en présentiel et d'autre part le temps estimé pour les travaux, les temps de sous-groupes, de réflexion individuelle ...

Les modules gagnent à être suivis avec le même groupe : cela permet de cheminer avec d'autres collègues et de soutenir l'apprentissage par les pairs.

6. Des dispenses

En fonction du parcours (formations et expériences) de chacun.e, il est prévu d'octroyer des dispenses. Ces dispenses sont envisagées sur base du dossier de chaque candidat. L'ONE et les opérateurs se sont mis d'accord sur un ensemble de VAE « Valorisation des acquis de l'expérience » en fonction de différents paramètres. Il est à noter cependant que l'ensemble des compétences seront évaluées à la fin du parcours.

³ un appel général en mai 2022 et un appel ciblé pour le Hainaut en septembre 2022, prolongé en octobre 2022
Communication formation complémentaire de direction – Février 2023

Le carnet de bord professionnel⁴ est très certainement un outil pour préparer votre dossier et vos différentes preuves de formation. Chaque opérateur précisera les modalités de ce processus de valorisation des acquis de l'expérience (VAE).

7. Un investissement et une participation aux frais

Considérant que cette formation complémentaire est un investissement important pour soutenir le développement des directions de milieux d'accueil et donc la qualité de l'accueil, l'ONE a décidé d'y consacrer un budget important dans le cadre des formations continues. L'intervention de l'ONE a été déterminée en fonction du profil des participants : 1500€ pour les directions en fonction et 750€ pour les personnes qui se préparent à la fonction pour autant que celles-ci exercent déjà une fonction Psycho-Médico-Sociale (PMS) dans une structure d'accueil de la petite enfance.

Une participation financière est demandée également aux participants. Celle-ci s'élève au maximum à un minerval d'une année dans l'enseignement supérieur.

8. Une reconnaissance du parcours

Les opérateurs ont introduit une demande de reconnaissance de cette formation comme certificat de l'enseignement supérieur. De même, des demandes ont été introduites pour l'octroi d'un congé éducation.

Par ailleurs, un dispositif d'évaluation des processus de formation est prévu et impliquera les participants, les formateurs et les PO. Celui-ci permettra de recueillir des informations utiles pour l'amélioration de ce dispositif de formation.

Des séances d'information

Dans différentes subrégions ONE, il est prévu des temps d'informations pour les personnes concernées. Pour faciliter l'organisation, nous vous remercions de vous inscrire aux séances d'information auprès des opérateurs sans tarder.

Opérateur	Date des séances d'information	Lieu	Inscription aux séances via le lien
Pour la 1^{ère} cohorte			
HEPHC - HEH (Hainaut)	<ul style="list-style-type: none"> 15/03/23 17h30 	<ul style="list-style-type: none"> SITE DE MONS Présentiel + distanciel 	Séance d'information du Certificat inter-Hautes Écoles en direction de milieu d'accueil petite enfance (google.com)
Pour la 2^e cohorte			
HELMO-HECh-CPSE (Liège)	<ul style="list-style-type: none"> 27/03/23 17h30 	<ul style="list-style-type: none"> LIEGE 	www.helmo.be/one
HERS-HEAJ-Promemploi (Namur-Luxembourg)	<ul style="list-style-type: none"> 20/03/23 18h30 	<ul style="list-style-type: none"> TEAMS Distanciel 	https://forms.office.com/e/DkyVzw0kBV
HE De Vinci (Bruxelles - Brabant Wallon)	<ul style="list-style-type: none"> 21/03/23 17h 22/03/23 17h 	<ul style="list-style-type: none"> LOUVAIN-LA-NEUVE IXELLES 	https://www.vinci.be/fr/formations-continues/formation-complementaire-de-direction-des-milieux-daccueil-petite-enfance

⁴ www.moncarnetdebord.be

Une avancée

La reconnaissance de la fonction de direction est très certainement une avancée pour le secteur de la petite enfance, une opportunité pour soutenir les personnes qui exercent cette fonction et une manière aussi de promouvoir différentes dimensions d'un accueil de qualité et pour contribuer à la professionnalisation du secteur.

Laurence MARCHAL
Responsable de la Direction Psychopédagogique

Annexe : Compétences à développer dans les différents modules (6 modules de 150h chacun)

Module de mise à niveau : **Connaissance du « jeune enfant » : Appropriation de l'importance du soin et de l'activité dans le développement harmonieux de l'enfant dans le cadre de l'accueil « hors mandat ».**

Axes de travail :

- Développer (ou affiner) les compétences nécessaires pour comprendre, réfléchir à adapter ses pratiques en fonction des grands principes du développement harmonieux du jeune enfant.
- Développer les compétences nécessaires pour concevoir et proposer un accueil respectueux des besoins de l'enfant et de son bien-être global.
- Autres dimensions permettant de faciliter la compréhension et de s'impliquer dans les autres modules, (ex méthodologie de la recherche, synthèse de texte, méthodes de travail, ...)
- ...

Cela concerne les personnes ne disposant pas de bachelier et exerçant une fonction de direction dans une crèche « non subventionnée ».

Cela concerne aussi des personnes disposant de ces titres sans exercer la fonction de direction. Si le candidat n'a pas d'expérience de travail en crèche, des stages seront exigés.

Module 1 : « Approche psychopédagogique de l'accueil du jeune enfant »

- Développer les compétences permettant d'identifier les principaux enjeux du développement des différentes fonctions des services EAJE (éducative, économique et sociale) et des politiques éducatives (systèmes divisés/intégrés d'offre de services),
- Développer des compétences d'observation fine de l'activité des jeunes enfants en situation de vie quotidienne dans les services EAJE (jeux, soins, transitions, etc.) et questionner l'image du jeune enfant qui s'en dégage,
- Développer les compétences d'analyse des conditions d'accueil de façon à ce que celles-ci soutiennent l'activité et contribuent au bien-être des jeunes enfants en milieu d'accueil,
- Développer les compétences nécessaires pour interroger les relations qui se tissent entre les professionnel-le-s de l'enfance et les familles et ce, en gardant à l'esprit que le cœur des préoccupations reste le bien-être de l'enfant,
- Développer les compétences nécessaires pour interroger les principes d'action organisateurs des conditions éducatives dans les services EAJE, à partir de différents modèles d'action et documents de référence (Connaissance et exploitation critique des référentiels balisant le travail avec des jeunes enfants en MA, regard critique sur le projet d'accueil en lien avec ces référentiels),
- Développer les compétences d'analyse fine et de conduite de projet d'accueil (en fonction du Code de qualité, des référentiels psychopédagogiques), de modèles d'action de référence (Loczy, Cresas, DECET, Cent Langages, etc.) et d'autres ressources scientifiquement validées.

Module 2 : « Analyse des stratégies et des attitudes communicationnelles et relationnelles » dans le cadre des structures d'accueil hors mandat (avec les enfants, parents et équipes)

- Développer les compétences permettant de mieux communiquer avec les enfants, les parents et les familles y compris celles en situation de précarité socio-économique (communication orale réfléchie et adaptée, réflexion sur la communication efficace permettant un travail en réseau avec les partenaires et ce, afin de soutenir l'inclusion de familles allophones, analphabètes, en difficulté socio-économique, communication écrite réfléchie et adaptée -courrier aux familles- communication mails/ site internet, usage réfléchi des réseaux sociaux, ... notamment dans le cadre de la numérisation des demandes d'accueil et tout au long du séjour, gestion des plaintes -)
- Développer les compétences permettant de communiquer et réfléchir ses pratiques d'accueil de façon à mieux soutenir la parentalité en cohérence avec les visées d'un « accompagnement réfléchi des familles » (ONE 2012) et à favoriser une coéducation dans une logique de continuité qui amène parents et professionnel-le-s à dialoguer dès les premières rencontres et tout au long de l'accueil, au rythme des parents avant tout, dans le respect du processus de découverte mutuelle parents-enfants et de la construction progressive par les parents eux-mêmes de leurs compétences propres,
- Développer les compétences nécessaires pour réfléchir et adapter ses pratiques et ses attitudes de façon à accueillir et travailler la diversité dans l'accueil (enfants, familles) et au sein des équipes dans une vision inclusive : « intermulticulturalité », genre, diversité des modèles familiaux, enfants en situation de handicap, enfants et familles en situation de précarité et de pauvreté, enfants et familles issus de l'immigration (animation de réunions/ communication interculturelle).

Module 3 : « Gestion institutionnelle »

- Développer les compétences institutionnelles à diriger une institution en exerçant une saine autorité,
- Développer les compétences à se questionner, prendre des décisions et « déléguer » de façon réfléchie et adaptée,
- Développer les compétences d'analyse stratégique pour comprendre l'environnement institutionnel du MA (en fonction du type de PO communal, associatif, ...)
- Développer les compétences de collaboration avec le personnel d'encadrement (dans les structures de plus de 14 places, dans les services d'accueil d'enfants),
- Développer des compétences de gestion d'équipe permettant:
 - de mener des entretiens de sélection
 - d'évaluer le travail collectif et les pratiques des individus
 - d'évaluer les pratiques d'accueil,
 - d'initier et accompagner le changement,
 - d'assumer les décisions qui en découlent (élaboration d'un plan de formation, évolution de carrière, rupture du contrat,...).
- Développer les compétences nécessaires pour identifier, comprendre et analyser le contexte institutionnel spécifique à la petite enfance et son impact sur le projet d'accueil (identifier les différentes instances de l'état belge, les différents types de structure d'accueil du jeune enfant et leur particularité, connaissances des différentes législations de l'enfance (arrêté fixant le régime d'autorisation et de subvention, décret maltraitance, convention des droits de l'enfant et à ses impacts dans la gestion des MA, ...)
- Développer les compétences nécessaires pour connaître, comprendre et pouvoir gérer les éléments fondamentaux inhérents à la gestion d'un MA et leur impact sur le projet d'accueil : gestion comptable, gestion financière, gestion budgétaire et rapport aux instances de décision...
- Développer les compétences nécessaires pour comprendre, analyser et pouvoir gérer les contraintes légales liées à la gestion du personnel et leur impact sur le projet d'accueil d'un MA : législation sociale, connaissance des aides à l'emploi, subsides...
- Développer les compétences en droit nécessaires pour comprendre les notions de responsabilité civile, pénale, contractuelle, morale et pouvoir mener une analyse des risques,
- Développer la compétence nécessaire pour identifier les éléments de pénibilité physique (répétitivité physique des tâches, bruit, temps de pause...) et psychique et adapter les conditions de travail pour favoriser le bien-être du personnel nécessaire à un accueil de qualité pour les enfants et les familles.

Module 4 : « Accompagnement d'équipe »

- Développer les compétences nécessaires pour comprendre, identifier et prendre en compte les mécanismes de fonctionnement psychique individuels (ex. résonance interne) et « groupaux » ainsi que leur expression spécifique au sein d'équipes centrées sur l'accueil du jeune enfant,
- Développer les compétences nécessaires pour « accompagner » les équipes de façon à favoriser la mise en place des objectifs identifiés dans le projet d'accueil, la définition, la mise en place et l'évaluation de plans de formation pour l'ensemble des collaborateurs
- Développer les compétences nécessaires pour « assurer une gestion transparente des différents processus décisionnels », « rassurer les équipes » et « assurer les suivis »,
- Développer les compétences permettant de comprendre les mécanismes en jeu pour inviter les équipes à entrer dans une démarche de questionnement et éviter le « syndrome de confort »⁵ (à savoir les raisons qui conduisent à renoncer à interroger les pratiques ou à formuler des suggestions constructives pour agir, notamment sur les causes des problèmes rencontrés).
- Développer les compétences nécessaires pour organiser des moments de réflexivité d'équipe et inciter les équipes à entrer dans des démarches d'analyse des pratiques d'accueil et de leurs effets sur les enfants, les parents et les professionnel-le-s ainsi que de leur régulation.
- Développer les compétences nécessaires pour accompagner les équipes dans l'analyse et la gestion des situations quotidiennes impliquant les 3 acteurs « parents-enfants-professionnel-le-s », en reconnaissant leur complexité. Développer les compétences nécessaires à la gestion de conflits renvoyant aux liens primitifs ambivalents, aux fonctions défensives des adultes, au phénomène de résonance entre bébés et professionnel-le-s, à un désir d'appropriation...

Module 5 : « Santé communautaire en milieu d'accueil de la petite enfance »

- Développer les compétences pour identifier et mobiliser les outils et les attitudes (notamment secret professionnel partagé) permettant de promouvoir et de soutenir la santé en collectivité avec l'équipe d'encadrement en accord avec les recommandations de l'ONE (notamment en ce qui concerne l'hygiène, la prévention des maladies infectieuses, l'accueil des enfants malades, l'administration de médicaments, la gestion des certificats médicaux, ...)
- Développer les compétences nécessaires à la promotion et au suivi des vaccinations obligatoires ainsi que celles recommandées en milieu d'accueil (information du personnel et des parents)
- Développer les compétences nécessaires pour concevoir, construire, et soutenir des actions de prévention et de promotion de la santé: « soutien à l'allaitement maternel », « promotion d'une alimentation saine » « qualité du sommeil et prévention de la mort subite du nourrisson » « promotion de la santé bucco-dentaire », « dépistage visuel » et autres thématiques recommandées par l'ONE.
- Développer les compétences permettant de jouer un rôle (en articulation avec le réseau ONE et diverses associations) dans le dépistage de certains risques, de certaines fragilisations concernant tant chacun des enfants, que les familles (épuisement, maltraitance...) ou encore au niveau des professionnels (troubles musculo-squelettiques, burn-out, maltraitance,...).
- Développer les compétences permettant d'adapter les conditions d'accueil en cas de situations spécifiques en lien avec la santé et d'assurer la gestion de crise dans des situations graves (accidents, cas de méningite, décès, risque sanitaire lié à l'environnement...)

