

# Responsable, une fonction CLE pour la dynamique de projet

Atelier

« Livres, histoires et langages en ATL »

Bastogne 19\_9\_25



# Who is Who ?

Nom, prénom, fonction, institution(s)

« Qu'est-ce qui dans votre projet d'accueil ( ou un de vos projets d'accueil) aborde les enjeux de l'accès aux livres, aux histoires et du soutien du langage? »

Partagez une pratique qui vous semble être inspirante pour les collègues autour de la table?

# PROPOSITION DE DESCRIPTION DE FONCTION : RESPONSABLE DE PROJET

## POINTS D'ATTENTION PRÉALABLES

Les descriptions de fonction sont à l'image de votre structure : utilisez donc un format, un vocabulaire et des formulations qui correspondent à ses réalités.

Les descriptifs de fonction ne sont pas uniquement des outils de ressources humaines, mais aussi, et avant tout, des documents pratiques que les travailleur·euse·s doivent pouvoir s'approprier, et qui doivent donc être lisibles ! Cela peut passer par une visualisation graphique par exemple. Les descriptifs ne doivent pas être confondus avec d'autres outils d'organisation du travail ou être utilisées pour ce qu'elles ne sont pas :

Elles ne sont pas un document fonctionnel pour :

- définir la liste précise des tâches quotidiennes de chaque poste ;
- répartir les tâches entre les collègues ;
- amener de façon détournée un système d'évaluation (si elles sont liées à l'évaluation, mieux vaut l'annoncer explicitement que le cacher) ;
- justifier un licenciement.

INTITULE  
DE FONCTION

Responsable de  
projet (f/m/x)

RESPONSABLE  
FONCTIONNEL

Opérateur d'accueil

## MISSION

Le responsable de projet de l'accueil extrascolaire assure le **pilotage des pratiques éducatives dans les accueils extrascolaires agréés** tant sur le plan pédagogique qu'administratif dans le respect Code de qualité de l'ONE, la Convention internationale des droits de l'enfant (CIDE) en s'appuyant le référentiel psychopédagogique.

Il a la charge du suivi des accueillant·es, de l'organisation de l'équipe des accueillant·es au quotidien<sup>1</sup>, de l'information des enfants et des personnes qui les confient, de la planification des activités quotidiennes, en ce compris leur encadrement<sup>2</sup>.

Il est garant du bon fonctionnement du service **posé par le projet d'accueil** ; le responsable de projet accompagne les accueillant·es dans son élaboration et sa mise en œuvre par un ensemble de moyens contribuant à augmenter les cohésions humaine et technique et à soutenir le sentiment d'appartenance à une équipe.

<sup>1</sup> Concerne le temps avant et après le temps scolaire, les mercredis après-midi et également durant le temps de midi dans le cas où c'est l'équipe éducative de l'opérateur d'accueil qui s'en charge.

<sup>2</sup> Cf. Décret du 3 juillet 2003 relatif à la coordination de l'accueil des enfants durant leur temps libre et au soutien de l'accueil extrascolaire, Art. 16, § 2 § 2. Chaque lieu d'accueil au sein du programme CLE [et chaque lieu d'accueil où sont accueillis des enfants par un opérateur de l'accueil agréé en vertu du présent décret] est encadré par un (une) responsable de projet d'accueil, sous la responsabilité de l'opérateur de l'accueil. Un(e) même responsable peut encadrer plusieurs implantations différentes d'un opérateur de l'accueil qui participe au programme CLE [ou qui est agréé en vertu du présent décret]. Dans le respect des objectifs visés à l'article 3, le (la) responsable de projet est au moins chargé(e) du suivi des accueillant(e)s, de l'organisation de la concertation de l'équipe des accueillant(e)s, de l'information des enfants et des personnes qui confient l'enfant, de la planification des activités quotidiennes, en ce compris leur encadrement.

## ACTIVITÉS PRINCIPALES<sup>3</sup>

- Élaborer un projet d'accueil avec l'équipe ;
- Mobiliser des ressources extérieures et créer un réseau avec d'autres structures d'accueil ;
- Concevoir l'organisation interne de la structure d'accueil en fonction de son projet d'accueil ;
- Veiller à l'accessibilité et la qualité d'accueil tant vis-à-vis des enfants que dans les relations avec leurs parents<sup>4</sup> ;
- Élaborer des modalités concrètes de contacts les parents ;
- Accompagner la formation d'éventuels stagiaires ;
- Assurer la direction d'équipe ;
- Gérer le projet, y compris sa dimension administrative et financière.

## FINALITES

1. *Le·la responsable de projet dans sa fonction de manager du personnel de l'accueil extrascolaire et du projet éducatif*

Organise le processus d'élaboration, de réalisation, d'évaluation du projet d'accueil (PA) ;

Constitue une équipe (ou plusieurs équipes) et travaille avec elle les objectifs du projet d'accueil et de sa mise en œuvre au quotidien dans une logique d'amélioration permanente ;

Gère l'équipe et veille à la motivation de chacun des membres ;

Encadre des stagiaires ;

Intervient en tant que garant des règles ;

Met en place et faire vivre un plan de formation ;

Assume une fonction d'évaluation des pratiques professionnelles ;

Soutient l'équipe et assure une bonne diffusion de l'information en son sein ;

Fait circuler l'information entre les différents services concernés ;

Assure des processus clairs de prise de décision.

<sup>3</sup> Ibidem, Art.18.2.

<sup>4</sup> Personnes qui exercent l'autorité parentale.

## ACTIVITÉS SPÉCIFIQUES

- Rédaction de documents administratifs et spécifiques à la matière ;
- Gestion des différents projets, y compris la dimension administrative et financière ;
- Participation aux réunions en lien avec le secteur ;
- Planification, gestion, animation (le cas échéant) et suivi des réunions d'équipes ;
- Diffusion des informations auprès du personnel de l'accueil extrascolaire ;
- Gestion du plan de formations des accueillant·es ;
- Gestion du personnel (horaires, congés, remplacements, planning pour les journées pédagogiques, convention ALE, ...) ;
- Veiller à ce que les exigences décrétales soient remplies afin de conserver les subventions allouées par l'ONE.

2. *Le·la responsable de projet dans sa fonction d'administrateur et de gestionnaire*

Veille à l'organisation générale de la structure d'accueil ;

Veille aux suivis administratifs en fonction de l'organisation administrative interne de l'opérateur ;

Définit les procédures en cas d'urgence ;

Gère le budget et organise les achats, le cas échéant ; ...

3. *Le·la responsable de projet dans sa fonction d'interface (opérateurs d'accueil, parents, collectivités locales, pouvoirs publics, associations, réseau, ...)*

Assure le relais avec les Opérateurs d'Accueil (OA), les écoles, les parents, les professionnel·le·s de l'enfance, la CATL, la CCA, l'ONE, ... ;

Assure une présence et écoute les demandes émanant de différents acteurs ;

Assure la médiation entre les différents intervenants ;

Communique les informations utiles en interne et en externe ;

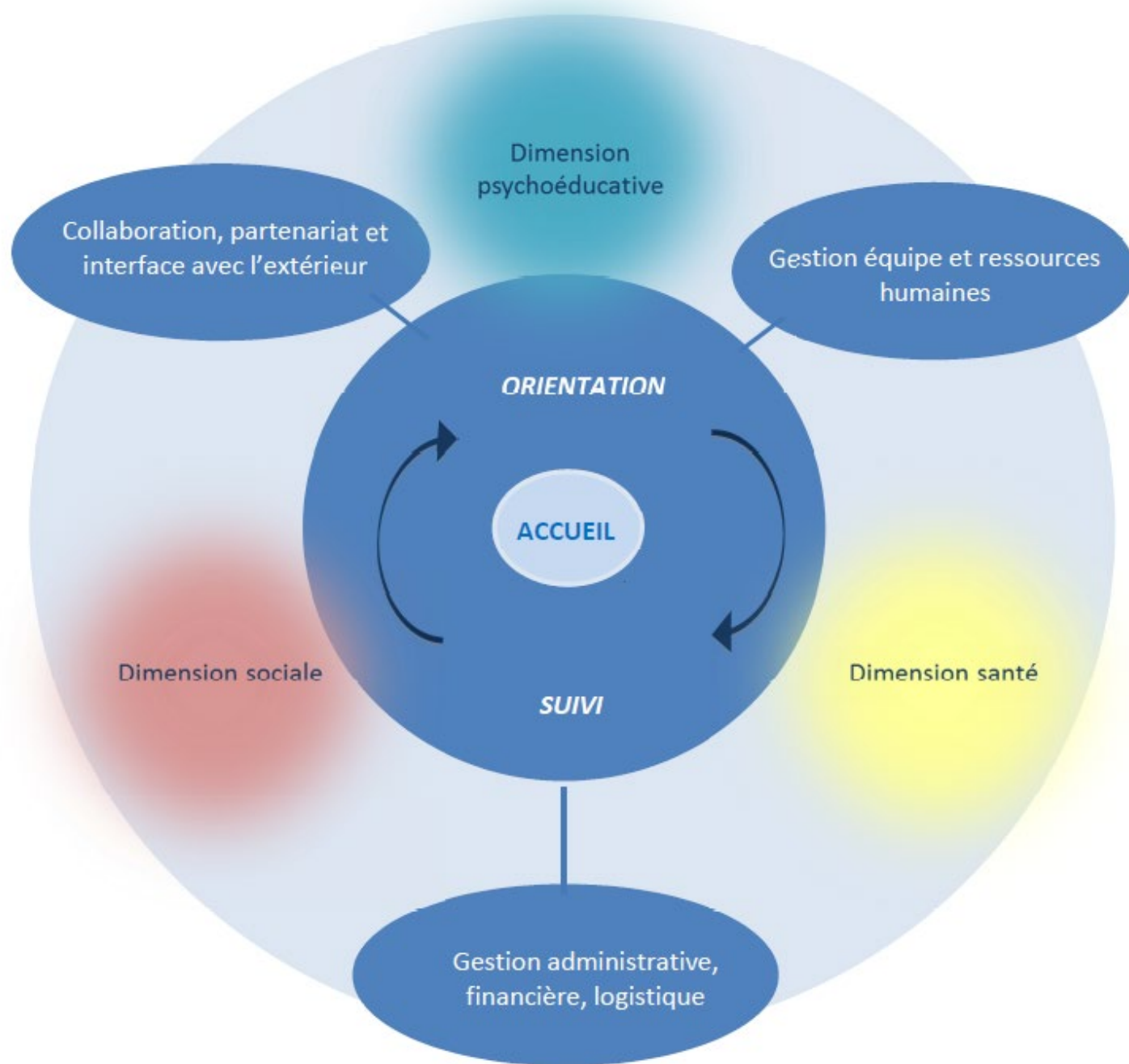
Représente son équipe dans différents lieux ;

Représente l'autorité - est garant du règlement d'ordre intérieur/ROI ;

Favorise l'accessibilité à tous les enfants ;

Est susceptible de représenter un secteur d'activité en CCA et est partenaire du programme CLE ;

Il/elle participe à la dynamique locale liée à l'accueil des enfants et participe avec d'autres acteurs à une définition d'une politique de l'enfance.





---

### *3.4.1. Compétences d'orientation et de suivi des pratiques*

La direction et les encadrants devront **assurer l'existence d'un processus de définition de pratiques quotidiennes précises et adéquates vis-à-vis des enfants et de leur famille.** Comme exposé ci-dessus, ces orientations se feront dans un cadre sur lequel la direction et les encadrants devront s'appuyer (voir schéma p. 93). Le choix des processus décisionnels permettra d'ajuster le degré d'implication des professionnel-le-s de l'accueil dans la définition de ces orientations.

Lorsque des orientations claires et précises sont établies, la direction et les encadrants s'assurent de la mise en œuvre des pratiques définies. Le suivi peut se faire par des temps d'observation, d'échanges, de questionnements qui garantiront le respect des décisions prises.

Parallèlement au processus permanent de la dynamique du projet éducatif, élaborer et réajuster le projet d'accueil de l'institution, de façon intelligible et compréhensible pour toutes les personnes concernées (professionnel-le-s, familles, PO...)

## Observer les pratiques et la réalité locale

La direction et les encadrants, conjointement aux apports des formations, des réflexions et savoirs liés à l'accueil de l'enfance, doivent observer précisément ce qui se déroule au sein même du lieu d'accueil, au sein des différents services. L'observation peut poursuivre différents objectifs.

- La direction et l'équipe encadrante peuvent observer le quotidien d'un service, du lieu d'accueil et le confronter aux savoirs et prescrits pour orienter les pratiques.
- À d'autres moments, une observation peut avoir lieu pour vérifier que les décisions prises concernant certaines pratiques sont effectivement suivies.
- Par ailleurs, l'observation de la direction et des encadrants peut soutenir la réflexion des accueillant-e-s par rapport à leurs pratiques vis-à-vis de chaque enfant.

## Susciter et gérer l'engagement des professionnel-le-s dans la formation continue

Il s'agit de penser la formation continue de l'équipe comme un dispositif de formation-accompagnement inscrit dans la durée (formations modulaires, accompagnements sur site, rencontres de personnes-ressources) permettant une évaluation, une régulation des pratiques et une ouverture vers d'autres actions au sein du projet d'accueil. Au sein de l'équipe, la direction veille à l'analyse des besoins de formation continue de chaque membre de l'équipe en regard de leurs compétences acquises et à développer, du projet d'accueil et le cas échéant du plan d'amélioration de la qualité. Elle soutient l'engagement des professionnel-le-s dans ces dispositifs de formation continue. Elle prévoit une organisation du travail qui facilite le transfert des acquis de formation dans le travail quotidien : retour et partage entre les membres du personnel selon des modalités cohérentes avec l'objet de formation, identification de pistes d'action possibles et souhaitables à mettre en œuvre dans le lieu d'accueil de manière concertée, analyse de ses effets en vue de régulations qui améliorent la qualité d'accueil.

### *3.4.4. Compétences de collaboration, partenariat, interface avec l'extérieur*

- ◆ Développer des partenariats avec les acteurs locaux et d'autres professionnel-le-s autour de l'enfant et de sa famille

La direction doit se situer dans l'environnement de l'enfance en dégagant les perspectives de développement. Elle identifie les ressources locales, établit et maintient les contacts avec les associations et collectivités (bibliothèques, ludothèques, monde associatif...), les professionnel-le-s divers/-es (médecins, kinés...). Elle doit mettre en œuvre des conditions qui rendent possible un travail coordonné entre les différent-e-s professionnel-le-s travaillant auprès des enfants et des familles (tels les services d'aide précoce, les CPAS ou encore les services d'aide à la jeunesse). Enfin, elle doit pouvoir interpeller les professionnel-le-s compétent-e-s dans certaines situations spécifiques (SAJ, SOS enfants...) dans le respect de la déontologie, en particulier à l'égard des parents.

- ◆ Développer des actions permettant une ouverture à la communauté locale

La direction et les encadrants recueillent des informations, analysent et évaluent l'accessibilité de leur service pour la communauté locale. Ils portent une attention particulière aux familles qui ne perçoivent peut-être pas d'emblée ce service comme une opportunité pour leur enfant (telles les familles en situation de précarité). En réponse aux constats dressés, ils entreprennent des démarches permettant d'accroître (voire de créer) la visibilité et l'accessibilité du lieu d'accueil pour l'ensemble des familles de la communauté.



# Elaborer et réajuster le projet d'accueil de façon intelligible et compréhensible

- **Mise en situation**

*Vous avez suivi une journée de formation avec vos collègues accueillants sur les livres, les histoires et le langage en ATL... et coup de chance le mois suivant cette formation vous avez une opportunité d'engager un nouveau collègue dans l'équipe.*

*Comment les personnes qui se présentent pour le poste pourraient comprendre votre vision du rapport aux livres, aux histoires et du soutien au langage?*

*Comment peuvent-ils savoir les pratiques attendues, vos points de vigilances dans le lieu d'accueil par rapport à cet enjeu?*

- **Consignes**

Rédiger en quelques mots un paragraphe que vous pourriez insérer dans votre projet d'accueil.

Quelle situation d'entretien proposeriez-vous en lien avec les enjeux du jour pour tester la compréhension de votre projet d'accueil ?

# Observer les pratiques et la réalité locale

- **Mise en situation**

*Vous avez suivi une journée de formation avec vos collègues accueillants sur les livres, les histoires et le soutien au langage des enfants accueillis...*

*Vous avez en équipe, au départ de cette journée inspirante, re-défini votre vision pour accompagner les enfants.*

*Lors de votre prochaine visite dans l'espace de vie des enfants, vous souhaitez observer la mise en œuvre de votre projet d'accueil en vue d'en discuter avec les collègues accueillants/animateurs.*

- **Consignes**

Quels sont les critères de qualité que vous allez observer dans l'aménagement de l'espace, les propositions faites aux enfants, les attitudes des accueillants tant vis-à-vis des enfants que de leur famille ?

Concrètement formulez 5 critères à observer commençant par : « Qu'est-ce qui m'indique que... »

# Idées du groupe après midi

## Qu'est-ce qui m'indique que ...

1. les enfants ont accès aux livres librement?
2. l'espace « livres » donne envie de s'y installer?
3. l'espace « livres » est un espace « cocon », « doux », « protégé » avec la possibilité de s'y installer de manière sécurisée?
4. qu'un cadre a été réfléchi pour donner l'accès aux livres?
5. que les enfants et les accueillants sont impliqués dans l'aménagement ( dont rangement) et le choix des livres?
6. que les enfants sont impliqués dans la lecture entre eux? ( idée de parrainage – voir ambassadeur du livre)
7. que les livres peuvent être un objet de transition entre l'AES et la maison et inversement?
8. que les accueillants lisent des livres à haute voix avec plaisir?

# Susciter l'engagement des professionnel-le-s dans la formation continue

- **Mise en situation**

*Vous avez suivi une journée de formation avec vos collègues accueillants sur les livres, les histoires et le soutien au langage des enfants accueillis... votre équipe est enthousiaste et commence à comprendre le sens des enjeux de la mise à disposition des livres, des histoires et de leurs rôles dans l'accompagnement du langage des enfants... mais l'équipe ne sent pas assez en confiance pour développer de nouvelles pratiques.*

- **Consignes**

Au départ de l'offre de formation continue proposée par les opérateurs de formation agréés par l'ONE, identifiez les différences dans l'offre subventionnée et **proposez une démarche** permettant à votre équipe de renforcer ses compétences en lien avec le développement d'un projet centré sur les livres, les histoires et le soutien au langage des enfants accueillis.

# Idées du groupe du matin

1. Sensibiliser l'ensemble de l'équipe à la thématique
2. Repenser les pratiques déjà mises en place et cerner les besoins
3. Proposer un plan d'action en discussion avec l'équipe
4. Proposer une choix de formation
5. Concrétiser les apprentissages dans le projet d'accueil

# Développer des partenariats avec les acteurs locaux et d'autres professionnel-le-s autour de l'enfant et de sa famille

- **Mise en situation**

*Vous avez suivi une journée de sensibilisation sur les livres, les histoires et le soutien au langage des enfants accueillis avec quelques membres de la commission communale de l'accueil temps libre de votre commune. Lors de la CCA qui suit cette journée, vous êtes enthousiaste et vous souhaitez réfléchir avec les acteurs autour de la table au développement de partenariat pour le projet de équipe.*

- **Consignes**

Identifiez les acteurs de votre entourage local et pour chacun les bénéfices réciproques ( pour vous et pour eux!).

Au départ des cartes « Repères » proposées, identifiez-en une qui fait écho à un point de vigilance à développer pour votre projet d'accueil.

Quels sont les faits et observations qui vous indiquent qu'un partenariat est une réussite?

# Idées groupe du matin

- Discussion au départ d'un partenariat avec des aînés