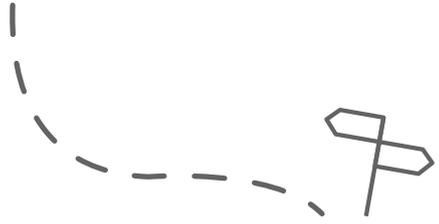


ACCUEIL  
FORMATION  
ERASMUS+  
DÉCENTRATION  
ITALIE FRANCE  
SUISSE  
VOYAGE  
GOUVERNANCE  
BELGIQUE

« VOYAGER ENSEMBLE EN  
PETITES ENFANCES »

**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE** POUR  
LA CRÉATION D'UNE « COMMUNAUTÉ  
PROFESSIONNELLE D'APPRENTISSAGE  
GOUVERNANCE/FORMATION/ACCUEIL »  
PAR LE VOYAGE



GUIDE ÉLABORÉ DANS LE CADRE  
DU PROJET « TRIANGLE »



CO-FINANCÉ PAR LE  
PROGRAMME EUROPÉEN ERASMUS+





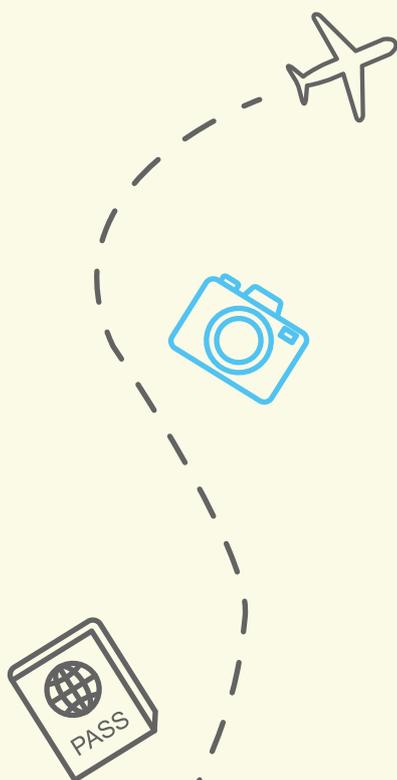
# TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos</b>	5
1. Huiler le système	5
2. La force de la déconcentration	8
<b>Introduction</b>	9
1. <b>Voyager ensemble</b>	9
Premier niveau : favoriser la rencontre de trois types d'acteurs autour de l'accueil du jeune enfant	9
Deuxième niveau : « Voyager ensemble »	9
Troisième niveau : s'inscrire dans une temporalité et définir un fil rouge	10
Quatrième niveau : un accompagnement proactif	11
<b>Chapitre 1 : Construire son projet</b>	<b>14</b>
1. Choisir ses objectifs, ses partenaires et ses destinations	14
2. Constituer son groupe de pilotage	16
3. Sélectionner un cadre de référence commun	16
4. Identifier les fonctions de chacun au sein du comité de pilotage	17
5. Créer une identité collective	18
<b>Chapitre 2 : Constituer des délégations de voyageurs</b>	<b>19</b>
1. Développer une communauté d'apprentissage	19
Constituer la délégation sur la base de « candidatures »	19
Interpeller directement les membres de la délégation	20
2. Des incontournables	20
L'importance de stabiliser la délégation	20
Maintenir la représentation des trois pointes du triangle	21
Soutenir et accompagner l'engagement de chaque voyageur	22
De voyage en voyage, une démarche itérative	22
<b>Chapitre 3 : Accompagner avant le voyage</b>	<b>24</b>
1. Accompagner les voyageurs	25
Amorcer la réflexion en amont du voyage	25
Animer le groupe et soutenir sa dynamique	26
Amorcer l'envie de découvrir, se fixer des objectifs, se doter de méthodologies	26
Réfléchir les rencontres	27
Accompagner l'entrée des voyageurs dans une méthodologie de l'observation/de la documentation	27
Questionner ensemble l'équilibre des programmes	28
2. Accompagner les hôtes	28
Accompagner les hôtes dans l'accueil des voyageurs	28
Concevoir un carnet de voyage	29
<b>Chapitre 4 : Accompagner pendant le voyage</b>	<b>30</b>
1. Accompagner les voyageurs	30
Accompagner la découverte, la décentration	30
Accompagner la démarche de documentation	30
Réfléchir les temps d'échange partagé	32
2. Accompagner les hôtes	32
Accompagner les démarches : « Ouvrir, accueillir, se décentrer ... »	32
Questionner avec les hôtes l'essence des découvertes proposées	33
Inviter les hôtes à réfléchir la notion d'hospitalité	34
Rendre accessible les découvertes en s'adaptant à la langue des voyageurs ; l'importance de la traduction	35



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Chapitre 5 : Accompagner après le voyage</b>	<b>36</b>
1. Accompagner la prise de recul des voyageurs	37
Recueillir les impressions « à chaud »	37
Exploiter le travail de documentation, le recueil de données	38
Favoriser une prise de recul dynamique	38
Accompagner le transfert des découvertes	38
Contextualiser pour mieux penser	39
Entrer dans une dynamique de partage, endosser un rôle d'ambassadeur, prendre part à une forme de dissémination.	39
2. Accompagner le recul des hôtes	40
<b>Pour ne pas conclure ...</b>	<b>41</b>
<b>Références bibliographiques</b>	<b>45</b>



# AVANT-PROPOS

En mars 2019, 6 partenaires de 4 pays - symbolisés par les 4 triangles de notre logo - ont décidé de déposer ensemble un dossier de candidature dans le cadre du programme européen Erasmus+. En concertation, ils ont choisi de cibler l'action clé 2 du programme : « *Coopération en matière d'innovation et d'échange de bonnes pratiques* », « *Partenariats stratégiques de l'enseignement scolaire* ». Le nom de ce projet : « Triangle ».

Ces 6 partenaires sont :

- Pour la Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique : l'ASBL Promemploi d'Arlon et l'Université de Liège
- Pour la France : le Centre Régional de Formation des Professionnels de l'Enfance (CRFPE) de Lille, rejoint plus tard, comme partenaire associé, par l'Université Sorbonne Paris Nord, Département Sciences de l'Éducation et de la Formation, Laboratoire Experice
- Pour l'Italie : l'Université de Florence
- Pour la Suisse : Partenaire Enfance & Pédagogie (PEP) de Lausanne et la Haute Ecole de Travail social et de la Santé Lausanne (HETSL)

Le lecteur notera que la Suisse ne fait pas partie de l'Union européenne (UE) et se posera la question de la présence possible de partenaires suisses (ou d'autres pays non-membres de l'UE) dans un projet et un programme (Erasmus+) co-financé par l'Europe. Moyennant argumentation, il n'est pas impossible d'associer un pays non-membre de l'UE à un tel partenariat. Les acteurs du projet Triangle ont ainsi construit leur dossier de candidature de façon à montrer la plus-value de la présence en leur sein du PEP et de la HETSL de Lausanne.

## I. HUILER LE SYSTÈME

Ce qui relie ces 7 partenaires (6 effectifs et 1 associé) est le partage de préoccupations concernant le secteur de l'EAJE<sup>1</sup>, c'est-à-dire le secteur de l'accueil de la petite enfance entendu comme « *la prise en charge professionnelle d'enfants, depuis le terme du congé de maternité jusqu'à la scolarisation* »<sup>2</sup>, ainsi que le secteur de l'accueil d'enfants déjà scolarisés en dehors des périodes qui relèvent de l'enseignement.

Même si les préoccupations des partenaires varient en fonction du contexte dans lequel chacun d'eux évolue, ils partagent néanmoins le constat du manque de cohérence entre les pratiques éducatives et de soin enseignées, les pratiques attendues sur le terrain par les structures d'accueil et celles préconisées par les organismes de référence ou qui résultent des choix de la sphère de la gouvernance : c'est tout le système qu'il y a lieu de questionner,

1 EAJE pour Education et Accueil du Jeune Enfant

2 Décret du 21 février 2019 visant à renforcer la qualité et l'accessibilité de l'accueil de la petite enfance en Communauté française

tous ses rouages qu'il s'agit de « huiler », comme l'explique le schéma<sup>3</sup> qui suit et qui sera développé par petites touches successives dans ce document.

## Structure des principes clés pour un système QUALITÉ



Leurs « hautes aspirations<sup>4</sup> » ont conduit les partenaires à réfléchir un dispositif dont l'objectif est de générer, par la participation à des **mobilités<sup>5</sup> transnationales** de haut niveau elles aussi, la transformation conjointe de professionnels issus :

- 1) D'organismes de référence, d'accompagnement et/ou de conseil (= sphère de la gouvernance)
- 2) D'établissements d'enseignement/de formation des/aux métiers de l'accueil des enfants (= sphère de la formation)
- 3) De structures d'accueil (= sphère de l'accueil)

... transformation orientée vers une meilleure prise en compte, chacun dans sa sphère professionnelle, des enjeux à rencontrer pour un accueil de qualité tel que défini dans le « Code européen de qualité de l'accueil<sup>6</sup> ».

L'enjeu du projet n'est ni plus ni moins que le renforcement de l'adéquation entre les pratiques éducatives et de soin mises en œuvre par les professionnels de l'accueil et les besoins des enfants et des familles, reconnus dans leur diversité et leur complexité.

3 Schéma inspiré de « RECOMMANDATION DU CONSEIL du 22 mai 2019 relative à des systèmes de qualité pour l'éducation et l'accueil de la petite enfance (2019/C 189/02) » (en anglais Council Recommendation of 22 May 2019 on High-Quality Early Childhood Education and Care Systems, Official Journal of the European Union (2019/C 189/02) [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019H0605\(01\)&rid=4](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019H0605(01)&rid=4), adapté et traduit de Milotay, N. (conférence EECERA, Budapest, 2018)

4 Cf. l'ovale bleu au centre du schéma

5 « Mobilité » ou « Voyage d'étude » ou « Activité d'apprentissage, d'enseignement et de formation - AAEF » ou encore « LTT - learning/teaching/training » en anglais

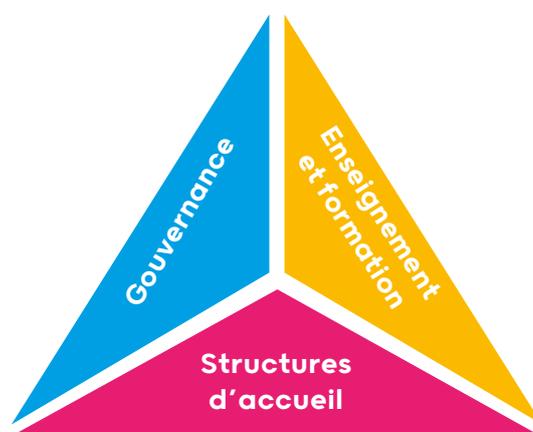
6 Une documentation relative au Code européen de Qualité de l'Accueil est disponible sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)

A cela nous pouvons ajouter l'adéquation des pratiques de « gouvernance » (au sens large) à ces besoins, ainsi qu'à ceux des professionnels. Si le projet Triangle n'avait pas vocation - et pas les moyens ! - à modifier ces pratiques de gouvernance, il a eu dans ses effets celui de sensibiliser les acteurs de la gouvernance ayant participé au projet à saisir les enjeux de l'accueil et l'inadéquation de certaines exigences et réglementations.

Tout naturellement, le symbole du triangle s'est imposé aux partenaires, comme métaphore de cette démarche de transformation conjointe.

Voyager ensemble, en triangle, à la rencontre d'autres triangles, générer une transformation conjointe des participants aux mobilités par les effets connus des voyages d'étude<sup>7</sup>, tel fut l'ambitieux projet au départ duquel nous avons construit ce guide méthodologique. Il s'est agi ici, pour chaque participant, d'être accueilli en région lilloise, en Toscane, en province de Luxembourg, dans le canton de Vaud mais aussi d'ouvrir en retour les portes de son institution. Pour qui a pu le lire, la filiation entre le projet Triangle et le livre « *Voyager en petites enfances - Apprendre et changer* »<sup>8</sup> codirigé par Florence Pirard, Sylvie Rayna et Gilles Brougère, est une évidence. Le projet en constitue un prolongement tout en lui adjoignant des dimensions novatrices.

### Renforcer la cohérence dans l'accueil de l'enfance



En effet, le programme des voyages d'étude a été conçu de manière à permettre la découverte de 4 systèmes d'accueil de l'enfance européens : le système français, l'« approche toscane » pour l'Italie, le système de la Fédération Wallonie-Bruxelles de Belgique et le système du canton de Vaud en Suisse, sous l'angle de la gouvernance, de la formation et de l'accueil effectif des enfants et des familles. Les partenaires ont mobilisé leur réseau afin de donner aux voyageurs l'opportunité de réaliser des visites de terrain, de participer à des journées d'étude, des ateliers, des présentations, des expositions, des temps de rencontre formels et informels, ... Les mêmes partenaires se sont investis ensemble dans la préparation et le suivi des 4 mobilités mises en œuvre, de façon à affiner progressivement leur pratique d'accueil des voyageurs et d'accompagnement des hôtes.

7 Voir notamment les travaux sur le sujet de Gilles Brougère

8 Pirard F., Rayna S., Brougère G. (2021). *Voyager en petites enfances - Apprendre et changer*. Érès.



## 2. LA FORCE DE LA DÉCENTRATION

C'est là un élément central du projet : c'est en se confrontant à d'autres réalités professionnelles que la sienne, dans le cadre d'un processus de décentration finement préparé et sécurisé, que les participants s'enrichissent personnellement et professionnellement, affinent leurs compétences professionnelles, leur « vision du monde », au bénéfice d'une qualité d'accueil pour toutes et tous.

C'est à la découverte de la méthodologie mise en œuvre et ajustée dans le cadre du projet Triangle, illustrée par des témoignages de voyageurs mais aussi d'hôtes, que ce document vous invite. Leurs mots dessinent une vision de l'enfant et du métier d'accueillir des enfants et des familles, une vision du professionnel de la gouvernance, de la formation et de l'accueil. Il s'agit pour nous d'un professionnel qui réfléchit et agit dans un système compétent<sup>9</sup> dont les acteurs coconstruisent le fonctionnement et s'ajustent les uns aux autres.

Nous vous en souhaitons bonne lecture et vous invitons à approfondir les aspects qui vous intéressent par une consultation complémentaire du site Internet du projet<sup>10</sup> qui donne accès à nombreux outils et ressources élaborés et/ou consultés durant le projet. Des liens sont directement proposés dans les différents chapitres de ce guide en fonction des thématiques traitées.

Une dernière précision pour refermer cet avant-propos : les règles en matière d'écriture inclusive variant de pays en pays et chaque auteur/trice ayant ses propres contraintes ou préférences, il se peut que le lecteur ou la lectrice rencontre dans ce guide une diversité de formulations. Il est important pour nous qu'il ou elle sache que si c'est le masculin qui est utilisé, ce sera le plus souvent à titre épicène. On ne le rappellera en effet jamais assez : « gouverner », enseigner, former, accueillir des enfants et des familles - comme tant d'autres fonctions - mobilisent des compétences professionnelles neutres de genre.

**Sylvie Lefebvre**, ASBL Promemploi

**Silvia Valentim** et **Odile Jarroux**,

Centre Régional de Formation des Professionnels de l'Enfance

**Florence Pirard** et **Isabelle Lambert**, Université de Liège

**Catherine Bouve**, Université Sorbonne Paris Nord

**Annelise Spack**, Haute Ecole de Travail social et de la Santé Lausanne

**Fabienne Guinchard**, Partenaire Enfance & Pédagogie

9 Urban, M., Vandenbroeck, M., Peeters, J., Lazzari, A., & Van Laere, K. (2011). *Core competence requirements in Early Childhood Education and Care*. Report for European Commission. DG Education and Culture

10 [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)



# INTRODUCTION

## I. VOYAGER ENSEMBLE

*Voyager en petites enfance* participe de la formation des professionnel.le.s, que ce soit dans le cadre de la formation initiale ou continue<sup>11</sup>. Tout voyage est une promesse. En premier lieu de rencontres. Le voyage renverse la figure de l'étranger : l'étranger c'est l'autre mais, à l'étranger, l'étranger c'est moi qui me confronte à de l'étrange, à du différent. Les déplacements physiques favorisent les déplacements intellectuels, professionnels et émotionnels. Le voyage d'étude est une expérience où se mêlent des apprentissages formels, informels et implicites liés à des pratiques professionnelles, où s'effectue une modification du rapport au quotidien, où s'éprouve, subjectivement, une confrontation à l'altérité et à sa propre autonomie. Au travers du voyage, « le voyager, apprendre, changer » se met en œuvre. Rappelons ici que le voyage constitue le 10ème des 10 principes fondateurs de la Charte du Réseau « Enfants d'Europe » *Vers une approche européenne de l'accueil de la petite enfance*, diffusée en 2008 : « Développer les partenariats transnationaux et promouvoir les échanges de professionnels entre pays pour apprendre les uns des autres ».

Le projet Triangle invite à aller plus loin en ce sens, et ce, à quatre niveaux.

### **Premier niveau : favoriser la rencontre de trois types d'acteurs autour de l'accueil du jeune enfant**

Toute l'originalité de « Triangle » réside dans la prise en compte de trois points de vue susceptibles d'interroger la qualité d'accueil des jeunes enfants : professionnels des lieux d'accueil, des centres de formation et des institutions de tutelle (contrôle, accompagnement et financement). Dans le cadre de ce projet, ces trois types d'acteurs se rencontrent, s'interpellent, apprennent à se connaître et à appréhender leurs réalités et contextes professionnels respectifs.

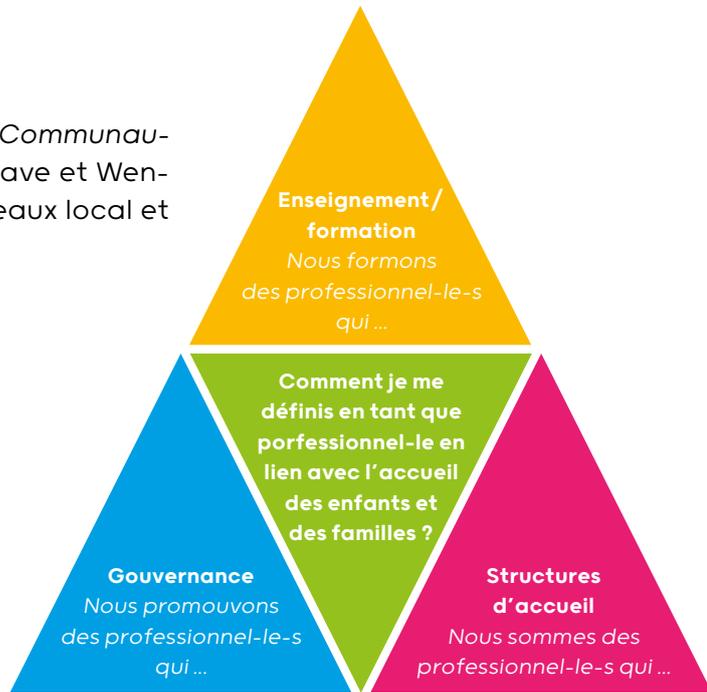
### **Deuxième niveau : « Voyager ensemble »**

Le voyage est défini dans une dimension collective et partagée, indispensable à toute démarche de pratique réflexive : il ne s'agit pas seulement de voyager, mais surtout de « voyager ensemble ». Ce « voyager ensemble », c'est ainsi considérer qu'au sein d'une même délégation nationale, un dialogue peut s'établir autour de l'accueil des jeunes enfants, à partir de perspectives différentes (accueil, formation, réglementation). Cette forme de partenariat « national » (par pays) - ou plus exactement régional/local dans notre cas - est un premier axe et une condition de décentration du regard.

*Voyager ensemble*, c'est aussi s'engager dans un partenariat international, second axe de décentration de ce regard. Dans le cadre du projet Triangle, quatre pays se sont engagés à travailler ensemble : la Belgique, la France, l'Italie et la Suisse. Chaque délégation/pays expérimente tour à tour la posture de voyageur et d'hôte, « en triangle » : « On accueille en triangle,

11 Pirard, F., Rayna S., Brougère, G. (2021). *Voyager en petites enfance : apprendre et changer*. Érès.

on visite en triangle ». Ce sont ainsi des *Communautés d'apprentissage professionnel*<sup>12</sup> (Lave et Wenger, 1991) qui sont constituées aux niveaux local et transnational.



### Troisième niveau : s'inscrire dans une temporalité et définir un fil rouge

Le projet Triangle inscrit le voyage dans une temporalité spécifique. Il ne s'agit pas d'un voyage « one shot » : le projet s'inscrit dans une temporalité de trois années où chaque délégation locale a pu définir des modalités différentes de participation, en fonction de ses possibilités de déplacements (et des imprévus liés à la pandémie). Cette temporalité considère l'importance des expériences cumulées de voyage, jamais identiques, à chaque fois singulières, expériences qui renforcent la possibilité de recherche de signification pour soi, pour autrui, de sens partagé autour de l'accueil du jeune enfant. Il permet au voyageur et au groupe de s'inscrire dans une démarche d'approfondissement et de processus de travail. Le voyageur, le groupe ne sont pas seulement « de passage » : au fil des rencontres, les observations, les réflexions vont se diversifier, s'enrichir, les expériences de déplacements répétées vont se faire écho, dans une double boucle (de régulation) à la fois rétroactive et proactive. Cette temporalité a permis par exemple à chaque délégation de poursuivre un fil rouge et de l'approfondir de voyage en voyage.

Ainsi, la délégation française a choisi de travailler sur la question des *transitions en petite enfance* : comment s'opèrent les transitions en petite enfance chez nos hôtes ? Cette interrogation a permis de considérer les transitions d'une façon plus large : non seulement d'un lieu (la crèche) à l'autre (l'école), mais aussi de considérer les transitions au sein d'un même lieu d'accueil (d'un groupe à l'autre, d'une activité à l'autre, d'une routine à l'autre, des parents aux professionnels, ...). Soit les transitions comme rites d'institution, les transitions « ordinaires », micro-transitions, transitions des temps et des espaces, transitions enfants/professionnels/parents.

*« L'enjeu est de faire que ces transitions, ces étapes de changements, soient douces (...) c'est à cette condition que la transition sera vécue comme une richesse d'expérience et permettra à l'enfant de grandir activement et dans l'initiative de ses apprentissages. »* Voyageuse

12 Lave J, Wenger E (1991). *Legitimate Peripheral Participation in Communities of Practice. Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.

En ce qui concerne la délégation suisse, elle s'est appuyée sur le document « *Propositions de principes clés pour un code de qualité de l'éducation et de l'accueil de la petite enfance*<sup>13</sup> » de la CE (2014) p. 8 : « *La qualité est fondée sur une représentation de chaque enfant : une opinion de ce que les enfants devraient apprendre, et comment ils devaient grandir en société. Il y a eu un consensus large sur l'importance d'une représentation commune d'un enfant et de l'enfance, car ces dernières influencent la conception et la prestation des structures d'éducation et d'accueil de la petite enfance et aident les États membres à juger de la qualité de cette prestation.* » Bien que la Suisse ne soit pas un État membre de l'UE, sa délégation dans ce projet s'est appuyée sur ce document pour questionner et partager les différentes « représentations de l'enfant » dans les trois pointes du triangle de sa propre délégation et pour s'enrichir de celles de ses homologues belges, français et italiens. Mieux comprendre la notion de système intégré et les enjeux qualitatifs d'une « représentation partagée » de l'enfant ont constitué les principaux fils rouges de la délégation suisse.

La délégation belge a choisi la coéducation comme fil rouge pour appréhender les mêmes « *Propositions de principes clés pour un code de Qualité* » de la CE, en cohérence avec son propre « *Code de Qualité de l'Accueil* » (MB 1999, revu en 2004), son référentiel psychopédagogique<sup>14</sup> (curriculum) (Manni, 2002) et les brochures associées « *Repères pour des pratiques de qualité*<sup>15</sup> » (Camus et al., 2004), ainsi que les réformes de la réglementation et des formations initiales en cours (Pirard et al., à paraître<sup>16</sup>). Voyager ensemble permet d'appréhender concrètement cette notion de coéducation à travers des pratiques comme la documentation, les aménagements des espaces intérieurs et extérieurs, les moments de rencontre formels et informels. Comment soutenir le développement de pratiques éducatives fondées sur un dialogue et un partage quotidiens avec les familles ? Comment la coéducation pourrait impulser une dynamique d'évolution de l'EAJE en FW-B pour tous les acteurs de l'éducation de la petite enfance (accueil, formation, gouvernance) ? Autant de questions qui guident la délégation belge.

La délégation italienne a choisi de se centrer sur certaines spécificités de l'approche toscane, reconnues de longue date comme des éléments clés d'une qualité sur la scène internationale. L'intégration des services, la coordination, le processus de documentation furent ainsi les fils conducteurs de sa réflexion.

### Quatrième niveau : un accompagnement proactif

Enfin, le processus propre au projet Triangle est essentiel à la réussite du projet : l'amont, le pendant et l'aval de chaque mobilité transnationale font l'objet d'un accompagnement et d'une boucle de régulation rétroactive et proactive favorisant un processus de transformation conjointe (cf. chapitres suivants), au sein de chaque délégation et entre les partenaires. Le « *voyager ensemble, en triangle* » permet la confrontation des points de vue, la *dispute* propre à faire émerger la réflexion et la reconsidération de ses pratiques, à revisiter sa

13 Towards a European Quality Framework in Early Childhood Education and Care DG Education and Culture ECEC/ESL Stakeholder Meeting, 31 March 2014

14 Manni, G. (Ed.) (2002). *Accueillir les tout-petits, oser la qualité*. Office de la Naissance et de l'Enfance - Fonds Houtman. [https://www.one.be/fileadmin/user\\_upload/siteone/PRO/Brochures/referentiel-accueillir-les-tout-petits-osser-la-qualite-ONE.pdf](https://www.one.be/fileadmin/user_upload/siteone/PRO/Brochures/referentiel-accueillir-les-tout-petits-osser-la-qualite-ONE.pdf)

15 Camus, P., Dethier, A., Marchal, L., Pereira, L., Petit, P., & Pirard, F. (2004). *Repères pour des pratiques d'accueil de qualité (0-3 ans)*. ONE.

16 Pirard, F., Sharmad, N. Van Laere, K. Peleman, B., & C. Reinertz. (submitted). "Belgium - ECEC Workforce Profile." In P. Oberhuemer and I. Schreyer (Eds.) *Workforce Profiles in Systems of Early Childhood Education and Care in Europe*.



conception de la qualité et créer des ponts entre les trois pointes du triangle, en vue de faire émerger d'autres manières de faire et de penser l'accueil et l'éducation du jeune enfant. Dans la même perspective inhérente au processus, entre chaque mobilité, un comité de pilotage constitué des coordinateurs de mobilité et accompagnateurs de chaque délégation se réunit pour travailler au bilan de la mobilité passée et préparer la suivante, en considérant les ajustements nécessaires pour mieux accueillir et mieux visiter<sup>17</sup>.

*« Ça m'a secoué » ; « Je repars avec plus de questions que de réponses à mes questions » ; « Il est possible de partir du potentiel de l'enfant au lieu de sa vulnérabilité. »*

Verbatim de Voyageuses - délégation française

*« J'envisage ce voyage d'étude sous l'angle du développement professionnel et de la formation continue. L'enjeu étant aussi de comprendre comment se tisse le travail entre les 3 acteurs (organe de référence, formation initiale, MA). » ; « Se questionner sur le sens de ce que l'on fait et de confronter à l'ailleurs permet de se questionner et de s'inspirer pour de nouvelles pratiques à essayer, tester, réguler ... mais surtout à s'approprier, en ce qu'elles doivent faire sens pour tous, enfant, parents, professionnel-le-s, ... et que le contexte local peut aider à donner ce sens. »*

Verbatim de Voyageuses - délégation belge

*« Envisager la formation continue comme un outil de croissance pour les équipes, un des piliers essentiels du développement de la qualité de l'accueil : utopie ou fil à tirer ? » ; « Ce voyage a dépassé largement mes attentes, il m'a permis de mieux saisir l'importance de l'implication de tous les acteurs et toutes les actrices pour le développement d'un accueil de qualité. »*

Verbatim de Voyageuses et Voyageurs - délégation suisse

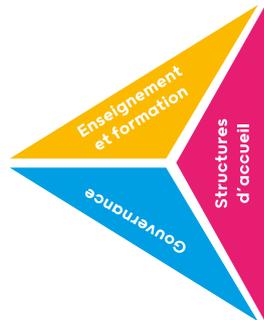
Pour conclure ce chapitre, le voyage ouvre sur une perspective d'éducation comparée, en tant que « science des différences » (et non « science des solutions » ou prescriptions). Il favorise des apprentissages multiples, individuels et collectifs, participe d'une émancipation des savoirs normés et d'une identité professionnelle figée. Voyager ensemble, construire une forme de communauté d'apprentissage avec des valeurs partagées, appelle une démarche de praxis formative, un espace de créativité, d'appropriation, d'autonomie, comme condition et résultat. Il relève d'une démarche émancipatrice par sa confrontation à la complexité et à l'imprévisibilité des contextes et situations rencontrés.

17 Ces bilans ainsi que les outils et démarches de préparation aux mobilités sont accessibles sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)

## Les 4 niveaux du « Voyager ensemble » en résumé

### NIVEAU 1

#### 3 TYPES D'ACTEURS



### NIVEAU 2

#### VOYAGER ENSEMBLE

Axes de décentration  
du regard

- >> délégation nationale
- >> partenariat international

### NIVEAU 3

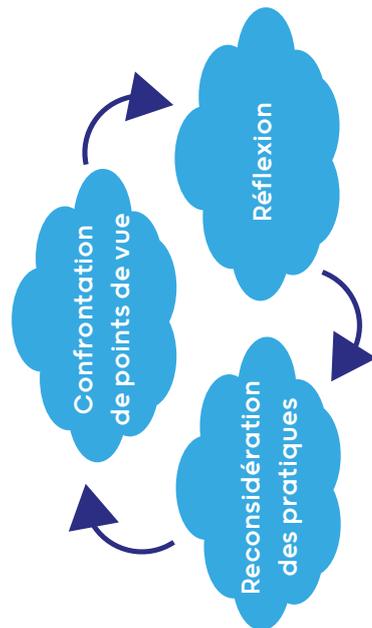
#### FILS ROUGES

**Belgique** : coéducation  
**France** : transitions en petite enfance  
**Italie** : spécificités de l'approche toscane  
**Suisse** : représentation de l'enfant  
 par les différents acteurs



### NIVEAU 4

#### ACCOMPAGNEMENT PROACTIF



# CHAPITRE I : CONSTRUIRE SON PROJET

## I. CHOISIR SES OBJECTIFS, SES PARTENAIRES ET SES DESTINATIONS

En fonction des objectifs jugés prioritaires par le promoteur du projet de transformation conjointe de l'accueil, de la formation, de la gouvernance, un partenariat impliquant des acteurs de différents pays est établi. Il nécessite l'identification, l'invitation et la mobilisation d'acteurs issus de lieux jugés ressources dans d'autres contrées pour les objectifs visés. Il repose sur un principe de réciprocité : chacun partage des préoccupations communes et constitue une source d'inspiration potentielle pour l'autre.

Différents partenaires, différentes destinations sont toujours possibles. Des choix sont à opérer en fonction des objectifs, en dépassant les effets d'opportunité, de coups de cœur, de modèles de référence plébiscités... Retenons que le choix d'une destination est moins une question d'éloignement géographique que celle d'une différence, d'une distance entre les pratiques des voyageurs et celles qu'ils découvrent sur place<sup>18</sup>. Cette distance n'est ni trop grande, ni trop petite : le décalage créé favorise une prise de conscience de différences, d'autres manières de penser, de faire ou d'apprendre ensemble. La distance se situe dans les « zones collectives de développement proximal »<sup>19</sup> selon l'expression de Deborah Cappellini, Donatella Giovannini et Laura Contini. Et donc se rappeler, comme l'écrivait Marcel Proust, que « *Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux* ».

Dans le projet Triangle, le choix s'est porté sur des partenaires de quatre contextes partageant une histoire commune d'organisation divisée de services d'accueil et d'éducation, mais visant tous une approche plus intégrée, au bénéfice d'une qualité d'accueil se concrétisant tantôt par des initiatives ou projets locaux, tantôt par une série de réformes nationales (comme en Italie). Dans tous les contextes, des enjeux de professionnalisation concernant

18 Pirard, F., Goossens, X., Nuellens, C., Deleval, E. (2021). Les voyages d'étude dans l'accompagnement professionnel : la visite des crèches à Gand. In Pirard, F., Rayna, S. & Brougère, G. (dir.) *Voyager en petites enfance*, Toulouse : Erès, p. 219-242.

19 Cappellini, D., Giovannini, D., Contini, I. (2021). Trente ans d'accueil de visiteurs et stagiaires dans les structures de la petite enfance de Pistoia. In Pirard, F., Rayna, S. & Brougère, G. (dir.) *Voyager en petites enfance*, Toulouse : Erès, p. 269-292.

la formation initiale, continuée, l'accompagnement professionnel, les conditions statutaires et de travail se posent, interpellant les acteurs du Triangle dans leurs responsabilités respectives. Cependant, les manières de répondre à ces enjeux diffèrent en fonction des contextes socio-historiques, culturels et politiques. Voyager ensemble permet de comprendre chaque système de manière contextualisée, le sens des pratiques et des organisations qui le soutiennent, de s'interroger sur les choix et non-choix posés et les possibles améliorations, sans tomber dans les dérives d'une transposition ou d'une application simpliste qui ne tiendrait pas compte de la complexité des systèmes. Un exemple frappant concerne les temps de travail très variables reconnus aux professionnel.le.s en dehors de la présence des enfants (pour prendre du recul sur elles-mêmes, sur leurs pratiques, les documenter, les analyser, les réguler), ainsi que les manières d'envisager leur accompagnement individuel et/ou en réseau dans ce processus d'amélioration de la qualité. De l'absence totale de reconnaissance en FW-B à la valorisation d'une part relative du temps de travail hebdomadaire à Lausanne ou en Italie (la France occupant une position intermédiaire), alors que partout la mise en œuvre d'un projet éducatif est attendu dans les institutions. Le choix de ces quatre destinations permet de découvrir des modes de fonctionnement différents, de reconnaître l'importance de figures clés d'une qualité d'accueil comme celle du coordinateur pédagogique<sup>20</sup> tel que défini en Toscane ou de l'accompagnateur comme le concrétise le PEP dans le Canton de Vaud. Au fil des voyages, on comprend l'importance d'un engagement continu et à long terme des acteurs du triangle dans la mise en place de conditions nécessaires à une qualité effective d'accueil, même dans les contextes les plus avancés, l'histoire montrant la fragilité des acquis, particulièrement en contexte de crise. Les conditions mises en place par certains donnent à voir un autre possible à d'autres, inscrits dans des contextes et des conditions moins favorables. Elles peuvent mobiliser les acteurs dans un processus de transformation conjointe, acteurs qui, soutenus, peuvent oser à leur tour des tentatives de concrétisation, qu'elles soient locales ou à plus large échelle. Dans ces conditions, les voyages ne sont pas des destinations finales, mais le début d'autres expériences, d'autres aventures susceptibles de contribuer ici et ailleurs à une amélioration de la qualité d'accueil.

Le lecteur l'aura compris : il importe de prendre le temps de questionner le choix de partenaire(s) en fonction des enjeux en termes de mobilités, de destinations, de programmes d'activités, mais également des résultats attendus et de l'engagement nécessaire. C'est une première étape cruciale dans la construction d'un projet de voyages d'étude.

---

20 De la documentation sur la fonction de « coordinateur pédagogique (*coordinatore pedagogico* en Italien) » présente en Italie est accessible sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)



## 2. CONSTITUER SON GROUPE DE PILOTAGE

Une fois le choix des partenaires posé, la composition d'un groupe de pilotage est une seconde étape importante. Elle est réalisée de manière à pouvoir mobiliser et coordonner différentes ressources au sein de chaque contexte :

1. Des compétences d'accompagnement pour ce type de projet
2. Une très bonne connaissance de l'organisation et du champ de l'EAJE, de son évolution et des enjeux prioritaires de sa transformation dans chaque contexte, en lien avec les recherches et les pratiques actuelles
3. Une capacité à rechercher des ressources actualisées et à en produire pour en faciliter la compréhension rapide par des acteurs à la fois de l'accueil, de la formation et de la gouvernance
4. Un ancrage dans le réseau local favorisant la mobilisation d'acteurs clés du triangle
5. Une fonction et une possible reconnaissance institutionnelle facilitant les processus de transformation conjointe

Notons que l'implication dans ce type de projet contribue en retour au développement de ces ressources et de ces compétences auprès de ses partenaires.

## 3. SÉLECTIONNER UN CADRE DE RÉFÉRENCE COMMUN

Identifier un cadre de référence commun au départ des objectifs du projet s'avère un réel moteur à la réflexion et à l'engagement des différents partenaires.

Afin d'ancrer le projet Triangle dans une démarche de questionnement et de transformation commune, nous avons centré ce projet autour d'un cadre de référence commun, à savoir le « Code de qualité européen pour l'accueil et l'éducation des jeunes enfants » déjà évoqué plus haut dans ce document.

Ce « Code de qualité européen » a été exploité lors de séances de travail entre partenaires. Mais très vite, lors de nos premières séances de travail avec les voyageurs, nous avons constaté que ce cadre de référence apparaissait comme trop vague, trop abstrait pour certains d'entre eux. Soucieux de permettre à chacun de trouver sa place dans ces mobilités, les partenaires ont dès lors décidé d'identifier des fils rouges, axés sur les préoccupations centrales propres à chaque délégation de voyageurs. Il s'agissait d'offrir à chacun l'opportunité de nourrir ses pratiques et de trouver un écho à ses préoccupations.

Ces différents fils rouges, présentés dans le chapitre précédent, ont par la suite guidé l'ensemble des mobilités et ont pu venir nourrir le questionnement de chacun sur la qualité de l'accueil et de l'éducation du jeune enfant.

## 4. IDENTIFIER LES FONCTIONS DE CHACUN AU SEIN DU COMITÉ DE PILOTAGE

Découvrir et comprendre d'autres systèmes d'accueil et d'éducation de jeunes enfants par les voyages en vue de développer les systèmes qualité ne s'improvise pas. Cela nécessite une préparation et un suivi par des acteurs clairement identifiés qui assurent ensemble la conception, l'organisation, la mise en œuvre de chaque voyage en fonction des objectifs visés et des thématiques (fils rouges) prioritaires retenues, la récolte de traces auprès des participants du triangle indispensables à l'analyse, l'évaluation et la régulation des processus. Identifier clairement les fonctions de chacun augmente l'efficacité du groupe de pilotage.

Au sein du projet Triangle, différentes fonctions ont été créées.

Une fonction de **coordination générale** du projet tout d'abord : celle-ci contribue à la cohérence et la cohésion globale des différentes contributions.

Deux fonctions complémentaires ont également été définies : celle de **coordinateur de mobilité** et celle **d'accompagnateur méthodologique**<sup>21</sup>. Selon les contextes, ces fonctions peuvent être assurées par le même acteur ou réparties entre des acteurs d'institutions différentes et choisies pour la complémentarité de leurs compétences.

Définir les fonctions de chacun de façon précise - coordination générale, coordinateur de mobilité et accompagnateur méthodologique - et ce, pour chaque délégation, permet une réelle fluidité dans la gestion globale d'un tel projet.

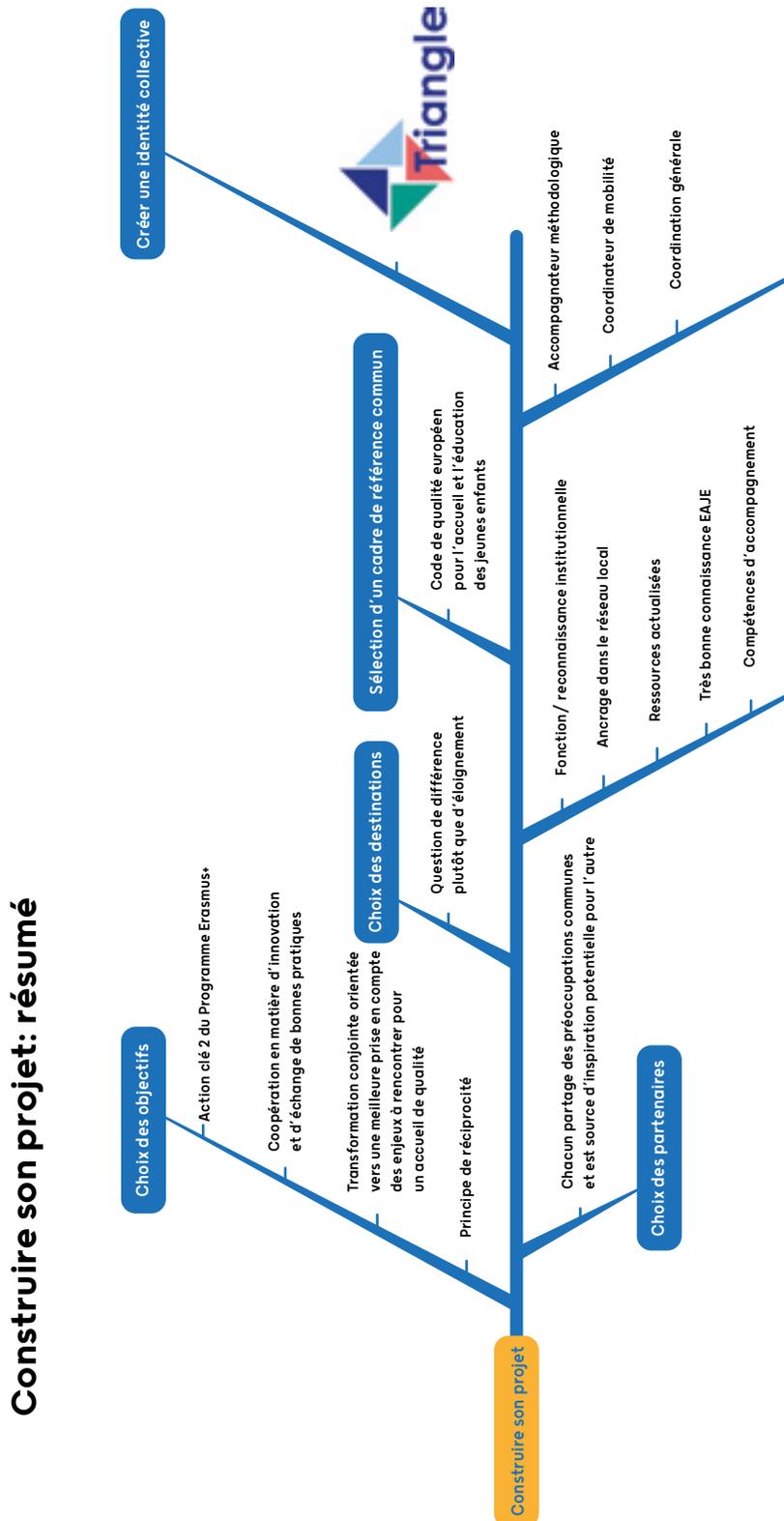
Une fois les fonctions clairement identifiées, des réunions régulières (avant, pendant et après chaque voyage d'étude), planifiées, en distanciel et en présentiel entre coordinateurs de mobilité et accompagnateurs conditionnent la mutualisation des ressources et la réussite du projet commun. Elles favorisent la constitution d'un groupe de pilotage œuvrant dans une perspective de travail en équipe entre partenaires qui ne bénéficient pas forcément d'expériences de collaborations antérieures.

Ces réunions de pilotage soutiennent la conception, l'organisation, la mise en œuvre, l'évaluation et la régulation des mobilités mises en place dans chaque contexte selon des modalités ajustées, parfois spécifiques, mais toujours cohérentes avec les visées partagées. Quand elles sont organisées dans les différents lieux de destination des voyages, elles sont une occasion supplémentaire de découvrir, de comprendre les contextes retenus.

21 La description des fonctions de « coordinateur de mobilité » et d'« accompagnateur méthodologique » telles que définies dans le cadre du projet Triangle est accessible sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)

## 5. CRÉER UNE IDENTITÉ COLLECTIVE

Construire une identité collective, permettre à chacun de se sentir membre d'un projet commun s'avère tout aussi important. Au sein du projet Triangle, nous avons choisi de travailler au départ d'un « métaphore visuelle » et c'est ainsi que la conception d'un logo commun a représenté un premier outil de travail collaboratif. Identifier et réfléchir ce logo, son visuel, les messages ainsi véhiculés nous a permis de partir ensemble sur des valeurs communes et a contribué à la formalisation d'une identité collective.



# CHAPITRE 2 : CONSTITUER DES DÉLÉGATIONS DE VOYAGEURS

S'agissant de la constitution et du fonctionnement des délégations, le groupe de pilotage doit être guidé dans ses choix par l'objectif de transformer ces délégations en communauté(s) d'apprentissage. Réunir des acteurs clés de l'accueil, de la formation et de la gouvernance, en fonction des transformations visées et des différents contextes d'organisation de l'accueil des jeunes enfants, est une activité préalable importante qui mérite toute l'attention des partenaires porteurs du projet.

L'intention de ce chapitre sera de préciser les différents modes de constitution des délégations ainsi que la mise en évidence de la manière dont chaque voyageur sera accompagné dans son implication dans le projet.

## I. DÉVELOPPER UNE COMMUNAUTÉ D'APPRENTISSAGE

La singularité de notre démarche nous a conduits à expérimenter deux modalités de fonctionnement qui ont des effets différents en termes d'implication, de sentiment de légitimité ou encore en termes de nombre de personnes bénéficiaires de la mobilité. Plusieurs options peuvent ainsi apparaître concernant le choix des candidats.

### **Constituer la délégation sur la base de « candidatures »**

Selon cette optique, chaque personne intéressée par le projet se manifeste par écrit en précisant sa formation, son parcours professionnel et évoque ses motivations à participer à l'entièreté du processus (avant, pendant et après le voyage), en précisant comment il ou elle pourra devenir ambassadeur / -trice de ce qu'il ou elle a vécu, des transformations opérées et des compétences acquises tout au long de la démarche.

Les différents dossiers de candidature sont ensuite analysés par le coordinateur des mobilités en tenant compte des critères préalablement définis (nombre de personnes en fonction des trois points du triangle, diversités des organismes représentés, pertinence des motivations).

« Ce voyage va me permettre de créer un réseau, découvrir d'autres réalités de terrain, réfléchir sur les questions liées à la petite enfance grâce aux pays représentés et aux temps organisés : ateliers, visites de crèches, colloques, etc. » (exemple de verbatims issus d'une candidature).

Le choix de cette formule a l'avantage de permettre à de nombreux professionnels de participer au projet. Toutefois, cette démarche peut s'avérer assez lente, car effectivement les délais administratifs de certains organismes peuvent être longs et parfois contraignants. Chaque institution ayant sa propre temporalité, il est recommandé de ne pas négliger cet aspect et prévoir suffisamment de temps afin que la délégation puisse se constituer de manière harmonieuse autant pour les voyageurs que pour les organisateurs des mobilités.



### Interpeller directement les membres de la délégation

Dans ce cas de figure, le coordinateur de mobilité compose la délégation en fonction du système dans lequel il évolue, de ses enjeux propres et en tenant compte des trois pointes du triangle. Il identifie des personnes clés qu'il sollicite directement. Interpellé individuellement, chaque membre du triangle devra s'inscrire dès le début de la démarche au sein d'un groupe pérenne et participera à l'ensemble des étapes du projet. Précisons que l'équipe de voyageurs deviendra ensuite les hôtes de l'accueil des délégations des mobilités suivantes. Si cette formule offre l'avantage aux participants d'endosser les deux rôles (hôtes et voyageurs) pendant l'ensemble du processus et leur permet d'approfondir le fonctionnement ainsi que les responsabilités des uns et des autres, elle restreint le nombre total de professionnels pouvant bénéficier du projet.

Pour les deux modes de sélection des membres de la délégation, la question de l'engagement des personnes à participer à un tel projet fera régulièrement l'objet d'un accompagnement de la part du coordinateur de mobilité. Ainsi, lors des premières rencontres, il est important de préciser l'importance de leur implication au sein de la délégation.

*« Au départ, je me suis posé la question de ma légitimité à participer à un tel projet ; après réflexion et plusieurs échanges téléphoniques avec les organisatrices, j'en ai conclu que oui, je me sentais légitime » ; « L'originalité du projet Triangle a tout de suite suscité de l'intérêt, c'est assez rare de pouvoir se rencontrer pour partager nos réalités et d'envisager un projet commun, prendre le temps lors d'un voyage ».*

Soutenir le sentiment de légitimité, la compétence apportée par chacun des voyageurs et les inviter à entrer dans l'élaboration d'un projet commun et significatif réunissant des professionnels de fonctions différentes est essentiel dans ce type de projet.

Chaque voyage est l'objet de la même démarche de sélection mais celle-ci est affinée, réajustée progressivement par le comité de pilotage en fonction des expériences accumulées. Des temps d'échange et de réflexion sur cet aspect du voyage sont dès lors également à prévoir au terme de chaque mobilité.

## 2. DES INCONTOURNABLES

Nous venons de le montrer : la stratégie mise en œuvre pour constituer les délégations a des effets différents non seulement sur le nombre de personnes bénéficiant du projet mais aussi sur le sentiment de légitimité du voyageur. Au-delà de cet aspect stratégique, notre expérience nous a permis d'identifier des « incontournables » à prendre en compte tout au long du processus

### L'importance de stabiliser la délégation

Opter pour une représentation en tournante risque d'avoir un effet transformatif moindre des acteurs, des actions et de l'environnement, même si ce type de représentation permet de toucher davantage de personnes. Opter pour une stabilité de la délégation s'est imposé comme une évidence au sein de notre projet.

La portée de la stabilité de la délégation mérite une attention particulière. La pertinence d'offrir à l'ensemble des voyageurs la possibilité de participer à toutes les mobilités permet la construction de liens forts entre les participants, l'élaboration pérenne de savoirs professionnels contrastés mobilisables au sein de leur réalité propre. La force du voyage et la richesse des découvertes qui s'y produisent s'inscrivent dans le temps et résident en grande partie dans la continuité des relations qui s'y tissent.

Si, selon le mode de sélection choisi, les représentants de la délégation varient selon les différents voyages, la question de la sélection des voyageurs par les organisateurs doit toujours veiller, quels que soient les aléas rencontrés, à cibler les objectifs initiaux du projet<sup>22</sup>.

En outre, il est sage de prévoir d'éventuels remplacements au sein de la délégation, des suppléances à des défections de certains participants. Cette éventualité est abordée dès le début du processus en privilégiant la dimension fondamentale de la transmission, entre les protagonistes, des informations pertinentes et recueillies tout au long de la démarche. Il s'agit d'une condition au maintien de la cohérence du projet de mobilité.

Prévoir un système de suppléance en cas de désistement contribue à la stabilité recherchée et favorise l'atteinte des objectifs.

*« J'ai trouvé intéressant de pouvoir participer à cette délégation autant comme voyageur que comme hôte, chaque étape pouvant nourrir l'une ou l'autre des fonctions au sein du projet ».* Une éducatrice

Il s'agit donc d'ancrer un tel projet dans une perspective à long terme.

Maintenir la stabilité du groupe de voyageurs tout au long du projet constitue un enjeu majeur, afin de bénéficier des liens interpersonnels qui sont créés et qui facilitent non seulement la mise en place des projets visant la transformation des acteurs et de leurs pratiques, mais aussi la mise en place d'une communauté d'apprentissage.

### Maintenir la représentation des trois pointes du triangle

Au-delà de ces questions de stratégie, soulignons un aspect significatif pour la réussite d'une telle entreprise : le maintien de l'équilibre dans la représentation des trois pointes du triangle<sup>23</sup> tout au long du processus et au sein de chaque délégation, sans oublier le nombre de participants sélectionnés par sphère. En effet, la dynamique du groupe ainsi que les apports des mobilités (avant, pendant et après) sont influencés par le nombre de personnes au sein de chaque sphère (ou pointe). Par exemple, si le nombre d'enseignants et formateurs est plus important que celui des professionnels ou encore des organismes de référence, les échanges ne seront certainement pas de la même nature. Cela pourrait avoir comme effet un appauvrissement des discussions avec une sur-représentation des préoccupations de certains acteurs au détriment d'une confrontation de points de vue croisant les perspectives en vue d'une amélioration de la qualité d'accueil, voire le développement de projets futurs communs.

22 La description du projet Triangle, incluant ses objectifs, est accessible sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)

23 Le projet prévoyait des délégations constituées de 3 professionnels par pointe du triangle : 3 représentants de la sphère de la gouvernance, 3 représentants de la sphère de la formation et 3 représentants de la sphère de l'accueil

Sans aucun doute, respecter cet équilibre (nombre de personnes par pointe du triangle) est l'assurance de la qualité et du sens des connaissances élaborées et partagées entre les différents participants. Cette constitution « harmonieuse » et structurée de la délégation permet des échanges évolutifs entre les différents membres des délégations favorisant ainsi la conception de projets communs. Ces échanges initiés lors des mobilités insufflent l'énergie et la motivation pour ensemble initier des projets et faire évoluer les pratiques. Rappelons qu'un des objectifs du Programme Erasmus+ est le partage de savoirs mais également le développement de projets partagés entre les différents pays concernés.

*« J'envisage des rencontres avec mes homologues des autres pays, aller voir ailleurs est toujours une source de richesse pour sa propre réalité ».*

Un formateur

### **Soutenir et accompagner l'engagement de chaque voyageur**

Soutenir et accompagner l'engagement de chaque voyageur au sein du processus doit être une préoccupation continue (en amont, en aval de la mobilité mais également durant celle-ci). Il peut être symbolisé par la signature d'un document d'engagement, d'une charte ou encore d'une convention. Cela permet de renforcer la clarté de quelques principes de collaboration. Chaque délégation a fait le choix d'un « outil adapté<sup>24</sup> » en fonction de sa réalité.

L'ampleur de l'expérience vécue nous amène à évoquer plusieurs niveaux que peut recouvrir cet engagement.

L'engagement **institutionnel** du voyageur qui sera en quelque sorte l'ambassadeur de sa structure, qui a toute son importance dans une telle entreprise, et un engagement **personnel** qui s'inscrit dans un processus global, qui demande continuité et rigueur.

*« Pas toujours évident de trouver sa place au sein du groupe et en fonction des objectifs de la démarche. Les différentes rencontres organisées avec mes collègues m'ont permis d'évoluer et de me sentir soutenue tout au long du processus, cela fait aussi partie du voyage ... »*

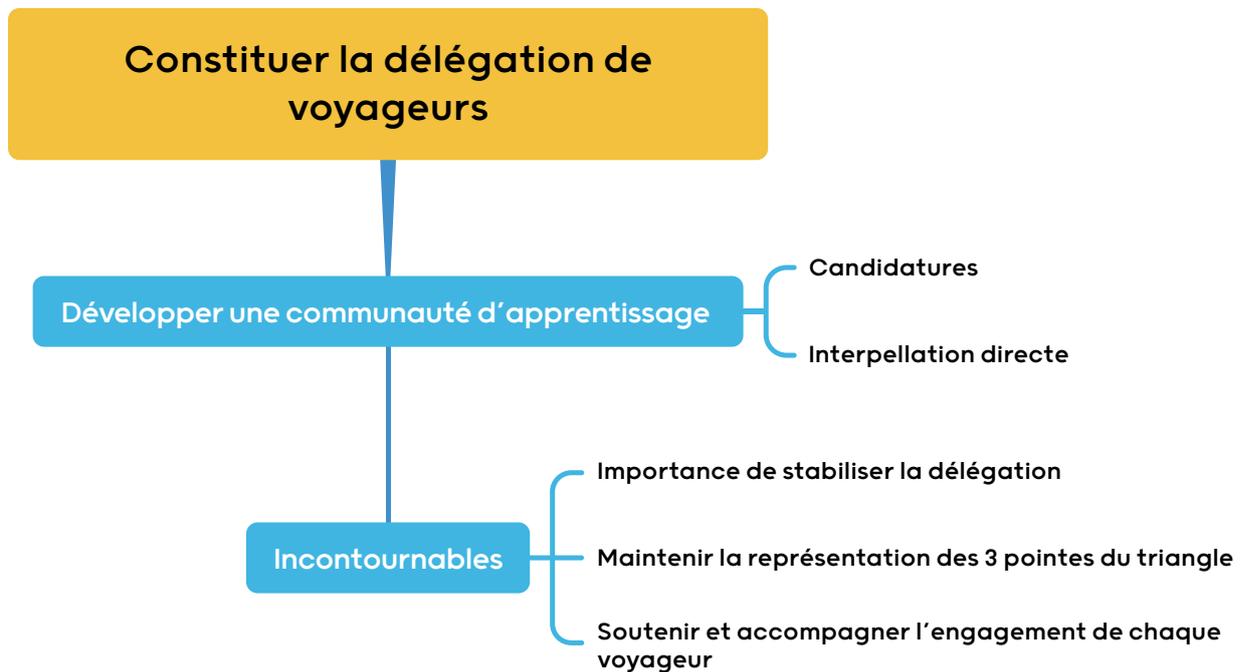
### **De voyage en voyage, une démarche itérative**

En guise de conclusion, la force du voyage et la richesse des découvertes qui s'y produisent s'inscrivent dans le temps et résident dans une continuité des relations qui s'y tissent. L'attention portée à la constitution et au fonctionnement des délégations est l'un des piliers de la réussite d'une telle expérience ; elle favorisera (ou pas) l'ancrage du projet et l'envergure de son développement au sein d'une communauté d'apprentissage qui se renforcera dans le futur.

24 Ces outils adaptés sont accessibles sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)

Un des nombreux intérêts du projet est lié à sa durée et à la possibilité de participer à plusieurs temps forts. Son aspect pluriannuel est central car « de voyage en voyage et d'accueil en accueil », il permet d'opérer des ajustements, d'alimenter la réflexion, de nourrir l'intelligence collective, d'effectuer des transformations et d'enrichir les expériences suivantes.

## La constitution des délégations en résumé



# CHAPITRE 3 : ACCOMPAGNER AVANT LE VOYAGE

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, la composition d'une délégation de voyageurs, lors d'un voyage d'étude, est déterminante pour la réussite du projet et, grâce à elle, une certaine amélioration de la qualité d'accueil. Concevoir un dispositif d'accompagnement des voyageurs (tant dans leur posture de voyageurs que dans leur posture d'hôtes) est un élément central si l'on veut qu'un tel projet soit porteur d'évolution des pratiques professionnelles. Cet accompagnement tout au long du dispositif débute bien en amont de la mobilité en elle-même et se terminera bien en aval de celle-ci.

Le rôle des accompagnateurs et des coordinateurs de mobilité<sup>25</sup> est essentiel dans cette étape.

Accompagner la préparation d'un voyage consiste à composer, à organiser et suivre un groupe de professionnels de l'accueil, de la formation et de la gouvernance qui partent à la découverte d'un inconnu, tout en reconnaissant une part de connu.

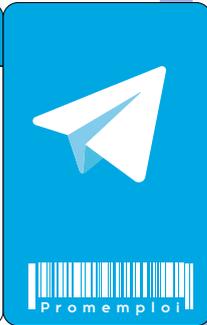
**Connu** parce que le secteur leur est familier, ils y travaillent et ont des représentations sur ce que doit être l'accueil de la petite enfance, selon leur propre paradigme.

**Inconnu** parce que la pratique s'inscrit dans un contexte régi par des logiques structurelles, socio-culturelles et historiques inconnues du voyageur ouvrant à d'autres paradigmes de la qualité. Accompagner ce processus de découverte demande une écoute sensible et un respect du rythme d'appropriation de chacun. Tel un processus d'exploration, le voyageur, en découvrant d'autres manières d'appréhender un secteur qu'il connaît, finit par interroger sa propre réalité. Suivant les contextes visités, le voyageur idéalise, critique, doute et reconstruit des nouvelles manières de regarder son propre quotidien. Dans ce processus très singulier et personnel, le coordinateur de mobilité et l'accompagnateur doivent veiller sur chacun, s'appuyer sur l'intelligence collective du groupe formé pour avancer et atteindre les objectifs de transformation visés par le projet. En amont, l'accompagnateur guide aussi le groupe sur un plan méthodologique (recueil de données notamment).

Avant, pendant et après le voyage, les accompagnateurs méthodologiques ont pour responsabilité de soutenir le travail de découverte et aider le coordinateur des mobilités et le groupe dans la formalisation des connaissances acquises pendant le voyage. Tout au long du voyage, les accompagnateurs méthodologiques et coordinateurs des mobilités auront à composer une bibliographie et à sélectionner des indications justes et utiles aux voyageurs. Il s'agit de sélectionner les informations pertinentes contextualisées et actualisées en fonction du fil rouge défini par le groupe et des trois pointes du triangle. Il opte pour des informations qui s'inscrivent dans une perspective culturelle, en fonction du pays visité.

25 Une description détaillée des fonctions d'accompagnateur méthodologique et de coordinateur de mobilité est accessible sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu). Ces fonctions ont été évoquées au Chapitre 1 « Choisir ses destinations et constituer un groupe de pilotage »

Dans ce chapitre, nous vous invitons à découvrir les étapes de l'accompagnement conçu pour les voyageurs dans un premier temps, pour les hôtes dans un second temps. Rappelons-nous toutefois que ceux qui furent voyageurs deviendront hôtes d'une prochaine mobilité et que l'un des enjeux réside dans la richesse de découverte inhérente à cette double posture.

Voyageurs	Promemploi	Hôtes
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Amorcer la réflexion en amont du voyage</li> <li>-Animer le groupe et soutenir sa dynamique</li> <li>-Amorcer l'envie de découvrir, se fixer des objectifs, se doter de méthodologies</li> <li>-Réfléchir les rencontres</li> <li>-Accompagner l'entrée des voyageurs dans une méthodologie de l'observation/de la documentation</li> <li>-Questionner ensemble l'équilibre des programmes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accompagner les hôtes dans l'accueil des voyageurs</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Concevoir un carnet de voyage</li> </ul>

## I. ACCOMPAGNER LES VOYAGEURS

### Amorcer la réflexion en amont du voyage

L'accompagnement débute dès les premiers mails ou les premiers courriers de contact, nourrissant les premiers échanges et les premiers questionnements des uns et des autres.

Extrait du courriel d'invitation envoyé aux professionnels de l'accueil et de la gouvernance par le CRFPE en décembre 2019 :

*« Bonjour,  
Le CRFPE, Centre régional de formation des professionnels de l'enfance, est porteur pour la France d'un projet intitulé « Triangle », financé par le programme européen Erasmus+ et dont l'objectif est de faire rencontrer des professionnels de la petite enfance au niveau européen, de croiser les connaissances en termes de modes d'accueil des pays participants et ce à partir du code européen de qualité de l'éducation et de l'accueil de la petite enfance (2014). L'organisme porteur de ce projet auprès de l'agence européenne Erasmus+ est Promemploi, une association belge active dans le secteur de l'accueil des enfants. Des organismes de formation, des universités de Suisse, de Belgique et d'Italie participeront comme nous au projet. Je me permets de vous contacter car nous devons constituer une délégation qui participera à ce projet en tant que voyageurs dans les pays cités.*

*En effet, la méthodologie de travail proposée est celle d'un « voyage d'étude ». Je joins à ce mail une lettre explicative ainsi que les contours plus précis du projet. »* La coordinatrice du projet

Ce courriel a ainsi donné lieu à des échanges téléphoniques et des visioconférences avec les différents partenaires, avant la première mobilité en France en février 2020, puis tout au long de la période de la Covid 19.

On trouvera sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu) d'autres exemples de communications adressées aux voyageurs par les partenaires.

### **Animer le groupe et soutenir sa dynamique**

Dès la composition du groupe des voyageurs, il revient aux coordinateurs de mobilité et accompagnateurs de penser la manière de l'animer afin de faciliter, créer et soutenir la dynamique. Une présentation globale du projet, un calendrier préétabli avec des objectifs de travail clairement posés sont des éléments qui permettent aux voyageurs de prendre part à une organisation connue et qui les sécurise.

Cette organisation prévoit également des rencontres informelles permettant au groupe d'apprendre à se connaître, à se sentir suffisamment « sécurisée » pour pouvoir s'ouvrir à de nouvelles rencontres et découvertes. Ce cadre sécurisant, ces repères ainsi construits permettent aux voyageurs de s'ouvrir aux Autres et de s'identifier comme groupe soudé autour d'un projet commun.

Travailler sur une thématique commune, un fil rouge directement inspiré du cadre de référence, identifié grâce aux échanges et découlant des centres d'intérêt de chaque membre contribue à la dynamique de travail.

### **Amorcer l'envie de découvrir, se fixer des objectifs, se doter de méthodologies**

Les temps de rencontre prévus avant les mobilités sont des temps de réflexion, de dialogue entre les voyageurs autour des objectifs individuels et collectifs.

En récoltant des informations sur les lieux qu'ils pourront visiter, les voyageurs, lors de ces séances, confrontent leurs représentations sur l'accueil, la formation et la gouvernance, identifient des pratiques inspirantes à découvrir, des points d'incompréhension et formulent des questions qui vont guider le voyage. Ils déterminent les outils de recueil de données à utiliser lors des voyages.

L'enjeu sera double lors de ces moments :

1. Sécuriser le voyageur sur sa future expérience de mobilité tout en créant l'occasion d'une première rencontre avec des homologues du pays visité, avec lesquels des échanges plus approfondis sur les pratiques d'accueil, de formation et de gouvernance pourront se poursuivre
2. S'initier au travail en triangle, en équipe « nationale »

Faire voyager ensemble des professionnels qui, tout en étant concernés par le même secteur, n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, peut faire émerger des craintes.

Ces rencontres, en amont, permettent au groupe d'apprendre à travailler ensemble, en laissant du temps pour que chacun puisse mieux comprendre la réalité de l'autre. Partager ces situations permet à chacun de mieux comprendre le rôle de chaque acteur dans l'organisation d'un système voulu compétent au service d'une qualité d'accueil, favorisant l'engagement dans la mise en place de projets communs à court, moyen et plus long terme, de manière concrète et ciblée.

Cet exercice de découverte de l'autre à l'intérieur du groupe, avant même le départ, est déjà une étape du voyage et permet de mieux appréhender l'inconnu.

Par exemple, dans le cadre du projet Triangle :

*Au fil des mobilités, un travail préalable de présentation des contextes s'est mis en place. Les partenaires ont organisé à distance un échange avec les voyageurs. L'objectif était de présenter le programme du voyage et le contexte qui allait être découvert. Ces deux expériences ont été très utiles et très appréciées des voyageurs. La connaissance du contexte du pays visité, de son organisation politique et administrative permettait au voyageur de se centrer sur le voyage. C'était une première confrontation avec sa représentation de la réalité qui allait être visitée, ce qui sécurisait davantage les groupes avant leur départ.*

### Réfléchir les rencontres

Chaque rencontre avec le groupe de voyageurs fait l'objet d'une concertation et d'une préparation de la part des coordinateurs de mobilité et des accompagnateurs méthodologiques. Chaque rencontre mêle des aspects réflexifs (objectifs et modalités de la mobilité) et organisationnels (déplacements, logement, ...). La préparation de ces rencontres permet de prévoir le temps nécessaire pour chaque point à traiter et d'établir un ordre du jour qui tient compte du travail effectué au fil des rencontres. Par exemple, à la fin de chaque réunion, un ordre du jour de la réunion suivante est composé avec les voyageurs afin de garantir la continuité du travail, la participation collégiale mais également de répondre au mieux à leurs besoins et questionnements potentiels.

L'exploitation d'outils favorisant les échanges en distanciel tels que Teams, Google drive, site Internet et autres sont propices au travail collaboratif inhérent à la démarche du voyage d'étude. L'accès des voyageurs aux différents contenus permet la préparation au voyage. Il est dès lors très important que l'accès à ces outils soit facile et fluide car il participe à la dynamique du groupe et à l'investissement individuel de chaque membre.

### Accompagner l'entrée des voyageurs dans une méthodologie de l'observation / de la documentation

Préparer le voyage consiste aussi à réfléchir avec les voyageurs et hôtes à l'appropriation des outils permettant de documenter le voyage, les transitions personnelles et professionnelles au sein de ces mobilités (photos, carnet de voyage adapté, carnet d'étonnement, journal de bord)<sup>26</sup>.

26 Voir : Andrys, M. & Rharbi, N. (2021). S'émouvoir et photographier à Pistoia, leviers d'apprentissages et de changements. Dans : Florence Pirard éd., Voyager en petites enfance : Apprendre et changer. Toulouse : Érès, pp. 193-217.



### Questionner ensemble l'équilibre des programmes

La conception du programme est un moment important de la préparation du voyage. Il est important qu'il soit équilibré, en considérant autant les **temps formalisés** (conférences, réunions de debriefing en grand groupe, réunion de debriefing par fonction et en inter-fonctions, ...), que les **temps informels** (temps de déplacements accompagnés, rencontres et échanges libres, temps de repas pris ensemble pour soutenir les échanges, ...) et le **temps libre** (sur quatre jours une demi-journée ou une/deux soirée(s)) pour se poser, mûrir les découvertes, ...

Le programme doit tenir compte de la composition des délégations afin que les fonctions des voyageurs soient représentées dans les activités proposées, par exemple lors des visites des lieux d'accueil et des lieux de formation où il est important que les instances de gouvernance puissent se sentir concernées par les échanges.

## 2. ACCOMPAGNER LES HÔTES

Plusieurs éléments sont essentiels pour accompagner les équipes dans l'adoption d'une posture d'hôte ajustée aux objectifs du projet et ainsi optimiser l'effet des visites tant sur les voyageurs que sur les hôtes eux-mêmes.

### Accompagner les hôtes dans l'accueil des voyageurs

L'implication de tous les membres d'une équipe dans l'accueil est importante, mais leur préparation et leur organisation au moment de la visite sont aussi déterminantes pour donner le sentiment aux voyageurs d'être attendus dans chaque lieu visité.

C'est au coordinateur de mobilité et à l'accompagnateur méthodologique de sélectionner des lieux et des personnes ressources en fonction de l'objet de la visite et en tenant compte de la logique « triangle ».

Accompagner les hôtes dans le processus de sélection de ce qui sera donné à voir et à vivre aux voyageurs, dans la préparation de l'accueil en lui-même est essentiel, faute de quoi la réflexion, l'apprentissage mutuel, la réciprocité pourraient être mis en péril.

Lors des visites, il ne s'agit pas de « vouloir donner à voir », « vouloir montrer des bonnes pratiques », encore moins de vouloir tout montrer. Il s'agit de faire un choix en fonction des thématiques du voyage et/ou des fils rouges des délégations participantes, mais aussi de ce qui fait particulièrement sens aux professionnels voyageurs et ce pour les trois points du triangle. L'accompagnement des hôtes permet de les sensibiliser à l'importance du partage de questions, réflexions à partir d'expériences ciblées. Les équipes accueillantes doivent se sentir libres d'apporter des éléments qui les questionnent dans leur pratique, des points sur lesquels elles pensent devoir encore évoluer, pour susciter le débat, sans vouloir convaincre.

Accueillir des voyageurs en mobilité d'étude permet aux équipes accueillantes de revisiter les notions d'hospitalité, de convivialité, d'accueil. Comment donner le sentiment aux voyageurs d'être attendus, bienvenus, ... ?

Enfin, cette préparation participe au développement d'un sentiment de « légitimité » de chaque membre de l'équipe. Il s'agit de permettre aux « hôtes » d'oser partager, de se rassurer face aux regards des visiteurs, de se sentir « légitimes » à accueillir des professionnels de l'accueil, de la formation et de la gouvernance d'ailleurs.

Voici quelques verbatims d'hôtes français n'ayant pas bénéficié d'un accompagnement pour préparer l'accueil des voyageurs belges du projet Triangle en février 2020. Ils ont pourtant tiré profit de l'ouverture qu'accueillir génère et qui donne envie de poursuivre la démarche :

*« Il y a eu une certaine frustration de l'équipe à ne pas pouvoir s'investir pleinement dans la démarche, mon équipe aussi a pris part au processus et aimerait aller plus loin. Les échanges permettent de voir la mise en pratique de la théorie. »* Directrice crèche

*« Cette visite a donné la sensation d'un manque en termes de timing : créneau trop court, réfléchir à un format plus long. (1 jour). Un format qui permettrait de répondre à la multiplicité des regards. L'expérience a donné envie « d'aller chez l'autre. » L'équipe de la structure a exprimé son regret de ne pas pouvoir partager davantage. »* Multi Accueil

### **Concevoir un carnet de voyage**

Le carnet de voyage<sup>27</sup> constitue un outil indispensable pour le voyage d'étude. Il se constitue avec le soutien des coordinateurs de mobilité et des accompagnateurs méthodologiques des différents pays concernés qui en élaborent la maquette en fonction des objectifs visés et des ressources identifiées.

Comme une interface qui relie, ce document implique que la délégation hôte réfléchisse en amont à ce qu'elle souhaite montrer de son contexte et aux raisons qui motivent ses choix. La forme et le contenu du carnet sont une invitation au voyage. Il s'agit d'un objet capable d'informer, documenter et solliciter l'intérêt. Il permet d'accompagner le processus de découverte, de se projeter dans la mobilité. Il renforce le sentiment d'être accueilli et attendu et bien-sûr, il facilite l'orientation des voyageurs durant leur séjour. Il représente le fil conducteur qui relie les voyageurs et leurs hôtes, il symbolise également la continuité du voyage, débuté en amont, nourri pendant et repensé par la suite.

Les informations sélectionnées y apparaissent et les voyageurs peuvent ainsi aisément y retourner. Le carnet de voyage est également une invitation à entrer dans un réel processus de documentation, notamment via la présence des rubriques ouvertes invitant le voyageur à noter les éléments qui feront sens durant ce voyage. Outil de récolte des traces jugées pertinentes, il constitue la mémoire des expériences vécues, des observations et des témoignages marquants qui pourront être partagés au sein du groupe et plus largement avec d'autres professionnels concernés par les enjeux de qualité d'accueil dans les différents pays. Cet outil est aussi l'occasion pour les hôtes de présenter leur service, leur institution. Il constitue un premier point de rencontre entre le voyageur et ses futurs hôtes.

<sup>27</sup> Les carnets de voyage rédigés dans le cadre du projet Triangle sont accessibles sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)

# CHAPITRE 4 : ACCOMPAGNER PENDANT LE VOYAGE

Voyageurs	Promemploi	Hôtes
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Accompagner la découverte, la décentration</li> <li>-Accompagner la démarche de documentation</li> <li>-Réfléchir les temps d'échange partagé</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Accompagner les démarches : "Ouvrir, accueillir, se décentrer, ..."</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Questionner avec les hôtes l'essence des découvertes proposées</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Inviter les hôtes à réfléchir la notion d'hospitalité</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Rendre accessibles les découvertes en s'adaptant à la langue des voyageurs, l'importance de la traduction</li> </ul>

## I. ACCOMPAGNER LES VOYAGEURS

### Accompagner la découverte, la décentration

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, la posture de voyageur implique de pouvoir se laisser interpellé, « accepter » que certaines réalités soient autres et que ce qui est donné à voir durant le temps d'une visite soit partiel.

Il s'agit de faire d'emblée comprendre qu'aucun voyage ne permet de tout saisir de la réalité de l'autre, qu'il faut parfois laisser de côté un peu d'empressement à vouloir tout comprendre, ou à obtenir toutes les réponses. Il faut accepter que certaines questions de voyageurs ne puissent être posées, que d'autres ne trouveront peut-être pas de réponses. Il est important de permettre au voyageur de comprendre qu'il ne doit pas chercher à ramener une liste de « bonnes pratiques » pour faire « du même » dans son contexte. C'est ce qui l'a interpellé dans les pratiques de l'autre qui va lui permettre d'interroger les siennes et orienter son regard sur celles qu'il souhaite conforter et sur les transformations qui pourraient s'opérer pour améliorer la qualité de l'accueil des enfants dans sa propre réalité.

### Accompagner la démarche de documentation

Il importe d'accompagner le voyageur dans son processus de documentation, de mettre en évidence l'intérêt de garder des traces « à chaud », de documenter son voyage en évitant la logique de reportage ou d'album photos. Le carnet de voyage est un recueil d'informations, d'impressions, de sentiments, de témoignages, d'images, de questions, ... Ces traces doivent permettre de réfléchir à ce qu'il y a d'interpellant dans la photo qui a été prise, dans le discours d'un professionnel, dans l'échange formel ou informel, etc.

Ainsi une photo prise par une voyageuse belge dans une école maternelle visitée à Lille avec le sens qu'elle lui attribue :



*« C'est un moment de transition qui est organisé à l'école maternelle après la sieste. Les enfants ont l'opportunité de se poser tout en douceur entre la sieste et l'activité qui suit. Ce lieu est retiré du reste de la pièce dans un coin. Il est composé de lampes de différentes couleurs, de coussins, de diverses matières douces, ... L'institutrice est présente avec les enfants dans ce lieu et se montre disponible, à l'écoute, ... Elle chuchote pour parler. Certains enfants sont dans ses bras (ceux qui le demandent) alors que d'autres enfants sont installés à côté d'elle dans les coussins. Ce moment de transition permet aux enfants de se réveiller tout en douceur. En procédant de la sorte, l'école accorde une grande importance au respect du rythme des enfants. Le fait que c'est le rythme des enfants et leurs besoins qui priment sur ceux des adultes me touche. »*

Pr Accueil, printemps 2020, à la suite d'un voyage à Lille

Prévoir des moments « réflexifs » pour compléter, relire, questionner son carnet de voyage est indispensable si l'on veut offrir au voyageur l'opportunité de questionner ses découvertes et ses pratiques.



### Réfléchir les temps d'échange partagé

Les visites de services se font en sous-groupes, délégations mélangées et les trois pointes du triangle de chacune d'entre elles y sont représentées. Des temps d'échange entre homologues de chaque pays sont organisés durant le séjour. Par exemple, au début de celui-ci, pour faire connaissance et transmettre le type de questions avec lesquelles les professionnels arrivent, et le dernier jour pour mettre en commun les réponses, les nouveaux questionnements et enseignements que le voyage a fait émerger<sup>28</sup>.

Tirer le meilleur parti de cette expérience en tant que voyageur implique de revenir aux objectifs du projet, largement centrés sur le partage et l'alimentation de la réflexivité. C'est pourquoi les occasions de sortir de « l'entre soi » pour s'ouvrir aux autres sont essentielles.

L'expérience du voyage n'est pas une fin en soi, mais l'occasion d'ouvrir de nouvelles réflexions et d'élargir le champ des possibles.

*« Ces voyages sont essentiels pour les professionnels ! Ils sont 1000 X plus marquants que des formations « one shot ». C'est toute la personne qui revient transformée, plus ouverte (normalement), ... »* Verbatim Voyageur

## 2. ACCOMPAGNER LES HÔTES

### Accompagner les démarches : « Ouvrir, accueillir, se décentrer ... »

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, réfléchir la posture d'hôte, à la lumière des principaux objectifs du projet, implique, durant le temps du voyage, d'accorder une large place aux échanges entre le personnel des services visités et les visiteurs, entre homologues, entre voyageurs des différentes pointes du triangle de chaque délégation mais également au sein de chaque groupe national composé des trois ancrages professionnels.

L'effort de décentration est important et ne doit pas être sous-estimé. Il s'agit de découvertes bien-sûr, mais aussi et surtout pour les voyageurs de pouvoir identifier ce qu'elles viennent interpeller dans leur propre réalité professionnelle. C'est pourquoi la délégation hôte doit prendre soin de rendre ces temps de réflexion possibles dans les organisations. Un court temps d'échange dans le lieu visité permet de répondre, à chaud, aux questions des voyageurs et un autre moment de débriefing plus long et plus tard dans la journée permet d'identifier et partager ce qui questionne, étonne ou inspire, au fil des visites. La posture d'hôte implique des attitudes d'ouverture à la discussion et d'intérêt pour l'autre et, par ces échanges, les professionnels qui accueillent sont amenés eux aussi à remettre en question leurs propres pratiques.

*« Les questions posées sur notre organisation nous ont permis de revisiter les pratiques, l'accueil des parents, l'aménagement de nos espaces, notamment grâce à la visite de la crèche qui a permis des échanges pédagogiques, et d'avoir un point de vue sur l'activité ... »* Verbatim Hôte

28 Les synthèses des temps d'échange qui se sont tenus lors des 4 mobilités du projet sont accessibles sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)

Les différentes visites vont mettre en lumière des pratiques et organisations mais c'est au travers des discussions relatives au sens qui leur est donné que les voyageurs vont être amenés à confronter des points de vue. Ces rencontres génèrent leur lot de questions : celles avec lesquelles les voyageurs arrivent, celles qui émergent durant le voyage, celles qui rassemblent ou divisent, celles qui ouvrent de nouvelles perspectives et celles qui mettent en lumière des expertises partagées.

*« Les débriefings sont nécessaires, on peut poser des questions, revenir sur des observations, étonnements (...) Les visites sont les moments les plus marquants pour moi. Rien de tel que de se rendre sur les lieux, de voir par soi-même, de sentir... »* Verbatim Voyageur

Il s'agit d'aider l'hôte à se décentrer, à questionner ce qu'il veut donner à voir, à vivre mais aussi à comprendre, sélectionner et élaborer l'information pour la rendre digeste et pertinente, à évoquer les forces mais également les faiblesses du système, à laisser de la place aux émotions, ....

### Questionner avec les hôtes l'essence des découvertes proposées

Les visites des lieux d'accueil amènent des éléments relativement concrets comme le soin accordé aux espaces et à la « documentation qui rend visible les actions, les émotions, les pensées de la vie du milieu d'accueil<sup>29</sup> » et qui ont marqué l'ensemble des voyageurs lors de la mobilité en Toscane.

*« Le changement c'est de pouvoir créer des espaces de réflexion par l'image en complément des mots. »* Verbatim Voyageur

Il y a cependant des objets de visite plus abstraits, plus discrets. Comment donne-t-on à voir les instituts de formation, les lieux ressources pour les professionnels, l'organisation politique, la coordination des services ? La délégation suisse, s'étant intéressée à la notion de « système intégré », a choisi de partager le regard critique qu'elle porte sur son système divisé et son organisation en silos lors des premières rencontres avec la présentation de son contexte<sup>30</sup> puis lors d'une matinée de séminaires<sup>31</sup> qui clôturait l'évènement au cours de laquelle les autres délégations étaient elles aussi invitées à s'exprimer à partir de cet intitulé : « Accueil de jour des enfants : sortir de son silo pour une approche plus intégrée ».

*Une formatrice s'interroge sur « les rapports entre structure et gouvernance » tandis qu'une professionnelle d'un organisme de tutelle s'interroge sur « la difficulté de reconnaissance des métiers de la petite enfance » ou qu'une professionnelle de terrain est interpellée par « la volonté politique exprimée. »*

Verbatim Voyageurs

29 Voir le montage Power Point qui a soutenu la conférence donnée par Anna-Lia Galardini lors de la mobilité à Lausanne, accessible sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)

30 La présentation du contexte vaudois réalisée par la délégation suisse est reprise dans le carnet de voyage qui a accompagné la mobilité à Lausanne. Ce carnet de voyage est accessible sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)

31 L'ensemble des interventions qui ont pris place dans cette matinée de séminaires sont accessibles sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)

L'agencement des visites qui se succèdent doit être pensé en fonction des étapes nécessaires à la compréhension des contextes. En effet, nombreux sont les organismes concernés par l'accueil de jour des enfants et les visites sont plus riches si les voyageurs peuvent repérer le type d'organisation et les différents niveaux d'implication des partenaires rencontrés. De plus, l'accompagnement des voyageurs est essentiel pour appréhender la complexité des différents systèmes ; il permet aussi de se nourrir du « sens » de ce qui est observé.

Enfin, il est important que les personnes qui guident les voyageurs dans leur périple sur le terrain connaissent les lieux, les valeurs, principes et spécificités du dispositif d'accueil. Elles peuvent ainsi accompagner le questionnement des voyageurs et construire un fil conducteur avec eux.

*« Comme accompagnatrice d'un groupe de voyageurs, j'ai été très fortement marquée par la qualité des échanges qui ont nourri réciproquement nos réflexions tout au long de la journée et je mesure l'importance des temps informels pour créer des liens qui, j'espère, ne se limiteront pas au temps du voyage. »* Verbatim Hôte

### Inviter les hôtes à réfléchir la notion d'hospitalité

L'hospitalité<sup>32</sup> est un concept bien difficile à décrire tant sa représentation est abstraite. Il s'agit bien plus d'un état d'esprit qui permet la rencontre que d'une marche à suivre. « Je ne sais rien de celui que j'accueille, seule

la rencontre est ce qui accomplit l'hospitalité, la fait exister »<sup>33</sup>.

Et si l'essence même de l'hospitalité se logeait d'abord dans des gestes simples, des regards, une ambiance ? Selon Puaud (2012), « Cet « Art de l'ordinaire », on le dispense, perçoit, reçoit, ressent presque tous dans notre quotidien, et pourtant on n'en parle pas. »

Citons par exemple un retour de voyageur qui a choisi d'illustrer les notions « d'accueil et de disponibilité », par une photo de quelques fraises mises à disposition de la gourmandise des visiteurs<sup>34</sup>.



32 Pour approfondir : Derrida Jacques, Dufourmantelle Anne, (1997) De l'hospitalité, Calmann-Lévy, Paris

33 Derrida (1997), Cité dans : Puaud, David (2012) Le travail social ou l'« art de l'ordinaire », temps d'arrêt, Yapaka.be, Bruxelles, p. 31 et 33

34 L'ensemble des photos sélectionnées par les participants dans le cadre de la documentation pédagogique du projet sont accessibles sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu). Le plus souvent ces photos sont intégrées dans des documents PDF.

Au-delà des aspects logistiques et organisationnels qui impliquent une soigneuse préparation, la posture d'hôte réside surtout dans l'intérêt qui est manifesté à l'autre, dans le soin qui est accordé à la qualité de l'accueil et des échanges, avec l'ambition d'un enrichissement réciproque. En effet, l'intérêt pour la rencontre et la disponibilité des hôtes durant les temps formels sont importants mais ils le sont tout autant lors des moments informels qui leur permettent de mieux connaître ceux qu'ils accueillent.

L'organisation joue un rôle fondamental et l'hospitalité consiste aussi à faciliter les expériences des voyageurs. La délégation hôte cherchera à réduire les contraintes et notamment celles qui sont liées à l'utilisation des transports publics (par exemple en prenant soin de transmettre des titres de transport et en proposant des accompagnants si possible du domaine pour les déplacements d'une visite à l'autre, permettant ainsi au groupe de tirer parti de ces moments de déplacement pour prolonger les réflexions dans un cadre plus informel). L'organisation des repas peut être anticipée de manière à les rendre possibles durant la journée, entre les visites car souvent, le programme est dense. S'il est possible d'inviter l'ensemble des délégations lors d'une soirée dans un lieu significatif pour les voyageurs, les liens n'en seront que renforcés.

*« Les moments informels sont très importants. Le contenu des échanges n'est pas le même que lors des moments formels. C'est là que des choses se jouent pour après : on fera ça, on se racontera, ... ils permettent de créer du lien pour la suite ! »* Verbatim Voyageur

### **Rendre accessible les découvertes en s'adaptant à la langue des voyageurs ; l'importance de la traduction**

La question de l'interprétariat est un point de vigilance pour la réussite du projet.

Chaque triangle peut par exemple voyager avec une ou deux personnes capables d'assumer des traductions. Généralement, les voyageurs concernés ont manifesté un fort regret de ne pouvoir rester centrés sur la découverte et les échanges, tant l'effort est mis sur la traduction. En revanche, certains témoignent aussi de l'intérêt de cet exercice cognitif qui demande de pouvoir s'exprimer dans sa langue maternelle mais dans un registre dont ils ne sont pas coutumiers. La délégation hôte cherchera donc dans son réseau quelques personnes pouvant assurer cette tâche pour alléger la responsabilité des voyageurs « traducteurs ». Bien évidemment, le soutien d'interprètes totalement dédiés à cette mission, c'est-à-dire qui ne participent pas au projet en tant que voyageurs ou hôtes membres des délégations, peut constituer, le cas échéant, une aide appréciable.

En ce qui concerne les séminaires ou les conférences, il convient de faire appel à des interprètes professionnels. Précisons encore que les documents écrits, tels que le carnet de voyage, sont traduits et accessibles à toutes les délégations.



# CHAPITRE 5 : ACCOMPAGNER APRÈS LE VOYAGE

**Voyageurs**

- Recueillir les impressions "à chaud"
- Exploiter le travail de documentation, le recueil des données
- Favoriser une prise de recul dynamique
- Accompagner le transfert des découvertes
- Contextualiser pour mieux penser
- Dynamique de partage, rôle d'ambassadeur, dissémination


Promemploi

**Hôtes**

- Mémoire de voyage partagée entre voyageurs et hôtes
- Source d'évolution et de questionnement de l'équipe

Les mobilités mises en œuvre permettent de provoquer la rencontre, de créer des liens et de favoriser le dialogue entre 3 sphères (terrain/formation/gouvernance) de l'EAJE. Elles apportent des savoirs et des découvertes qui nourrissent les échanges, permettent d'interroger le sens donné à la pratique et de comprendre le point de vue des autres. Mais le processus nécessaire au croisement des regards, à la transformation conjointe des acteurs, actions et de leur environnement - soit à l'émergence de changement - doit s'inscrire dans une temporalité. Ce processus nécessite de poursuivre le processus d'accompagnement après le voyage.

Différentes démarches sont à prévoir dès la conception du projet et à mettre en œuvre systématiquement. Chaque délégation a préparé les mobilités en fonction de ses centres d'intérêt, de questionnements spécifiques et/ou partagés et des ressources potentielles identifiées dans les différents contextes rencontrés. Ceux-ci ont pu être nourris de l'opportunité de découvrir des pratiques (approche Toscane et système intégré centraux dans la réflexion des collègues suisses par exemple), quand d'autres se sont construits dans la rencontre des questionnements des trois pointes du triangle, prenant conscience qu'il est essentiel d'oser aller vers l'autre (accueil, formation, gouvernance), plus accessible qu'il n'y paraît. Il peut aussi arriver que certains aient vécu un choc face aux pratiques d'ailleurs<sup>35</sup>, malgré la préparation et l'accompagnement assuré sur place, tant les décalages observés sont importants : entre émerveillement de la découverte et désenchantement au moment du retour au pays. Dans tous les cas, l'accompagnement ne s'arrête pas au terme du voyage qui, au contraire, ne constitue qu'une étape dans un processus de changement au sein des institutions, du réseau interinstitutionnel mis en place localement, voire plus largement.

35 Vamecq, D. (2022) Comment soutenir le développement des compétences professionnelles requises à la coéducation en crèche à travers un voyage d'étude à Pistoia ? Mémoire en Sciences de l'éducation, Université de Liège <http://hdl.handle.net/2268.2/14280>

# I. ACCOMPAGNER LA PRISE DE REcul DES VOYAGEURS

Il s'agit de donner suite aux mobilités et de permettre aux voyageurs de prendre un recul sur eux-mêmes, faire un point sur leurs apprentissages et découvertes individuels et collectifs. Les outils et les temps post-mobilités visent à « stabiliser » une expérience ou en tout cas une partie de celle-ci et de la faire fructifier.

Cela ne signifie pas que le travail post-mobilité vise à figer l'expérience mais qu'une prise de conscience/appropriation est indispensable dans toute forme d'apprentissage. La délégation italienne souligne d'ailleurs, suite à sa mobilité à Lausanne, que le voyage d'étude représente un « *moment d'enseignement supérieur* ».

La nécessité de recueillir des données sur l'ensemble du projet au travers des différentes mobilités et dans le vécu individuel des voyageurs de chaque délégation est très rapidement apparue au sein du comité de pilotage. Les enjeux sont multiples :

- Appréhender, au-delà de ces individualités, les différentes logiques de transformation
- Récolter des informations permettant d'affiner les mobilités à venir
- Prolonger les questionnements amorcés durant les étapes précédentes du voyage
- Envisager le transfert des découvertes vers les réalités professionnelles de chacun

## Recueillir les impressions « à chaud »

Recueillir les impressions des voyageurs, les inviter à questionner rapidement leur découverte permet d'identifier ce qui a « fait sens », « ce qui a provoqué des changements », « ce qui a touché ». Ce premier temps de questionnement, réalisé rapidement après l'expérience de mobilité, invite le voyageur à questionner son expérience sous l'angle des émotions vécues, des impressions immédiates et des savoirs dégagés.

Plusieurs modalités ont été testées durant notre expérience « Triangle » :

- Un questionnaire<sup>36</sup> commun aux 4 délégations a été travaillé dans le cadre des Réunions Transnationales<sup>37</sup>. Celui-ci a été transmis aux voyageurs de chaque délégation peu après le retour et les réponses étaient analysées pour soutenir l'évolution du projet. Les questions se centraient sur les points marquants des voyages et offraient une entrée par le verbe et la documentation. La construction du questionnaire amenait également les voyageurs à faire de premiers liens avec leurs espaces et pratiques d'origine. L'analyse des réponses aux différentes questions a été une précieuse ressource pour l'évolution du projet. Elle a permis de limiter certains biais et de renforcer les leviers de changement.
- Un temps d'échange et de débriefing collectif favorisant la verbalisation spontanée

36 Le canevas du questionnaire en question est disponible sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)

37 Les réunions transnationales sont organisées entre les différentes mobilités pour faire le bilan et envisager les adaptations nécessaires dans la préparation des suivantes. Elles réunissent les comités d'organisation des 4 délégations

### Exploiter le travail de documentation, le recueil de données

Mettre en commun les « traces » récoltées, partager les points de vue sur les expériences vécues, ce qui a fait sens s'avère une étape indispensable. Sélectionner les « traces » significatives pour les partager à d'autres demande de se « poser », de relire son expérience, de questionner son vécu pour témoigner de celui-ci. Le carnet de route sera ici un outil précieux, encore une fois, une base sur laquelle chaque voyageur pourra revenir pour donner sens à ses expériences.

### Favoriser une prise de recul dynamique

Le travail réflexif permet une approche ouverte et constructive des questions des voyageurs, pour tendre vers une élaboration commune. Cependant, on peut souligner un effet dynamique supplémentaire. Au cours des différentes mobilités, les questionnements de chacun évoluent et, par exemple, des voyageurs français « mettent en avant le croisement des regards et la sensibilité des voyageuses à d'autres niveaux d'analyse que celui en lien direct avec la pointe du triangle à laquelle elles appartiennent. » (Mobilité Lausanne par la France).

C'est ainsi qu'au-delà des échanges entre pointes d'un même triangle, le projet Triangle permet des croisements entre homologues des 4 pays.

La richesse de ce dialogue, repérée dès les premières mobilités, amène les partenaires à développer les espaces dédiés aux échanges entre pairs pour apporter une dimension supplémentaire dans les transformations conjointes.

### Accompagner le transfert des découvertes

Le voyage est avant tout une expérience qui se vit, mais la communauté d'apprenants qu'elle crée a visée à se développer. Partager le vécu des découvertes, les émotions, les questions et les effets vécus et ressentis alimente une dynamique puissante pour impulser des changements. Par ailleurs, le changement ne peut être envisagé que lorsqu'il est compréhensible et explicite. Il est donc primordial de partager largement l'expérience du voyage.

Il importe d'inviter le voyageur à faire des liens explicites avec ses propres pratiques professionnelles, à faire du « lien » pour que les découvertes prennent sens. Ce processus de « recontextualisation » des découvertes est important. Il est accompagné de façon à ce que chaque découverte puisse être relue en fonction du contexte propre au voyageur et que chacun comprenne qu'il n'y a pas lieu de simplement « transposer » ce qui a été découvert dans un contexte autre. Requestionner, réécrire ses pratiques en fonction des expériences découvertes et vécues ailleurs est une étape importante et il importe d'inviter explicitement le voyageur à mettre des mots sur cet éventuel transfert des apprentissages.

La dynamique du voyage passe par le partage des découvertes et les changements sont soutenus par une démarche reconnue.

### Contextualiser pour mieux penser

Découvrir la réalité des autres pays ne signifie pas aller à la recherche d'un modèle « clé en main ». Le travail de contextualisation engagé avant les mobilités se poursuit dans les échanges lors du retour pour penser les pistes de travail à adapter.

Si les voyageurs rentrent avec des images positives et des pistes de réflexion à développer, les risques d'un processus de plaquage sont présents. Loin d'être abordées comme des modèles, les mobilités sont donc à présenter comme des sources de questionnements nouveaux. Une voyageuse française parlera de « *traces des mobilités précédentes qui semblent aussi avoir nourri les centres d'intérêt* ». Dans ce processus réflexif, découvrir une réalité très différente permet de repenser complètement l'évidence de sa propre pratique. Par exemple, la délégation italienne s'est interrogée sur un aspect repéré comme central et positif dans son fonctionnement par les autres délégations : l'accueil centré sur le besoin de l'enfant et non le besoin de garde des parents.

Apporter une approche contextualisée des mobilités permet d'aborder une réalité dans ses apports et limites, ce qui favorise une posture de compréhension mais permet aussi des changements adaptés au contexte du voyageur.

### Entrer dans une dynamique de partage, endosser un rôle d'ambassadeur, prendre part à une forme de dissémination

Cette dissémination passe par la visibilité du projet dans les différents espaces mobilisés (terrain, gouvernance et centres de formation) pour appuyer la mise en œuvre des projets, ou dans des dispositifs de vulgarisation (colloques, articles) pour valoriser les acquis.

*« Le rôle d'ambassadeur sera central afin de diffuser les informations, que les échanges ne restent pas en « vase clos » entre « privilégiés ».* Ces quelques mots empruntés à un voyageur belge à la suite de la mobilité de Lausanne donnent à voir l'effet de levier envisagé à partir de ce projet.

Endosser ce rôle d'ambassadeur n'est pas simple et demande aussi de pouvoir être accompagné, les accompagnateurs de mobilité devront ainsi réfléchir à la façon d'aider les voyageurs dans ce processus de dissémination.

Dans le cadre du projet Triangle, nous avons ainsi conçu un questionnaire<sup>38</sup> « post-voyage » dans lequel le voyageur se voit invité à se questionner sur la façon de retourner vers ses collègues, ses équipes pour partager ses découvertes. Une façon de l'inviter à se projeter dans ce rôle de diffusion dans son univers professionnel restreint tout d'abord.

36 Le canevas du questionnaire en question est disponible sur le site Internet du projet à l'adresse [www.erasmus-projet-triangle.eu](http://www.erasmus-projet-triangle.eu)



Ce questionnaire sera aussi l'occasion de questionner le voyageur sur les modalités possibles de diffusion plus large, sur la façon de faire « percoler » ses découvertes, sur la façon dont il envisage, à son niveau, de faire « vivre » lui-aussi le projet Triangle. Le questionnaire établi en commun interroge les liens que fait le voyageur avec son équipe, avec son public et les pistes qu'il envisage. Cela accompagne le changement.

Un temps de partage a également été organisé de façon à permettre à chacun d'exprimer ses projets, de mettre des mots sur la façon dont il envisage d'endosser son nouveau rôle d'ambassadeur, une façon de créer une dynamique motivationnelle et de faire perdurer l'énergie du groupe.

En suisse, un groupe ressource s'est constitué pour faciliter cette dissémination et maintenir la dynamique engagée. En France, le « voyageur local » se construit en continuité avec le projet pour alimenter les échanges.

## 2. ACCOMPAGNER LE RECU DES HÔTES

Les différentes traces récoltées, les différents verbatims des voyageurs ont été recueillis dans des dossiers « mémoire du voyage ». Ces dossiers, partagés avec les « hôtes », permettent à ceux-ci de découvrir ce qui a fait sens chez les voyageurs, ce qui les a touchés, ce qui les a perturbés aussi. Ces retours sont source d'évolution, de questionnement en équipe ; ils permettent de questionner ce qui a été montré, le sens perçu par l'Autre et de se mettre en perspective d'évolution.

## POUR NE PAS CONCLURE ...

Arrivés au terme de la rédaction de ce guide, ses auteurs ont souhaité donner le mot de la fin à celles et ceux qui ont contribué à la réussite du projet Triangle par leur participation aux activités proposées et leur engagement dans la démarche.

Nous invitons donc le lecteur à la découverte de verbatims puisés dans les réponses à l'évaluation finale du projet.

### Transformation

*Je retiens (1) l'importance capitale de dépasser les démarches de mobilité individuelles ou ciblées sur un acteur du système si une transformation conjointe est visée ; (2) la nécessité de concevoir, organiser et évaluer les actions de manière à favoriser les rencontres entre acteurs (dépasser l'entre-soi), (3) d'accompagner l'ensemble du processus avec une perspective de moyen, voire de long terme pour mettre en place une communauté d'apprentissage.*

*Chaque étape prévue dans le programme de la mobilisation favorisait les objectifs de rencontre, d'échange, de découverte et de compréhension de la réalité professionnelle de chacun des participants. L'organisation de la mobilité permet de prendre conscience de visions de l'enfant et de démarches professionnelles différentes mais au sein d'un système compétent qui envisage les différents niveaux de responsabilité. On peut y voir non pas un décloisonnement, mais la prise de conscience de la présence et des responsabilités des divers niveaux. La mobilité invite à se questionner, à questionner ses pratiques, la posture professionnelle ... quant à la qualité de l'accueil. La participation à la mobilité aboutit à une transformation conjointe et ainsi à l'évolution de la posture professionnelle. Ainsi la participation à plusieurs mobilités d'un groupe stable semble d'autant plus développer et contribuer à l'évolution de la posture professionnelle.*

*Ce projet m'a également permis de mieux comprendre le système dans lequel s'imbrique ma profession grâce à la rencontre de mes homologues du Triangle. Ainsi que de saisir leurs enjeux et d'avoir une meilleure idée de comment collaborer au quotidien.*

*Le voyage en lui-même constitue une source d'apprentissage et favorise les échanges. Il oblige à se décentrer et envisager l'accueil de l'enfance en tenant compte du contexte et des enjeux sociaux et politiques locaux.*

*Ces déplacements ont permis une prise de recul, une meilleure connaissance des activités, «contraintes» et préoccupations de chacun. Il est possible et important d'avancer ensemble différemment en modifiant certains curseurs (responsabilité partagée).*

*La rencontre entre les trois pointes du triangle m'a permis de renforcer mon identité professionnelle en incluant la place de l'autre (tutelle/formation) dans la dynamique de la qualité d'accueil de l'enfant et de sa famille. Les échanges avec les pairs permettent aussi de comprendre les évolutions déjà entamées et les chemins à emprunter en s'appuyant sur le collectif et sa propre expérience.*

Ces voyages m'ont permis de me rendre compte que quelle que soit notre appartenance professionnelle, nos valeurs sont identiques, elles nous ont permis d'échanger et de travailler ensemble sur des champs de compétences différents. Lors des retours, j'ai pu constater que mon regard professionnel évoluait, que si je souhaitais que le regard des autres change sur ma pratique professionnelle, mes obligations liées à celle-ci, il fallait que moi aussi je change de regard sur moi-même mais aussi sur les autres acteurs du Triangle. J'ai dévié de ma sphère «cadre réglementaire» et de mon positionnement de «contrôle» (liées à ma formation administrative de base) vers un regard centré sur l'enfant et sur la qualité d'accueil. Visiter un pays extérieur nous permet de repenser les notions d'accueil, d'inclusion, de partage, de parentalité. Le partage d'expérience, l'observation des pratiques des pays voisins, de pratiques parfois différentes permettent de repenser nos missions. L'échange entre professionnels nous permet aussi de créer un réseau entre pointes du triangle, cela donne du sens aux pratiques de chacun.

### Expériences marquantes

Les visites de terrain plongent dans un environnement que l'on peut ressentir et vivre à travers les 5 sens. C'est une immersion qui plonge dans la réalité de l'accueil que l'on souhaite découvrir et questionner. Ces visites sont étroitement liées à l'accueil, à l'accompagnement, à la convivialité, .... Elles concrétisent de manière intensive la préparation et l'approche théorique préparatoire. Les groupes transnationaux organisés pour les visites invitent à confronter les réalités, les questionner, les comprendre, les apprivoiser, les analyser pour finalement amener un rapprochement à sa propre réalité de vie professionnelle. Les moments de vie en situation informelle, y compris le plus anodin comme par exemple se retrouver dans le hall de l'hôtel, marcher ensemble pour se déplacer d'un endroit à l'autre, ont été toujours source d'échange, sur les visites, ressentis des uns et des autres. Ces moments sont source de réflexion, de questionnement, de découvertes, ... Ils contribuent de la sorte, fortement, au développement des compétences.

Les visites de terrain ont mis en exergue la qualité de l'accueil et la réflexion menée dans chaque lieu autour des espaces, de la collaboration et de la pédagogie. Les situations informelles ont été propices aux échanges et ont favorisé l'envie de collaborer, voire de mener ensemble des projets sur différents sujets dont la question de la participation. Cela dit, les temps de bilan post mobilité ont également permis de revenir sur le voyage et de dégager des pistes de réflexion communes à la délégation.

Le voyage est un tout. C'est à la fois une visite et son articulation avec un échange avec un homologue et une conférence qui permet de prendre de la hauteur qui fait que le voyage est pertinent selon moi. Une visite seule n'a pas le même effet. Pareil pour les moments informels. Des déplacements et des repas ne suffisent pas, ils doivent s'articuler à des visites, des exposés pour qu'ils soient ancrés dans une réflexion.

Les visites de terrain permettent de rassembler des éléments concrets et de mettre en lumière les pratiques européennes comparables ou non avec sa propre pratique. Les rencontres entre homologues font prendre conscience de la diversité d'identités professionnelles pour une mission qui semble identique, très inspirant. Les situations informelles ont créé le lien entre les voyageurs et les engagent dans une démarche participative à moyen et long terme, améliore la communication.

Les visites de terrain permettent une immersion dans un univers nouveau, elles permettent un rapport d'étonnement, génère des interrogations, des questionnements qui peuvent être abordés dans les temps d'échanges informels et les temps de bilan.

## Déclencheurs de changement

*Ce sont surtout les échanges de points de vue qui donnent sens à ce qui est vécu, observé. Ces échanges permettent une prise de recul sur soi, un décodage, une autre compréhension notamment de pratiques éducatives, de formation ou de gouvernance en décalage avec l'attendu. Ils permettent d'identifier des actions à mener prioritairement.*

*Les visites de terrain et les moments en situation informelle plongent dans une ambiance, un climat, ... A partir du ressenti créé par l'ambiance, les échanges, questionnements, rebondissements, ... invitent au changement. Les émotions ont été source des apprentissages. Il en est de même pour la rencontre ou la discussion, c'est le partage de vécu qui invite au changement.*

*Ce sont les rencontres avec des professionnelles qui savent mettre des mots sur leurs valeurs, la façon dont elles les incarnent et les font percoler au sein de leur structure qui m'a surtout touchée. Une telle capacité à exprimer ce qui donne sens, les enjeux cachés, à justifier des positions a permis de cerner combien il est important d'accompagner tous les professionnels dans l'acquisition de ces compétences de réflexion.*

*Des temps de «repos» entre ces rencontres et discussions qui permettent la maturation, la digestion, ... pour ensuite se transformer en réflexion et puis en action. Ces temps sont nécessaires si l'on veut retirer quelque chose de l'expérience !*

## En quoi consiste le changement

*Le voyage et la visite des terrains ont engagé une réflexion de fond sur la question de la participation et de l'accueil des enfants. Ils sont venus mettre en lumière la limite de la conciliation entre travail et famille comme logique de développement des infrastructures dans la mesure où cette orientation laisse dans l'ombre l'importance du travail éducatif.*

*Le projet amène, par la découverte de nouvelles pratiques, de nouveaux environnements éducatifs, à revisiter son propre contexte de travail et à envisager de futures collaborations pour progresser.*

*Les voyages m'ont ouvert les yeux sur les pratiques et la possibilité de voir aussi ce que les autres percevaient, de l'analyser, de mettre des mots aussi sur ce qui se vivait, d'avoir de nouveaux axes de réflexion, de faire un pas de côté, de mettre en place une pratique réflexive dans mon travail.*

## Effet du groupe

*Dans tous les cas, la confrontation de points de vue avec les autres coordinateurs et accompagnateurs a été déterminante pour pouvoir exprimer mes ressentis, poser mes questions sur les démarches expérimentées et sur l'organisation des autres systèmes d'accueil, d'éducation, de formation et de gouvernance, pour obtenir des réponses très actualisées et orientées vers des possibles régulations cohérentes avec le Code de Qualité européen, pour apprendre d'autres manières d'envisager le développement d'une qualité d'accueil en l'inscrivant dans son contexte historique et politico-administratif.*

*Un autre rôle du groupe se situe dans le «soutien» : en effet, ne pas vivre cette expérience seule, vivre le changement chacun à son rythme, chacun par rapport à lui-même, le soutien du groupe à alimenter ou parfois temporiser l'envie de s'investir dans tel ou tel projet ou démarches. Le groupe pouvait ainsi ramener à sa propre réalité mais aussi contribuer à «démystifier» et à estomper la peur d'essayer une nouveauté ou d'adapter une pratique déjà existante. Le groupe contribue à la réflexion, à la dynamique du changement.*



# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**Andrys, M. & Rharbi, N. (2021).** *S'émouvoir et photographier à Pistoia, leviers d'apprentissages et de changements.* Dans : Florence Pirard éd., *Voyager en petites enfances : Apprendre et changer* (pp. 193-217). Toulouse : Érès

**Camus, P., Dethier, A., Marchal, L., Pereira, L., Petit, P., & Pirard, F. (2004).** *Repères pour des pratiques d'accueil de qualité (0-3 ans).* ONE

**Cappellini, D., Giovannini, D., Contini, I. (2021).** *Trente ans d'accueil de visiteurs et stagiaires dans les structures de la petite enfance de Pistoia.* In Pirard, F., Rayna, S. & Brougère, G. (dir.) *Voyager en petites enfances.* Toulouse : Erès, p.269-292

**Décret du 21 février 2019** visant à renforcer la qualité et l'accessibilité de l'accueil de la petite enfance en Communauté française

[https://www.one.be/fileadmin/user\\_upload/siteone/PRESENTATION/aspects\\_juridiques/accueil/Decret-renforcer-Qualite-Accessibilite-Accueil.pdf](https://www.one.be/fileadmin/user_upload/siteone/PRESENTATION/aspects_juridiques/accueil/Decret-renforcer-Qualite-Accessibilite-Accueil.pdf)

**Derrida Jacques, Dufourmantelle Anne, (1997)** *De l'hospitalité,* Calmann-Lévy, Paris

**Derrida (1997), Cité dans: Paud, David (2012)** *Le travail social ou l'« art de l'ordinaire », temps d'arrêt,* Yapaka.be, Bruxelles, p. 31 et 33

**Lave J, Wenger E (1991).** *Legitimate Peripheral Participation in Communities of Practice. Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation.* Cambridge University Press.

**Manni, G. (Ed.) (2002).** *Accueillir les tout-petits, oser la qualité.* Office de la Naissance et de l'Enfance - Fonds Houtman

[https://www.one.be/fileadmin/user\\_upload/siteone/PRO/Brochures/referentiel-accueillir-les-tout-petits-osser-la-qualite-ONE.pdf](https://www.one.be/fileadmin/user_upload/siteone/PRO/Brochures/referentiel-accueillir-les-tout-petits-osser-la-qualite-ONE.pdf)

**Pirard, F., Goossens, X., Nuellens, C. Deleval, E. (2021).** *Les voyages d'étude dans l'accompagnement professionnel: la visite des crèches à Gand.* In Pirard, F., Rayna, S. & Brougère, G. (dir.) *Voyager en petites enfances.* Toulouse : Erès, p.219-242

**Pirard, F., Rayna S., Brougère, G.** *Voyager en petites enfances : apprendre et changer.* Toulouse : Érès, 2020

**Pirard, F., Sharmad, N. Van Laere, K. Peleman, B., & C. Reinertz. (submitted).** "Belgium - ECEC Workforce Profile." In P. Oberhuemer and I. Schreyer (Eds.) *Workforce Profiles in Systems of Early Childhood Education and Care in Europe.*

**RECOMMANDATION DU CONSEIL du 22 mai 2019 relative à des systèmes de qualité pour l'éducation et l'accueil de la petite enfance (2019/C 189/02)**[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019H0605\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019H0605(01)&from=EN)

**Réseau « Enfants d'Europe », principe 10 : « Développer les partenariats transnationaux et promouvoir les échanges de professionnels entre pays pour apprendre les uns des autres »**  
<https://www.grandirabruxelles.be/index.php/reseau-europeen/>

**Sharmahd, N., Peeters, J., Van Laere, K., Vonta, T., De Kimpe, C., Brajković, S., Contini, L., Giovannini, D. (2017).** *Transforming European ECEC services and primary schools into professional learning communities: Drivers, barriers and ways forward. Analytical report.* Publications Office of European Union. <https://doi.org/10.2766/74332>

**Towards a European Quality Framework in Early Childhood Education and Care DG Education and Culture ECEC/ESL Stakeholder Meeting, 31 March 2014**  
[https://eunec.eu/sites/www.eunec.eu/files/event/attachments/doc\\_015\\_ecec\\_stakeholder\\_meeting\\_\\_march\\_2014\\_clean\\_0.pdf](https://eunec.eu/sites/www.eunec.eu/files/event/attachments/doc_015_ecec_stakeholder_meeting__march_2014_clean_0.pdf)

**Urban, M., Vandenbroeck, M., Peeters, J., Lazzari, A., & Van Laere, K. (2011).** *Core competence requirements in Early Childhood Education and Care. Report for European Commission. DG Education and Culture*

**Vamecq, D. (2022).** *Comment soutenir le développement des compétences professionnelles requises à la coéducation en crèche à travers un voyage d'étude à Pistoia?*  
<https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/14280>

**Wenger, E. (2005).** *La théorie des communautés de pratique (F. Gervais, trad.).* Québec: Presses de l'Université Laval.





UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

