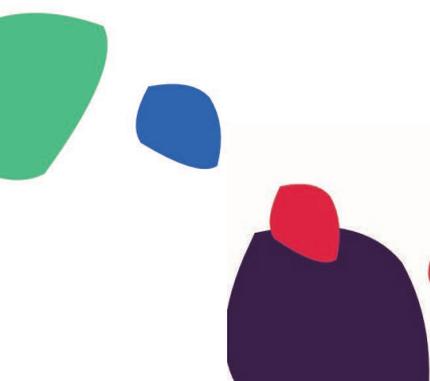




image

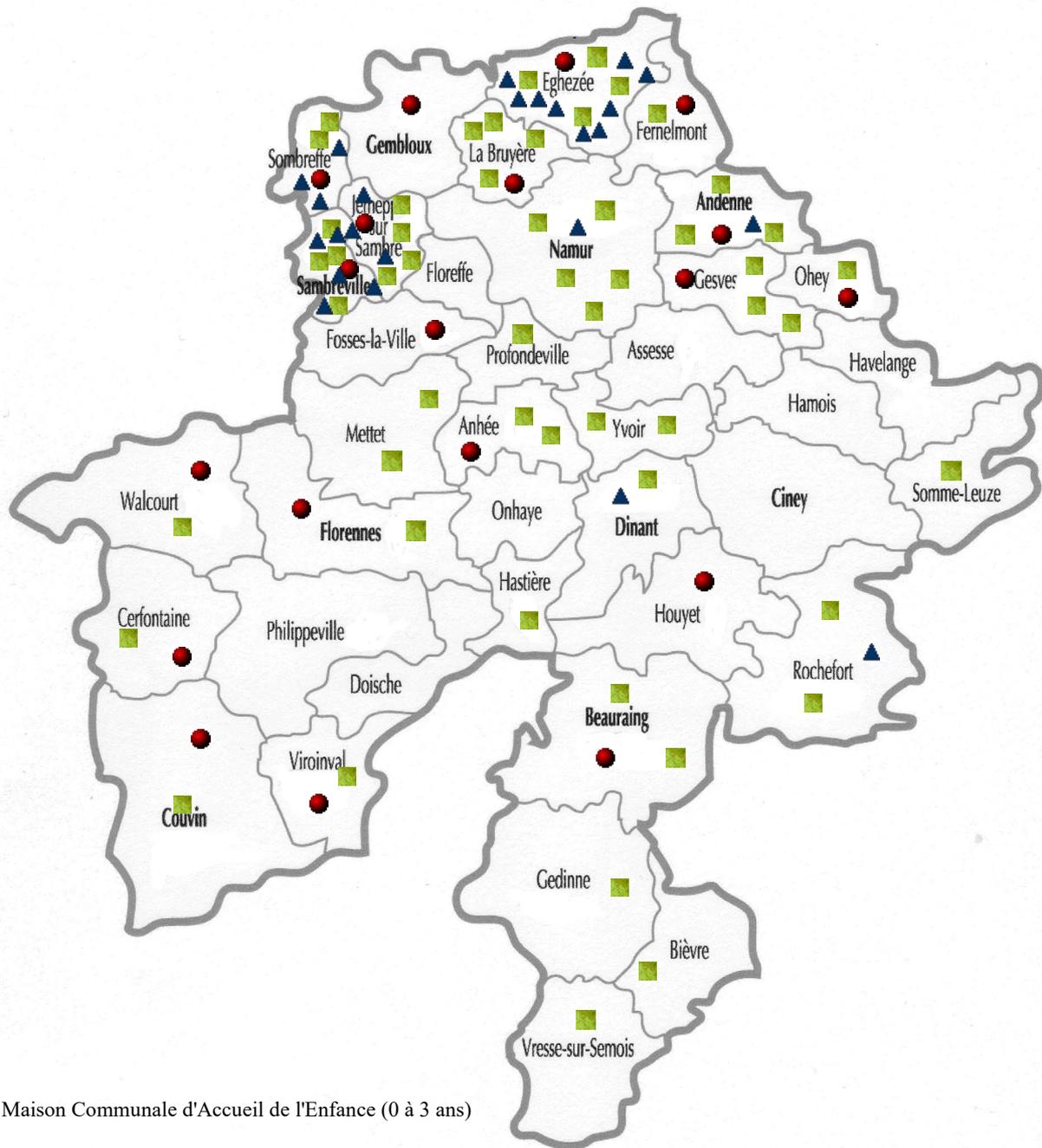
Intercommunale des modes
d'accueil pour jeunes enfants

RAPPORT D'ACTIVITES 2022



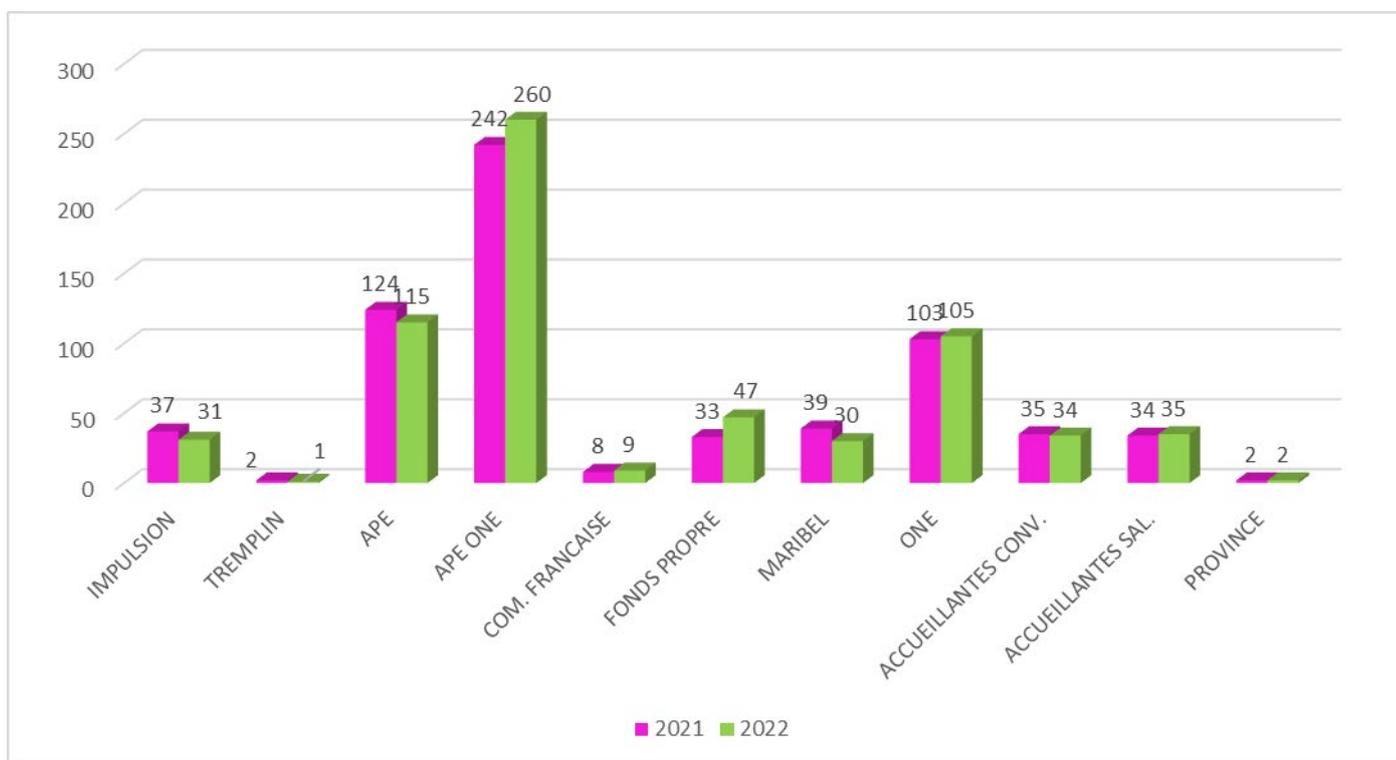
Intercommunale des modes d'accueil pour jeunes enfants
contact@image-interco.be | www.image-interco.be | Fax: 081/40.91.61

LES STRUCTURES D'ENCADREMENT EN FAVEUR DE LA PETITE ENFANCE

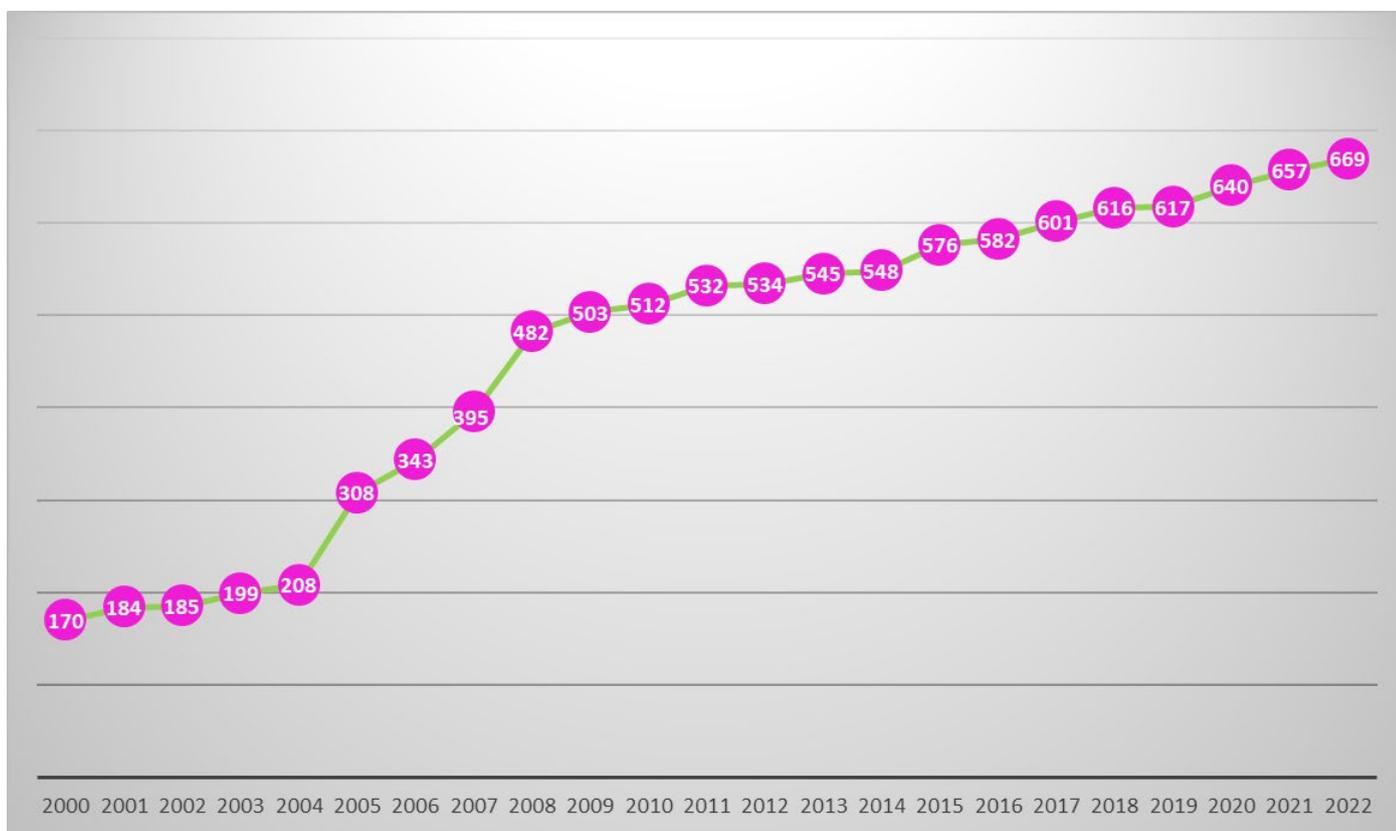


-  Maison Communale d'Accueil de l'Enfance (0 à 3 ans)
-  Accueillantes d'enfants conventionnées par I.M.A.J.E.
-  Extrascolaires (3 à 12 ans)

REPARTITION DU PERSONNEL SELON LES SUBSIDIATIONS OU LES STATUTS POUR 669 PERSONNES AU TOTAL (Situation au 31/12/2022)



EVOLUTION DU PERSONNEL (au 31/12/2021 y compris les accueillantes)



PROVENANCE DE LA SUBSIDIATION

2022	SERVICES	FONCTIONS	IMPULSION		TREMPLI		APE		APE ONE		ONE		COM.FRANC.		FONDS PROP.		MARIBEL		ACC. CONV.	ACC. SAL.	PROV.		TOTAUX		TOT. PAR SERVICE	
			Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	ETP	Nbre	ETP
	CHECHES	Trav.soc.						6	4,3	47	36,9												53,00	41,20	475,00	342,14
		Puéricultrices	6	3,8			73	50,55	196	148,60	33	23,36			20	14,21	3	2,2					331,00	242,72		
		Puericultrices volantes					11	5,55	11	8,8	3	2,6			8	4,27							33,00	21,22		
		Tech.surf	22	14,6	1	1									17	9,55	18	11,85					58,00	37,00		
	S.E.M.	Puéricultrices						6	3,3	2	1,75												8,00	5,05	8,00	5,05
	LE LIEN	Trav.soc.					1	1															1,00	1,00	8,00	4,55
		Puéricultrices					5	1,8			1	0,75			1	1							7,00	3,55		
	L'ENJEU	Trav.soc.											1	1									1,00	1,00	6,00	6,00
		Educatrices A1											4	4									4,00	4,00		
		Educatrice A2					1	1															1,00	1,00		
	E-ENF.	Trav.soc.					9	3,5					4	1,5									13,00	5,00	13	5,00
	ADMINISTRATIVE	Employés					15	12,6			1	1					4	3,75			2	2	22,00	19,35	22	19,35
	EQUIPE OUVRIERE	Tech.surf. Nov															1	1					1,00	1,00	8,00	6,50
	NOVILLE	Ouvriers polyvalents	1	1										1	0,5	3	3						5,00	4,50		
		Service couture														1	1						1,00	1,00		
		Service lavoir	1	0																			1,00	0,00		
	EXTRASCOLAIRE	Trav.soc.								3	2,5												3,00	2,50	55,00	32,30
		Educateurs A2	1	0,5				40	22,8	11	6,5												52,00	29,80		
		Tech.surf																					0,00	0,00		
	Service	Trav.soc.						1	0	4	3,25												5,00	3,25	74,00	38,25
	Accueillantes	Acc.subventionnées															34	35					69,00	35,00		
			31	19,9	1	1	115	76	260	187,8	105	78,61	9	6,5	47	29,53	30	22,8	34	35	2	2	669	459,14		





Pour rappel, le cadastre tel que présenté dans ce rapport d'activités est une photo de l'ensemble du personnel au 31 décembre 2022.

Nous constatons que le secteur des crèches fait l'objet d'une augmentation d'effectif due à la création des postes de directeurs et également à un nombre de puéricultrices en croissance. En effet, au vu de l'absentéisme que nous avons connu, nous avons dû réaliser des engagements supplémentaires afin de maintenir les milieux d'accueils ouverts.



1. La structure et organisation actuelle de notre Intercommunale

Dans le cadre de la réforme MILAC, l'ONE a octroyé en 2022 un subside de renforcement des postes de direction de crèches. Concrètement, pour notre Intercommunale, la création d'un poste de direction à mi-temps sur chacune de nos crèches représente un accroissement de personnel équivalent à 10 EQT ainsi qu'une réorganisation au niveau des affectations.

Un descriptif du poste de directeur de crèche et du poste psychomédicosocial a été réfléchi en interne, transmis par transparence à l'ONE et diffusé à nos collaborateurs.

En voici le descriptif :

DESCRIPTION FONCTION	Directeur/trice de crèche	PMS
Intitulé de fonction	Directeur de crèche	Personnel d'encadrement psycho-médico-social
classe de fonction CP	Nouvelle échelle ONE	2+
Statuts	contractuel	contractuel
Missions	Garantit la mise en place de la philosophie d'Imaje et le respect du cadre de l'ONE	Garantit la pratique pédagogique dans la crèche
Rôle	Organisateur : Répartit équitablement les tâches et en contrôle l'avancement Expert : synthétise et partage les connaissances utiles au groupe sous une forme accessible à tous Décideur Facilitateur : Facilite la communication, développe le plaisir au travail, augmente la motivation Stabiliser les équipes	Contributeur actif : Met en place les projets grâce à ses compétences, ses expériences et ses ressources Expert : synthétise et partage les connaissances utiles au groupe sous une forme accessible à tous Observation Relais Facilitateur : Facilite la communication, développe le plaisir au travail, augmente la motivation Stabiliser les équipes
Résultat	Assurer la gestion administrative Assurer la gestion d'équipe Accompagner le changement des pratiques Coordonner la mise en oeuvre du projet d'accueil et les changements Instaurer une approche avec les parents Instaurer une approche avec les partenaires	Participe à la gestion administrative et organisationnelle du personnel
Tâches administratives et organisationnelles	Gestion des horaires Etablit avec les collègues de la zone les affectations des volantes Relais administratif vers les différents services admin d'Imaje Organise les inscriptions et gère les entrées Relais les besoins en matériel au PO	Gestion du linge, des commandes de repas, des courses, hygiène et bonnes pratiques alimentaires,... Garantit l'entretien du matériel Veille à la validité de la trousse de secours et de la pharmacie Organise et participe à la consultation ONE, dépistage visuel, schéma vaccinal, ... S'assure du suivi médical de l'enfant : données à jour,... Collabore avec la conseillère en prévention
Tâches pédagogiques	Organisation des réunions d'équipe Evaluation de l'équipe Rédige les plans de formation de l'équipe Suivi des recrutements Fait des propositions d'ajustement de l'encadrement de la crèche en fonction des besoins du terrain Support dans les besoins et attentes des équipes Questionner, évaluer et adapter (décide) le projet pédagogique Gère en collaboration avec l'ONE les bilans de fonctionnement Assure sans attendre un suivi des observations, interpellations et demandes de la PMS Met en place de nouveaux projets dans la crèche	Participe activement aux réunions d'équipe accompagner la nouvelle puéricultrice dans sa relation à l'enfant Met le projet pédagogique en pratique Evalue et fait des propositions d'amélioration de l'infrastructure à la Directrice Evalue et fait des propositions d'amélioration de l'encadrement en fonction de la réalité du terrain Evalue et fait des propositions d'amélioration des pratiques pédagogiques Observe le développement de l'enfant, veille à son bien-être et relaie sans attendre ses inquiétudes éventuelles à la Direction Garantit et contribue à la mise en place du projet pédagogique
Tâches de relais	Est disponible pour les parents (horaires, admin et intégration)	Est disponible pour les parents (enfant) Etre disponible pour les parents (santé de l'enfant)
COMPORTEMENT PROFESSIONNEL		
Ecosystème de l'entreprise	Connaissance du cadre ONE	
Savoir Faire propre à la fonction	Savoir gérer les horaires théoriques des équipes	Gestion quotidienne des horaires (absence,...)
Savoir Etre	Esprit critique et constructif Apporter des solutions Se remet en question par rapport à son fonctionnement général	





Cette avancée qualitative pour notre secteur collectif accroît donc encore le nombre d'interlocuteurs directs pour le PO d'IMAJE à savoir, la Directrice Pédagogique et la Secrétaire Générale. En effet, nous sommes donc en lien direct avec 75 postes PMS et direction (crèches et accueillantes), 23 employés administratifs, 10 ouvriers, 22 travailleurs (Le Lien, L'Enjeu, EE), 9 puéricultrices du Service Enfants Malades et 3 coordinatrices extrascolaires soit + ou – 140 répondants directs.

Cette réalité a pour conséquences :

- Trop de répondants directs (+/- 140 collaborateurs) sous la direction : difficile de rester disponible pour autant d'interlocuteurs, difficile d'accorder une même attention à l'ensemble des services, ...
- Difficulté de communication : manque ou absence d'informations, informations qui échappent à la direction, parasitage des informations, ...
- Impression récurrente d'un manque de maîtrise : les demandes de la direction sont-elles entendues ? les lignes de conduites d'IMAJE sont-elles appliquées sur le terrain ? ...

La direction est dans l'opérationnel :

- Interpellations multiples pour des détails : achat d'1 kg de farine, d'un petit couteau, achat d'un cougrou pour le goûter des enfants à Noël, ... → manque d'autonomie des responsables.
- Manque de temps pour :
 - aller à la rencontre du « terrain » ;
 - pour l'analyse des indicateurs permettant de développer les stratégies ;
 - pour aller à la rencontre des affiliés (actuels et futurs),...

Ce constat nous amène à réfléchir à la création de postes de « Directeurs de secteur » qui serait un poste intermédiaire entre les directeurs de crèches et le P.O., par secteur géographique.

Son rôle serait de garantir le lien entre la vision d'IMAJE en tant qu'Organisation et la mise en pratique sur le terrain. L'objectif de ce profil serait d'augmenter la qualité d'accueil en agissant tant sur les compétences que sur les dispositifs.



2. La création d'un poste de responsable administratif et médical du secteur 0 – 3 ans

Nous avons également identifié et formalisé un poste de responsable administratif et médical pour tout le secteur du 0 – 3 ans (crèches et accueillantes).

Ses missions sont les suivantes :

- Responsable administratif du SEM ;
- Relais pour les demandes de stages ;
- Responsable commission TCO ;
- Participation au comité de direction ;
- Responsable du contrôle Bambino à savoir :
 - Evaluation du différentiel entre les contrats horaires des parents et les présences réelles pour tous les milieux d'accueil ;
 - Retour vers les responsables.
- En charge de l'évaluation administrative des responsables ;
- Référent pour tout ce qui concerne la législation ONE (PFP, le domaine médical, les référentiels, l'infrastructure lors de l'ouverture de nouvelles structures, ...) ;
- Responsable de la réalisation et de la mise à jour de tous les documents internes relatifs au 0 – 3 ans et des procédures administratives : élaboration et mises à jour (crèches et accueillantes) // site IMAJE ;
- Référent médical ;
- Annexe 13 : enfants à besoins spécifiques (Badiane) ;
- Prévoir l'organisation de la formation réanimation pour les nouveaux responsables et mise à jour pour les autres ;
- Relais administratif en cas d'absence d'un responsable dans le secteur 0 – 3 ans ;
- Responsable du service PFP ;
- Responsable du service inscriptions et gestion des inscriptions spécifiques (SAJ).

L'objectif de cette fonction est d'optimiser la performance administrative de notre Intercommunale afin de faciliter la transmission.

3. La réorganisation du service administratif

Pourquoi revoir le fonctionnement du Service Administratif du Personnel ?

Nos constats :

- Dispersion des informations, double travail, plusieurs outils avec les mêmes informations ;
- Tous les outils ne sont pas connus de tout le monde et donc on dépend de l'autre pour réaliser sa tâche ;
- Pas de doublon existant et, en cas d'absence, pas de remplacement possible ;
- Pas de processus clair, chacun sa méthode ;
- Charge de travail non-équitable ;
- Cloisonnement des tâches sans possibilité d'évoluer (« petites mains ») ;
- A salaire égal, travail inégal.

La méthode de travail utilisée dans ce processus a consisté en :

- Une rencontre avec chaque membre du service administratif (service du personnel, salaires, subsides) pour définir la liste des tâches assumées par chacun ;
- Une réflexion autour d'une nouvelle organisation du service tenant compte des objectifs de la direction ;
- Une présentation de la nouvelle organisation et demande de positionnement aux travailleurs quant aux choix de ses missions en fonction de « ce que j'aime faire » et « où je me sens compétent » ;
- Accès aux formations pour chacune en fonction de ses acquis.

Trois axes de travail se sont dégagés :

1) La nécessité d'une simplification administrative :

- a) 3 axes de travail :
 - i. La gestion des horaires ;
 - ii. La gestion des VA ;
 - iii. La gestion des certificats médicaux ;
- b) Les impacts :
 - i. Gain de temps ;
 - ii. Responsabilisation de chacun ;
 - iii. Eviter les corrections répétitives ;
 - iv. Respect de la confidentialité ;
 - v. Centralisation des données pour plus d'efficacité.

2) La digitalisation :

- a) 2 axes de travail :
 - i. Usage intempestif du scan (va, certif. méd., contrats, dossiers personnels, ...) et archivage informatique ;
 - ii. Signature électronique (courriers, contrats, évaluations, ...).
- b) Les impacts :
 - i. Gain de temps ;
 - ii. Centralisation des informations ;
 - iii. Meilleur partage des informations ;
 - iv. Nécessité d'adapter le parc informatique.

3) Organisation du service administratif :

- a) Avant :
 - i. Un travailleur = une tâche (pas de doublon).
- b) Après :
 - i. Organisation en clusters ;
 - ii. Création d'un « open space » dédié au service administratif (renforcer l'entraide et la solidarité) ;
 - iii. Accompagnement de Fabienne dans la mise en place du changement ;

Nous décidons donc d'une nouvelle organisation de travail que l'on appellera le travail en « clusters ».

- Qu'est-ce qu'un cluster ?
Un cluster est un groupe de travailleurs géré par un responsable qui assume le traitement des dossiers du personnel de l'engagement jusqu'à l'établissement de la paie.
- Les tâches à réaliser par un responsable de cluster sont :
 - Réaliser l'engagement du travailleur (contrat, doc. impulsion, constitution dossier digital,...) ;
 - Intégrer le travailleur dans les différents fichiers Excel ;
 - Encoder le travailleur sur les différentes plateformes (pro-one, Persée, cohézio, ONSS) et les mettre à jour ;
 - Gestion des horaires (heures sup, sursalaires, ...) ;
 - Gestion des vacances annuelles, maladies, évaluations, frais de déplacements ;
 - Gestion des renouvellements de contrats en juin et en décembre ;
 - Etablissement des nouveaux contrats et des clôtures de contrats ;
 - Gestion des changements de temps de travail et suivi sur les différents outils ;
 - Gestion de tout changement relatif au travailleur (adresse, situation familiale, ...)
 - Etc...Jusqu'à la réalisation des salaires.

	JOANNA tp	MEGANE tp	CELINE 9/10	CAROLINE 9/10	MARINE tp
	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3	CLUSTER 4	CLUSTER 5
CLUSTER	ANDENNE	ANHEE	BAILLONVILLE	BIERWART	FALISOLLE
	GESVES	BIEMES	BIEVRE	BOVESSE	JEMEPPE/SAMBRE
	NAMECHE	BIOUL	BEAURAING 1	HARLUE	MORNIMONT
	OHEY	DINANT	BEAURAING 2	LEUZE	MOUSTIER
	SEILLES	DURNAL	GEDINNE	MEHAIGNE	SEURIS 1
	SOREE	GODINNE	JEMELLE	MEUX	SEURIS 2
	CHR 1	HASTIERE	ROCHEFORT	RHISNES	SOMBREFFE 1
	CHR 2	LUSTIN	VRESSE	ST GERMAIN	SOMBREFFE 2
	RW1	MORIALME	CERFONTAINE		SPY
	RW2	ST GERARD	COUVIN		VELAINE
ST SERVAIS	WALCOURT	OLLOY			
FAUX-LES-TOMBES					
	VOLANTES	VOLANTES SEM	EXTRA SCOLAIRE VOLANTES	EXTRA SCOLAIRE VOLANTES	EXTRA SCOLAIRE VOLANTES
		ECOUTE EFT SERV ADMIN	LIEN ENJEU		
	ADMINISTRATEURS				
	ACC SALARIEES	ACC SALARIEES	ACC SALARIEES	ACC SALARIEES	ACC SALARIEES
gestion de la liste du personnel		gestion de la liste du personnel	gestion de la liste du personnel		

	JOANNA tp	MEGANE tp	CELINE 9/10	CAROLINE 9/10	MARINE tp	FRANCA 3/4	BOZENA tp	CARINE B.	FLORIAN	Compta
SALAIRES	CONTRÔLE SALAIRES					CONTRÔLE SALAIRES				
CANDI / COHESIO				CANDI / COHESIO	CANDI / COHESIO					
Dossiers impulsion, mt-méd, compléments chômage (+ ou - 80 dossiers)				Dossiers impulsion, mt-méd, compléments chômage (+ ou - 80 dossiers)	TITULAIRE Dossiers impulsion, mt-méd, compléments chômage (+ ou - 80 dossiers)					
COM. REP / CO							COM.REP/CO		COM.REP /CO	
SUBSIDES		SUBS. ONE FLEX/URG // SEM /AES / MARIBEL / APE / ONE 0-3				SUBS. ONE FLEX/URG // SEM /AES / MARIBEL / APE / ONE 0-3				
PFP	PFP RENFORT						PFP TITULAIRE TP	PFP RESP.		PFP renfort

Les impacts de cette nouvelle organisation sont :

- Pérennisation des missions (doublon pour chaque mission) et stabilité → en cas d'absence, reprise des tâches aisée par les autres clusters ;
- Meilleure répartition de la charge de travail au quotidien, au mois et à l'année ;
- Autonomie des clusters dans la gestion et l'avancement des tâches → suppression de l'interdépendance ;
- Augmenter l'attractivité du contenu du travail (plus de « petites mains ») ;
- Faciliter et optimiser l'accès au service administratif ;
- Processus plus fluides et plus modernes

4. La création d'un service du calcul de la PFP (participation financière du parent)

L'objectif principal de ce service est d'assurer les rentrées financières de notre intercommunale

Comment ?

- En optimisant le calcul de la PFP (initialement assumé par chaque responsable) par une centralisation de la tâche ;
- En diminuant les risques d'erreurs.

Par la création de ce service, nous poursuivons notre travail de décharge administrative des responsables du secteur collectif au bénéfice de l'accompagnement des équipes, parents et enfants sur le terrain.

5. Le renforcement du service subsides

L'objectif principal de ce service est d'assurer les rentrées financières de notre Intercommunale et garantir le fonctionnement grâce au doublon.

L'efficacité de ce service sera accrue car chaque responsable de cluster alimentera l'outil « Pro-one ».

CONCLUSION

Il est clair que tout ce travail réalisé en collaboration avec Fabienne Evrard (Abiliteam) est encore en cours et qu'il est loin d'être abouti. Cette première année de travail reflète néanmoins les valeurs et le sens que nous voulons insuffler au changement de l'organisation de notre Intercommunale.

LE SERVICE CRECHES D'IMAJE
MOYENNES DES FREQUENTATIONS
AU 31/12/2021

<i>Crèche/MCAE</i>	<i>STRUCTURES</i>	<i>CAPACITÉ</i>	<i>TOTAL</i> <i>(Journées de présence)</i>
CRECHE	ANDENELLE	24	3967,5
CRECHE	ANHEE	14	2723,5
CRECHE	BAILLONVILLE	12	2407
CRECHE	BEAURAING	21	3594,5
CRECHE	BEAURAING II	15	2203,5
CRECHE	BIESME	12	2359,5
CRECHE	BIERWART	32	6155,5
CRECHE	BIEVRE 1 et 2	24	3557,5
CRECHE	BIOUL	12	2541
CRECHE	BOVESSE	12	2393,5
CRECHE	CERFONTAINE	14	2536,5
CRECHE	CHR	21	3943,5
CRECHE	CHR 2	24	4073
CRECHE	COUVIN	28	4586,5
CRECHE	DINANT	18	3502,5
CRECHE	DURNAL	12	2065,5
CRECHE	EMINES	11	449,5
CRECHE	FALISOLLE	18	3191
CRECHE	FAUX-LES-TOMBES	30	5962,5
CRECHE	GEDINNE	27	2923
CRECHE	GESVES	18	3690
CRECHE	GODINNE	14	2944
CRECHE	HARLUE	12	2715
CRECHE	HASTIERE	15	2656
CRECHE	JEMELLE	18	3179
CRECHE	JEMEPPE S/S	18	3603,5
CRECHE	LEUZE	42	8895,5
CRECHE	LUSTIN	18	3683
CRECHE	MEHAIGNE	14	2930,5
CRECHE	MEUX	18	3944
CRECHE	MOUSTIER	21	4576,5

CRECHE	MORIALME	18	3450
CRECHE	MORNIMONT	14	2596,5
CRECHE	NAMECHE	15	2914
CRECHE	OHEY	18	3835,5
CRECHE	OLLOY	21	3673
CRECHE	REGION W. 1	24	4321,5
CRECHE	REGION W. 2	21	3201,5
CRECHE	RHISNES	21	4301,5
CRECHE	ROCHEFORT	21	3218
CRECHE	SAINT-GERARD	15	3059
CRECHE	SAINT-GERMAIN	18	3713
CRECHE	SAINT-SERVAIS	24	4551,5
CRECHE	SEILLES	21	3735,5
CRECHE	SEURIS 1	35	6138
CRECHE	SEURIS 2	18	3546,5
CRECHE	SOMBREFFE 1	21	4186
CRECHE	SOMBREFFE 2	21	4177,5
CRECHE	SOREE	21	4316
CRECHE	SPY	33	6393
CRECHE	VELAINE S/S	12	2055,5
CRECHE	VRESSE	15	2138
CRECHE	WALCOURT	24	4144,5
TOTAL PRESTATIONS			191.619

Au 31 décembre 2022, nous comptons 53 crèches.

Nous constatons une augmentation du nombre de jours d'accueil de 11,28 % par rapport à 2021.

Cette augmentation s'explique par une application plus stricte et rigoureuse du contrat d'accueil signé par les parents lors de l'inscription. En effet, sans justificatif de l'absence de l'enfant, le parent est facturé et donc, nous constatons un plus grand respect du contrat d'accueil.

De plus, les besoins d'accueil étant très importants, l'ensemble de nos crèches fonctionne à plein rendement. A ce titre, nous ne pouvons que féliciter l'efficacité du service « inscriptions ».

L'année 2022 a été marquée par le lancement du Plan Cigogne +5200, avec pour objectif la création de 3143 places en Wallonie.

Ce nouvel appel à projet s'articule autour d'un partenariat entre la Fédération Wallonie-Bruxelles, la Région Wallonne (plan équilibre 2021-2026), la Région Bruxelles-Capitale et la COCOF.

Il a pour objectif la création, l'autorisation et le subventionnement en ce compris en infrastructure de 5243 places en crèche.

Les projets sélectionnés dans le cadre de cet appel pourront bénéficier :

- D'un subside crèche de l'ONE,
- D'une subvention à l'infrastructure,
- Des aides à l'emploi.

Les nouvelles places en Wallonie sont réparties en deux volets :

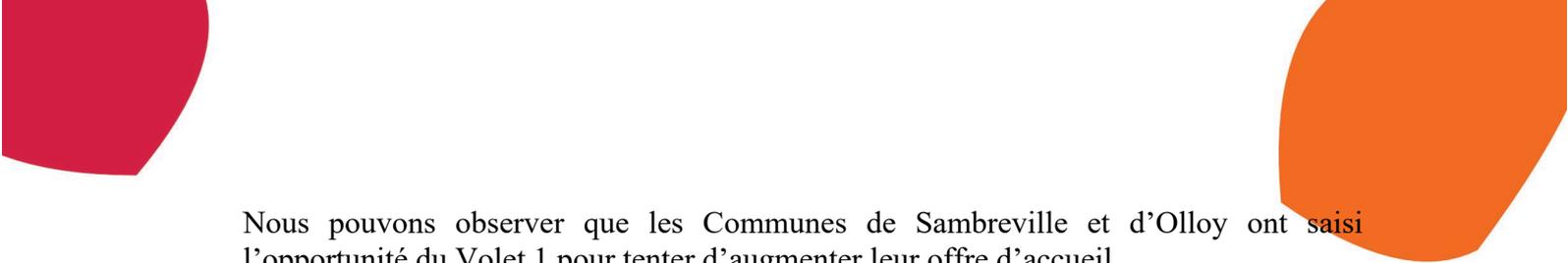
- Le volet 1 prévoit la création de 1.757 places, financées par l'Europe et qui concerne pour la Province de Namur, les communes d'Andenne, Cerfontaine, Couvin, Sambreville et Viroinval.
- Le volet 2 est soutenu par la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Région Wallonne et concerne toutes les autres Communes.

Les places doivent être ouvertes pour le 31 août 2026.

Suite à cet appel, nous avons sillonné la Province à la rencontre des Communes afin d'évaluer avec chacune d'entre elles, l'opportunité de s'inscrire dans ce projet.

Nous avons rentré 15 projets :

- V2 Elargissement de capacité de la crèche de Gesves (18 →28 places)
- V1 Elargissement de capacité de la crèche d'Olloy (21 →28 places)
- V2 Création d'une crèche IMAJE à Fernelmont (21 places)
- V2 Création d'une crèche à Jemeppe (28 places)
- V1 Création d'une crèche à Moignelée-Sambreville (21 places)
- V1 Création d'une crèche sur site CHR Val de Sambre-Sambreville (42 places)
- V2 Elargissement de capacité sur site CHR Meuse-Namur (21 →35 places)
- V2 Création d'une crèche à Anhée (14 places)
- V2 Elargissement de capacité de la crèche d'Harlue-Eghezée (14→28 places)
- V2 Création d'une crèche à Tarcienne-Walcourt (14 places)
- V2 Elargissement de capacité de la crèche de Durnal-Yvoir (12→21 places)
- V2 Elargissement de capacité de la crèche de Meux-La Bruyère (21→35 places)
- V2 Elargissement de capacité de la crèche de Baillonville-Somme-Leuze (14→21 places)
- V1 Elargissement de capacité de la crèche de Velaine-Sambreville (14→28 places)
- V1 Création d'une crèche à Tamines-Sambreville (56 places)



Nous pouvons observer que les Communes de Sambreville et d'Olloy ont saisi l'opportunité du Volet 1 pour tenter d'augmenter leur offre d'accueil.

De plus, nous avons accompagné Cerfontaine dans l'élaboration du dossier d'élargissement de la capacité de la crèche de Cerfontaine. Ce dossier a été introduit par le CPAS de Cerfontaine. Lors d'une rencontre avec le CPAS de Couvin, ils nous ont informé qu'ils introduisaient un dossier indépendamment de notre Intercommunale. Nos nombreux contacts avec la Commune d'Andenne sont restés infructueux.

LE SERVICE DES ACCUEILLANTES D'I.M.A.J.E.
au 31/12/2022

AFFILIES	NOMBRE DE GARDIENNES
Commune d'Andenne	2
Commune d'Anhée	0
Commune de Beauraing	2
CPAS de Cerfontaine	0
CPAS de Couvin	3
CPAS d'Eghezée	8
Commune de Fernelmont	1
CPAS de Florennes	5
CPAS de Fosses-la-Ville	0
Commune de Gembloux	11
CPAS de Gesves	1
CPAS d'Houyet	3
Commune de Jemeppe-sur-Sambre	0
CPAS de La Bruyère	7
CPAS d'Ohey	1
Commune de Sambreville	4
Commune de Sombreffe	3
Commune de Viroinval	2
CPAS de Walcourt	16
<i>Nombre d'accueillantes conventionnées et salariées IMAJE pour la Province de Namur</i>	69

Le nombre d'enfants accueillis en 2022 est de 526 enfants contre 542 en 2021, soit une diminution de 3,04 %.

Nous avons eu, au cours de l'année 2022, 69 accueillantes dont 35 accueillantes salariées au 31/12/2022. Nous constatons un statu quo du nombre de nos accueillantes en 2022. Par contre, le nombre de présences diminue de 9,65 %, soit un total de 38.132,5 présences en 2022 contre 41.810,5 présences en 2021.

Nos hypothèses et constats pour expliquer cette diminution :

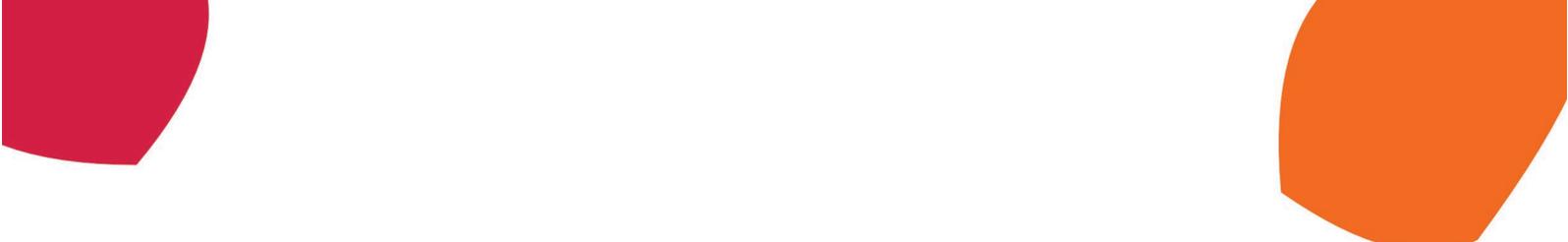
- Les accueillantes salariées bénéficient de congés payés à concurrence de 26 jours par année, ce qu'une conventionnée hésite à prendre...
- Nous observons une augmentation significative et directe des congés de maladie, des congés de circonstance, des rendez-vous médicaux dès l'octroi du statut de salariée...
- L'accès à la réduction du temps de travail pour les salariées (congé parental et pause-carrière)

Le nombre de co-accueils est semblable à 2021, à savoir 2 sur Walcourt et 1 sur la Commune de Sambreville. Cependant, nous avons repris la gestion du co-accueil indépendant d'Emines en juillet 2022. Celui-ci a été transformé très rapidement en crèche de 14 places, à savoir en octobre 2022.

De plus, le travail de transformation des co-accueils en crèches est en cours, en collaboration avec nos affiliés et l'ONE.

Au 31/12/2022, nous comptons 35 accueillantes salariées, réparties comme suit :

Commune d'Andenne	2
CPAS de Couvin	2
CPAS d'Eghezée	7
Commune de Fernelmont	1
CPAS de Florennes	2
Commune de Gembloux	6
CPAS de Gesves	1
CPAS d'Houyet	1
CPAS de La Bruyère	4
CPAS d'Ohey	1
Commune de Sambreville	1
Commune de Sombreffe	1
Commune de Viroinval	2
CPAS de Walcourt	4
<i>Nombre d'accueillantes salariées IMAJE</i>	35



Vous constaterez dans les 2 tableaux ci-après que le nombre d'accueillantes conventionnées et le nombre d'accueillantes salariées sont quasiment identiques, à savoir 35 salariées contre 34 conventionnées.

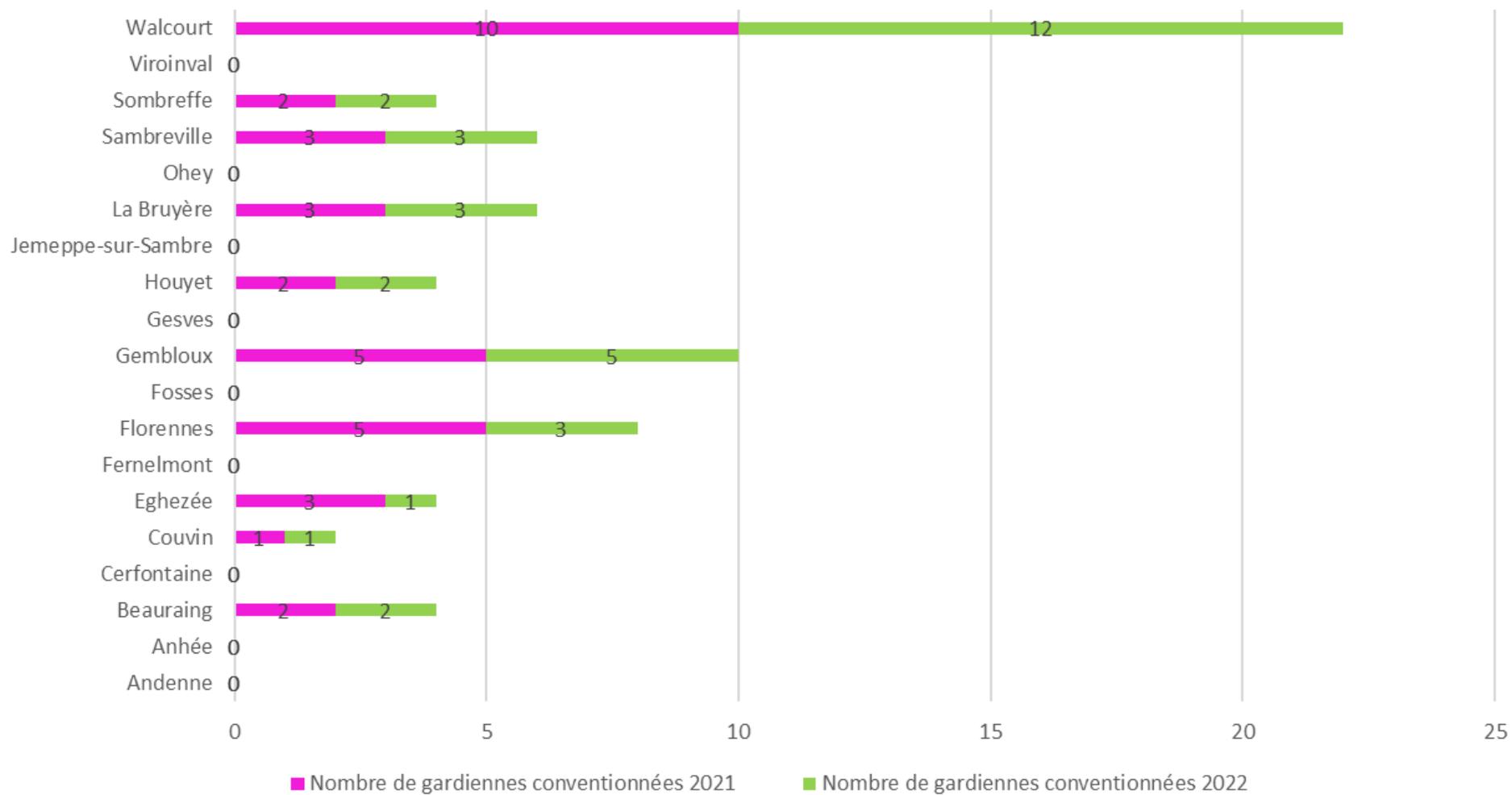
Contrairement au souhait de l'ONE d'augmenter l'offre d'accueil par le biais du statut d'accueillantes salariées, force est de constater que ce type de recrutement reste difficile et limité. En effet, malgré ce nouveau statut, nous ne parvenons pas à combler notre quota d'accueillantes de 83 postes.

D'autant plus que les accueillantes conventionnées n'ayant pas fait le choix de passer sous le statut d'accueillantes salariées constituent un groupe de travailleurs allant à très court terme vers la pension. Ce qui risque, sans l'apport de nouvelles accueillantes salariées, de diminuer encore l'offre d'accueil.

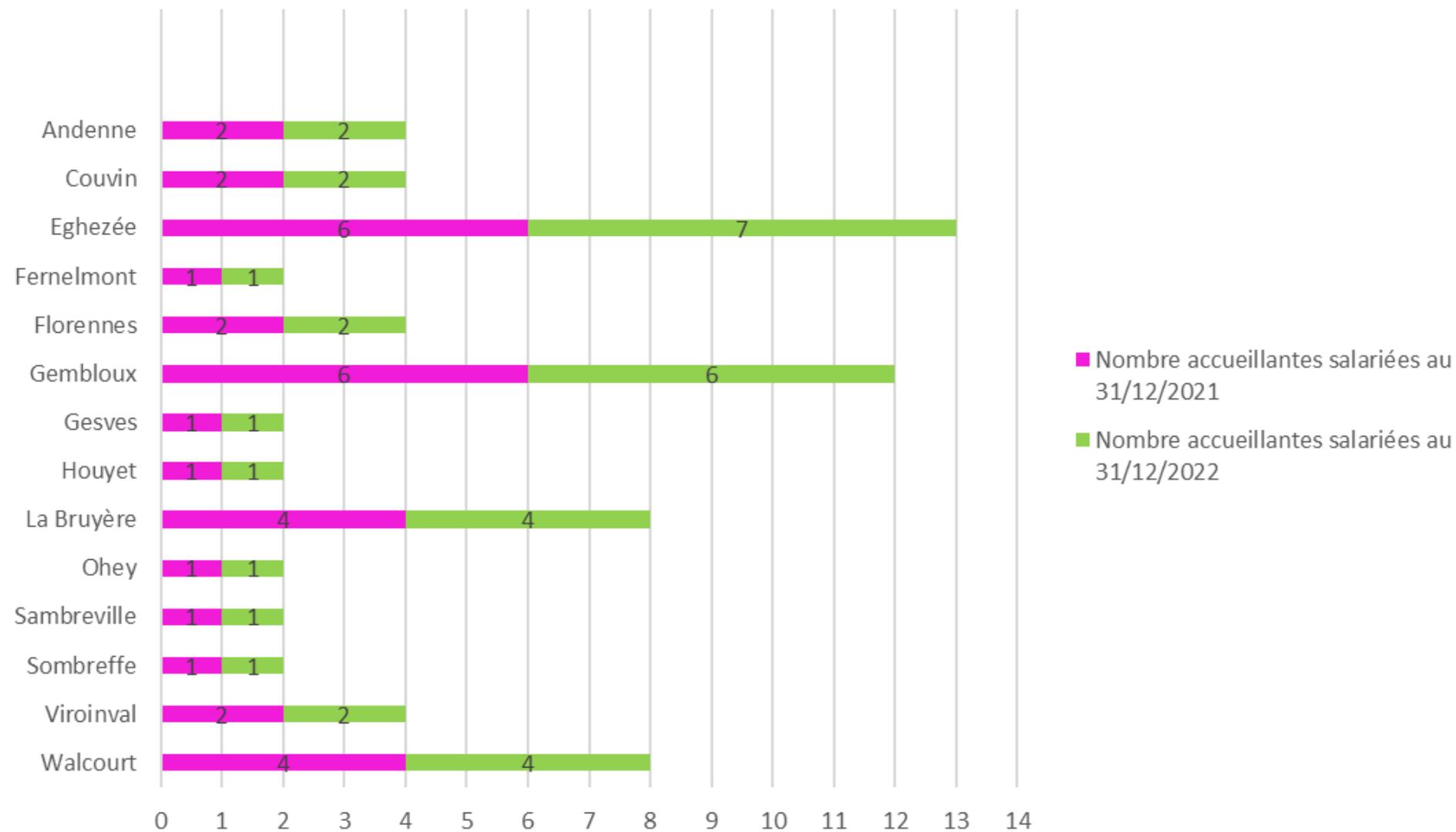
Nous pensons qu'il est important de se questionner par conséquent sur le maintien de l'accueil familial, sans oublier l'effet « pervers » du statut de salarié qui amène des absences plus fréquentes...



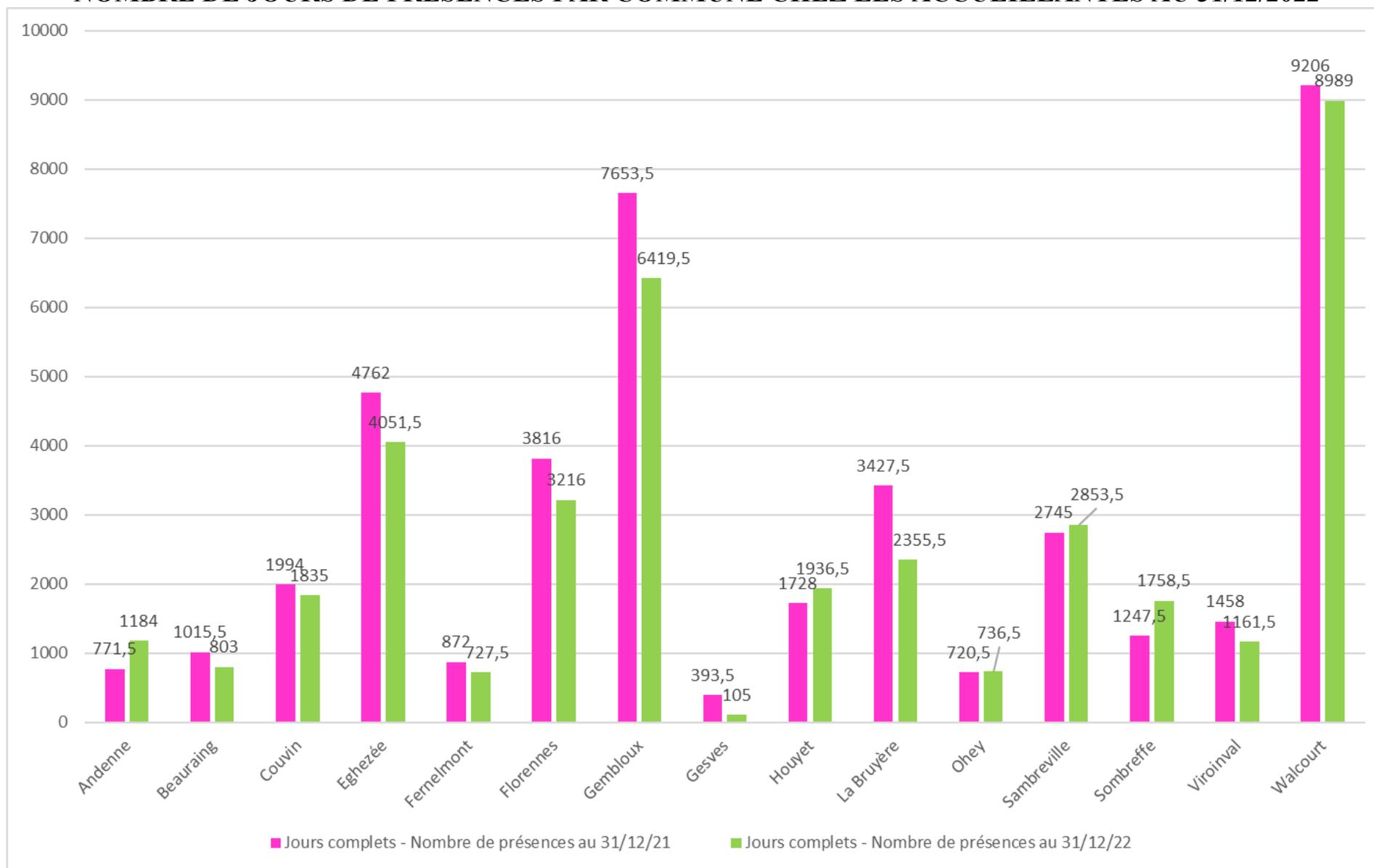
NOMBRE D'ACCUEILLANTES CONVENTIONNEES PAR COMMUNE



Nombre d'accueillantes salariées par Commune



NOMBRE DE JOURS DE PRESENCES PAR COMMUNE CHEZ LES ACCUEILLANTES AU 31/12/2022



LE SERVICE EXTRASCOLAIRE D'IMAJE

Structures	Nbre d'enfants	Présences <3h	Présences >3h	TOTAL
ABBE NOEL	262	9964	1415	11379
AISCHE	68	2986	293	3279
ANDENNE	252	5238	1293	6531
ARSIMONT/SEURIS	333	14214	2200	16414
AUVELAIS	267	3099	2727	5826
BOIGNEE	185	8948	1266	10214
DINANT	60	141	590	731
FALISOLLE	208	7220	1645	8865
HASTEDON	164	4001	2027	6028
JEMEPPE 2	54	188	242	430
KEUMIEE	119	2535	358	2893
LEUZE	115	4890	660	5550
LIERNU	89	3708	576	4284
LIGNY	293	9055	1411	10466
MEHAIGNE	136	3161	502	3663
MOIGNELEE	129	2992	726	3718
NOVILLE SUR MEHAIGNE	29	1408	459	1867
ROCHEFORT	289	6359	2329	8688
SPY	45	196	224	420
TAVIERS	136	5788	1024	6812
TONGRINNE	187	8418	1085	9503
VELAINE	263	8824	2289	11113
WARET	125	4911	950	5861
YANNICK LEROY	83	2280	319	2599
TOTAL	3.891	120.524	26.610	147.134

147.134 journées ont été comptabilisées en 2022 et 3.891 enfants ont fréquentés nos structures extrascolaires. On constate donc une augmentation de 10,37 % du nombre de présences.

Ce secteur d'activités de notre intercommunale reste indispensable pour pouvoir rencontrer les contraintes professionnelles des parents.

Etant toujours dans le cadre d'un fonctionnement avec une enveloppe de subsides ONE fermée, nous n'avons pas pu ouvrir de nouvelles structures et ce, malgré les demandes de nos affiliés et leur souhait de professionnaliser l'accueil extrascolaire de leurs écoles.

Durant les vacances scolaires 2022, nous avons accueillis 899 enfants avec un total de présences de 4.287 et ce sur 4 implantations (Sambreville, Hastedon, Rochefort et Andenne). Comme vous pouvez le constater, le nombre de présences à augmenter en 2022 (4.287 en 2022 contre 3.008 en 2021). Cette augmentation est due, en partie, au fait que la totalité des semaines de stages a eu lieu dans les 4 structures. En 2021, la première semaine de Pâques et la 3ème semaine d'été ne comptaient que 4 jours suite à des jours fériés et la 2ème semaine des stages d'été avait été réduite à 3 jours à Andenne et à Rochefort suite aux inondations de juillet 2021.

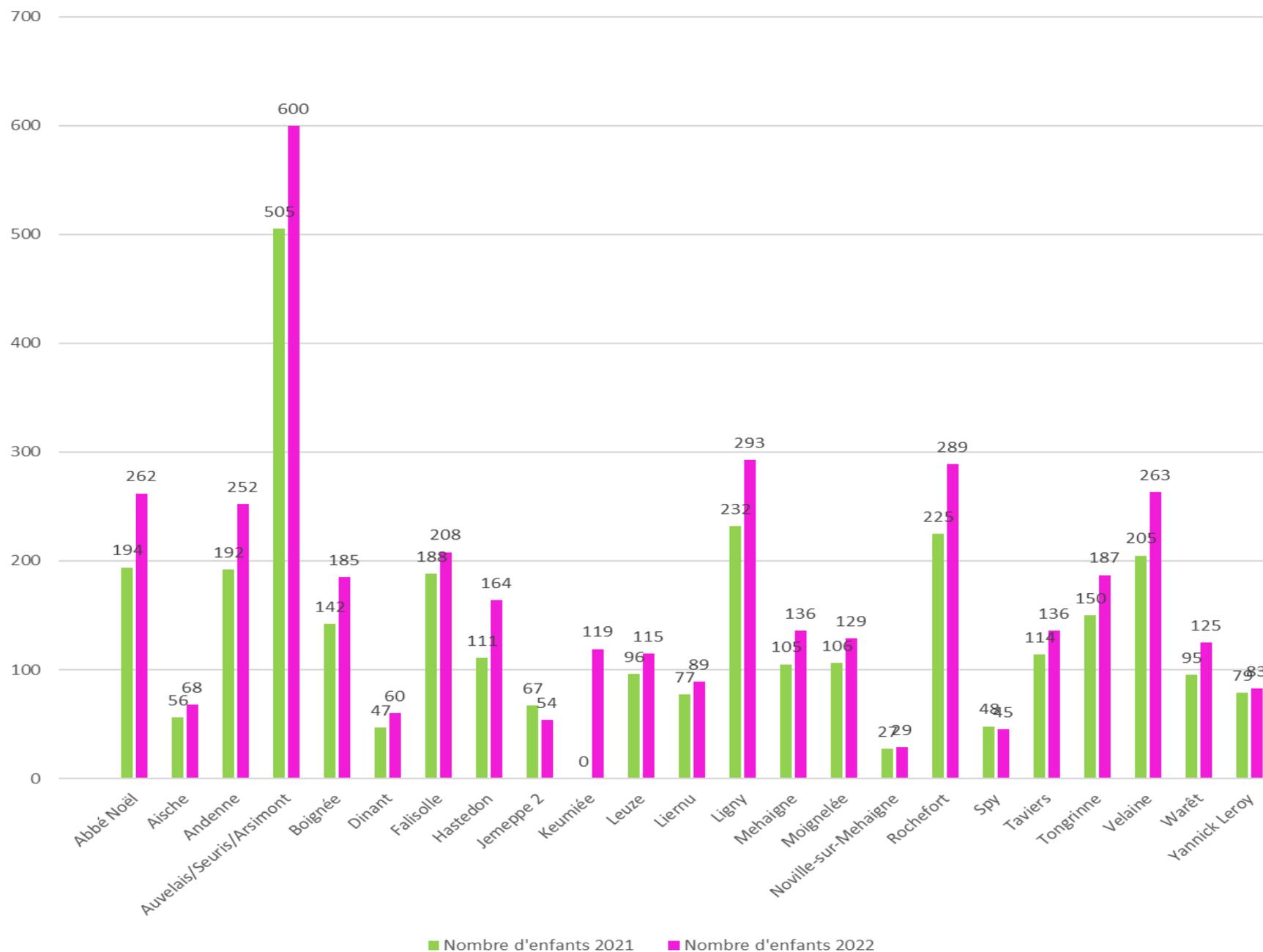
L'arrêté prévoit un minimum de 7 semaines de stages par pouvoir organisateur pour pouvoir prétendre aux subsides de l'extrascolaire.

En 2022, nous avons organisé 7 semaines de stages répartis comme suit :

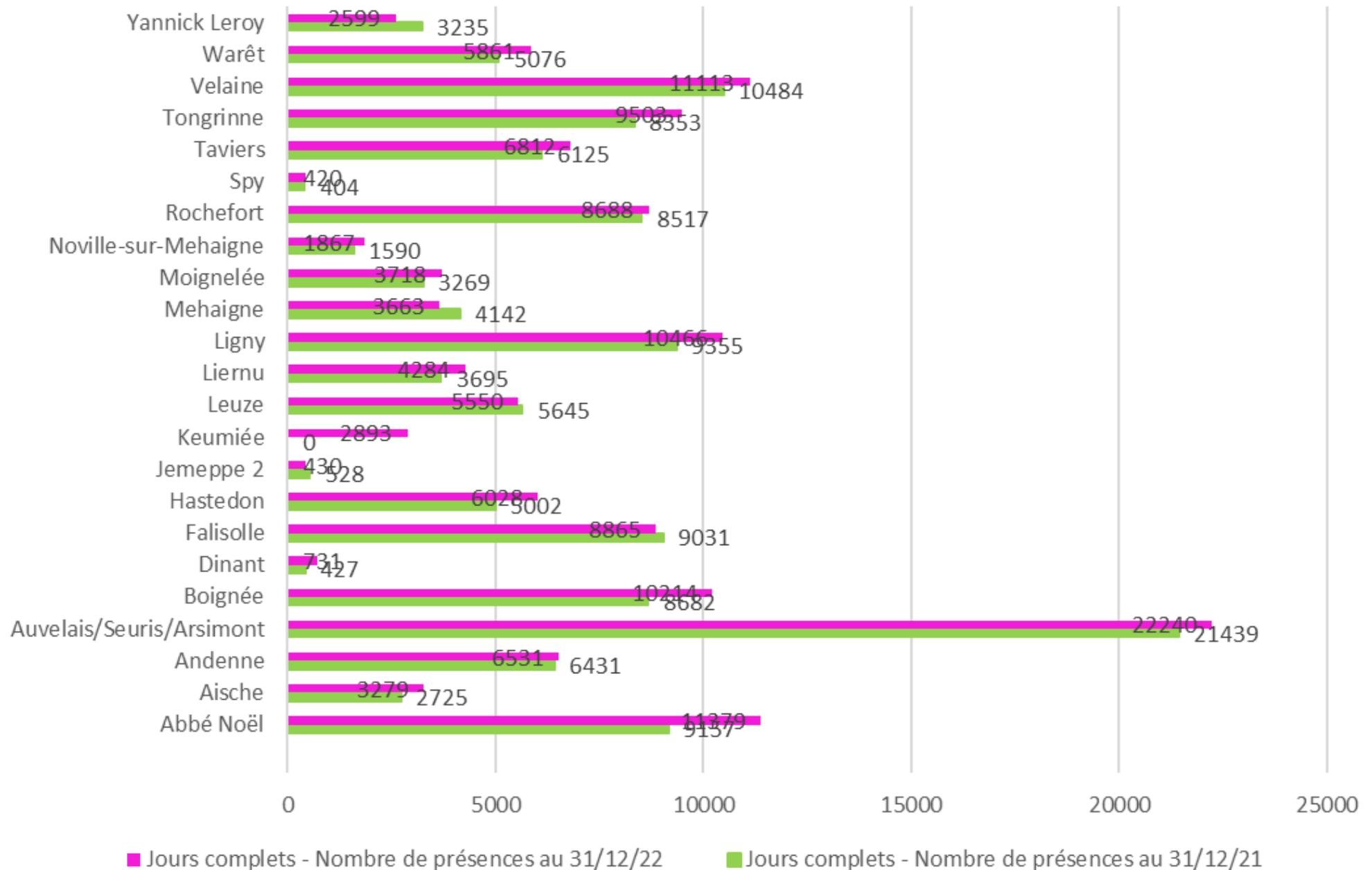
- Carnaval (du lundi 28 février 2022 au vendredi 4 mars 2022) : Stages à Andenne, Auvelais, Rochefort et Hastedon ;
- Pâques (du 04 avril au 15 avril 2022) : Stages à Andenne, Auvelais, Rochefort et Hastedon ;
- Été (du 4 au 15 juillet 2022 et du 8 au 19 août 2022, soit 4 semaines) : Stages à Andenne, Auvelais, Rochefort et Hastedon

<u>STRUCTURES</u>	<u>NOMBRE D'ENFANTS</u>	<u>PRESENCES</u>
Andenne	155	738
Auvelais	300	1.434
Hastedon	160	752
Rochefort	284	1.363
<u>TOTAL</u>	899	4.287

Evolution du nombre d'enfants par structure extrascolaire



Evolution du nombre de présences extrascolaires



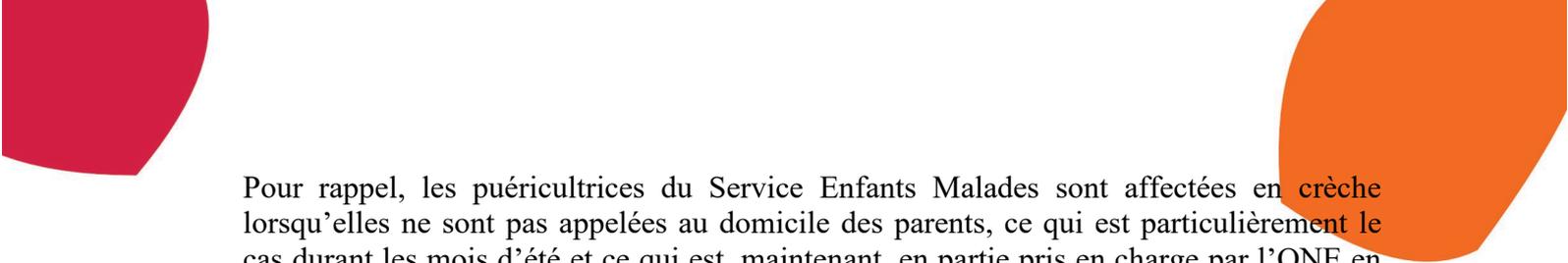
LE SERVICE "ENFANTS MALADES À DOMICILE" D'IMAJE

COMMUNES	DÉPANNAGES	COMMUNES	DÉPANNAGES
Andenne	13	Hastière	0
Anhée	2	Havelange	0
Assesse	3	Houyet	25
Beauraing	3	Jemeppe-s/S	9
Bièvre	8	La Bruyère	7
Cerfontaine	0	Mettet	0
Ciney	1	Namur	9
Couvin	5	Ohey	0
Dinant	0	Onhayé	0
Doische	0	Philippeville	0
Eghezée	6	Profondeville	7
Fernelmont	4	Rocheft	2
Floreffe	0	Sambreville	14
Florennes	4	Sombreffe	8
Fosses-la-Ville	6	Somme-Leuze	0
Gedinne	0	Viroinval	32
Gembloux	1	Vresse	0
Gesves	109	Walcourt	7
Hamois	1	Yvoir	1
TOTAL	166	TOTAL	121
TOTAL GÉNÉRAL	287 dépannages		

Au 31/12/2022, nous comptabilisons **287** journées de dépannages au profit de **68** enfants, contre 452 jours de dépannages au profit de 113 enfants en 2021, soit une **diminution de 57,49 %**.

Nous avons refusé 19 dépannages en 2022 contre 46 en 2021.

L'activité principale de ce service se situe, à concurrence de **78,05 %**, sur les 6 premiers mois de l'année et cette tendance est beaucoup plus marquée que les précédentes années.



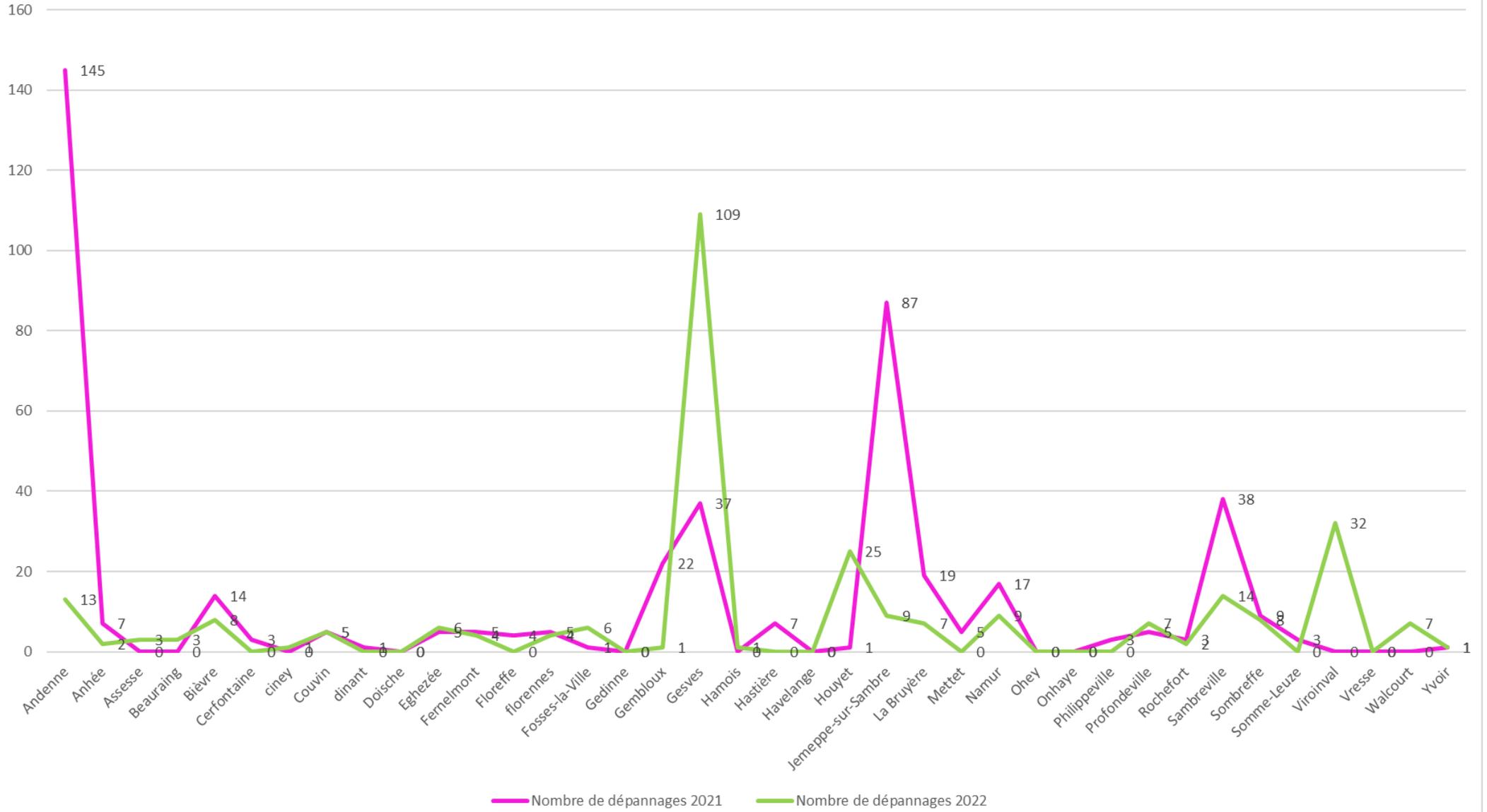
Pour rappel, les puéricultrices du Service Enfants Malades sont affectées en crèche lorsqu'elles ne sont pas appelées au domicile des parents, ce qui est particulièrement le cas durant les mois d'été et ce qui est, maintenant, en partie pris en charge par l'ONE en termes de subventionnement.

En 2022, nous avons utilisé les ressources du SEM pour pallier à un absentéisme massif dans les crèches. Nous nous rendons compte que cette pratique a été dommageable pour le service, mais elle fut notre solution pour éviter la fermeture de certains milieux d'accueil.

En septembre 2022, faisant suite à ce constat, nous avons décidé d'arrêter de faire appel à cette solution de dépannage et avons sensibilisé nos responsables de crèche à une plus grande solidarité. A cette date, nous pouvons d'ailleurs constater une légère augmentation des demandes, dans la mesure où inévitablement les parents n'ont plus eu le réflexe de nous appeler suite aux refus essayés.



NOMBRE DE DEPANNAGES PAR COMMUNE



GRAPHIQUE DES INTERVENTIONS DURANT L'ANNEE 2022



L'ABSENTEISME 2022

L'absentéisme 2022 à IMAJE en quelques chiffres....

Pour illustrer et objectiver les constats que nous évoquions dans les chapitres précédents concernant l'absentéisme dans l'ensemble de nos structures, nous souhaitons vous livrer quelques chiffres ...

Nous avons comptabilisé en 2022, pour l'ensemble du personnel, 22.183 journées d'absences dont 10.323 jours étaient en salaire garanti, ce qui correspond à 46,92 EQT payés (soit 10.323 / 220 j.) pour un coût total de 800.831,76 euros.

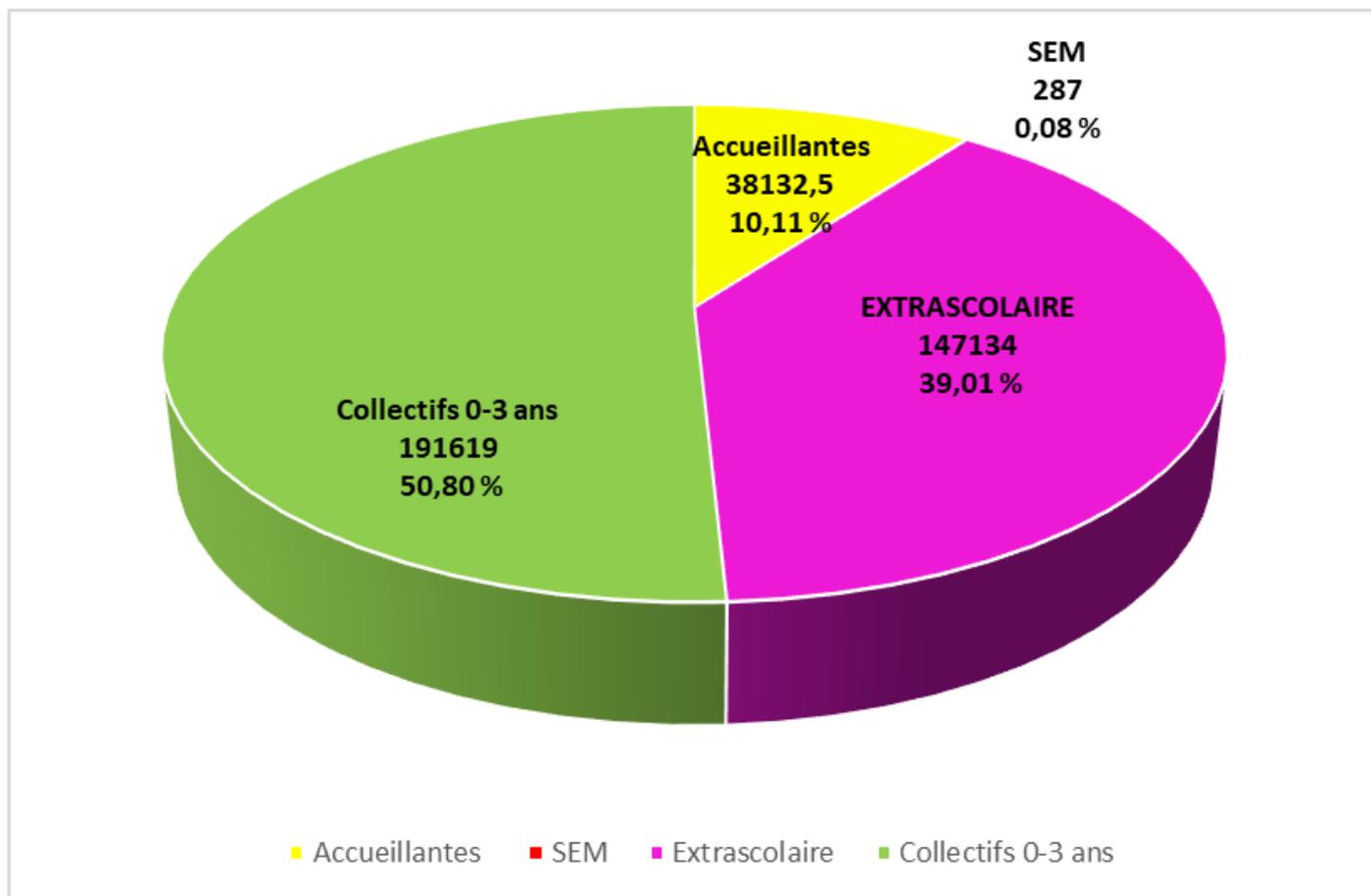
Le pourcentage global d'absentéisme pour l'année 2022 est de 22%.

Si on ne reprend que les jours d'absence sous salaire garanti, on se situe à 10,24%. A titre de comparaison, les chiffres de 2021 étaient de 17% pour l'absentéisme global et 5,74% pour l'absentéisme sous salaire garanti. On constate donc une nette évolution surtout concernant les incapacités sous salaire garanti où l'on passe du simple au double.

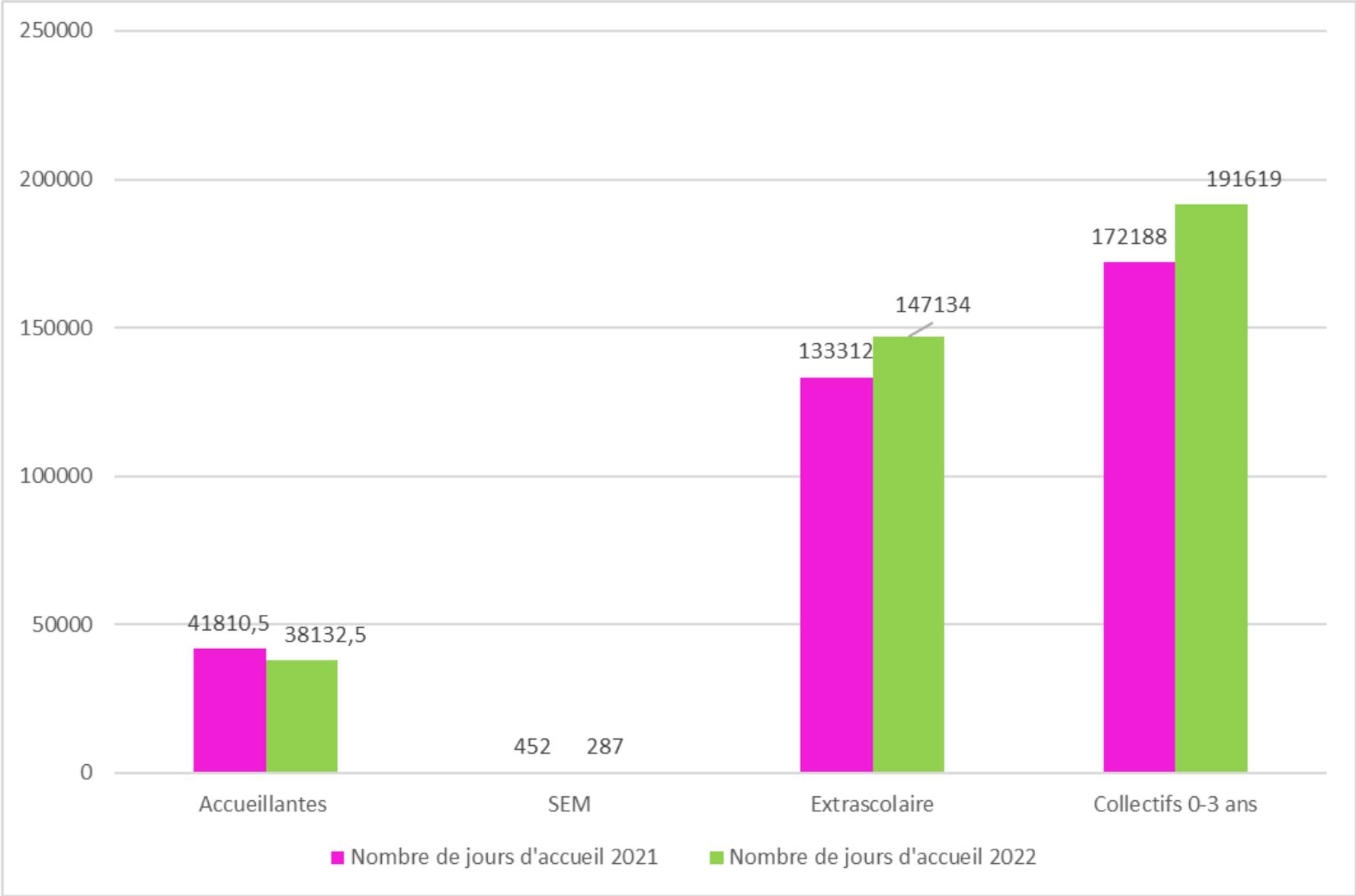
Outre les difficultés de fonctionnement que provoque cet absentéisme et l'énergie que cela demande aux travailleurs présents pour pallier à ces absences, nous ne pouvons rester sans réaction face au coût que cela représente pour notre Intercommunale.

Nous poursuivons notre analyse afin de déterminer les outils les plus adéquats pour lutter contre cette réalité qui met notre Intercommunale en grandes difficultés.

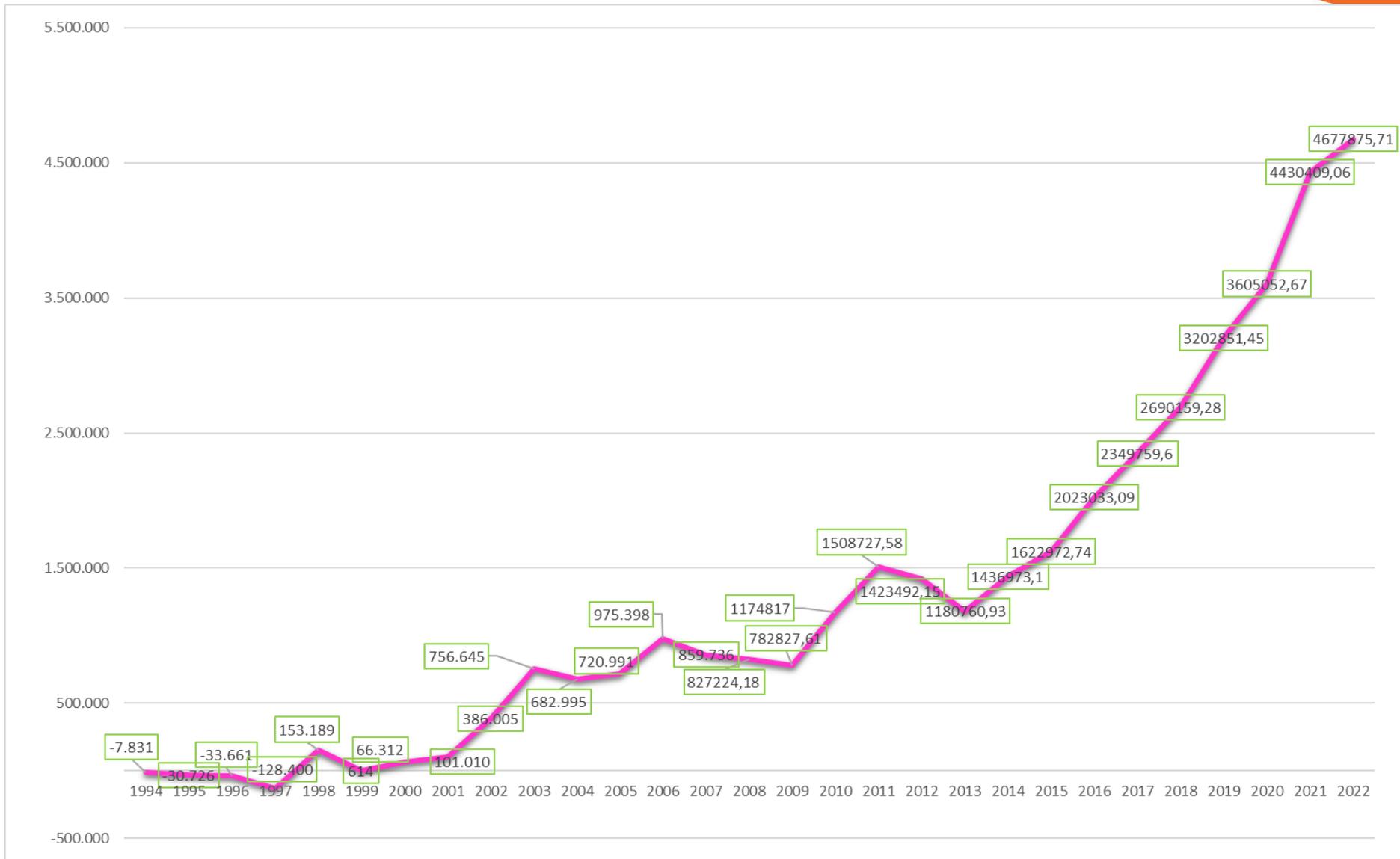
***NOMBRE DE JOURNEES D'ACCUEIL EN FONCTION
DU TYPE D'ACCUEIL***



**NOMBRE DE JOURNEES D'ACCUEIL EN FONCTION DU TYPE D'ACCUEIL
COMPARATIF 2021-2022**



RÉSULTATS REPORTÉS – IMAJE



LES FORMATIONS ET REFLEXIONS

IMAJE vise un accueil de qualité pour les enfants et se réfère plus spécifiquement au niveau théorique à certains professionnels, comme :

Anne-Marie Fontaine : « L'adulte comme phare est une représentation particulièrement adaptée de l'indispensable présence de l'adulte auprès de l'enfant, apportant à ce dernier la sécurité physique et affective dont il a besoin pour explorer son environnement ».

« L'observation, car les enfants sont à la période préverbale et que l'observation est la seule façon de comprendre ce qu'ils vivent ! L'observation parce que les enfants ne voient pas le monde et ne vivent pas les situations comme les adultes, d'où parfois des interprétations et projections erronées ».

Arnaud Deroo : « Je suis de plus en plus convaincu que le monde changera, sera bienveillant, non-violent quand nous accompagnerons le jeune enfant et sa famille avec bienveillance, quand un vrai projet d'Etat sera mis en place et que nos petits seront considérés comme les bonobos... En effet, savez-vous que dans les lieux qui accueillent les bonobos orphelins de mère, il y a un adulte pour deux bonobos... en crèche un pour cinq (sept en Belgique) quand tout va bien... ! »

Catherine Gueguen : « Le stress, les humiliations physiques et verbales, les punitions, les menaces peuvent entraîner des risques de trouble du comportement et de l'apprentissage ».

« Les éducations punitives et sévères rendent les enfants insensibles, débouchent souvent sur des conduites antisociales ».

« Le cerveau de l'enfant est beaucoup plus immature, vulnérable que tout ce que l'on pensait jusqu'à maintenant ».

« L'être humain ne naît pas mauvais, il naît avec la capacité à être empathique et altruiste ».

Boris Cyrulnik : « La capacité de résilience est directement liée aux attachements sécurisés qui nous ont construits. L'attachement d'un bébé à sa mère peut durablement le protéger. Nous savons ainsi, dans notre mémoire et dans notre biologie, que nous pouvons nous défendre ».

« Creuser le sillon de la relation bienveillante »

Chaque année, le personnel dispose du catalogue de formations de l'ONE et chacun choisit selon ses intérêts, ses besoins, en lien avec le projet de vie de sa structure. Nous favorisons les formations en nomade, dans le sens où elles sont entendues par l'ensemble du personnel. En effet, d'expérience, nous constatons qu'il est illusoire de penser qu'une personne ayant participé à une formation puisse la transmettre à ses collègues. Chacun entend avec son émotion, sa réflexion, ses intérêts et il n'en reste pas moins vrai que c'est une compétence à part entière que d'être pédagogue. Ces formations ont eu lieu en présentiel.

Le 26 septembre 2022, nous avons organisé notre journée pédagogique sur la « Bienveillance », à l'attention de l'ensemble du personnel d'accueil 0-3 ans, au Centre Culturel des Roches de Rochefort. Cette journée a accueilli plus de 400 personnes. Arnaud Deroo, thérapeute et consultant en éducation, auteur de nombreux ouvrages, fut notre intervenant. Nous avons demandé des photos et vidéos de moments-clé vécus en crèche. Sur cette base, Arnaud Deroo a analysé les éléments en lien avec la « Bienveillance » et a développé la théorie qui en est sous-jacente. « Parce que vous savez qu'il existe un lien subtil entre le vécu dans le plus jeune âge et la sensibilité tout au long de la vie. Parce que les adultes de demain se construisent aujourd'hui avec vous. Parce que, chaque jour, vous êtes aux côtés des enfants qui feront demain la société. Parce que répondre à leurs besoins, écouter leurs difficultés sont pour vous une priorité ».

Chaque crèche bénéficie de réunions de section et de réunions d'équipe en après-journée, animées par le/la directeur/trice et le/la travailleur.euse psycho-médico-social.e.

Faisant suite aux retours excessivement positifs reçus par les nouveaux responsables, nous poursuivons bien entendu l'organisation de leur accompagnement sur deux semaines, un peu comme une « familiarisation ». Il s'agit d'appréhender leur nouvelle fonction en prenant connaissance du fonctionnement d'IMAJE, en allant en observation sur d'autres sites, en s'imprégnant de la philosophie d'IMAJE, en se formant à l'administratif et enfin, en rencontrant sa crèche d'attribution après ces deux semaines de rencontres.

Depuis quelques années, une véritable entraide s'est organisée entre les responsables de structures, notamment sous forme de « parrainage, marrainage ». Ce principe existe dans l'accompagnement des inscriptions, dans la présence en crèche pour observer le fonctionnement, dans la co-animation de réunions... Beaucoup de bienveillance et un véritable accueil est ainsi réservé aux nouveaux arrivants.

En collaboration avec deux coordinatrices et la responsable pédagogique de l'ONE, nous avons mis en place une formation de quatre jours pour la présentation des référentiels de l'ONE. Auparavant, ces documents étaient transmis pour lecture. Ils constituent le cadre de l'accueil du jeune enfant et par conséquent, il nous a semblé important de pouvoir le mettre en réflexion. C'est ainsi que quatre jours ont été défini autour de la sécurité affective, des enjeux inhérents à l'aménagement des espaces intérieurs et extérieurs, du rôle de la responsable et de l'intérêt de l'observation. Deux groupes de nouvelles collaboratrices ont participé à cette formation en 2022.

Le groupe des puéricultrices « volantes » s'est réuni deux journées sur l'année 2022. Ces journées ont été réfléchies et menées par leurs responsables de secteur. Le ressenti, le vécu, l'animation pour faire émerger les émotions, le visionnage d'une conférence pour se recentrer sur le sens de son travail..., autant d'approches pour soutenir ce travail difficile d'adaptation au quotidien. En plus de ces journées de formation, les puéricultrices se réunissent par secteur environ deux heures par trimestre avec leurs responsables.

La formation réanimation et premiers soins est donnée en interne pour les crèches avec la collaboration de nos infirmières. Elle a été organisée avec un service externe pour les accueillantes.

PHILOSOPHIE D'IMAJE

QUELQUES LIGNES DE CONDUITE A TENIR POUR GARANTIR UN ACCUEIL DE QUALITE A L'AIDE D'UN LANGAGE COMMUN AU SEIN D'IMAJE

« Les passions tristes diminuent notre capacité à agir, elles proviennent d'idées inadéquates. Les passions joyeuses liées à des idées adéquates augmentent notre créativité » M Garrigue Abgrall.

- L'enfant a besoin d'un adulte bienveillant, heureux. Les émotions de l'adulte qui travaille avec des bébés importent. La bienveillance pour tout le monde est primordiale, que ce soit pour les bébés, mais aussi pour les adultes.
- Les tétines et les doudous restent à disposition des enfants, quel que soit leur âge. Ils doivent pouvoir en disposer de manière autonome, gérer librement leur utilisation et ceci afin d'apprendre à gérer leurs émotions. C'est un moyen de gérer lui-même ses besoins émotionnels et d'aider à la construction de sa sécurité affective de base. L'adulte doit être à l'écoute du besoin de l'enfant et le respecter, sans rien imposer. En fonction du développement de l'enfant, l'adulte pourra l'inviter à déposer sa tétine dans sa poche à doudou, afin de favoriser la communication sociale.
- Les émotions ne sont ni des caprices, ni des banalités, ni des moyens de manipulation. La **colère**, la **peur**, la **tristesse**, la **joie**, l'**étonnement** et le **dégoût** ont chacune leur importance et c'est à l'adulte à accompagner l'enfant pour qu'il apprenne à les décoder et à les gérer. *« Le bébé ne sait pas se réguler émotionnellement seul, il ne se régule que dans le lien »* M Garrigue Abgrall.
- L'enfant a besoin de repères, de continuité, de permanence et par conséquent, tout le travail d'encadrement sera réalisé dans ce sens et avec du bon sens. L'enfant reste au centre des priorités dans la réponse à ses besoins.
- Nous voulons que la journée soit ponctuée de repères précis pour les enfants et que les rituels soient maintenus pour jouer leur rôle premier d'élément sécurisant. Les routines c'est important, augmentez la prévisibilité !
- Les coins permanents doivent être présents, aménagés et à disposition des enfants. Veiller au roulement des jeux complémentaires durant la journée.

- L'enfant est une personne et il sera identifié par sa photo, un dessin de sa production et non par tout autre pictogramme animalier ou d'objet. Penser la bientraitance.
- Nous voulons que l'enfant puisse se développer physiquement en toute liberté, sans contrainte, sans peur, qu'il puisse explorer son corps, son environnement. C'est ainsi que nous privilégions le pied nu pour les enfants.
- Ne jamais sanctionner un enfant en le laissant seul et exclu. Les punitions sont inutiles, les conséquences naturelles sont suffisantes.
- Nous voulons que l'enfant soit reconnu dans ses besoins, que ses rythmes de sommeil, d'alimentation et de propreté soient respectés. L'enfant structure ses rythmes et l'adulte s'y adapte.
- Nous vous demandons que le matériel mis à votre disposition soit respecté et utilisé conformément à sa finalité.
- Nous voulons que l'eau soit toute la journée à disposition des enfants, qu'il puisse se servir quand il a soif et qu'il puisse boire pendant le repas.

Afin de favoriser l'autonomie, l'application du self-service avec les plats à table sera privilégiée.

La soupe constituera la collation du matin.

Toute forme de nourriture ne fera l'enjeu ni d'une récompense, ni d'une punition.

Nous ne forçons pas un enfant à manger, l'enfant mange à sa faim.

« Les adultes sont des phares directionnels, c'est le visage et surtout le regard des adultes qui éclaire et les enfants tiennent compte de ce qu'il regarde » A-M Fontaine

- L'adulte se situe au niveau de l'enfant et est dans l'interaction avec lui.
- Le travail de terrain sera en lien avec les concepts théoriques définis tant lors des journées pédagogiques, que dans les PAC et projet pédagogique de lieu d'accueil.