ACEPP91

LIVRET DE LA RESPONSABLE TECHNIQUE EN CRÈCHE PARENTALE

SOMMAIRE

* 3 INTRODUCTION
* 4 PRÉSENTATION
* 10 ACCUEILLIR ET ACCOMPAGNER
* 12 ÊTRE SALARIÉ
* 14 LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS
* 17 LE TRAVAIL AUPRÈS DES ENFANTS
* 18 LA RT RESPONSABLE DE L'EQUIPE
* 19 ACCOMPAGNEZ UNE ÉQUIPE
* 22 RESPONSABILITÉ PÉDAGOGIQUE
* 24 CONCLUSION

INTRODUCTION

Ce livret à l'usage de la responsable technique en crèche à participation parentale est issu de la volonté d'une intervenante en analyse des pratiques et de cinq professionnelles responsables techniques, qui ont travaillé ensemble durant un an dans le cadre de l'Acepp 91.

PRÉSENTATION

PRÉSENTATION DES PROFESSIONNELLES RESPONSABLE TECHNIQUE EN CRÈCHE À PARTICIPATION PARENTALE

CAMILLE B.

EJE,

RESPONSABLE TECHNIQUE

Crèche parentale
«Les Filoustics» ,
PALAISEAU, 91

AMÉLIE J.

EJE,

RESPONSABLE TECHNIQUE

Crèche parentale
«Le Jardin des Bisounours» ,
LONGPONT SUR ORGE, 91

SANDRINE CERUTTI

EJE,

RESPONSABLE TECHNIQUE

Crèche parentale
«Les Pitchounes» ,
EVRY, 91

MARION I.

EJE,

RESPONSABLE TECHNIQUE

Crèche parentale
«Flocon Papillon» ,
ARPAJON, 91

VIRGINIE DANON

ES

RESPONSABLE TECHNIQUE

Crèche parentale
«Tricotin & Barbotine» ,
ATHIS-MONS, 91

MARIE-DOMINIQUE WILPERT

PSYCHOSOCIOLOGUE

Intervenante en analyse des pratiques et la rédactrice du livret.
Clinicienne , chercheuse en pratique sociale et éducative.

L'IDÉE DE SON UTILITÉ PROVIENT DE CE CONSTAT:

Nommées sur un poste de responsable technique, vous arrivez dans des crèches qui ont une histoire et un certain type de fonctionnement, et parfois sans passage de relais suffisant avec la collègue qui a occupé le poste précédemment. Le risque, d'autant plus si vous n'avez jamais travaillé en crèche à participation parentale, est alors que vous vous inscriviez d'emblée dans un fonctionnement sans disposer de tous les éléments d'information et de formation pour le comprendre. Et il peut se révéler davantage difficile, plus tard, d'interroger certains fonctionnements qui vous posent problème, ou de demander à clarifier, ou à renégocier votre place au sein de la crèche, dans son articulation avec la place du bureau et du collectif associatif, ou avec celle de votre équipe professionnelle.

L'idée est donc, à travers cet écrit, de poser les bases de ce qui peut être commun à cette fonction de responsable technique, et à l'éthique d'un fonctionnement associatif, au-delà des différences du fonctionnement de chaque crèche, qui sont liées à son histoire, à son contexte environnemental, à ses choix associatifs. Ce livret est conçu pour vous apporter quelques repères, afin que vous puissiez commencer à occuper cette fonction complexe sur des bases plus clarifiées, plus solides. Ces bases peuvent vous permettre de mieux définir votre place, avec son contenu et ses limites, et de percevoir la place des autres, avec leurs propres contenus et limites.

Il s'agit d'assoir progressivement la légitimité liée à une fonction précise, qui seule permet de reconnaitre la légitimité de ces autres qui occupent une autre place précise : les parents, l'équipe.

LA CONSTRUCTION DE CETTE LEGITIMITÉ RÉELLE

est aussi bordée, limitée par l'exigence du partenariat associatif. Les crèches à participation parentale ont une histoire, porteuse d'un projet associatif fort depuis les années 70, qui aboutit à leur légalisation en 1981.

Il est important que vous connaissiez cette histoire, afin de vous situer par rapport à elle, mesurer son évolution, et les changements sociétaux qui conduisent aux fonctionnements associatifs actuels.

Ceux-ci sont aujourd'hui très divers, en fonction de leur histoire locale et de leur contexte social, avec leurs richesses singulières mais aussi parfois leurs difficultés à se repérer eux-mêmes par rapport à cette histoire et aux fondements d'un fonctionnement associatif.

L'ACEPP

L'ACEP, CRÉÉE EN 1980, DEVENUE EN 1990 L'ACEPP, POUR VALORISER LE PARTENARIAT PARENTS/PROFESSIONNEL.LE.S,

est porteuse et garante de cette histoire, de la transmission de l'esprit associatif, de l'étayage des associations et des professionnelles, dont les responsables techniques[1].

Une fonction à plusieurs « casquettes »

Votre poste requiert une multifonctionnalité qui doit pouvoir être définie, différenciée entre ses différents pôles, et délimitée, ce qui permet aussi de rendre lisible les autres fonctions, multiples elles aussi, occupées par les parents, ainsi que celles de l'équipe de travail.

1 Vous pouvez consulter à ce sujet, entre autres, le document « réseau ACEPP » de 2018

ACCUEILLIR ET ACCOMPAGNER

VOUS ACCUEILLEZ ET ACCOMPAGNEZ DES PARENTS QUI VOUS CONFIENT LEURS ENFANTS

Dans un autre type de crèche, votre fonction auprès des parents est de les accueillir, de les soutenir dans ce temps délicat de la familiarisation de l'enfant avec ce nouvel environnement, d'échanger avec eux autour de la vie quotidienne de leur enfant à la crèche, son évolution, éventuellement ses difficultés. Pour cela il vous faut être aussi à l'écoute de leur contexte de vie, de leurs propres difficultés et contraintes personnelles et sociales, de leurs conceptions éducatives. Ce rôle requiert déjà de votre part une réflexion approfondie sur la place qui est faite aux parents dans une crèche, afin qu'ils puissent se sentir reconnus, et faire entendre leur voix singulière, leurs préoccupations, leurs souhaits.

Dans une crèche parentale, cette fonction délicate existe aussi, mais la forme associative et participative requiert que vous en endossiez d'autres, et ceci dans des temps et des instances qui ne sont pas les mêmes, qui doivent être clairement différenciées, à la fois par vous, par l'équipe, et par les parents ; ces derniers occupent aussi plusieurs fonctions : parents qui confient leur enfant, collègues de permanence, membres d'un collectif associatif et employeur.

ÊTRE SALARIÉ

VOUS ÊTES SALARIÉE D'UNE ASSOCIATION

Cette situation spécifique vous place dans une autre forme de relation avec les parents, particulièrement avec les membres de l'association qui sont vos interlocuteurs en ce qui concerne cet aspect des rapports salariée/employeur.

A ce sujet il vous faut avoir à l'esprit que c'est l'association en tant que collectif qui vous emploie,

et non les parents en tant qu'individus isolés. Les rapports salariée/employeur peuvent être source de négociations, de tensions, parfois de désaccords, tout-à-fait ordinaires dans ce type de situation.

La difficulté est que vous occupez aussi d'autres fonctions auprès des parents, et qu'il s'agit, pour vous comme pour eux, que ces autres fonctions ne viennent pas parasiter et fausser ces rapports de salariée à employeur.

C'est pourquoi il est important que ces questions soient débattues dans un temps et une instance précise, dédiée, et que soit nommé cet écueil à éviter : régler dans ces rapports employée/employeur des questions et des difficultés qui ont trait à d'autres fonctions, à d'autres types de relation avec les parents.

Pour utiliser cette métaphore parlante, il vous faut savoir et nommer quelle casquette vous avez sur la tête lorsque vous vous adressez aux parents, ce qui est vrai pour eux également. Lorsqu'il s'agit de discuter de salaire et de conditions de travail, vous êtes en tant que salariée, face à des membres de la société civile, administrateurs d'une association, qui est votre employeur, dont le président est le représentant, en tant que personne morale. Ce type de rapport doit être nettement différencié des autres, que nous allons continuer de décliner.

LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

VOUS PARTAGEZ AVEC EUX CERTAINES RESPONSABILITÉS ASSOCIATIVES

Votre poste de responsable technique dans une association parentale vous conduit à partager certaines responsabilités et tâches avec le conseil d'administration et le bureau.

Selon les crèches, ces responsabiltés et tâches peuvent être différentes. Mais dans tous les cas, elles doivent pouvoir être clairement définies, et délimitées, différenciées de celles des parents membres de l'association. Et tout changement en la matière doit pouvoir faire l'objet d'une concertation, dans une instance dédiée, et être clairement coopté et acté par les deux parties.

C'est pourquoi il est important que vous autorisiez à demander cette clarification si vous avez des difficultés à cerner les tâches et responsabilités que l'association vous demande d'assumer, et que vous vous autorisiez également à l'interpeller si ces tâches vous semblent changer ou évoluer sans qu'elles soient clairement nommées et cooptées. Votre multifonctionnalité requiert bien votre participation à ces tâches associatives, mais aussi les limites de cette participation, justement parce que vous avez d'autres fonctions à assumer, dont la responsabilité pédagogique de la structure est la plus importante.

La vie d'une crèche parentale est scandée par des arrivées et des départs successifs de familles, lorsque leurs enfants atteignent l'âge d'aller à l'école. La gestion associative est donc assurée par des parents dont la fonction est limitée dans le temps. Cette réalité a pour effet que la pérennité du cadre associatif, si elle est bien sûr portée et assumée par les parents du bureau et du CA, le temps de leur présence à la crèche, est plutôt garantie par l'intermédiaire de votre fonction de responsable technique, qui est davantage continue dans le temps.

C'est pourquoi il est important que le fonctionnement et les évolutions ayant trait aux rapports salarié/employeur (primes, congés...) ou à la vie associative (réunions, règles de vie, recrutement des familles, partage des responsabilités...) soient bien précisées, clairement cooptées et écrites, en liaison avec le bureau précédent, afin que vous puissiez les transmettre aux parents qui arrivent pour prendre le relais. Cette transmission donne des repères aux nouveaux arrivants et permet une meilleure stabilité de la crèche.

Cela ne veut pas dire que les nouveaux parents, en tant que membres de l'association ne changeront rien au fonctionnement ; mais ces changements seront négociés à partir d'un fonctionnement antérieur situé et stable, dont vous êtes la mémoire, dont vous pouvez rendre compte et à propos duquel vous pouvez argumenter, en faveur d'une pérennité ou d'un changement de fonctionnement, par exemple.

Le fonctionnement associatif permet aux parents de constituer auprès de vous de véritables partenaires sur le plan éducatif, quant à l'organisation humaine et pédagogique de la crèche. Cela implique que vous reconnaissiez ce partenariat, qui a pour effet de devoir parfois négocier avec eux des décisions concernant cette organisation. Là encore, ces discussions doivent pouvoir se faire dans un temps et un cadre formel, qui permet des échanges respectueux et argumentés, dont l'accueil qualitatif de l'enfant doit rester la préoccupation centrale de toutes et tous. Nous allons revenir plus avant sur la définition de votre responsabilité pédagogique.

Le fonctionnement associatif peut constituer une découverte pour certains parents, plutôt habitués à des rapports avec les institutions comme prestations de services. C'est pourquoi le repère que vous pouvez offrir, appuyée par l'ACEPP, en tant que garante de ce type de fonctionnement, est si important, et que vous devez vous sentir légitime à le transmettre aux nouveaux arrivants.

LE TRAVAIL AUPRÈS DES ENFANTS

VOUS PARTAGEZ AVEC EUX LE TRAVAIL AUPRÈS DES ENFANTS

C'est encore une spécificité de la crèche parentale. Les parents, en tant que membres de l'association, sont appelés à assurer des permanences, avec vous et votre équipe professionnelle. Selon les crèches ces temps peuvent être plus ou moins longs, et nécessitent une réflexion différente selon ce temps et le type d'investissement qu'il autorise. Dans tous les cas, cette spécificité requiert que vous occupiez encore une autre fonction, d'accueil, d'accompagnement, de partage de moments de vie, avec des parents qui viennent eux aussi exercer une autre fonction, s'occuper d'un groupe d'enfants dans un lieu social, ce qui est différent de s'occuper de ses propres enfants dans le cercle familial.

Là encore, il est important que cette nouvelle fonction, que vous assurez aussi avec votre équipe, soit suffisamment réfléchie avec elle, afin de construire un cadre à cette collaboration, où parents et professionnelles puissent trouver un étayage, des repères, pour trouver leur place respective, et s'y sentir suffisamment à l'aise, en sécurité.

Tout d'abord les parents doivent traverser cette phase où ils ont à « négocier » avec leur enfant cette nouvelle fonction qu'ils occupent là.

Dans ce lieu, ils ne sont pas seulement leurs parents, mais des partenaires d'accompagnement d'autres enfants, ce qui n'est pas facile à accepter d'emblée pour leurs enfants.

Ensuite la plupart des parents ne sont pas des professionnels de la petite enfance et n'ont jamais vécu cette expérience. Ils ne connaissent pas l'organisation et les règles explicites et implicites qui régissent cette petite « ruche » animée, qu'est ce collectif de crèche. Il est donc important de leur donner des repères, quant à la place des jeux, l'organisation des temps quotidiens de la journée, les règles de vie...Il s'agit aussi d'être attentif à la singularité de chaque parent, son rythme et sa manière propre d'exercer cette fonction nouvelle pour eux ; également d'accueillir et favoriser leurs souhaits de participation : compétences artistiques, culinaires, d'animation...

Cette organisation pratique mais aussi humaine des permanences peut être aussi l'objet de réunions spécifiques, qui permettent un dialogue entre parents et professionnelles, des négociations, des ajustements concernant la place de chacun durant ces temps de vie partagés.

LA RT RESPONSABLE DE L'EQUIPE

LA RESPONSABLE TECHNIQUE EST AUSSI LA RESPONSABLE ET COORDINATRICE DE L'ÉQUIPE DE TRAVAIL.

Elle est donc appelée, toujours en lien avec le bureau associatif :

• à construire ou pérenniser et garantir auprès de l'équipe, le projet éducatif, social et pédagogique

• à animer des réunions d'équipe, portant sur toutes les questions suscitées par le travail quotidien auprès des enfants, auprès des parents

• à former des professionnelles sur le terrain, à leur proposer des formations initiales ou continues

• à échanger avec elles sur leur positionnement professionnel ou leurs difficultés de travail

• à réguler des conflits

• à les évaluer

• éventuellement à poser des sanctions.

Elle doit pouvoir occuper cette fonction en lien avec le bureau, et particulièrement avec un ou des parents qui s'occupent spécifiquement de ces questions de suivi et d'évaluation de l'équipe de travail.

ACCOMPAGNER UNE ÉQUIPE

VOUS ACCOMPAGNEZ UNE ÉQUIPE SOUMISE À BEAUCOUP DE CHANGEMENTS

Il est important pour vous de mesurer que les membres de l'équipe dans laquelle vous arrivez, ont souvent traversé de multiples changements de bureau associatif, et de responsables techniques. Ces changements, auxquels elles ont dû à chaque fois s'adapter, sans toujours pouvoir y adhérer, s'y sentir actrices, ont pu générer chez ces professionnelles un sentiment d'insécurité, que cela concerne leur statut de salariée, leur formation continue, l'organisation pédagogique de la crèche, ou la place des parents dans cette organisation.

C'est pourquoi une certaine cohérence et pérennité de fonctionnement est tellement importante à tenter de garantir, car ces professionnelles, sont les premières à subir les conséquences d'un turnover déstabilisant, si celui-ci n'est pas bordé par un cadre associatif qui reste pérenne, garantisse une certaine stabilité.

Par exemple il est important, quant aux avantages acquis – qui doivent être précisés, distingués d'avantages contextuels – qu'ils soient ajoutés aux contrats de travail, afin qu'ils ne soient pas remis en cause à chaque changement de bureau.

La reconnaissance de cette insécurité de l'équipe est un préalable nécessaire au recentrage sur la mission pédagogique de la crèche. La spécificité de la crèche parentale demande de discuter, clarifier, remettre sur le métier en équipe la question de la place des parents, la distinction entre leurs différentes « casquettes », entre leur fonction de collectif employeur, de collègue de permanence, de membre d'un groupe convivial, de parent singulier d'un enfant singulier.

Les questionnements, les insatisfactions professionnelles ont intérêt à devenir des objets de réflexion en équipe, favorisant à la fois l'accueil qualitatif des enfants, des parents, et des conditions de travail respectueuses pour les professionnelles.

En effet il s'agit de garantir à la fois l'expression d'une convivialité propre à ce fonctionnement associatif, qui favorise à la fois le bien-être des parents et le dialogue entre eux, et le respect d'une organisation pour les professionnelles qui favorise le bien-être des enfants. Pour cela, il faut pouvoir repérer et délimiter les temps de convivialité collective, et les temps de travail auprès des enfants, qui demandent un recentrage sur leurs besoins, leur vie propre à la crèche.

VOUS ACCOMPAGNEZ UNE ÉQUIPE QUI DOIT ÊTRE FORMÉE ET SOUTENUE DANS SON PROJET PROFESSIONNEL

Il est aussi important de défendre auprès de l'association la formation des professionnelles les moins qualifiées, afin de ne pas les maintenir « par défaut » dans la structure, parce qu'elles ne trouveraient pas de travail ailleurs.

Ce type de stagnation, de privation d'avenir professionnel, peut parfois conduire à des attitudes rigides, des difficultés d'évolution réflexive, liées à un manque de formation. Ces professionnelles peuvent alors développer des sentiments profonds de déficit de reconnaissance de leur travail, qui n'est pas propice à leur ouverture relationnelle, ni à leur capacité d'évolution pédagogique.

VOUS ENCADREZ, ET PARFOIS RECADREZ UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL

Enfin la responsable technique peut être appelée à mettre en question l'attitude professionnelle d'un membre de l'équipe. Ce n'est pas la tâche la plus facile, et comme le dit une de vos collègues « cela s'apprend ».

Il est important de rappeler qu'il ne s'agit pas de juger une personne, mais de faire état d'un dysfonctionnement professionnel, qui doit être décrit précisément, et discuté avec ce membre de l'équipe avant une intervention plus soutenue de l'association.

C'est face à ce type de tâches que vous avez besoin impérativement du soutien au moins d'un parent en tant que membre de l'association, qui est nommé pour cette fonction, et auquel vous pouvez faire appel si vous en éprouvez la nécessité.

RESPONSABILITÉ PÉDAGOGIQUE

RESPONSABILITÉ PÉDAGOGIQUE ET ACCUEIL QUOTIDIEN DES ENFANTS ET DES FAMILLES

Dans la majorité des structures la responsable technique consacre l'essentiel de son temps à la prise en charge quotidienne de la vie à la crèche, sur le plan du soin, de l'éveil et de la socialisation des enfants, avec son équipe et les parents de permanence. Elle est la responsable pédagogique de la crèche.

Il vous faut pouvoir repérer clairement ce qui relève de votre unique responsabilité et pouvoir de décision, et ce qui relève d'une discussion partagée.

Définir, circonscrire, et partager la responsabilité pédagogique

A ce titre il est important que votre responsabilité pédagogique soit définie, en termes de marge de manœuvre, et de tâches précises. Si certaines responsabilités doivent faire l'objet d'un partage avec l'association, nécessitant discussion et décision collectives, elles doivent également être définies : sur quoi portent-elles ?

PRÉVOIR UN DISPOSITIF D'APPEL AU TIERS EN CAS DE DIFFICULTÉS MAJEURES

En tant que responsable vous pouvez aussi vous trouver confrontée au mal-être persistant d'un enfant, à des difficultés éducatives d'un parent qui excédent la capacité de la crèche à les traiter.

Dans ces situations, il semble important que vous puissiez faire appel si les difficultés persistent, et avant qu'elles ne deviennent ingérables à un tiers qui, du fait de son extériorité, peut souvent apaiser ces situations.

Dans certaines crèches, l'association fait appel à un psychologue régulier, il est possible aussi de s'adresser à l'Acepp 91 pour une intervention de ce type.

En effet, là encore, la spécificité de la crèche parentale peut parfois rendre très difficile de traiter sereinement une situation où un parent est à la fois parent en grande difficulté et coresponsable associatif avec d'autres parents de la gestion de la crèche. L'appel à un tiers, suffisamment anticipé, constitue non pas un aveu d'échec, mais un véritable acte professionnel, et peut offrir une réponse qui permet une meilleure prise en charge de l'enfant, et une intervention ou un accompagnement des parents dégagés d'enjeux affectifs et associatifs.

CONCLUSION

Cette description de votre poste en tant que fonction réelle, à vivre au quotidien, et en lien avec les enfants, l'équipe, les parents dans leurs différents rôles, montre à l'œuvre toute sa richesse et sa complexité.

L'instabilité produite par la non-pérennité des parents comme acteurs associatifs vous met dans la position de porter la mémoire de la crèche, d'être les garantes d'un projet associatif, dans sa dimension pédagogique et éthique, un projet qui, s'il est sans cesse co-construit avec ces acteurs associatifs, doit pouvoir aussi reposer sur des fondements fiables.

Votre fonction vous met dans la position de transmettre ces fondements, qui sont également soutenus et transmis par l'Acepp, aux nouveaux parents qui arrivent.

Ces fondements sont :

• Un partenariat réel entre professionnelles et parents, concernant la vie quotidienne partagée avec les enfants dans cette « ruche » animée de la crèche.

Ce partenariat implique un respect réciproque, de la place du parent comme premier éducateur de son enfant et acteur associatif, et de la place des professionnelles comme responsables et actrices pédagogiques de la bonne marche quotidienne du collectif de la crèche.

• Une posture de respect pour chaque acteur de cette aventure, enfant, parent, membre de l'équipe, quelque soit le problème ou le degré de difficulté rencontré.

Ce respect se traduit par l'attention portée à chaque personne avec sa singularité, l'acceptation d'un dialogue pour résoudre des difficultés de communication, une conception de la sanction qui ne juge que des actes professionnels ; par ailleurs ces dialogues doivent pouvoir se dérouler dans des instances formelles et dédiées à cet usage.

• La nécessité de construire un cadre associatif suffisamment solide, qui différencie les places des parents et des professionnelles, et les différents rôles et tâches qui leur incombent. Ce cadre implique à nouveau des temps et des instances dédiées pour pouvoir faire ce travail de différenciation, distinguer quelle est la nature de la question posée - contrat de travail, question pédagogique, tâches associatives, permanences des parents....- et ce qui relève respectivement de la responsabilité des parents, de la responsable technique, de l'équipe, dans la discussion ou la résolution de ces questions.

• La démarche éthique d'offrir au maximum aux professionnelles sans qualification ou à faible qualification des formations qui leur permettent d'évoluer à minima dans leur carrière professionnelle.

• La reconnaissance de la responsable technique comme garante, appuyée par l'Acepp, de la transmission de ces fondements, en tant qu'actrice pérenne du fonctionnement de l'association. Cette reconnaissance n'exclut évidemment pas que des parents membres de l'association effectuent eux aussi, et avec elle cette transmission avant de quitter la crèche. Le départ d'une responsable technique doit également pouvoir s'accompagner d'une transmission à la collègue qui vient prendre le poste, afin d'éviter le risque d'une perte de repères, de cohérence de fonctionnement, d'éthique associative, qui sont préjudiciables à la vie de la crèche et au projet associatif qui la sous-tend.

Ce livret pourra servir de base aux responsables techniques qui intégrent des postes.

L'idée a germé durant cette année d'analyse des pratiques professionnelles, à l'initiative d'un des membres du groupe.

Un livret du même type est en circulation au sein du réseau Acepp91, destiné cette-fois aux parents/nouveaux bureaux des associations.

L'analyse des pratiques – en inter et en intra- peut également être un outil précieux pour étayer la responsable technique et l'équipe dans ce repérage, étayage, et consolidation de ce cadre professionnel spécifique au travail en crèche parentale.»

2021 , tous droits réservés.