



**Démarche coopérative et mobilisation  
des parents et des professionnels au sein des Etablissements d'accueil de Jeunes Enfants**

**L'impact social des EAJE du réseau Colline AcepP**

**(Projet Interreg VISES, accompagnement APES 2017-2019)**

Synthèse publiée en mars 2020.

Synthèse du rapport intégral disponible sur le site [colline-acepp.org](http://colline-acepp.org)

Geneviève Cresson, secrétaire du CA de Colline AcepP  
Clémence Dumont, directrice de la crèche parentale « Les Marmousets »  
Anne-Cécile Fantoni, présidente du CA de Colline AcepP  
Véronique Lecomte, vice-présidente du CA de Colline AcepP  
Hélène Tchandjiabo, responsable du pôle développement de Colline AcepP.



**VISES**  
Avec le soutien du Fonds européen de développement régional

**DONNONS DU SENS  
À NOTRE ÉCONOMIE**



Synthèse du rapport publié en mars 2020 ([colline-acepp.org](http://colline-acepp.org))

« Démarche coopérative et mobilisation des parents et des professionnels au sein des Etablissements d'accueil de Jeunes Enfants

L'impact social des EAJE du réseau Colline AcepP (Projet Interreg VISES, accompagnement APES 2017-2019)

Cette synthèse s'appuie sur le rapport intégral disponible sur le site [colline-acepp.org](http://colline-acepp.org) auquel nous renvoyons les personnes désireuses d'approfondir l'un ou l'autre point particulier. Elle est conçue pour donner accès aux principaux apports de notre travail collectif et s'articule ainsi : après une présentation du cadre et de la démarche de cette recherche (§1), nous pointerons quelques difficultés rencontrées par les EAJE pour atteindre leurs objectifs (§2), avant de mettre l'accent sur les réalisations et pratiques qui correspondent aux valeurs de l'ESS et permettent de parler de l'impact social de ces EAJE (§3).

## 1. Terrains et démarche

Colline-Acepp<sup>1</sup> est une association de la région Haut de France qui fédère des établissements et services d'accueil de jeunes enfants associatifs et coopératifs, ainsi que des initiatives de parents, adhérents à l'Acepp.

### 1.1 L'ESS dans la Petite Enfance :

Colline ACEPP, dont la démarche de développement social local vise à favoriser le développement et la pérennisation des actions, s'inscrit dans l'ESS. Cela suppose un ancrage territorial, une approche participative dite de co-construction. On insistera ici sur quelques notions centrales :

- la notion d'utilité sociale : accueil des publics en situation de vulnérabilité, soutien aux professionnelles, lutte contre les exclusions, développement durable.
- la reconnaissance des parents comme premiers éducateurs de leurs enfants. et la volonté que chaque personne se sente accueillie dans sa singularité ;
- l'ouverture à tous, la place de l'humain au centre de nos préoccupations, principes inscrits dans la charte de l'ACEPP et mis en avant dans la charte nationale *qualité d'accueil du jeune enfant*. Comment ces principes affichés sont-ils appliqués et vécus au quotidien dans les structures ? C'est ce que nous voulions observer au plus près des situations concrètes.

En 2017, nous nous sommes engagées dans un projet inter-reg intitulé VISES, animé par la CRESS Hauts de France et CONCERTES (réseau national belge de l'économie sociale). Il accompagnait 68 organisations de l'Economie sociale et solidaire dans leur « mesure » de l'impact social de leur activité.

Notre objectif était de faire reconnaître l'économie sociale et solidaire dans le champ de la petite enfance, de mieux connaître les particularités des démarches et pratiques des structures du réseau Colline ACEPP, et de les valoriser. Nous avons bénéficié de l'accompagnement de l'APES pour réaliser ces travaux, au sein d'un groupe de 11 organisations.

L'enquête a été réalisée par une équipe de 5 personnes : une salariée de Colline Acepp, la directrice d'un EAJE adhérent, et trois administratrices. Elle s'est échelonnée d'Octobre 2017 à Juin 2019, la recherche et l'analyse ayant été menées entre Mai 2018 et Juin 2019.

Un comité de suivi composé des membres de notre collectif de travail, des accompagnateurs de l'APES, de représentants de la CAF de l'URIOPSS des structures du réseau Colline et de l'Acepp nationale, s'est réuni à plusieurs reprises au démarrage et en fin de travail.

---

<sup>1</sup> Pour les sigles et acronymes nous renvoyons à la liste des sigles intégrée à la fin de ce rapport de synthèse.

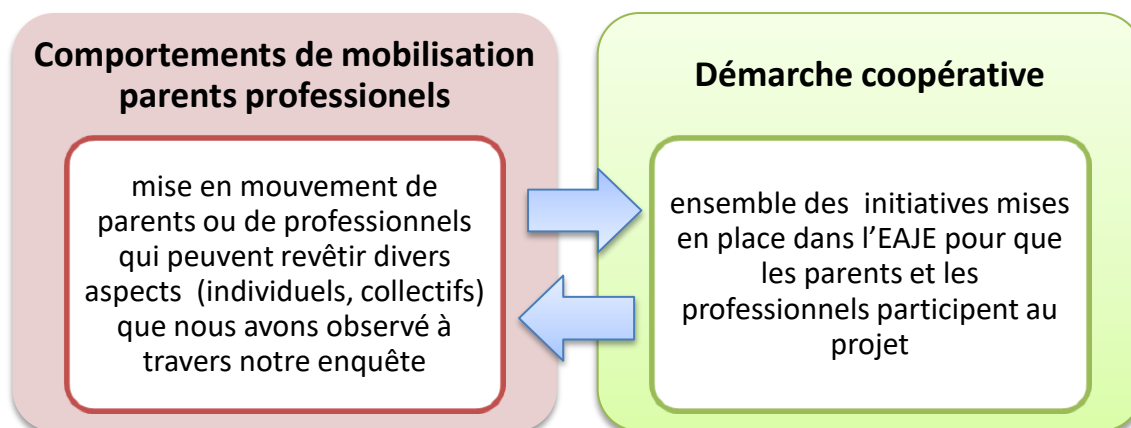
## 1.2 La notion de mesure d'impact social a été d'abord questionnée.

Les indicateurs d'impact social ont été créés pour que les acteurs de l'économie sociale et solidaire puissent valoriser les effets de leurs actions auprès d'acteurs privés et publics, à l'échelle locale nationale et européenne. Nous avons été sensibles au risque de dérive vers une nouvelle évaluation des performances et un nouveau contrôle des activités. Pour nous en prémunir, nous avons choisi de ne pas parler en termes d'effets directs, mais en termes de liens entre démarches et comportements. De plus, une observation ponctuelle n'aurait pas pu saisir les conséquences à moyen ou long terme des pratiques en EAJE. La notion de lien entre deux entités est plus circulaire, plus souple que celle de causalité directe entre elles, qui exige de différencier causes et effets, en minorant le contexte les influences extérieures, etc.

Nous avons construit notre question de recherche :

**« Quels sont les liens entre la démarche coopérative des structures adhérents et les comportements de mobilisation des parents et des professionnels ? »**

Nous avons représenté ci-dessous sous forme de schéma cette question :



A partir des remarques sur le sens de l'ESS, de notre connaissance de la Charte parentale de l'Acepp, et de notre pratique à Colline Acepp et dans les EAJE, nous avons construit un guide d'entretien qui nous permette d'obtenir des informations sur les points clefs de la démarche coopérative d'une part et de la mobilisation des acteurs d'autre part.

Notre guide d'entretien (intégralement reproduit en annexe 3 du rapport complet) comporte 5 thématiques, dont les questions précises s'adaptent légèrement aux différentes situations des acteurs (directrices, professionnelles, parents) :

- la vie dans le quartier et la commune
- le projet associatif et le projet social
- le projet éducatif et pédagogique
- la relation parents enfants
- la dimension individuelle (promotion, compétences, pouvoir d'agir).

### 1.3 Le choix des structures, le corpus constitué

Conscientes qu'il n'y avait pas de sens à essayer de construire un échantillon « représentatif » de notre réseau, au vu de sa taille, nous avons tenu à varier les structures sollicitées selon plusieurs critères (historiques, géographiques, sociaux, organisationnels : crèche parentale, EAJE à gestion parentale, EAJE d'un centre social, et selon la taille ou le nombre de places). Nous avons fait le choix de ne pas solliciter de micro-crèche en raison de leur spécificité (10 places maximum, dérogations réglementaires, tarification spécifique possible).

Nous avons remplacé quelques structures non disponibles par d'autres aussi proches que possible de nos critères initiaux<sup>2</sup>.

Au total nous avons réalisé nos entretiens auprès de 9 EAJE (le numéro entre parenthèses les désignera par la suite, afin de préserver leur anonymat) :

- (1) un multi-accueil géré par une association multi gestionnaire qui porte également les maisons de quartiers du littoral du Nord ;**
- (2) et (3) deux multi accueils associatifs, commune en territoire péri urbain et ville moyenne du sud du département du Nord ;**
- (4) et (8) deux crèches parentales situées sur la métropole lilloise**
- (5) un multi accueil géré par un centre social dans le bassin minier ;**
- (6) un multi-accueil sous statut coopératif en métropole lilloise**
- (7) un multi-accueil à gestion parentale en territoire péri urbain.**
- (9) un multi-accueil en métropole lilloise, géré par une association multi gestionnaire proche des valeurs de Colline Acepp (même si celle n'a pas ré-adhéré récemment).**

Dans chacun des EAJE nous avons cherché à interroger la directrice, une autre professionnelle et deux parents.

### 1.4 Matériaux et limites

Le matériau recueilli comporte :

- Les documents officiels remis par chaque EAJE : projets demandés par les tutelles ou financeurs, qui sont des 'figures imposées', à contrainte forte.
- 32 entretiens, d'une durée allant d'une demi-heure à une heure trente.

Comme dans toute enquête, les motivations à répondre (et l'aisance dans l'exercice particulier que constitue l'entretien) varient selon les personnes et leur statut. Les personnes qui sont de véritables promotrices de la démarche ESS se sont montrées prolixes et détaillent leurs réponses sur des sujets qu'elles maîtrisent bien. A l'inverse, les parents les plus éloignés des métiers du social ou de l'enquête peuvent être plus réticents face à des questions dont les tenants et aboutissants peuvent ne pas leur sembler clairs, voire peuvent les inquiéter ou les déstabiliser, quelles que soient les précautions prises. Ce n'est pas une lacune de notre travail, c'est une donnée de l'expérience de la recherche par entretiens.

## 2 Difficultés de la mise en œuvre des projets et valeurs

---

<sup>2</sup> Dans le panel des EAJE interrogés, nous avons finalement interrogé 9 EAJE au lieu des 11 initialement prévus, pour 3 des EAJE le dossier est « incomplet » car une ou plusieurs personnes n'a pas pu répondre aux entretiens. Enfin, un des EAJE est un ancien adhérent au réseau Colline Acepp.

Les observations ont été réalisées par des membres du réseau Colline et nous avons veillé à ce que notre implication dans ce réseau ne nous conduise pas à fermer les yeux sur les difficultés des EAJE, quand bien même nous avons travaillé dans un souci de valorisation des pratiques ancrées sur les valeurs partagées. Nous avons donc été particulièrement sensibles à tout ce qui pouvait représenter une difficulté, une pierre d'achoppement.

De leur côté les EAJE sont des structures vivantes, elles sont bien évidemment soumises à des fluctuations et aléas qui ne sont pas toujours prévisibles. Les professionnelles et les parents se rencontrent sur des projets précis, mais qui n'ont pas nécessairement le même ancrage ou la même importance dans leur vie actuelle, où d'autres priorités ou d'autres événements peuvent occuper le premier plan.

Précisons donc successivement les difficultés de mise en œuvre des valeurs de l'ESS liées aux spécificités des différents projets ; aux évolutions des EAJE et de leurs équipes ; à l'environnement matériel et institutionnel ; et à la situation des parents.

## 2.1 Spécificités des EAJE.

Les EAJE que nous avons rencontrés ont été créés à des moments différents (entre 1994 et 2014) avec des objectifs et des projets différents qui ne reprennent pas toutes les dimensions de l'ESS. Les crèches parentales ou à gestion parentale mettent l'accent sur l'empowerment des parents et sur leur implication dans de multiples aspects de la vie de l'EAJE. Des halte-garderies créées en quartier dit sensible mettront de leur côté l'accent sur les dimensions sociales de l'accueil auprès de familles parfois en grande difficulté. Au quotidien, le travail n'est pas tout à fait le même, les premières accueillent un petit nombre de familles dont les enfants sont plutôt à plein temps en crèche, les secondes peuvent accueillir jusqu'à 160 enfants différents sur l'année pour 25 places, par exemple, les relations tissées ne sont pas vraiment comparables.

L'ouverture sur le quartier n'a pas été pensée ou préparée de la même façon dans tous les EAJE ; nous distinguons trois types de situation :

- premier type : une démarche centrée sur la vie de la structure comme par exemple dans les crèches parentales, où c'est l'entité « groupe de parents impliqués » qui semble la cible de l'objectif de développement, le quartier n'étant pas central ici.
- Deuxième type : une implication locale forte, volontaire, dès le développement des projets. L'EAJE travaille dès le départ au renforcement des liens dans un contexte déjà très dense, il peut alors être force de proposition, faire le lien entre plusieurs associations ou structures.
- Troisième type : l'histoire de l'EAJE est portée par une petite commune qui en fait un haut lieu de socialisation et de relation à l'échelle de la commune, du conseil municipal, etc.

Nous verrons plus loin ce que cela implique, mais nous pouvons déjà anticiper qu'à des objectifs différents peuvent correspondre des pratiques différentes.

## 2.2 Evolutions des EAJE et ancienneté des professionnelles.

Les structures sur lesquelles porte notre enquête ont évolué différemment, elles sont à différents moments de leur histoire, nous n'en donnerons que deux exemples. L'EAJE 6 est encore dans la période d'enthousiasme des débuts, et participe à la création d'une autre crèche de fonctionnement proche. L'EAJE 2 sort d'une période de crise et de conflits, et le renouvellement de l'équipe oblige à repenser les projets et le fonctionnement (c'est la seule situation de crise interne récente que nous ayons eu à observer).

Nos entretiens interviennent à des moments différents de la carrière des professionnelles, leur ancienneté varie de quelques mois à une trentaine d'années. La plupart des professionnelles ont choisi leur lieu d'exercice après avoir eu connaissance du projet de l'EAJE, mais ce n'est pas le cas de tout le monde.

### 2.3 Différences de recrutement et de situation des parents

On comprend aisément que l'investissement dans l'EAJE n'est pas le même pour un parent qui confie quelques heures par semaine son enfant à un multi-accueil et pour un parent de crèche parentale qui assure des permanences régulières dans la crèche où son enfant est accueilli à plein temps.

De même nous ne devons pas oublier que le rapport des parents au quartier où il habite -et que l'EAJE peut tenter d'investir- est influencé par plusieurs facteurs liés entre eux :

- le type de quartier où ils résident. S'il est en difficulté, voire stigmatisé, les conduites d'évitement, de fermeture ou de fuite peuvent être fréquentes ; à l'inverse dans les quartiers ou communes plutôt homogènes et plutôt favorisées ou en cours de gentrification, l'attachement au quartier se manifeste par une vie associative et relationnelle déclarée plus soutenue ;
- leurs propres ressources (économiques, culturelles, familiales etc.) et leurs interconnaissances (un enfant aîné est-il scolarisé ? le parent est-il issu de ce quartier ? ...).

A titre d'illustration, nous pouvons citer deux expériences diamétralement opposées. Celle d'une mère employée des services à la personne, qui ne cherche pas à fréquenter davantage les gens de son quartier. Elle parlera de « racaille » et évoquera ses projets de déménagement. L'autre expérience est celle d'un père qui au contraire souligne l'importance de la vie sociale dans et autour de la crèche. L'EAJE leur a permis une ouverture sur le quartier. Il énumère les lieux où il prend plaisir à rencontrer régulièrement les autres parents de la crèche (espaces verts, associations, etc.).

### 2.4 Différences liées aux instances qui gèrent l'EAJE.

Même si dans l'ensemble les relations avec l'entité qui gère la structure sont plutôt bonnes, il arrive que ce ne soit pas le cas. Dans un cas au moins cette entité est en grande difficulté, menacée de disparition, et la survie de l'EAJE 5 pourrait être compromise. Dans ces conditions, les projets et les fonctionnements sont entravés, ralentis pour une durée imprévisible. Il est alors difficile d'observer toute la palette des comportements attendus. Dans l'EAJE 3, la directrice regrette amèrement de passer plus de temps à chercher des financements qu'à exercer son métier auprès des enfants.

On pourrait faire les mêmes remarques concernant les institutions pertinentes : par exemple si les relations sont bonnes voire très bonnes avec la PMI dans l'ensemble, il arrive qu'elles soient inexistantes, par manque d'interlocuteur suite à une vacance de poste ou parce que les agents de ce service public sont trop peu nombreux. Et cela peut entraver le développement de la dimension sociale du travail de l'EAJE, être ressenti comme une lacune par les professionnelles.

Ces considérations n'ont pas pour motivation de minimiser les valeurs ni les pratiques des EAJE ou des professionnelles concernées, mais de souligner les obstacles présents sur le chemin de la réalisation des valeurs revendiquées, de leur traduction en pratiques adaptées. Les EAJE s'adaptent aux situations variables et changeantes de leur exercice, et on ne peut pas s'attendre à ce qu'ils réalisent de façon univoque leurs projets pédagogique ou social.

### §3 Les valeurs de l'ESS au cœur des projets et des pratiques des EAJE

Les projets des lieux d'accueil sont diversifiés et s'adaptent aux besoins des familles et à leur territoire. C'est la force des lieux d'accueil de la petite enfance de l'ESS qui, loin de proposer un projet unique, ont la capacité d'adapter et d'individualiser leur projet dans une dynamique de co-construction parents-professionnels.

Nous avons déjà évoqué la variété des relations entre les EAJE et leur environnement et du travail en lien avec le quartier ; même si celui-ci n'est pas toujours valorisé et ne fait pas partie des objectifs premiers de la structure, les ressources du quartier sont utilisées, des partenariats de longue date avec les partenaires locaux existent. Pour certaines structures l'implication est forte et volontaire dès le développement des projets. Pour une minorité d'entre elles, cette démarche est quasiment fusionnelle, l'EAJE étant porté par la commune dès ses débuts il devient un élément central de socialisation et de relation dans la commune.

7

#### 3.1 Les valeurs de l'ESS sont présentes dans les projets et la vie des structures

Ces valeurs doivent être rappelées :

- un modèle économique non lucratif ;
- une gouvernance démocratique qui prévoit la participation des parents. Cette gouvernance peut prendre des formes très différentes (crèches parentales, crèches à implication parentale, scic, ...).
- l'utilité sociale. La mixité sociale, l'ouverture à tous, la pédagogie de la diversité et le développement durable<sup>3</sup> sont très présents dans les témoignages des professionnels.

Ces valeurs sont ancrées dans le quotidien des structures ; nous illustrerons ce résultat en nous attardant sur quelques situations de la vie quotidienne en EAJE :

- l'inscription et l'adaptation. Le rôle de la directrice est central lors du premier contact et de l'inscription ; toutes les valeurs évoquées sont présentées aux parents. La possibilité est laissée aux parents d'aller à leur propre rythme pendant la période de familiarisation de l'enfant et de ses parents à la crèche.
- l'accueil au quotidien en souplesse. L'aspect convivial des structures est le plus souvent attesté. Les mots *confiance totale, transparence de l'équipe, familial, bien-être* reviennent souvent dans les entretiens des parents. Un climat de confiance est instauré entre les professionnels et les familles.
- Les transmissions, la communication. L'aménagement de l'espace et l'ouverture de la salle de vie aux parents favorise la communication et les relations parents-professionnelles. La transparence dans les transmissions, l'évocation des anecdotes de la journée, soulignent que le parent est le premier responsable de l'enfant. De nombreux outils facilitent les transmissions écrites : cahier de liaison, fiches, mails, tableau d'affichage...
- L'alimentation. Les EAJE ne fonctionnent pas tous de la même façon (repas apporté par les parents, ou livrés par un traiteur, ou préparés sur place ...), mais toutes respectent les habitudes de l'enfant et les choix de sa famille, dans le cadre du collectif.

---

<sup>3</sup> Toutes ces notions sont développées dans le rapport intégral

Synthèse du rapport publié en mars 2020 (colline-acepp.org)

« Démarche coopérative et mobilisation des parents et des professionnels au sein des Etablissements d'accueil de Jeunes Enfants

L'impact social des EAJE du réseau Colline Acepp (Projet Interreg VISES, accompagnement APES 2017-2019)

- La relation entre parents et professionnelles et celles en interne de l'équipe. Les professionnelles cherchent à établir une relation de confiance réciproque avec les parents pour le bien-être de l'enfant et de sa famille. C'est un processus qui s'inscrit dans le temps, parfois à partir d'une distance initiale suivie d'un apprivoisement réciproque. La qualité du dialogue entre les différents acteurs et la confiance dans les pratiques des professionnels permettent de ne pas générer de stress chez les parents et d'atténuer conflits et désaccords. L'importance du dialogue entre parents et professionnelles est soulignée dans la mise en œuvre du projet pédagogique et éducatif, pour inventer ensemble les solutions les plus adaptées aux besoins de chacun, dans le respect de l'individu au sein d'un collectif.

### 3.2 Du côté des parents

Plusieurs formes de participation des parents dans la vie de l'EAJE sont observées :

- participations et échanges informels au quotidien : (proximité dans les relations, qualité du dialogue) ;
- temps festifs réunissant parents et professionnels ;
- « missions » parentales au quotidien : actions nécessaires au bon fonctionnement (repas, intendance, lessive, bricolage...) ;
- ateliers parents-enfants, temps d'échanges entre parents ;
- participation aux sorties ;
- participation aux réunions organisées au sein de l'EAJE (et parfois aux commissions thématiques) ;
- participation au CA ou au bureau de l'association gestionnaire de l'EAJE, pour quelques parents.

Les EAJE participent à la création du lien social entre parents et à l'ancrage de ce lien dans la vie locale. Ils concourent à l'élargissement de l'horizon personnel et professionnel, à l'ouverture à d'autres perspectives et à d'autres cultures :

- rencontre de nouvelles personnes ;
- découverte de lieux ressources (médiathèque, ludothèque, etc.) ;
- développement de compétences dans le domaine de la gestion (comptabilité, correspondance, travail sur des dossiers ou des projets) lorsque l'on est membre du CA ou du bureau ;
- développement de compétences générales (jardinage, cuisine, développement durable, etc.) ;
- découverte de la possibilité et de l'importance de l'engagement ;
- et dans un petit nombre de cas cela peut aller jusqu'à une reconversion professionnelle dans les métiers de la petite enfance.

La coopération des parents et des professionnels autour du projet de l'EAJE permet à une partie des parents de se retrouver dans les valeurs mises en avant dans ces lieux d'accueil, de s'épanouir humainement et de gagner en compétences.

Les parents se sentent écoutés, valorisés et parfois accompagnés dans leurs démarches personnelles ou d'insertion professionnelle

### 3.3 Du côté des professionnelles



De nombreuses pratiques de soutien à la fonction parentale sont mises en œuvre : échanges formels et informels, transmissions, activités, sorties, ateliers, actions collectives.... Beaucoup d'EAJE travaillent de concert avec d'autres intervenants auprès des familles en grande difficulté éducative, notamment les services de la Protection Maternelle et Infantile (PMI), toujours en accord avec la famille. Ces pratiques contribuent à renforcer les compétences parentales.

Dans plusieurs EAJE, nous avons observé la présence d'un « mur des familles » : on affiche des photos prises par les familles où elles apparaissent avec leur enfant. Cet outil permet à l'EAJE d'évoquer la diversité des familles qui sont présentes dans le lieu d'accueil et de créer du lien entre les parents.

L'ensemble des salariées contribuent aux réflexions sur les projets pédagogiques. Ceux-ci s'inspirent de différents courants pédagogiques, sans se réclamer d'un seul. Les projets se veulent dynamiques, en perpétuelle évolution. La coopération parents-professionnels contribue à faire vivre et évoluer les projets éducatif et pédagogique.

Les professionnelles apprécient le fait de pouvoir prendre part au projet de la structure, de pouvoir donner leur avis et prendre des initiatives. Elles sont ainsi forces de proposition, et pas seulement « exécutantes » de décisions prises par la hiérarchie.

Les temps d'échange et de réunions autour du projet sont reconnus comme faisant partie de leur temps de travail. C'est pour elles une marque de reconnaissance.

Au-delà de l'accueil du jeune enfant durant les temps d'ouverture de l'EAJE, les professionnelles sont amenées à se rencontrer entre elles, à organiser des temps de rencontres avec les familles sous différentes formes pour favoriser la qualité du dialogue autour de l'enfant.

Nous avons relevé 3 formes de participation des salariés :

- a) autour de la mise en œuvre du projet pédagogique : échanges informels, réunions d'équipe, temps d'analyse de pratiques et de formation (dans tous les EAJE, avec des intensités variables) ;
- b) avec les parents, dans tous les EAJE : ateliers, sorties, temps festifs pour l'ensemble de l'équipe ; présence aux instances associatives (le plus souvent pour le binôme direction) et les réunions de parents
- c) participation aux instances de gouvernance de l'EAJE, fort variable d'une EAJE à l'autre : présences aux AG, commissions, conseil d'administration ; et pour une minorité de professionnelles : fonction employeur et responsabilité administrative.

Les professionnelles trouvent une grande satisfaction dans la relation qu'elles tissent avec les parents et les familles ; elles témoignent de gestes et paroles de remerciement de leur part. Les parents soulignent l'importance du rôle et de l'accompagnement des professionnelles dans les premières années de vie de leur enfant.

Les professionnelles apprécient cette richesse relationnelle et disent s'être enrichies personnellement en travaillant avec cette approche spécifique qui implique à la fois les parents et les professionnelles dans le projet et son organisation.

Dans la majorité des structures, les professionnelles se disent heureuses et épanouies dans leur travail, au-delà des problèmes rencontrés (difficultés financières et organisationnelles).

Les professionnelles se sentent soutenues et accompagnées dans leur demandes de formation et dans leur projets d'évolution professionnelle.

Elles soulignent l'entraide et la solidarité qui existent dans leur équipe (dans une seule EAJE, une professionnelle interviewée fait exception).

Les équipes sont soucieuses de transmettre les spécificités de leur projet aux stagiaires et personnes en contrats aidés. Tous ces éléments sont sources de motivation et de bien-être au

travail. La stabilité des équipes est un indicateur d'un bon climat relationnel et de leur satisfaction au travail.

## Conclusion

A la fin de ce travail, notre question de recherche peut être rappelée : *Quels sont les liens entre la démarche coopérative des structures adhérentes et les comportements de mobilisation des parents et des professionnels ?*

10

La démarche coopérative est le résultat d'une première mobilisation de professionnelles (et de parents dans de nombreux cas) qui ont été à l'origine de la création de chacun des EAJE de ce réseau. Ils avaient parmi leurs objectifs de faciliter, de rendre possible, la mobilisation des parents et des professionnelles. Et le projet social, quand il est développé, comprend d'autres modalités de mobilisation parentale.

**Réciproquement la mobilisation des parents et des professionnelles est ce qui permet à la démarche coopérative de persister, de s'adapter à la fluctuation du paysage institutionnel et au renouvellement des parties prenantes (notamment des enfants et des parents).**

Les différents projets permettent à chacun des acteurs de s'épanouir, de se sentir soutenu et accompagné sur le plan individuel avec des variantes selon le territoire et les problématiques ; l'adhésion à des valeurs communes (ESS, charte Acepp, etc) n'entraîne pas un « prêt à penser » ni une uniformisation des pratiques ; les pratiques évoluent, elles ne sont pas figées. Permettre aux acteurs de ces EAJE de se rencontrer et d'échanger sur leurs projets participe à l'enrichissement des pratiques de chacun. Les difficultés de la mise en œuvre de ces valeurs et principes communs renforcent l'intérêt et la valeur d'un réseau comme celui de Colline ACEPP (soutien de la pratique par l'exemple, le dialogue et la formation).

Face à ces exigences et à tous les aléas, le rôle de la directrice doit être souligné. Comme dans la plupart des situations de travail collectif, c'est elle qui donne le ton, impulse les changements, maintient la cohérence autour du projet collectif et la cohésion de l'équipe. Entre l'AG, le bureau, les financeurs, les parents et l'institution elle-même, la directrice a un rôle central ; son métier de la petite enfance la pousse à privilégier la prise en charge des enfants accueillis, mais ce rôle de direction a ses exigences propres. Et de même que les aléas rencontrés ne peuvent pas être totalement anticipés ni facilement surmontés, le style de direction ne peut pas se traduire en recettes ni en guide de comportements 'clef en main'. Ce sont des actions ou des compétences parfois peu identifiables qui n'ont de sens qu'en situation, dans la relation, et ne peuvent pas se traduire en recettes valables partout et dans toutes les circonstances.

L'enquête synthétisée ici s'inscrit dans un programme de valorisation de l'impact social des entreprises de l'ESS. Même si nous avons proposé quelques indicateurs (cf version intégrale) nous n'avons pas souhaité produire une liste exhaustive d'indicateurs à cocher pour obtenir un score ou une certification, mais au contraire nous avons voulu souligner la diversité des adaptations possibles des valeurs de l'ESS aux situations différentes des EAJE, des quartiers d'implantation, du groupe des parents.

## Liste des sigles et abréviations

ACEPP- Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels  
ADAR - Association d'aide à domicile  
Ajoncs – Amis des Jardins Ouverts et néanmoins clôturés  
APES - Acteurs Pour Une Economie Solidaire  
CA - Conseil d'Administration  
CAMSP - Centre d'Action Médico-Sociale Précoce  
CEJ – Contrat enfance jeunesse  
CCAS - Centre communal d'action sociale  
CDCDS - Conseil départemental consultatif du développement social.  
CNAF – Caisse Nationale d'allocations familiales  
Colline Acepp - Collectif inter-crèche Nord Enfance (fédération Acepp des Hauts de France)  
CRFPE - Centre régional de formation aux métiers de la petite enfance  
CSESS - Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire  
DIV - Délégation Interministérielle à la Ville  
DSP - Délégation de Service Public  
EAJE – Etablissement d'Accueil de Jeunes Enfants.  
EHPAD - Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes  
ESS – Economie sociale et solidaire  
ESSOC – (loi) pour un Etat au service d'une société de confiance  
FAS – Fonds d'actions sociales  
Innov'enfance = Association qui a pour but de créer, promouvoir et mettre en œuvre dans le Nord-Pas-de-Calais des aides à l'enfance, à la famille et au milieu professionnel.  
Interreg - Programme de coopération transfrontalière, soutenu par le Fonds Européen de Développement Régional.  
LAEP – Lieu d'accueil enfants parents.  
PMI – Protection Maternelle et Infantile.  
PSU – Prestation de service unique (Psu)  
RAM – Relais d'assistantes maternelles  
REAAP - Réseau d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents  
RIEPP - Réseau des Initiatives Enfants-Parents-Professionnels (belge)  
RSA- Revenu de solidarité active  
URIOPSS – Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux  
VISES - Valoriser l'Impact social des Entreprises Solidaires