



CAFDES



UNIVERSITE DE NANTES

Master IGIS

Parcours Management des Organisations

d'Intervention Sociale

**DÉFINIR ET CONDUIRE AU SEIN D'UN CHRS LE PROJET
D'UN LIEU D'ACCUEIL PETITE ENFANCE OUVERT À LA
DIVERSITÉ ET IMPLIQUANT LES PARENTS**

Mémoire Présentée par

Venise FOGANG

Tuteur du mémoire

Jacques Queudet

Session juin 2011

Remerciements

Ce mémoire est l'aboutissement d'une formation de plusieurs années. Il est le fruit de la lente maturation des apports théoriques et des expériences sur les différents terrains de stage.

Aussi je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué cette production :

- Jacques Queudet qui m'a accompagnée, en tant que Directeur de mémoire
- Vincent Chamillard, Directeur d'Arc en Ciel pour son accompagnement et sa confiance,
- Mon époux Bertin, mes enfants Katěina et Djibriel à qui, tout simplement, je dois tout. Merci du fond du cœur.
- A toute la promotion qui a su faire preuve de solidarité jusqu'au bout
- A ma famille, mes amis qui ont su me motiver par des petits gestes, des petits services et des mots d'encouragement.

Sommaire

Introduction	1
1 DE LA HALTE-GARDERIE RUE MELLIER AU MULTI-ACCUEIL RUE GAMBETTA : UN CHOIX DE DÉVELOPPEMENT	3
1.1 LE CONTEXTE HISTORIQUE DU PROJET	3
1.1.1 L'association Arc En Ciel, rue Mellier	3
1.1.2 Le service « Enfance & parentalité » et la Halte-garderie	4
1.1.3 Le contexte réglementaire dans le secteur AHI et la nécessité d'un plan global de restructuration	6
1.2 IMPLANter UN LIEU D'ACCUEIL 'SPÉCIFIQUE' DANS LE QUARTIER 'CENTRE-VILLE DE NANTES' : ÉTAT DES LIEUX.....	9
1.2.1 L'accueil de la petite enfance à Nantes : diagnostic d'une pénurie des places	9
1.2.2 En réponse, un multi-accueil à vocation plurielle	16
1.3 LE PROJET EST AMBITIEUX MAIS DE NOMBREUX DEFIS SE DESSINENT	17
1.3.1 La rencontre des publics cible est problématique	17
1.3.2et la menace est forte de produire des situations d'exclusion et/ou des effets excluants.....	20
1.3.3 ...Aussi, faut-il penser un projet qui dépasse les tensions latentes pour créer un véritable point de rencontre entre les publics cible	25
2 DANS LE QUARTIER AÎSÉ DU CENTRE VILLE, UN MULTI-ACCUEIL OUVERT À LA DIVERSITÉ DES SITUATIONS SOCIALES, ET IMPLIQUANT LES PARENTS.....	27
2.1 AU FUTUR MULTI-ACCUEIL D'ARC EN CIEL, UN PROJET SOCIAL CLAIREMENT 'ENGAGÉ ' À L'AUTRE.....	27
2.1.1 Valoriser à ARC en Ciel la diversité de son public	27
2.1.2 La diversité des familles : une richesse et un droit.....	30
2.2ET UN PROJET ÉDUCATIF CENTRÉ SUR L'ENFANT DANS SA SINGULARITÉ.....	32
2.2.1 Le caractère hétérogène du groupe d'enfants montre l'exigence d'une ligne pédagogique axée sur l'estime de soi, la solidarité et l'autonomie.....	32

2.2.2 De la nécessité d'impliquer activement les parents car sans eux, ça ne marchera pas	36
3 UN PLAN D'ACTION DANS LA DROITE LIGNE POLITIQUE ET PEDAGOGIQUE.....	42
3.1 L'ACCUEIL COMME POSTURE PERMANENTE À ARC EN CIEL.....	42
3.1.1 Un multi-accueil convivial et reconnaissant	42
3.1.2 Un accueil au quotidien en lien avec les orientations définies dans le projet social.....	46
3.2 DES MOYENS À LA HAUTEUR DE LA MISSION : UN CADRE DE FONCTIONNEMENT SOUPLE, L'ORGANISATION REPENSÉE ET UNE DYNAMIQUE PARTENARIALE.....	49
3.2.1 Un cadre de fonctionnement suffisamment souple pour garantir l'ouverture à tous.....	49
3.2.2 Repenser l'organisation interne pour garantir son efficacité	53
3.2.3 Des outils participatifs pour conduire le changement : le plan de communication, le plan d'évaluation et l'agenda prévisionnel.....	68
Conclusion.....	75
Bibliographie	77
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

A.L.I : Accompagnement logement Individualisé
A.C.E.P.P : Association des Collectifs Enfant-parents-Professionnels
A.E.M.O : Action Éducative en Milieu Ouvert
A.N.E.F-Ferrer : Association Nationale des Études Féministes
A.M.E : Accueil Mère Enfants
A.H.I : Accueil, Hébergement, Insertion
A.N.E.S.M : Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements Sociaux et Médico-sociaux
C.H.R.S : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
C.A.F : Caisse d'Allocations Familiales
C.G : Conseil Général
C.A.D.A : Centre d'accueil de demandeurs d'asile
C.M.S : Centre Médical et Social
C.E.R.E : Centre d'Expertise et de Ressources pour l'Enfance
C.H.S.C.T : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
C.E.R.L.I.S : Centre de Recherche sur les Liens Sociaux, Université René Descartes
C.N.P : Conseil National de la Parentalité
C.N.A.F : Caisse Nationale des Allocations Familiales
C.D.I : Contrat à Durée Indéterminée
C.A.S.F : Code de l'Action Sociale et des Familles
D.R.A.S.S : Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales
D.G.C.S : Direction générale de la cohésion sociale
D.E.C.E.T : Diversity in Early Childhood Education and Training
E.J.E : Éducatrice de Jeunes Enfants
F.N.A.R.S : Fédération Nationale des Association d'Accueil et de Réinsertion sociale
G.E.M.R.C.N. : Groupe d'Étude des Marchés de Restauration Collective et de Nutrition
P.M.I : Protection Maternelle et Infantile
P.D.H.U : Plans Départementaux d'Hébergement d'Urgence
P.A.J.E : Prestation d'Accueil du Jeune Enfant
P.D.A.H.I : Plan Départemental Accueil Hébergement Insertion
P.N.N.S. 2 : Plan National Nutrition Santé sociaux
I.N.S.E.E : Institut national de la statistique et des études économiques
S.I.A.O : Service Intégré de l'Accueil et de l'Orientation
R.S.A : Revenu de Solidarité Active

Introduction

« Pour pouvoir rencontrer l'autre, il faut être capable de l'accueillir à bras ouverts et la tête haute » (Maalouf 1998)¹

Située à Nantes, l'association Arc en Ciel a pour mission d'accueillir, d'héberger et d'accompagner au sein d'un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS), des femmes en grande difficulté sociale.

En 1981, l'association crée un service destiné à accueillir les enfants des résidentes dans le but de libérer du temps aux mamans afin qu'elles effectuent des démarches administratives, de formation ou de loisir.

En 2006, le service devient une halte-garderie. Laquelle, au-delà de sa fonction sociale de garde, remplit aussi un véritable rôle d'accompagnement éducatif auprès des enfants et des mamans souvent en souffrance psycho-sociale.

Depuis 2008, pour s'adapter à un secteur social et médico-social en pleine refondation systémique, l'association a initié un plan de restructuration. Celui-ci prévoit notamment à échéance 2014, le déplacement de l'établissement dans de nouveaux locaux situés dans le 'centre-ville' de Nantes, un quartier aisé.

Dans cette perspective, le directeur du CHRS souhaite pour la Halte-garderie, développer son activité, améliorer la qualité de l'accueil et ouvrir l'espace aux familles du quartier.

En juillet 2010, j'intègre l'équipe de direction avec pour mission de monter le dossier de développement de la halte-garderie dans ses grandes dimensions (sociale, éducative et fonctionnelle). Ce travail préalable est essentiel à la demande de transformation auprès des autorités publiques.

Au fil des réunions institutionnelles et des entretiens avec les différents acteurs, l'enjeu d'élargir le champ du public se révèle multiple et multidimensionnel.

Il est d'abord politique : Comment penser pour le jeune enfant, un lieu d'accueil 'ordinaire' dans le cadre d'une structure 'spécifique' du secteur de l'insertion ? Quel type de projet éducatif et social peuvent partager des publics qu'à priori rien ne semble réunir ? L'enjeu est aussi institutionnel et pose la question du mode de régulation et de fonctionnement institutionnels possible dans le contexte de l'extension des services de l'association.

Enfin, l'enjeu est éminemment social qui revient à se demander comment dans un lieu collectif, accueillir un public d'enfants et de familles aux appartenances diverses. Le terme

¹ Amin Maalouf est un auteur libanais qui a vécu et travaillé en France. Il est connu pour ses livres : *Les croisades vues par les arabes*, *Léon l'Africain*, *Les identités meurtrières*.

« diversité » ne doit pas porter à confusion. Il se réfère ici à la considération assez large adoptée par le réseau européen des modes d'accueil, à savoir la multiplicité liée à la langue, au sexe, aux caractères physiques, à la situation sociale, économique et familiale. La question est alors de savoir comment accueillir cette diversité à Arc en Ciel et sur quels fondements ? Est ce qu'il s'agit simplement de la laisser exister en ouvrant à les portes de la structure ou bien, s'agit-il aussi de construire son mode d'existence ?

Pour conduire le projet, j'ai opté pour la deuxième option. Partant de la réflexion qu'une chose est de permettre la diversité dans le multi-accueil. Et une autre, qui s'impose à nous, directeurs est de faire système de cette diversité dans un projet collectif.

Pour cela, j'ai considéré deux postulats de départ : la première, étant que les structures d'accueils collectifs constituent au même titre que l'école, des lieux de socialisation où l'enfant fait ses premiers pas dans la société. La deuxième se rapportant au fait que les éducateurs et les parents ont une très forte influence sur la façon dont les enfants conçoivent la diversité. Le devoir du directeur est alors de faire prendre conscience de cette influence en accompagnant chacun dans ses missions auprès des enfants. Et ce, de manière à ceux ci puissent se forger une image positive d'eux-mêmes et des autres.

C'est ainsi que j'ai organisé mon plan d'intervention en trois parties :

La première situe le projet dans le contexte global de la restructuration du CHRS et des enjeux multiples que soulève l'idée d'ouverture. L'étude des besoins qui suit révèle quant à elle des attentes possiblement divergentes des deux publics ciblés par le projet.

La deuxième partie pose les fondements éthiques du plan d'action. Les concepts de la valorisation de soi, de la pédagogie de la diversité et de la collaboration des parents dans le projet constituent les éléments essentiels.

Enfin, la dernière partie décrit le plan d'action élaboré au regard de la réalité économique et culturelle de l'établissement. Il met ainsi en exergue les moyens matériels et stratégiques que je recommande au conseil d'administration pour réaliser le projet.

Pour construire l'intervention d'Arc en Ciel dans le nouveau quartier, je me suis servie autant d'outils théoriques de la sociologie et de la science de l'éducation que des observations et de l'expérimentation du terrain. Un travail quotidien avec les équipes de la halte-garderie et du CHRS, ainsi que des réunions régulières avec le président et le directeur ont nourri mes analyses. Également, de nombreux échanges avec la directrice d'une structure d'accueil du quartier (Tom et Pouce), la directrice du service 'petite enfance et famille' de la mairie de Nantes, l'interlocuteur de la Caisse d'Allocation Familiale (CAF) et l'équipe communale de la maison de quartier ont été indispensables à l'étude du public. Pour finir, de nombreuses discussions informelles avec les familles au sein de la Halte garderie ont alimenté mes conclusions sur le plan d'intervention.

1 DE LA HALTE-GARDERIE RUE MELLIER AU MULTI-ACCUEIL RUE GAMBETTA : UN CHOIX DE DÉVELOPPEMENT

1.1 LE CONTEXTE HISTORIQUE DU PROJET

1.1.1 L'association Arc En Ciel, rue Mellier

Arc en Ciel est une association nantaise qui a été fondée en 1975 par une religieuse qui rassembla autour d'elle un réseau de personnes pour gérer un foyer accueillant des femmes majeures en difficulté, avec ou sans enfant(s). Le premier foyer ouvrit ses portes en 1976 dans une maison bourgeoise, rue du Maréchal Joffre, à Nantes. Il dispose alors de 20 places et ne compte que deux salariés, dont la fondatrice, les autres personnes étant des bénévoles.

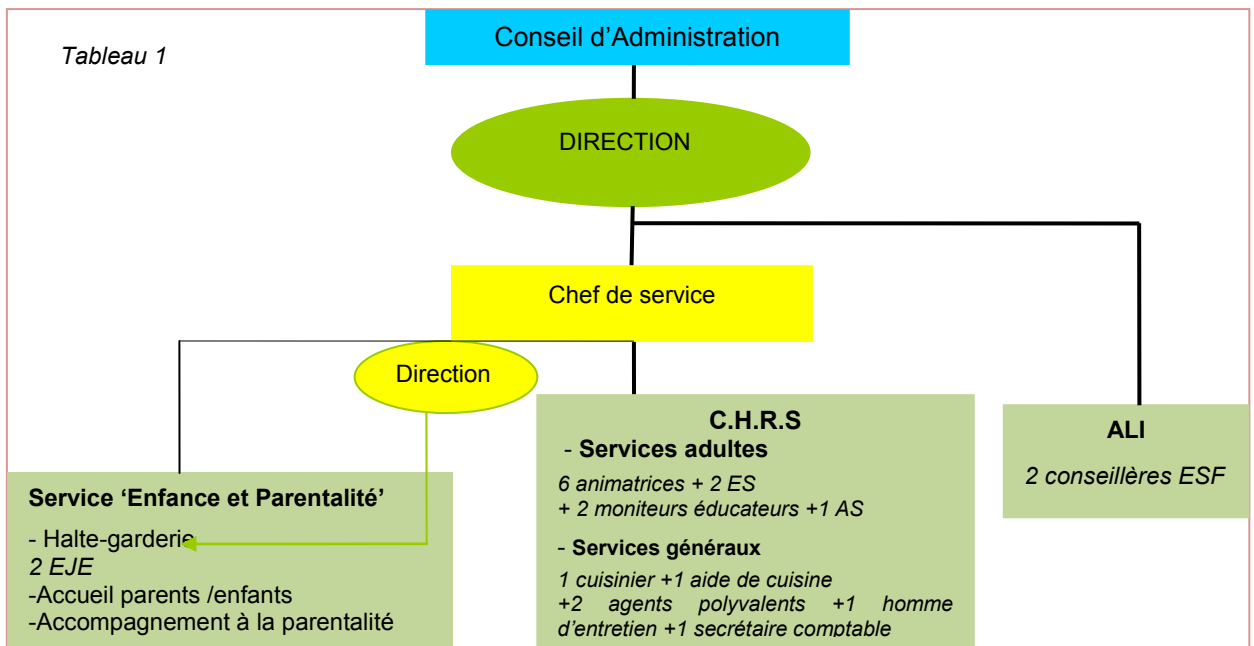
En 1981, l'association achète les bâtiments actuels, rue Mellier et augmente sa capacité d'accueil à 42 places. Très rapidement, elle voit émerger un besoin nouveau : les femmes accueillies ont de plus en plus besoin de faire garder leurs enfants pour effectuer leurs démarches d'insertion (formalités administratives, stage, formation). Aussi, en 1983, un service interne de garderie voit le jour. Financé intégralement sur le budget du foyer, les postes éducatifs sont redéployés pour couvrir 16 heures de garderie.

En 1996, alors que la loi vient imposer la création des plans départementaux d'hébergement d'urgence (PDHU) dans les communes de plus de 4000 habitants, Arc en ciel se positionne dans l'accueil en urgence. Un nouveau service 'Accompagnement Logement Individualisé' (ALI) est créé.

C'est en 1998, alors que le travail social de ce type de structure est reconnu 'Établissement social et médico-social' le foyer prend le vocable et le statut des Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS). Au même moment, l'association adhère à la FNARS (Fédération Nationale des associations d'Accueil et de Réinsertion) afin d'avoir une parfaite maîtrise de son activité et des enjeux du secteur.

En 1999, afin de diversifier son offre d'hébergement, l'association commence à louer des appartements pour accompagner les femmes vers le logement individuel. Cela allège les effectifs de l'hébergement collectif, qui passent à 30.

Le projet associatif est revisité en 2003 et renforce l'association dans sa mission « *d'accueillir et héberger les personnes en difficulté sociale, femmes majeures avec ou sans enfant(s), afin de leur assurer de meilleurs conditions d'existence* ». Le directeur actuel, arrivé en 2005. Comme illustré sur l'organigramme ci après, il dirige l'ensemble de l'activité, sauf la halte-garderie qui elle, est dirigée par le chef de service du CHRS.



1.1.2 Le service « Enfance & parentalité » et la Halte-garderie

A) Ses missions

Le service “Enfance et Parentalité” regroupe trois activités : la halte-garderie, l'accueil parent-enfant et l'accompagnement à la parentalité (cf organigramme, tableau 1).

L'accueil parent - enfant est une activité qui consiste à offrir tous les mercredis après-midi un espace aux parents et leurs jeunes enfants. C'est un temps d'échange encadré par une Éducatrice de Jeune Enfant (EJE) avec l'objectif de soutenir la fonction parentale, faciliter la présence des pères et favoriser l'échange sur les pratiques avec les parents.

Ce temps ressource est mis en place dans un souci de prévention et de cohérence éducative. Elle a 3 missions : Permettre aux parents de vivre un temps de loisir avec leurs enfants (Sorties loisirs...); inciter l'investissement du parent dans le travail scolaire ; et animer une réflexion institutionnelle sur la relation mère - enfant dans le CHRS. Ces activités sont encadrées par le personnel de la garderie et l'équipe éducative du CHRS.

B) La Halte-garderie

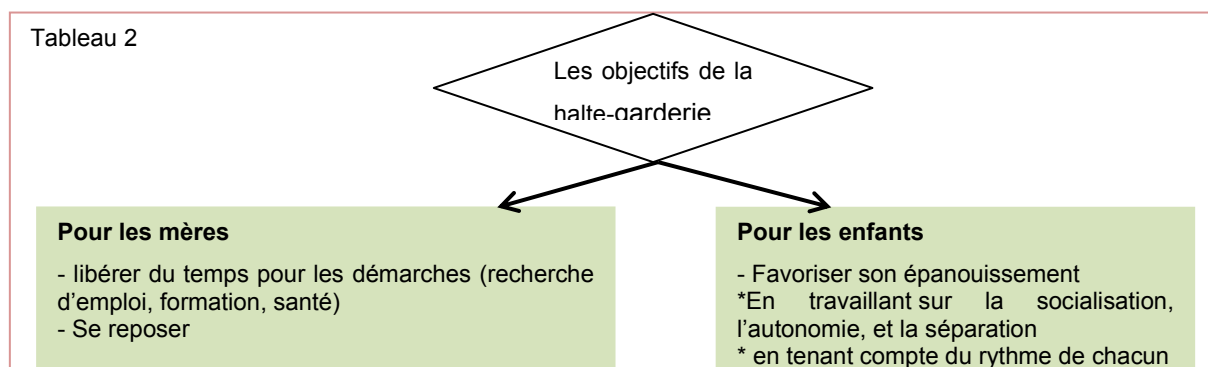
a) Son activité

La halte-garderie a pour mission d'offrir un système d'accueil immédiat et inconditionnel aux enfants dont les mères sont hébergées au CHRS Arc en Ciel et dans les autres centres de réinsertion sociale de la ville.

L'idée est d'offrir aux enfants un lieu de vie chaleureux, sécurisant et aux mères un temps libre pour leurs démarches.

La structure accueille jusqu'à 12 enfants, 4 jours par semaines de 8h30 à 17h30. L'encadrement est assuré par deux EJE qui émargent à 0,58% sur la Halte-garderie. La direction est assurée par la chef de service du CHRS qui y consacre 15% de son temps.

Cette activité est d'autant plus stratégique pour l'association que le CHRS reçoit un nombre croissant de femmes avec des enfants de moins de 3 ans. En l'occurrence, le rapport d'activité de 2010 met en évidence une augmentation de 21% du nombre de femmes avec enfants entre 2008 et 2010.



La garderie du foyer prend le statut de halte-garderie en 2006 suite à une demande de la DDASS (à l'époque) de régulariser une activité qui ne relève pas directement de la fonction propre d'un CHRS et donc implicitement de son champ de financement, à savoir l'accueil collectif d'enfants de moins de 6 ans. Aussitôt, deux conventionnements différents sont négociés : avec le Conseil Général pour les activités d'accompagnement à la parentalité et avec la CAF pour la halte-garderie.

C'est la CAF qui fixe en effet les règles en matière de facturation et soutient financièrement les établissements et services relevant du décret du 1er août 2000 (crèches, haltes-garderies, multi-accueil, ...). Le dispositif mis en place est la Prestation de Service Unique (PSU), une aide financière à l'acte versée par la CAF pour l'accueil de tous les enfants de moins de 4 ans dans les établissements PE. La CAF vient compléter 66% du prix de revient d'un tarif PSU qui intègre la participation des familles.

Pour bénéficier de la prise en charge, les établissements doivent passer avec la CAF une convention. Elle impose deux conditions : Le respect du cadre réglementaire en vigueur qui garantit la qualité de l'accueil (personnel, locaux...) et l'application du barème CNAF dans la facturation des parents (de manière à favoriser la mixité sociale de lieux). Celle-ci oblige notamment de fournir à l'enfant les couches, le lait et le repas. Mais pour l'instant, à la garderie d'Arc en Ciel, ce sont les parents qui fournissent.

b) Sa spécificité comme atout concurrentiel

Compte tenu des parcours du public des CHRS, les EJE de la Halte-garderie ont acquis une compétence spécifique dans l'accueil du jeune enfant en situation difficile. En effet, accueillir les enfants dont les situations familiales sont faites de ruptures, c'est aussi accompagner les mères à une réappropriation du lien familial. Notons que certains enfants accueillis bénéficient d'une protection AEMO.

Cette spécificité est un atout concurrentiel du CHRS Arc en Ciel, favorisant son ancrage dans le paysage nantais des structures d'hébergement et d'insertion. En effet, 25% de son activité provient de partenaires qui réorientent vers la Halte-garderie leurs résidentes en demande d'une solution de garde. Parmi eux, la fraternité, SOS femmes, l'Association Nationale des Études Féministes (ANEF-Ferrer), l'Accueil Mère Enfants (AME) et le 115.

c) *Le cadre légal qui régit le service*

En tant que structure collective d'accueil petite enfance, les activités de la halte-garderie sont encadrées par plusieurs textes du secteur dont les principaux sont : Le décret n° 2000-762 du 1^{er} août 2000 qui définit le régime d'ouverture et de contrôle des établissements d'accueil. La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. La loi du 02/02/2002 qui invite dans son article 214-2 à préciser les dispositions prises pour faciliter l'accès des enfants de familles rencontrant des difficultés. Et le décret n° 2010-613 de 2010 dit 'Morano' qui modifie les modalités d'encadrement des enfants.

1.1.3 Le contexte réglementaire dans le secteur AHI et la nécessité d'un plan global de restructuration

A) Arc en Ciel sous le sceau d'importants changements réglementaires

a) *Avec la modernisation de l'État, une nouvelle régulation budgétaire et tarifaire s'est enclenchée,*

En effet, dans un contexte financier difficile de l'État, les réformes en cours depuis 2008 dans le secteur Accueil, Hébergement, Insertion (AHI) visent à refondre le dispositif d'accueil et d'hébergement vers plus d'efficacité et de démocratie dans l'allocation des ressources. Pour les gestionnaires comme Arc en Ciel, la campagne budgétaire 2011 s'ouvre sous le sceau d'importants changements : La première, c'est que cette nouvelle gouvernance qui émerge est articulée au niveau national sur un référentiel de prestations et un schéma national de financement. Ceci a pour conséquence de faire perdre à Arc en Ciel la maîtrise de la diversification de ses services.

Le deuxième changement est acté par un Plan Départemental Accueil Hébergement Insertion (PDAHI) qui s'impose aux établissements. En Loire-Atlantique, ses priorités sont articulées autour de la politique du "Logement autonome et pérenne », de la mise en place d'une plate-forme qui centralise et oriente les demandes et l'instauration des tarifs plafonds au-delà desquels l'autorité ne finance plus l'activité. Ces évolutions changent tout en termes de gestion et de marge de manœuvre financière. Emmenant Arc en Ciel à restructurer son organisation pour rester concurrentiel et s'adapter aux nouvelles orientations publiques.

b) *...qui appelle l'association à de profonds changements de type adaptatif*

En effet, le bâtiment tel qu'il se présente aujourd'hui doit être rénové. Il n'a pas subi de transformations lourdes (si ce n'est pour la cuisine au RDC en 1998) depuis sa construction (milieu du XXème siècle) et nécessite dans les prochaines années une sévère mise aux normes d'économie d'énergie, d'accès pour les handicapés et de sécurité incendie. D'autre part, les femmes sont hébergées dans des chambres simples de 7 à 9 m², avec des conditions de confort et d'intimité minimales, et peu adaptées à la composition familiale d'un public avec enfants et à l'évolution des besoins vers plus d'autonomie (cuisine et sanitaires individuels notamment).

Par ailleurs, l'exiguïté des locaux pose des problèmes d'accueil des familles de plus de 2 enfants ou avec des préadolescents et adolescents, alors même que ces demandes sont nombreuses. Enfin, l'activité Halte-garderie est limitée dans son développement par sa superficie et par le manque de possibilité d'extension sur le lieu actuel.

Ainsi, pour pérenniser son activité, l'association doit restructurer son activité, adapter ses prestations à l'évolution des besoins des usagers et répondre aux objectifs fixés par le schéma départemental.

C'est ce que décide en 2008 la direction en élaborant un programme de restructuration à échéance de cinq ans. Il repose sur deux axes stratégiques. Le premier porte sur les aspects immobiliers et consiste à relocaliser l'établissement sur un nouveau lieu dans le quartier 1, rue Gambetta (Cf annexe 1). Le second implique de faire évoluer le projet d'établissement. En effet, le logement diffus, la proximité du centre-ville, des équipements sociaux (PMI, CMS, écoles) et des services, l'anonymat de l'immeuble sont autant de nouvelles caractéristiques qui invitent aussi à repenser les modalités d'accueil et d'accompagnement des usagers. A cet effet, le programme de restructuration prévoit principalement d'augmenter à 60 places la capacité d'accueil du CHRS, de créer un collectif de logements groupés mais plus autonome (avec des services intégrés) ainsi que des logements diffus avec un accompagnement à distance.

B) Côté Halte-garderie : la stratégie de développement est de type horizontal

a) *Changer de statut pour devenir un multi-accueil*

Est le premier des deux axes de développement que projette la direction. Elle souhaite transformer le statut de la halte-garderie pour en faire un multi-accueil car son statut actuel ne permet qu'un accueil temporaire, limité à la demi-journée. En revanche, le multi-accueil permet de diversifier les modes d'accueil, du temporaire au permanent, répondant ainsi à un plus grand nombre de besoins et de demandes.

De plus, c'est un mode de garde encouragé par les politiques publiques pour sa souplesse. Le principe est de combiner sur un même lieu plusieurs solutions d'accueil

possibles (occasionnel et régulier) avec la possibilité de passer de l'une à l'autre en fonction des contraintes des familles. Valorisant davantage une fonction sociale qu'économique de l'accueil d'un enfant, la direction voit à juste titre dans ce concept un facteur d'insertion pour les familles en difficulté.

b) Élargir l'offre d'accueil

Est le deuxième axe stratégique de développement. Il consiste à augmenter la capacité d'accueil à 30 places et ouvrir le multi-accueil aux familles du quartier.

Le choix de multiplier par trois la capacité actuelle est fait pour répondre aux besoins grandissants des familles sur Nantes. La direction souhaite profiter du projet immobilier pour construire de nouveaux locaux plus adaptés au nombre et à l'esprit du 'multi-accueil'. J'ai donc mené sur ce point, une étude des besoins pour évaluer la réalité de la demande et la pertinence de la stratégie. On la retrouve dans le deuxième chapitre.

L'idée d'autoriser l'offre d'accueil aux familles du quartier est quant à elle, développée à la fois pour répondre au principe d'égalité promu par le département et la CAF et saisir la mixité sociale comme un outil d'insertion du public des CHRS.

Notons que la halte a déjà une petite expérience de l'ouverture sur le milieu 'ordinaire' puisqu'elle accueille occasionnellement des enfants de l'actuel quartier, rue Mellier. Même si cette ouverture reste élémentaire (2,6%), elle donne à la direction les moyens d'envisager l'idée à plus grande échelle.

c) L'opportunité est partagée entre les différents partenaires

La stratégie d'ouvrir de nouveaux horizons à la halte-garderie horizons, tout en préservant la mission de l'association auprès des plus fragiles est en effet soutenue par différents acteurs locaux concernés.

La mairie de Nantes soutient l'idée d'un mode de garde accessible aux familles en très grande difficulté sociale, notamment dans le cadre de l'accueil d'urgence. Lors de mon entretien téléphonique avec elle, la directrice du service 'petite enfance et famille' de la mairie confirme encore son attachement à l'esprit de solidarité qui caractérise le projet.

La CAF de Loire atlantique encourage pour sa part un projet qui semble également se positionner sur les axes prioritaires de la CNAF². Rappelons en effet que dans la convention d'objectifs et de gestion 2009-2012, la Caisse nationale s'est fixé pour objectif de créer 100 000 places d'accueil collectif, de développer des structures innovantes et d'accompagner le dispositif RSA (Revenu de Solidarité Active) en levant au maximum les obstacles à l'emploi des publics en difficulté. Rassuré de cet engagement, Mme G,

² Caisse Nationale des Allocations Familiales

interlocuteur CAF sur l'accompagnement des projets me communique aisément de précieuses informations sur les statistiques de naissance et les aides CAF.

Comme La CAF, le Conseil Général trouve aussi un intérêt à soutenir l'élargissement sur son territoire de l'offre locale d'accueil.

Enfin, pour les partenaires associatifs, c'est l'aubaine d'une solution d'accueil supplémentaire aux demandes des résidentes.

1.2 IMPLANTER UN LIEU D'ACCUEIL 'SPÉCIFIQUE' DANS LE QUARTIER 'CENTRE-VILLE DE NANTES' : ÉTAT DES LIEUX

1.2.1 L'accueil de la petite enfance à Nantes : diagnostic d'une pénurie des places

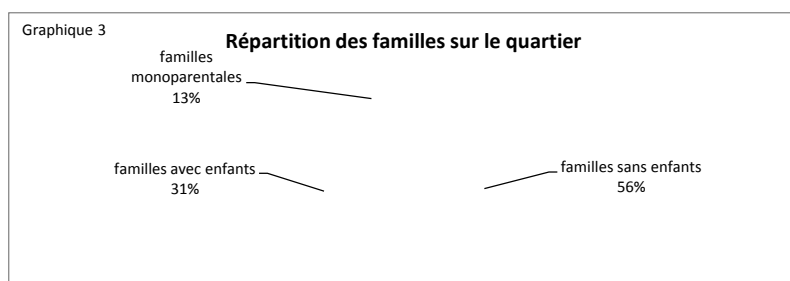
A) Étude des besoins dans le quartier 'centre-ville'

a) *Les caractéristiques du quartier*

Nantes est, au niveau de sa population, la 6e ville de France. Sa dynamique démographique est liée au renouvellement constant de la population depuis vingt ans. Entre 1999 et 2006, elle croit de 0,6% avec 13 000 habitants de plus. Cette augmentation s'explique en grande partie par le solde naturel qui affiche un taux de natalité de 14%, supérieur à la moyenne nationale (12,6%).

La ville de Nantes est divisée en onze quartiers, avec à la tête de chacun, un élu référent et une équipe de quartier. Le Centre ville, aussi appelé quartier 1 est le premier.

C'est en me rapprochant de l'équipe municipale chargé de ce quartier que j'obtiens les données concernant son environnement. Une entrevue de type semi-directif permet à la fois d'obtenir des informations sur les caractéristiques locales, notamment celles des familles) et de collecter des opinions sur leur regard. Celui notamment que pourraient porter les riverains sur l'implantation d'un lieu d'accueil petite enfance ouvert à tous et relevant d'une association de solidarité.



Ces données me permettent entre autre de rendre compte de la démographie du quartier. Ainsi, on sait qu'avec 27 866 habitants, Il est au 5e rang, soit 10% de la population communale. Ces habitants réunissent 6 905 ménages au sein desquels, 8% soit 5167 sont des familles. Elles mêmes constituées comme le montre le graphique n°3 à 31% de familles composées d'enfants et 13% des familles monoparentales. Ces deux dernières données intéressent tout particulièrement le projet d'Arc en Ciel.

b) *Le profil social des familles du quartier*

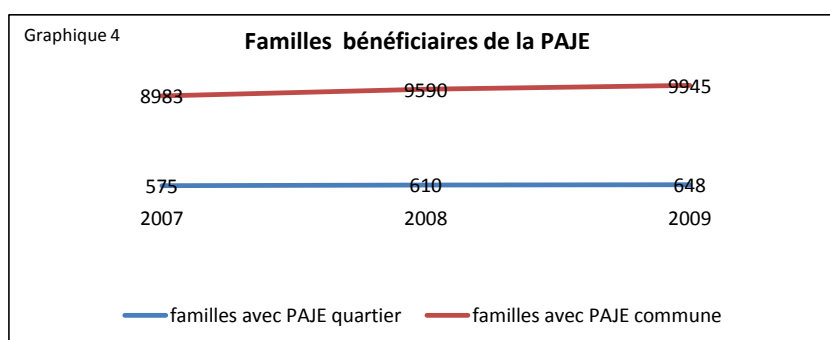
Globalement, le nombre de familles³ augmente dans la ville de Nantes

Comme l'indique le tableau ci-dessous, il croit de 1% entre 1999 et 2007. Au sein du groupe démographique des de familles, celles avec enfant représente environ 56%.

	Nombre de familles	Nombre de familles monoparentales	Dont couples avec enfant(s)	Dont couples sans enfant
1999	65 283	10 612	27 419	27 252
2007	65 982	11 190	25 777	29 015

Concomitamment, dans le quartier 1, le nombre de familles qui ont un besoin de garde progresse

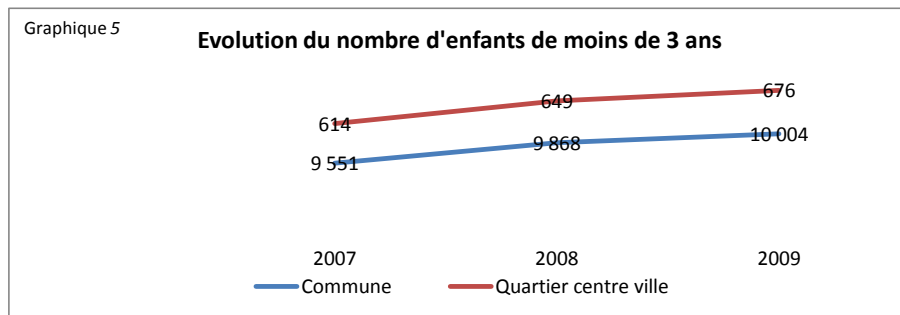
On le sait grâce aux données de la CAF concernant la Prestation d'Accueil du Jeune Enfant (PAJE). La PAJE est une prestation allouée par la CAF dans le cas de la naissance ou de l'adoption dans un ménage d'un enfant de moins de 3 ans. A ce titre, ses données chiffrées constituent un bon indicateur du nombre de personnes concernées par le besoin de garde du jeune enfant dans une localité. C'est ainsi qu'on observe (graphique 4, ci dessous), qu'en trois ans, le nombre de familles bénéficiant de la PAJE a augmenté de 13% dans le quartier, passant de 575 à 648. Un taux d'accroissement par ailleurs supérieur à la moyenne de la ville qui est de 10%.



³La famille, selon l'INSEE, s'entend comme un cadre susceptible d'accueillir un ou des enfants. Elle est constituée d'au moins deux personnes, dont au moins un adulte. La famille comprend : soit un couple (marié ou non) et, le cas échéant, ses enfants ; soit une personne sans conjoint et ses enfants

Corrélativement, les enfants sont de plus en plus nombreux malgré un nombre de naissances relativement stable

Comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous, le nombre d'enfants de moins de 3 ans augmente dans la ville depuis deux ans. Le quartier 1 seul, connaît un accroissement de 10%, passant de 614 enfants en 2007 à 676 en 2009

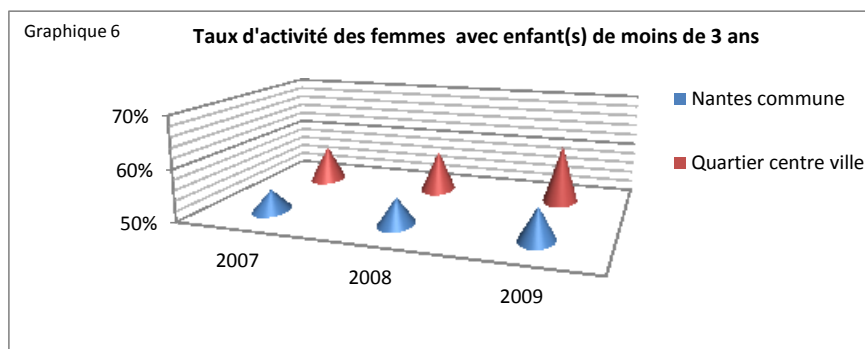


Cependant, la progression du nombre de naissances dans le quartier est en réalité relativement stable depuis 2005. Le quartier enregistre 335 naissances en 2008 selon les données de la CAF. Il doit davantage son accroissement d'enfants de moins de 3 ans PAJE aux flux importants de jeunes familles qui s'y installent.

Ces 676 allocations représentent en substance le besoin potentiel d'accueil d'enfants. Cependant, pour le confirmer, une analyse du profil des mères du quartier est nécessaire. Même s'il est bien entendu que la situation des pères influe tout autant sur le besoin.

La majorité des mères conjugué vie professionnelle et vie familiale

L'information confirme en substance le lien entre le nombre de familles PAJE. L'illustration est faite dans le graphique ci-dessous qui informe sur les taux d'activité des femmes (avec enfants de moins de 3 ans) dans le quartier et dans la ville. On observe que le taux d'activités de ces mères est très important dans le quartier. Entre 2007 et 2009, il augmente de 4 point pour atteindre 61%, dépassant ainsi la moyenne de la ville qui elle, si situe à 56%.



Ainsi, le quartier 1 en est un particulièrement dynamique sur le plan de l'emploi. Les familles qui la composent se situent majoritairement parmi les catégories socioprofessionnelles (CSP) les plus favorisées. Pour cause, il est au 2^e rang des professions intermédiaires et des cadres supérieurs qui représentent respectivement 23% et 30% des résidents actifs. Il compte 163 474 sont des salariés.

c) *Les besoins des familles du quartier comparés à l'offre d'accueil existante*

Ayant souvent un emploi stable et à temps plein, les parents du quartier ont de fait un besoin de garde directement lié à l'emploi. Un besoin de type crèche, dirait-on classique qui revient pour les mères à trouver un mode de garde afin de reprendre le travail. Elles recherchent un lieu pouvant accueillir leurs enfants de façon régulière, plus d'une journée par semaine, et étendue sur l'année.

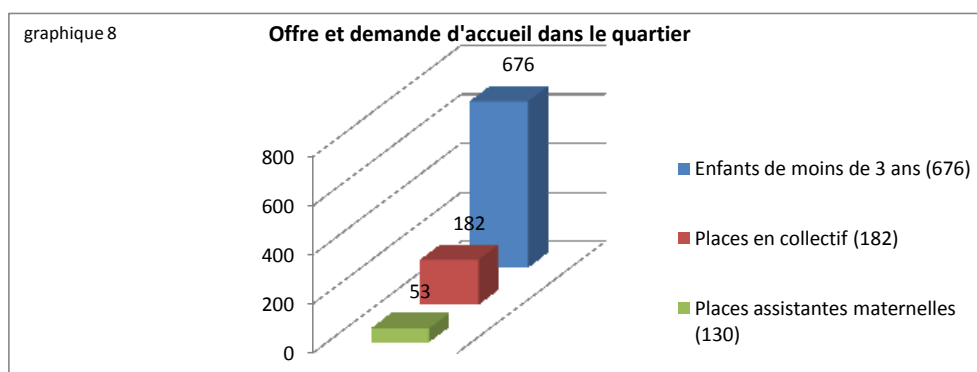
Or, l'offre d'accueil dans le quartier est relativement insuffisante. Le quartier dispose en 2010 (cf tableau 7) de 312 places dont 182 en accueil collectif.

Tableau 7 Capacité d'accueil des jeunes enfants dans le quartier (0/3 ans)	Accueil régulier	Accueil occasionnel	Accueil d'urgence	Total
Médiathèque (municipal)		✓		20
Crechendo (municipal)		✓		38
Tom & pouce (associatif)				25
Mickey & Minnie, (associatif)				22
Une souris verte (associatif)				27
Multi-accueil CHU (associatif)				50
Relais assistantes maternelles (53 agréments)				130
Total				312

La capacité d'accueil est importante mais ne suffit pas à couvrir la demande potentielle. Le graphique n° 8 ci après illustre parfaitement une pénurie⁴ de places d'accueil dans le quartier. En effet, le taux de couverture est seulement de 46% du fait de la forte tension existante entre le nombre d'enfants pouvant être gardé (676) et le nombre de places offertes dans le quartier (312). C'est aussi ce qui est ressorti de l'échange que j'ai eu avec Mme B, directrice de Tom et Pouce (l'un des multi-accueils du quartier). Cette dernière reconnaissait avoir en permanence une soixantaine de demandes sur sa liste

⁴Sous réserve, les données statistiques en notre possession ne permettent pas de donner avec précision le taux de couverture dans le quartier. Des statistiques sur les gardes à domicile et les enfants scolarisés avant 3 ans manquent.

d'attente. Elle disait également débouter quotidiennement un nombre incalculable d'appels téléphonique de parents en recherche de places.



B) Caractéristiques des familles en situation d'insertion

Les populations relevant des CHRS constituent l'autre cible du projet. Il fallait donc aussi une étude de ses caractéristiques pour appréhender les modalités de leur besoins.

a) *Quelques indicateurs de la précarité sur Nantes*

En 2009, la situation de l'emploi se dégrade fortement en Loire atlantique (INSEE 2009). La demande d'emploi augmente de 23% en un an, plaçant le taux de chômage départemental à 6,1%. L'agglomération de Nantes compte 26228 demandeurs d'emploi dont la moitié sont des femmes. Corollairement, le nombre de bénéficiaires des minima sociaux suivants (Allocation Adulte Handicapés(AAH), Revenu Minimum d'Insertion (RSA)). Parmi eux, les personnes isolées, les familles monoparentales et les familles nombreuses sont les plus touchées par la précarité. D'ailleurs, le dispositif « Accueil, Hébergement, Insertion » (AHI) du département voit arriver avec inquiétude, une proportion toujours plus importante de familles avec enfants, en particulier ceux de moins de 3 ans (12% entre 2007 et 2008 selon la DRASS⁵).

b) *Les conditions socio-économiques des populations en insertion*

Une étude menée en 2006 par la FNARS sur le profil des familles en insertion de la ville de Nantes nous donne quelques indicateurs pertinents par rapport au projet du multi-accueil. Il ressort d'une part que les familles avec enfant(s) de moins de 3 ans sont en augmentation dans les structures. Les mineurs, accompagnant leurs parents représentent d'ailleurs 55% de la population accueillie. Et même si 40% d'ailleurs de personnes sont adultes

⁵ DRASS Pays de la Loire, Service statistique 'Activité, clientèle et personnel des établissements accueillant des adultes et des familles en difficulté sociale', echo des stat, 2006, n° 38

isolés, 29 % sont en couple avec enfant(s). Cela signifie donc que les familles avec enfants sont très présentes dans les CHRS et ont par conséquent des contraintes liées à gérer, en plus des difficultés d'insertion.

Leur situation est pour la majorité très précaire puisque 44% des adultes sont déclarés demandeurs d'emploi qu'ils soient ou non inscrits au pôle emploi. Seul 1 adulte sur 9 exerce une activité professionnelle et pour 20% d'entre eux, il s'agit d'une activité d'insertion économique, d'adaptation à la vie active, de stages ou des formations. L'étude montre que la difficulté est souvent aggravée pour les personnes issues de l'immigration. Certains adultes étant classés comme « dans l'impossibilité administrative ou médicale d'exercer une activité professionnelle », du fait de leur situation administrative.

Concernant les revenus, trois adultes sur quatre accueillis en CHRS ne perçoivent aucune ressource de travail, ni de stage. Ils dépendent des seules ressources d'allocation qui est fonction de la situation sociale et professionnelle : allocation de parent isolé, RSA, allocation adulte handicapé, allocation chômage, allocations familiales et PAJE.

Parmi cette population, les femmes victimes de violences sont encore une catégorie de particulière, et cette fois, c'est une étude⁷ menée par la DRASS Pays de la Loire en 2005 qui nous donne des éléments d'informations significative. On observe que 69% des femmes dans les CHRS ont des enfants avec elles. A Arc en Ciel, c'est plus de 80 % des femmes qui ont des enfants dont 50% avec des enfants de moins de 3ans.

L'emploi reste précaire pour ces femmes dont les $\frac{3}{4}$ sont sans activité professionnelle et seulement 1/10^e bénéficie d'un CDI à temps plein.

De plus, elles souffrent d'isolement. Elles ont souvent une histoire familiale semée de ruptures. En effet, les liens sont souvent distendus et 35 % déclarent ne pas avoir de famille en dehors du foyer où elles ont subi des violences.

Ce contexte fait que les travailleurs sociaux se heurtent régulièrement aux difficultés de garde d'enfants pour ces mères. La prise en charge des enfants d'ailleurs régulièrement mentionnée par les structures comme une difficulté spécifique.

c) Quels besoins d'accueil pour ces familles ?

En réalité, ce groupe est lui-même composite. Il faut compter avec une grande diversité des situations familiales qui ne manqueront pas de se traduire sur les besoins des parents en termes de garde et sur ceux des enfants, en termes d'accueil éducatif.

Plusieurs sous groupes peuvent alors être distingués : les familles immigrantes primo-arrivantes et/ou en situation irrégulière (plus de 50% à Arc en Ciel)⁸, les familles

⁷ Étude du Service des politiques médico-sociales de la DRASS porte sur la prise en charge des femmes victimes de violences dans les structures d'hébergement d'urgence des Pays de Loire. Echo des STAT Pays de la Loire N°37, Sept 2006.

⁸ Arc en Ciel, rapport d'activité 2010

monoparentales, les familles où se vivent des situations de violences familiales et enfin celles dont les 'papa' sont en situation de séparation.

Cependant, même si elles ont des caractéristiques différentes, elles ont en commun de souffrir des difficultés à faire garder leurs enfants du fait, soit du chômage, soit de la précarité de leurs emplois (irrégulier, à temps partiels, horaires décalés).

Dès lors, de façon générale, leur demande de garde est fortement liée à la nécessité de rechercher un emploi ou de suivre une formation.

Maintenant, en fonction des réalités familiales et culturelles, d'autres difficultés compliquent davantage l'accès aux modes de gardes collectifs.

Pour les familles primo-arrivantes, c'est l'isolement que l'on peut facilement attribuer à la barrière de la langue et au souci d'intégration culturelle. Les codes culturels étant différentes, l'adaptation au mode de vie citadin et à la culture de garde de l'enfant par une institution est souvent lente et difficile.

Les familles monoparentales constituent avec les familles primo-arrivantes un sous groupe particulièrement vulnérable. Au-delà des difficultés économiques, ce qui pèse fortement sur elles, c'est la grande solitude face aux enfants qu'elles ont à charge. Leur besoin de garde se justifie davantage par la nécessité d'un temps pour souffler.

Quant aux 'pères' en séparation, ce sont souvent les oubliés du système social. Vivant dans des conditions précaires, ils ont souvent du mal à recevoir (lorsqu'ils le peuvent) leurs enfants, tant le logement est exigü et mal adapté. En conséquence, c'est souvent dans la rue ou dans un café que les rencontres ont lieu. En termes de garde, ils ont besoin d'un espace d'accueil sécurisé et adapté pour faire connaissance avec leurs enfants sans crainte de jugement.

Par rapports aux enfants, les besoins sont spécifiques, du moins pour une partie d'entre eux. Les conditions de précarité et les distorsions relationnelles des parents retentissent en effet sur le développement psychique et/ou physique. Dans une étude⁹ de faisabilité menée par le centre parentalité du CHU de Nantes, les pédopsychiatres soutiennent le risque pour certains des enfants profondément en souffrance de développer des troubles du comportement ou de dépression. Ainsi, au cours d'une de mes journées de travail à la halte-garderie, une des EJE témoignait de difficultés relationnelles des enfants, reconnaissant les percevoir davantage au moment de la séparation très difficile avec la maman. Elle laissait ainsi entendre que ces enfants ont particulièrement besoin de sécurité et de tranquillité, vis-à-vis de l'environnement.

⁹ Depuis plusieurs années une équipe de deux pédopsychiatres et d'un médecin PMI étudient la faisabilité et la pertinence sur Nantes d'une crèche thérapeutique.

Comprenons par là qu'ils ont donc besoin en terme d'accueil, d'un lieu qui fait cadre, et donc du temps pour valoriser leur capacités et faire confiance aux autres.

Pour conclure, on retiendra que le public en insertion a un réel besoin de garde axé davantage sur un mode occasionnel et d'urgence. Et pour cause, il s'appuie sur 3 réalités que confirme une enquête (Annexe 1) menée par Arc en Ciel auprès des centres d'insertion. D'abord celle de remédier à une indisponibilité temporaire et urgente. Plusieurs publics sont concernés : La maman qui doit intégrer rapidement un stage ou une formation arrivé inopinément et généralement programmée sur des demi-journées. Les parents aux emplois précaires, au noir, aux horaires et rythmes irréguliers (restauration, bar, emplois saisonniers...). Les mères ayant des difficultés à anticiper la demande et donc prises dans l'urgence. Les parents passagèrement en incapacité de s'occuper de leurs enfants pour diverses raisons (fatigue chronique, problème de santé...). Enfin, les parents qui ont simplement besoin de souffler.

Ensuite, pour rompre l'isolement. Car faire garder les enfants donne l'occasion de sortir de chez soi, de faire des loisirs et de retrouver des repères éducatifs.

Enfin, pour répondre à une volonté de socialisation, d'ouverture de l'enfant aux autres.

d) Comment sont-ils actuellement pris en compte ?

Dans le contexte de la pénurie, les structures d'accueil sont en difficulté pour répondre favorablement à tous les types de demandes. La priorité est donnée aux enfants dont les parents travaillent. Et ce, d'autant plus que leurs demandes d'accueil régulier, stable et à long terme répond aux commodités de gestion. Dans ces conditions, les populations relevant des CHRS sont plus fortement pénalisées. Leurs besoins ayant un caractère atypique (horaires décalés, temps partiels, instabilité et irrégularité dans l'emploi...). Pour cause, sur 2 300 places d'accueil dans la ville de Nantes, seul 13% sont destinées à l'accueil occasionnel et 4% réservées à l'accueil d'urgence.

Le quartier 1 est encore plus tendu. Sur les cinq structures, une seule propose un accueil occasionnel et il n'ya aucune offre d'accueil d'urgence. D'où les difficultés des travailleurs sociaux à trouver un accueil, même de dépannage aux enfants des résidentes.

1.2.2 En réponse, un multi-accueil à vocation plurielle

Pour permettre à toutes les familles de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle, et en lien avec le décret d'août 2000, le Conseil Général et la CAF de Loire-Atlantique se sont donnés pour objectifs de prévenir les inégalités et les exclusions et de faciliter l'accès des lieux d'accueil PE à tous, quelle que soit l'origine géographique ou sociale du public.

C'est fort de cette feuille de route départementale qu'Arc en Ciel a décidé son intervention dans le quartier. La direction souhaite développer un multi-accueil à vocation multiple :

Sociale pour être un outil d'émancipation des familles en difficulté et généraliste pour atteindre les familles du quartier.

Trois finalités sont alors définies :

- Favoriser l'accessibilité de son espace d'accueil à toutes les familles.
- Faire du lieu d'accueil un véritable support d'insertion et de bien être social
- Favoriser l'épanouissement de l'enfant dans son développement social et personnel.

Vu les attributs différenciés des publics visés, un constat s'impose : le projet d'accueil d'Arc en Ciel s'adresse à un public résolument hétérogène. D'un côté des parents en difficulté d'intégration, voire en situation d'exclusion, de l'autre des familles plutôt aisées dont la garde est liée à la reprise du travail. L'ouverture donne lieu à une multiplicité des attentes et le pari est audacieux pour l'association de penser un lieu d'accueil qui réponde à toutes.

1.3 LE PROJET EST AMBITIEUX MAIS DE NOMBREUX DEFIS SE DESSINENT

1.3.1 La rencontre des publics cible est problématique

Mélanger les publics est une idée ambitieuse mais la situation soulève des problèmes dont il convient de prendre la mesure. Ils résident essentiellement dans les chocs qui pourraient naitre de la rencontre. Deux types de choc sont alors possibles qui concernent les situations sociales et les situations éducatives.

A) Le choc des situations sociales

Pour analyser cette dimension du choc, il m'a paru nécessaire de me référer aux recherches de la sociologie sur les représentations sociales. Les travaux de P.Bourdieu sur l'espace social et les stratégies de distinction seront particulièrement invoqués.

L'espace social¹⁰ est défini par le sociologue comme une construction multidimensionnelle où s'opposent diverses classes prises dans des enjeux de positionnement.

En partant du principe qu'un espace d'accueil du jeune enfant est une fraction de l'espace social, l'hypothèse que l'espace d'Arc en Ciel soit confronté aux chocs de la rencontre des différences devient alors une réalité. En effet, les familles ciblées ne sont pas caractérisées par les mêmes habitus de classes, autrement dit, les modes de vie, de consommation, la culture, les modèles éducatifs...

¹⁰ « Espace qui ordonne et hiérarchise un ensemble de positions coexistantes et distinctes, extérieures les unes aux autres, définies les unes par rapport aux autres, par leur extériorité mutuelle et par des relations de proximité, de voisinage ou d'éloignement, mais aussi d'ordre et de hiérarchie" Bourdieu P Les règles de l'art, Paris, Seuil, 1992

C'est P. Bourdieu qui structure l'espace sociale par habitus. Il s'appuie sur la théorie des capitaux, un concept selon lequel les agents sociaux se distribuent dans l'espace social selon le volume des capitaux qu'ils possèdent : le capital économique, le capital social, le capital culturel et le capital symbolique -ce dernier tenant de la reconnaissance dans la société des trois premiers. Pour ramener cela à notre contexte, nous avons globalement une CSP au quartier composé en majorité de cadres intermédiaires et supérieurs et une autre en situation d'insertion qui recouvre davantage de personnes sans activité professionnelle. Si les premières sont généralement mieux dotées dans les trois capitaux que les seconds qui cumulent les déficits.

Dans ces conditions d'inégalités, la rencontre des différences risque de poser de sérieuses difficultés de cohabitation. Pour cela, revenons aux travaux de Bourdieu sur le principe de domination entre les groupes sociaux. L'auteur se réfère à une conception dichotomique de la société (bien que l'idée de la polarisation soit remise en question par l'apparition de la classe moyenne) pour démontrer la lutte symbolique qui existe en son sein entre les groupes. Selon lui, c'est l'accumulation des capitaux qui en est l'enjeu. L'enjeu d'une lutte symbolique où, par un jeu de distinction-distanciation, la classe dite dominante légitime son pouvoir en cherchant à imposer ses valeurs et sa représentation du monde à la classe dominée.

La suite de cette lecture sociologique est encore plus intéressante pour décrypter la situation. Nous apprenons en effet que, dans l'espace social, les individus ont tendance à se regrouper en fonction de leur place. L'habitus constitue en quelque sorte le critère de distribution. Le sentiment d'appartenance entre les individus d'un même groupe est, de fait, déterminé par les styles de vie, les manières, d'agir, de s'habiller ou même de parler. Cela signifie donc (et c'est important ici), que lorsque le choix est possible, il existe une logique de rapprochement social qui fait que les individus ont tendance à se rapprocher de ceux qui leur ressemblent et se distancier de ceux à qui ils ne souhaitent pas être assimilés.

Ainsi peut-on faire l'hypothèse qu'un CHRS qui décide d'ouvrir son espace d'accueil à un public favorisé du Centre ville et donc de mélanger des populations aux habitus différents impose en réalité aux individus une situation « anormale » -du moins, une situation qui ne va pas dans le sens des pratiques sociales telles qu'objectivement observées. Ne peut-on alors imaginer qu'en s'inscrivant dans un tel contexte, le multi-accueil d'Arc en Ciel puisse être le théâtre de forts enjeux d'identités et de pouvoir ? Enjeux d'autant plus forts que le caractère inégal des deux publics est visible ? Ne peut-on imaginer qu'il puisse être un espace social où les groupes sociaux dominants tenteront d'imposer leur habitus pour marquer leur domination ? Rappelons que Bourdieu entend par violence symbolique, le pouvoir pour un groupe d'imposer ses significations et ses croyances et ce, de manière tout à fait légitime.

Dans la société, les terrains sur lesquels mettre en scène la distinction sont nombreux. Il en est un qui est particulièrement significatif : les pratiques culturelles et éducatives.

B) Le choc des représentations éducatives

Le projet s'adresse à un public cible aux styles éducatifs différents. Cet état de fait peut également compliquer la rencontre. D'autant comme le précise Bourdieu, que le capital culturel est avec l'économique celui qui fournit les critères de différenciation les plus manifestes. Le sociologue va jusqu'à établir un lien direct entre les goûts culturels et la hiérarchie sociale.

Si donc le champ culturel est une dimension de lutte de classement, on peut alors supposer à juste titre dans le contexte d'Arc en Ciel que le projet éducatif constitue un enjeu fort de la bataille. En tant qu'espace de construction des goûts culturels, il est au même titre que l'école, un lieu d'ascendance culturelle. Aussi, devons nous réfléchir cette question pour épargner au multi-accueil le risque d'être l'objet de tensions entre les groupes pris dans des stratégies éducatives.

Avant de continuer, je tiens tout de même à souligner qu'il ne s'agit pas ici d'étudier les processus éducatifs à l'intérieur des familles, ni de mettre à jour des relations entre pratiques éducatives et classes sociales ou entre type de structuration familiale et classe sociale mais bien d'analyser les représentations des parents en lien avec l'éducation généralement donnée dans les espaces d'accueil du jeune enfant.

Cela passe alors par une confrontation des pratiques éducatives entre les différents lieux de vie de l'enfant évaluer l'équilibre pédagogique à trouver. Ainsi donc, de nombreuses études sociologiques, notamment celles de J. Kellerhals et C. Montandon¹¹ ont démontré la variété des pratiques éducatives au sein des familles. Précisant qu'elles sont le reflet des positions sociales et de l'héritage culturel. Celles des classes moyennes ou aisées développeraient par exemple une éducation souple et ouverte qui privilégie une logique d'investissement individuel et d'autonomie. Cela se traduit par des pratiques culturelles nobles, un accès privilégié à une offre de garde susceptible de donner de meilleures chances de réussite scolaire, et pour certains le choix de l'espace d'accueil. Dans ce dernier cas, le lieu de résidence joue effectivement de variable d'ajustement en fonction de ses atouts spatiaux. C'est ce que Jacques Levy appelle le capital spatial¹².

La recherche de ces deux sociologues suisses est particulièrement intéressante en ce qu'elle montre aussi l'importance du facteur « cohésion familiale » sur les stratégies

¹¹ Jean Kellerhals & Montandon C, sociologues suisses connus pour leurs recherches sur les styles éducatifs contenues dans l'ouvrage '*Les stratégies éducatives des familles. Milieu social, dynamique familiale et éducation des préadolescents*', Delachaux et Niestlé, Lausanne, 1991

¹² Jacques Levy, géographe français parle de capital 'spatial' pour désigner « l'ensemble des ressources, accumulées par un acteur, lui permettant de tirer avantage, en fonction de sa stratégie, de l'usage de la dimension spatiale de la société ».

parentales. Or nous savons qu'à cause des difficultés qu'ils rencontrent, certains parents sont dans une telle situation de vulnérabilité qu'on ne puisse parler de style éducatif mais d'absence de toute stratégie éducative. Une situation inégalitaire qui peut constituer pour les dominants un moyen d'asseoir leur influence au moyen du capital symbolique. Leur reconnaissance symbolique étant communément acquise, Il y'a donc là, une vigilance à avoir, même par rapport à l'établissement.

1.3.2et la menace est forte de produire des situations d'exclusion et/ou des effets excluants

A) A l'échelle de la structure, l'enjeu est éducatif et social

a) *Le risque de rapports d'influence*

Ce risque est réel car les différentes identités vont rentrer en interaction dans un rapport de pouvoir et de frustrations mutuelles. Comme on l'a vu avec Bourdieu, lorsque deux groupes sociaux se rencontrent, il est difficile qu'ils se traitent d'égal à égal. On peut donc craindre que le groupe dominant, majoritaire dans le quartier, cherche dans le souci de préserver son patrimoine culturel à réduire l'influence des autres.

En réalité, la violence symbolique est à craindre sous une double forme. Sous sa forme la plus violente, le groupe en insertion, affaibli de tout pouvoir d'influence est laissé à la marge du projet (nombre d'enfants inscrits, pédagogie en place). Dans l'autre forme, il y a tolérance. La violence est plus douce mais non moins virulente. Ce qui est alors à craindre réside dans le risque pour la structure Arc en Ciel d'accepter comme compromis souhaitable une situation dans laquelle les populations de la 'zone d'intégration' acceptent en toute tolérance de cohabiter avec celles de la 'zone de vulnérabilité'.

Dans l'une ou l'autre des formes, le rapport d'influence est avéré car la tolérance reste malgré tout une notion marquée par un caractère hiérarchique. Ceux qui tolèrent sont ceux qui définissent les limites de la tolérance et ceux qui sont tolérés peuvent en être reconnaissants. Ce premier risque en annonce un autre.

b) *Le risque d'un espace saisi par les préjugés et générateur d'exclusion*

Les préjugés sont des généralisations et toutes les sociétés développent au sein de ses groupes des jugements sans fondement des uns et des autres. Le type de chevelure, la langue parlée, les vêtements, les particularités physiques et les styles de vie sont autant de marques visibles qui vont servir à créer l'image de son prochain et l'inscrire dans une catégorie de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Malheureusement, tous les enfants de public cible ne bénéficient pas du même imaginaire collectif, ce qui peut susciter des vulnérabilités et provoquer des situations d'échec.

Il est à savoir que les enfants dont l'habitus renvoie à un groupe du sommet de la hiérarchie sociale reçoivent généralement dès le départ des pronostics de réussite et de développement social normal. Si donc ceux-ci bénéficient du préjugé dit positif, il en est autrement pour les enfants de parents plus pauvres. Ils souffrent de préjugés dits négatifs. Ceux-là renvoient aux déviations et complications sociales.

Partant de cette analyse des représentations sociales, on peut faire deux hypothèses : la première, c'est que, pour les familles du quartier Centre ville, les personnes relevant d'un CHRS sont stigmatisées. Autrement dit, elles présentent un attribut qui va les disqualifier lors des interactions avec les personnes identifiées comme normales. Cette compréhension de la stigmatisation sociale nous vient d'Erwing Goffman¹³ qui considère effectivement l'objet du stigmaté, comme « *un écart par rapport aux attentes normatives des autres à propos de son identité* »¹⁴. Dans le cas des populations en situation d'insertion, c'est le handicap social qui est l'attribut. Les personnes prises en charge par l'aide sociale souvent taxées d'« assistés sociaux », des gens à qui il faut prendre la main. Constituant une ressource négative supplémentaire pour les familles relevant du CHRS, ces stigmates peuvent dans le cadre du projet, les pousser au repli.

La deuxième hypothèse découle et revient à dire en tant qu'acteur de l'aide sociale, Arc en Ciel subisse la stigmatisation. Le lieu d'accueil pâtirait dans ce cas, d'une moindre fréquentation des familles du quartier.

Alors, comment favoriser l'accessibilité de l'accueil à toutes les familles sans stigmatiser ? Quel accueil penser qui garantisse une forme de cohésion au sein et en dehors de l'établissement ? Y répondre impose de prendre conscience d'un autre risque important.

c) *Le risque de différenciation sociale de la part des populations du quartier*

Dans la continuité du risque précédent, les populations du quartier pourraient suspecter une pauvreté culturelle défavorable à la réussite scolaire de leurs enfants et par conséquent, faire le choix d'un autre mode d'accueil. Afin de mesurer ce risque, rappelons-nous que, pour évoluer, les groupes sociaux élaborent des stratégies éducatives. Et même si cela est commun à toutes les catégories sociales, une étude de Catherine Bouve¹⁵ démontre que les classes moyennes et supérieures restent plus que les autres en prise avec ces enjeux. Elles mettent en œuvre des stratégies de pré-investissement scolaire, recherchant davantage un équilibre éducatif entre compétences intellectuelles, épanouissement personnel et socialisation. La carte de la différenciation se

¹³ Erving Goffman est un sociologue et linguiste américain d'origine canadienne. Il définit la notion d'institution totale, de présentation de soi ou encore de stigmaté.

¹⁴ La sociologie d'Erwing Goffman, Nizet, J et Rigaux N, p 26, Edition la découverte, collection Repères, Paris, 200

¹⁵ C Bouve est sociologue, chercheuse en science de l'Éducation. Elle rend compte de son étude dans son ouvrage 'Les crèches collectives, Usagers et représentations sociales Contribution à une sociologie de la petite enfance', L'harmattan, 2003

joue alors au niveau des moyens mis à la disposition de l'enfant pour atteindre les objectifs (consommation culturelle, sorties pédagogiques, nouvelles technologies...).

Ainsi, donc, si les familles du quartier ont confiance aux pratiques pédagogiques d'Arc en Ciel, elles seront intéressées au projet d'accueil, mais si elles imaginent devoir compenser une offre jugée peu stimulante, elles chercheront à s'en distinguer.

Dans ces conditions, comment concilier les attentes dirait-on de proactivité de certains parents avec les besoins de contenance de certains enfants ? Comment trouver le juste équilibre ? La réflexion doit être menée en tenant compte de la réalité d'un dernier risque.

d) *Le risque d'évitement des familles en insertion*

Ce risque est directement lié au rapport d'influence. Car si les principes éducatifs des familles du quartier prennent le dessus, l'orientation pédagogique risque que s'éloigner des pratiques du public d'attache d'Arc en Ciel.

Cela viendrait à confirmer leurs appréhensions car il faut le savoir, les structures d'accueil du jeune enfant pâtissent en général parmi les couches populaires d'une représentation négative de contrôleur social. Elles sont accusées et c'est lié à leur histoire, d'entretenir un rapport d'affinité culturelle avec les classes moyennes et supérieure. Si c'était avéré à Arc en Ciel, cela risque de pousser une partie du public des CHRS vers des stratégies

La problématique ici, renvoie directement à la représentation que se fait Arc en Ciel de sa mission auprès des enfants et des familles. Est-ce que la halte-garderie intervient dans une logique de réparation sociale ? Son objectif est-il d'assurer une garde pour améliorer les possibilités d'insertion ou pour pallier aux manques des parents ? Et pour le multi-accueil, souhaite-elle évoluer vers une logique de coresponsabilité éducative, étant entendu qu'un projet commun n'est possible que s'il évite à la fois les écueils du contrôle social, de l'assistantat et de la compromission culturelle ?

B) A l'échelle des enfants accueillis, l'enjeu est identitaire

a) *La question identitaire*

Ségoène vit dans le quartier. Arthur, seul avec son papa, est hébergé dans un foyer à la périphérie de Nantes. Luna ne parle pas français. Sahara vient d'une culture où le portage est très important et ne supporte pas de rester assise. Marc porte une prothèse à la jambe droite. Les parents de Sybille sont peut-être en situation irrégulière. Ceux d'Abdel travaillent toute la journée tandis que les parents de Jean cherchent un emploi depuis deux ans. Henry mange le riz avec des bâtons mais Coline, elle, ne souhaite manger qu'à la main. Nicolas porte souvent le même vêtement.....

Chacun de ces enfants est historiquement lié à un contexte familial particulier mais pourtant, tous font partie d'un même groupe : celui du multi-accueil Arc en Ciel.

Pour rendre compte de ce qui est en jeu pour les enfants, partons de l'hypothèse que l'interaction des différences, devenues de fait plus visibles va entraîner des effets sur la personnalité de chacun et aussi sur les rapports qu'ils vont entretenir entre eux. Se pose alors la question de savoir comment ils vont vivre la rencontre ? Comment chacun va se positionner par rapport aux amis ? Comment s'éveiller avec l'autre dans sa différence ?

b) S'épanouir dans sa différence devenue visible

La construction identitaire est une étape fondatrice du parcours personnel d'un enfant. C'est donc un enjeu dont il faut prendre la mesure et ce, d'autant plus dans le contexte de la diversité du projet d'Arc en Ciel. L'espace d'accueil, en prise avec les luttes qui vont la traverser va renvoyer à l'enfant une image soit positive, soit négative de lui-même. Il est donc important si l'on veut accueillir les enfants de toutes appartenances, de bien veiller à ce que chacun s'épanouisse dans le respect de sa différence. Les préjugés endommagent l'image de soi de l'enfant. Il est blessé dans ses appartenances lorsqu'il perçoit que celles-ci sont rejetées, niées ou méconnues.

Dans le milieu de l'insertion, on rencontre régulièrement des enfants issus des minorités linguistiques, culturelles et sociales dont les problématiques associées peuvent facilement les amener à avoir une mauvaise estime d'eux-mêmes.

Le contexte de la diversité peut accentuer le sentiment de différence et générer un mal-être à celui qui vit déjà mal sa différence. De même, pour les enfants nés avec un handicap physique, celui-ci peut devenir un élément déterminant dans la construction de leurs identités. La manière dont les autres vont l'appréhender va déterminer sa capacité à développer sa personnalité.

Le souci de l'apprentissage, alors prépondérant dans l'accueil classique n'est que secondaire pour certains de ces enfants qui ont avant tout, besoin de se sentir valorisés et découvrir le monde qui les entoure. D'où la nécessité d'anticiper et de prévoir un accompagnement pédagogique sur la valorisation de la personnalité de l'enfant. Les parents sont aussi concernés et l'accompagnement à la fonction parentale doit être un volet important à prendre en compte.

Ceci étant, la question identitaire se pose aussi pour ceux des enfants qui s'identifieraient plus positivement à leur groupe. Ceux là même qui partent sur un a priori de bonne santé sociale, ou d'une situation familiale symboliquement plus favorable. Partant, en effet, du principe que l'enfant s'intéresse très tôt aux différences partir desquelles il incorpore les représentations collectives (tant négatives que positives)¹⁷, on peut se questionner sur

¹⁷ Louise Derman-Sparks, militante et psychologue américaine est connue pour avoir élaboré le programme éducatif antidiscriminatoire auprès des enfants. : *Anti-Bias Curriculum tools for empowering young Children* publié en 1989

les effets que pourrait induire sur certains enfants la brutalité d'une rencontre avec des amis différents, tant dans leurs particularités physiques que dans la manifestation des troubles psychologiques dont ils souffrent.

c) *A l'échelle de l'association, la problématique est institutionnelle et juridique,*

Une halte-garderie de 12 places au service d'un CHRS est une chose. Un multi-accueil de 33 places ouvert au milieu 'ordinaire', avec un fonctionnement autonome en est une autre. La forte transformation de la structure pose, si ce n'est des difficultés, des questions d'ordre juridique dont il faut se saisir pour penser pour le multi-accueil un fonctionnement efficace.

On l'a vu, le cadre réglementaire des lieux d'accueil PE est très rigoureux. Cependant, compte tenu de la configuration institutionnelle de la halte-garderie, de la forte dépendance de son fonctionnement vis-à-vis du CHRS, on observe une mansuétude des autorités de tarification et de contrôle sur les obligations réglementaires. Quid d'un regard de la CAF sur la convention collective applicable, quid aussi de l'opposabilité de la convention PSU qui contraint les lieux d'accueil à fournir les couches dans le cadre du tarif conventionné. Ceci étant, la tolérance de la CNAF sur ses aspects de gestion est générale et concerne bon nombre de lieux d'accueil sur le territoire. En réalité, la CNAF s'est fixé depuis 2002 un passage progressif des lieux d'accueil aux nouvelles normes juridiques et financières. Cependant, neuf ans après, elle est moins tolérante, les contrôles se font plus pressants et les menaces de rupture de convention PSU plus fortes. Dès lors, le multi-accueil se doit à son ouverture d'être exemplaire sur la conformité aux normes conventionnelles. Pour cela, les relations institutionnelles doivent au préalable être clarifiées entre le CHRS et la future structure, tant sur le fonctionnement que sur le volet juridique du personnel (convention collective des salariés).

Ainsi, dans le plan d'action, je proposerai une architecture institutionnelle possible. Celle qui me semble la plus appropriée dans ce contexte.

1.3.3 ...Aussi, faut-il penser un projet qui dépasse les tensions latentes pour créer un véritable point de rencontre entre les publics cible

A) Saisir l'opportunité de la rencontre

Les enjeux que nous venons d'exposer révèlent que s'ouvrir sur le quartier ne se décrète pas. Accueillir les familles dans leur diversité ne s'improvise pas, tant les difficultés sont significatives. Il y'a des problèmes de différenciation sociale à surmonter, des rapports de pouvoir à intégrer, des désajustements sociaux à prendre en compte.

Cependant, derrière ces difficultés latentes se cache une formidable opportunité d'inventer une manière de vivre ensemble dans un projet enrichissant, solidaire et constructeur.

Les travaux de Claude Lévi-Strauss orientent ma réflexion dans ce sens. Le célèbre anthropologue français¹⁸ conclut en effet dans ses recherches que la rencontre des différences est une richesse pour l'humanité « *permettant alors une cumulation des savoirs et des techniques propres à générer un progrès des conditions de survie* ».

Toutefois, nous prévient l'ethnologue, il y a mille et une manières pour les différentes sociétés d'entrer en contact. Claude Levi Strauss pense en effet que si la rencontre des différences est une richesse, les contacts trop intenses diminuent la fécondité des échanges au fur et à mesure que la diversité s'estompe. Les conditions de la rencontre sont donc primordiales. De cela, dépend les effets du contact qui peuvent se révéler soit désastreux, soit constructifs.

Dès lors, il est évident que la réussite du projet d'accueil repose sur la capacité d'Arc en Ciel à créer les conditions d'une rencontre juste entre le public du quartier et les familles en insertion, un point d'équilibre qui permette le développement de chacun des enfants dans l'espace d'accueil.

Mais comment créer les conditions d'une bonne rencontre ? Comment donner au projet cette dynamique qui agrège les différences de manière à ce que chacun des acteurs trouve un intérêt à cohabiter ? Sur quels fondements éthiques penser l'accueil d'un groupe à appartenances multiples ? Quelle place donner aux enfants ? Quelle participation des parents à cette entreprise ?

¹⁸ Claude Lévi-Strauss (1908 -2009) a exercé une influence décisive sur les sciences humaines dans la seconde moitié du XXe siècle. Il est notamment connu pour ses travaux suivants: *Race et Histoire*, 1952 ; *Tristes Tropiques*, 1955 ; *Anthropologie structurale*, 1958.

B) ...Comme un espace d'intégration des familles de différents milieux

La singularité des situations familiales démontre qu'on ne peut confondre les enfants à accueillir dans un accompagnement unique et normatif. Aussi, j'ai choisi comme réponse de développer un lieu d'accueil reconnaissant toutes les formes de diversité et impliquant les parents.

Je propose d'adopter une approche qui, tout en permettant le rapprochement des familles, respecte la singularité de chaque enfant dans son besoin d'accueil (continu, découpé, régulier) et son besoin de reconnaissance. Je souhaite conférer au projet, une approche citoyenne selon laquelle un monde commun des dissemblables est possible lorsque chacun trouve sa place.

La petite enfance est une période favorable et les lieux d'accueil, un outil formidable pour construire une société solidaire et citoyenne. Pour ce faire, j'ai choisi de fonder le projet sur une double logique d'équilibre : fédératrice pour favoriser le rapprochement des familles et souple pour respecter les appartenances individuelles ; rassurante pour s'adapter au public en difficulté et proactif pour permettre l'autonomie des enfants.

Sur la base du décret du 1er août 2000, la CAF de Loire Atlantique donne un canevas pour l'élaboration d'un projet d'accueil petite enfance. Il doit contenir un volet social, un volet éducatif et un volet fonctionnement.

A partir de ça, j'ai dans la partie qui suit, défini pour chacun des volets, les grandes orientations. Cette deuxième partie de l'étude ne constitue en effet qu'un document d'orientation. Elle recouvre les grands axes de réflexion que je compte mettre en débat dans l'établissement afin d'impliquer tout le monde. C'est donc un préalable à la phase d'élaboration définitive du projet, qui elle fera l'œuvre d'une réflexion collective et d'un choix consensuel.

Le premier chapitre détaille ma conception du rôle social que doit jouer le lieu d'accueil d'Arc en Ciel. Il tient compte de l'histoire de l'association, de son identité mais aussi de la place qu'elle occupe dans la société en tant que structure d'insertion sociale.

Le projet éducatif est développé dans le deuxième chapitre. Il précise ma perspective du développement et du bien-être de l'enfant accueilli à Arc en Ciel. Quant au projet de fonctionnement, il est contenu dans le plan d'action qui reprend les modalités pratiques dans ce que le projet aura d'atypique et d'innovant.

2 DANS LE QUARTIER AISÉ DU CENTRE VILLE, UN MULTI-ACCUEIL OUVERT À LA DIVERSITÉ DES SITUATIONS SOCIALES, ET IMPLIQUANT LES PARENTS

‘C’est la manière dont les différences sont traitées plutôt que les différences qui sont la cause du problème’ (Louise Derman-Sparks, The ABC Task Force, 1989)’

Les différences existent au sein du public cible d’Arc en Ciel. Et parce qu’elles vont apparaître dans son espace d’accueil, il m’a semblé opportun d’en faire un outil d’intervention. Un outil que j’ai privilégié à double titre. Pour l’association qui va pouvoir exprimer sa vision du vivre ensemble. Pour les enfants qui vont pouvoir appréhender la réalité de la société dans un lieu où ils ne se sentiront ni saisis, ni tirillés dans leurs multiplicités.

2.1 AU FUTUR MULTI-ACCUEIL D’ARC EN CIEL, UN PROJET SOCIAL CLAIREMENT ‘ENGAGÉ ’ À L’AUTRE

Le projet social, tel qu’entendu par le règlement a une dimension stratégique. Il doit au-delà du service aux parents, décrire la fonction sociale de la structure dans son environnement, précisant notamment selon l’article 11 du décret du 7 juin 2010 la place et le rôle qu’elle entend jouer dans le quartier et plus globalement dans la société.

En cohérence avec l’histoire d’Arc en Ciel et son combat contre les exclusions et les inégalités, je pense que son lieu d’accueil PE doit s’établir comme un outil au service de l’éducation citoyenne des enfants.

Pour reprendre une définition significative du Réseau des Écoles Citoyennes (RECIT), l’éducation citoyenne est une « *éducation émancipatrice qui développe auprès de tous, et tout au long de la vie, une démarche éducatrice cohérente avec les droits humains* ».

2.1.1 Valoriser à ARC en Ciel la diversité de son public

A) Le choc comme apprentissage

On l’a vu, la rencontre des publics cibles va produire des chocs. Des désajustements synallagmatiques sont prévisibles dans un espace où l’évolution des uns entraînera les autres à agir, réagir, se décaler ou se repositionner.

Cependant, le choc peut être porteur d’apprentissage et source d’entente, à condition d’être convenablement appréhendé.

Cela n'est en mon sens possible que si l'espace d'accueil s'inscrit comme un véritable lieu de négociation sociale. Autrement dit, il doit réguler les désajustements socio-structurels de manière à permettre les conditions d'une véritable intégration des différences.

Répondre à ce vœu impose alors de bien réfléchir la relation entre les différentes parties en présence : familles du quartier, familles du CHRS et professionnels du multi-accueil. Chacune d'elle doit pouvoir évoluer avec les autres et trouver dans le multi-accueil une nouvelle qualité de la vie en commun.

Ainsi, j'ai fait le choix d'inscrire le projet social dans un esprit d'ouverture à l'autre qui pose comme principes d'action, le respect et la valorisation de la diversité.

L'idée est simple. Il s'agit de reconnaître, plutôt que de les ignorer, les différences et les hiérarchies qui existent dans notre groupe cible, puis de les transformer en un thème de travail. Elles deviennent alors un outil pour casser les barrières sociales et créer une dynamique de solidarité entre les familles. Un moyen pour créer un espace de concertation entre les familles et les professionnels. Un objet de lutte contre l'exclusion.

Pour étayer ce choix, j'ai considéré différentes théories de l'éducation, dont une que je trouve particulièrement adaptée pour appréhender la diversité de notre public : l'anti-bias approach'.

B) L 'anti-bias approach', pour valoriser la diversité des situations familiales

a) *Le concept et ses principes*

« L'anti-bias (anti-préjugés) » est un concept psycho-éducatif qui nous vient des États-Unis. Développée par Louise Derman-Sparks, une psychologue du développement spécialisée dans la petite enfance, la pédagogie est à l'origine un programme de lutte contre les préjugés, principalement axé sur l'éducation des enfants.

Le terme 'bias' désigne les travers qui ont lieu lorsqu'on observe les réalités sociales. Le mot 'anti' indique, quant à lui, le refus de voir les choses de cette façon. La traduction la plus appropriée qu'on pourrait retenir pour ce principe éducatif est 'l'éducation pour et dans la diversité' ou encore la 'pédagogie de la diversité'.

Louise Derman-Sparks est une militante américaine qui se battit dans les années soixante pour l'égalité pour tous des droits civils. Convaincue de l'impact positif pour la société d'une éducation à la diversité de très jeunes enfants, elle met en œuvre un programme innovant d'une éducation sans préjugés. Celui-ci est élaboré dans un ouvrage publié en 1989 et intitulé '*Anti-Bias Curriculum tools for empowering young Children*'¹⁹.

¹⁹ Traduit en Français '*Programme sans préjugés. Outils au service des jeunes enfants*'. Ouvrage publié à New York en 1989 par le NAEYC (National Association for the Education of Young Children).

Le modèle de ce programme se fonde sur l'argument psychologique que dès l'âge de 2 ans, l'enfant repère les différences entre les sexes, les couleurs, les formes du corps, puis plus tard les autres différences y compris culturelles. Vers l'âge de 3 ans, il associe ces différences à des préjugés précoces transmis par les adultes de son entourage familial et des lieux d'accueils publics qu'il fréquente. C'est pourquoi LD.Spaks dira que « *le niveau d'assimilation par les jeunes enfants des stéréotypes, et de la peur des autres révèle avec force le besoin imminent d'une éducation sans préjugés auprès des jeunes enfants* »

Partant de là, elle élabore à l'adresse des éducateurs, un programme éducatif et social structuré autour de quatre objectifs pédagogiques dont deux, adaptés aux plus petits :

- Veiller dès le plus bas âge à la construction pour chaque enfant, d'une image positive de soi
- Et permettre aux enfants de vivre des expériences avec des personnes qui ont des groupes d'appartenance et des comportements différents. Ceci, afin qu'ils puissent se sentir à l'aise auprès d'eux, et que se développent des capacités d'échanges et d'empathie.

L'appel humaniste de cette pédagogie a permis en Europe de grandes avancées idéologiques et institutionnelles. Si elle inspire des organisations telles que la fondation Bernard Van Leer²⁰, elle initie la création de nombreux réseaux de la petite enfance sur le thème de la diversité dans les lieux d'accueil. Il s'agit par exemple de la 'Diversity in Early Childhood Education and Training'²¹ (DECET) au niveau européen ou de l'Association des Collectifs Enfant-parents-Professionnels (ACEPP) en France. L'ACEPP fédère des lieux d'accueil de jeunes enfants associatifs à participation parentale. Elle anime un réseau de plus de 1000 lieux d'accueil sur le territoire national. De grande notoriété dans les débats publics, l'association imprime ses marques dans les textes officiels visant à promouvoir le bien être des enfants et la collaboration parents-professionnels. Elle a notamment assuré un rôle actif dans le mouvement qui a conduit à reconnaître la place des parents dans le décret du 1^{er} Aout 2000 et à intégrer le personnel éducatif dans la convention collective nationale des acteurs du lien social et familial (CCN).

L'ensemble de ce travail est mené au plus près du territoire par 30 fédérations régionales et l'association est régulièrement interpellée par les pouvoirs publics pour aider à la réflexion sur la place des parents et la promotion de la diversité dans les lieux d'accueil.

²⁰ La Fondation Van leer est basée aux pays bas et œuvre aux côtés des enfants en difficulté pour l'égalité des chances et des droits pour tous dans le monde.

²¹ Le réseau DECET (Diversity in Early Childhood Education and Training) vise le développement des savoirs et des compétences et attitudes qui encouragent enfants et adultes à construire un contexte éducatif respectant la diversité

b) ... sont particulièrement adaptés à la problématique du projet d'Arc en Ciel

L'adaptation à Arc en Ciel des principes de 'l'éducation pour et dans la diversité' est pertinente à plusieurs égards :

- D'abord, parce qu'elle va mener la structure à travailler sur la diversité des familles dans le sens le plus large, des situations physiques aux appartenances linguistiques.
- Ensuite, parce qu'elle part de l'hypothèse que la notion de dominance autant que celle de 'dominé' cause des grands dommages aux individus et peuvent conduire à des situations de désolidarisation et de fractures sociale. En considérant ainsi le rôle extrêmement important que joue la hiérarchisation sociale dans le développement des préjugés, cette approche va conduire à tenir compte l'environnement dans l'accueil des enfants.
- Enfin, c'est une approche qui soutient l'idée que la mise en relation de groupes différents entre eux ne suffit pas pour lutter contre les préjugés et les chocs de contact. Il faut en plus un mode de relation et de fonctionnement pour faire lien. Ainsi, la structure est emmené à agir en permettant en permanence le jeu de la négociation.

2.1.2 La diversité des familles : une richesse et un droit

A) Promouvoir et Respecter la diversité dans le multi-accueil promet un long voyage

Quand Arc en Ciel décide à l'époque d'avoir une garderie en son sein pour aider les femmes en difficulté suivre leurs démarches professionnelles, il s'inscrit sur une ligne de justice et d'égalité. Celle que défendait déjà Tocqueville au 17^e siècle lorsqu'il définit l'égalité sociale comme l'égalité des conditions.

En choisissant aujourd'hui de se transformer en multi-accueil pour s'ouvrir à Tous, il participe encore plus fortement au principe de justice d'une convergence dès la petite enfance, de conditions de réussite sociale.

Cependant, même si permettre l'accessibilité à tous est une avancée importante de l'égalité, il est une autre qui permet de faire un autre pas de plus : La faire vivre de manière à ce qu'elle porte ses fruits.

C'est pourquoi, je propose à l'association de porter assurément un projet d'accueil petite enfance qui valorise et respecte la diversité. Elle serait fondée sur trois points clés :

- l'accès à tous sans stigmatiser les familles
- l'implication de toutes les familles aux instances de concertation et de décision, quels que soient leurs milieux
- et la valorisation des familles dans leur diversité

La démarche est volontariste et il est vrai se pose comme un véritable défi à nous, professionnels. C'est une difficulté toutefois surmontable dès lors qu'on a pris conscience qu'avant de demander aux enfants de se respecter les uns des autres, on a de notre côté

entamer un travail sur nos propres représentations. Dès lors qu'on sait comme le dit si bien Michel Vandebroek²² qu'il « *est très difficile 'de prendre en considération les autres sans (...) sans les juger par rapport à notre propre cadre de référence* » un travail d'introspection, d'identification et de remise en cause de ses propres préjugés s'impose.

C'est à ce voyage intérieur que l'équipe du multi-accueil, de la lingère au directeur devra se rendre pour créer les conditions d'un véritable lieu démocratique. Un lieu où les différentes voies d'éducateurs, de parents et d'enfants sont reconnus et s'expriment.

L'éducation pour et dans la diversité est définitive un long voyage intérieur et extérieur. Intérieur pour se connaître et extérieur pour rencontrer l'autre. L'un étant la condition de l'autre. Aucun de ces voyages n'est un long fleuve tranquille. Derman-Spaks les compare à « *un sentier parfois inconfortable, associé à la douleur, à des obstacles, des déceptions ..., un voyage sans fin* ».

B) ...qui cependant en vaut le détour, compte tenu des découvertes qu'il promet

En effet, ces voyages en valent la peine ne serait ce, du fait qu'un lieu d'accueil prêt à faire des efforts pour se remettre en question, est un lieu d'accueil vivant, toujours en évolution et donc en lien avec la société.

Puis parce que c'est une richesse pour les enfants qui vont au sein d'Arc en Ciel pouvoir multiplier leurs repères. La diversité crée en effet pour les enfants, un environnement riche d'interactions. En partageant des moments avec des amis différents, ils se voient stimuler dans leur apprentissage d'eux-mêmes et des autres.

C'est aussi un voyage très enrichissant pour les parents qui peuvent repérer d'autres pratiques et prendre de la distance par rapport à leurs propres manières de faire. La confrontation d'approches éducatives peut même aider certains parents à dépasser leurs préjugés. Ils peuvent par exemple se rendre compte que ce qui leur paraît important l'est peut être moins qu'ils le pensent ou en tout cas, peut être vu différemment.

- Enfin, c'est une expérience très riche pour les professionnels. Avec le retour sur soi, ces derniers acquièrent la capacité à relativiser leurs attitudes face aux parents qui ne partagent pas les mêmes approches éducatives.

Inscrire la pédagogie de la diversité dans le lieu d'accueil petite enfance d'Arc en Ciel, c'est ouvrir l'espace des possibles. Un espace où chacun des parents du quartier ou du CHRS peut découvrir, apprendre, adopter chez les autres ce qui lui convient tout en restant lui-même.

²² Michel Vandebroek, Université de Grand, membre fondateur du réseau européen DECET

2.2 ...ET UN PROJET ÉDUCATIF CENTRÉ SUR L'ENFANT DANS SA SINGULARITÉ

Le mélange des publics pose un enjeu pédagogique majeur : celui de valoriser chaque enfant dans sa culture, ses repères et son histoire. Ainsi, dans ce chapitre, je pose en rapport avec les orientations fixées dans le volet social, les grands axes d'un mode d'éducation centré sur l'enfant et sa famille.

2.2.1 Le caractère hétérogène du groupe d'enfants montre l'exigence d'une ligne pédagogique axée sur l'estime de soi, la solidarité et l'autonomie

A) Deux objectifs pédagogiques forts : Reconnaître chaque enfant dans sa singularité et Apprendre le monde aux enfants

a) *Reconnaître chaque enfant dans sa singularité*

« Chaque enfant doit se sentir reconnu et estimé en tant qu'individu, comme en tant membre d'un groupe social particulier ». C'est là, le premier objectif recherché par les programmes éducatifs de 'l'anti-bias approach'. Il trouve aussi tout son sens dans le cadre de notre projet. Car si Sybille, Sarah, Ségolène, Jean, Mohamed ou Luna appartiennent à un même groupe, chacun dans sa singularité arrive à Arc en Ciel avec son histoire familiale et son besoin d'accueil.

La singularité de chacun d'eux démontre en fait qu'on ne peut pas les caser dans une norme. On ne peut pas non plus laisser coexister les différences sans les appréhender car le jeu de la hiérarchisation sociale se mettrait fortement en scène, avec son lot de souffrance pour les plus enfants vulnérables (vexations, blessures, frustrations, repli sur soi...). Rappelons-nous que ces enfants appartiennent à différents groupes qui n'ont dans la société, ni la même reconnaissance, ni la même influence selon leur éducation, leur langue, leur situation familiale, leur sexe, leur handicap ou même leur origine culturelle. Rappelons-nous aussi que la hiérarchisation des caractéristiques peut avoir sur leur développement des effets négatifs. Car souvenons nous, très tôt nous dit Derman-Sparks, les enfants sont réceptifs aux messages de valorisation ou de dévalorisation adressés à leur groupe dans la société, allant même jusqu'à percevoir comment celui-ci s'inscrit dans les relations de pouvoir.

Une seule solution existe pour donner à tous les enfants leur dignité, c'est de reconnaître chacun dans tout ce qu'il est, évitant ainsi l'émergence ou la suprématie d'une appartenance sur l'autre. Il est essentiel pour le multi-accueil de privilégier un accueil éducatif qui valorise la personnalité de chaque enfant et respecte ses références

identitaires. Erik Erikson²³, psychanalyste connu pour ses travaux sur l'identité, est l'un des premiers à avoir compris l'importance de l'image de soi dans le processus de la construction de la personnalité. Et il dit de l'expérience identitaire qu'elle réside « *principalement dans le sentiment d'appartenir à son propre corps, d'y être et de s'y reconnaître chez soi* »

Chaque enfant a le droit d'être reconnu avec ses dons et ses particularités. C'est désormais une revendication pédagogique acceptée depuis que l'on parle d'un travail individualisé dans les lieux d'accueil de la petite enfance (Référence est faite à la Loi 2002-2 du 2 janvier 2002).

b) Apprendre le monde aux enfants pour garantir des relations sociales conviviales entre eux et avec les adultes

L'homme d'aujourd'hui est pluriel. Il est effectivement pris dans plusieurs réseaux d'interdépendance et évolue dans un monde en perpétuel mouvement. Il n'est donc pas exclu que les questions politiques, écologiques, et économiques de demain ne soient plus l'affaire d'un pays mais d'un continent, voire du monde tout entier.

De fait, à l'instar des entreprises qui apprennent à leurs salariés à traiter avec les autres cultures, la globalisation nous oblige en tant qu'éducateurs à préparer les enfants d'aujourd'hui à devenir des citoyens du monde.

A l'échelle d'Arc en Ciel, il s'agit de se questionner sur l'aide pédagogique que le projet éducatif peut apporter aux enfants accueillis afin qu'ils puissent non seulement d'aller à la rencontre de l'autre mais aussi vivre avec lui en toute harmonie. Comment aider les enfants aux diverses appartenances à communiquer entre eux de manière pacifique ?

Il est essentiel que le projet éducatif réponde à ces enjeux. Cela est d'autant plus important que les valeurs éducatives d'ouverture constituent un engagement international consacré dans deux textes : la convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant et le traité d'Amsterdam. Tandis que le premier pose le principe du respect de la diversité et de l'égalité des enfants, le deuxième rappelle la responsabilité des pays à son application. Fort de ces principes, assignés à une recommandation internationale, il reste maintenant à savoir comment intervenir auprès des enfants ?, Avec quels outils ?

²³ Erikson Erik (1902-1994) a été formé à la psychanalyse par Anna Freud. Il a par la suite ajouté une dimension empruntée à la psychologie du développement et à la psychologie sociale à l'œuvre de Freud. Il est plus connu ici pour sa recherche portant sur le développement de l'identité.

B) Deux leviers pédagogiques : la 'Bildung' et l'approche contextuelle et participative

a) *Le principe pédagogique de la Bildung*

La bildung est un terme allemand dont la complexité n'est rendue fidèlement par aucune traduction en français mais qui rend bien compte de la relation entre l'individu et son éco-environnement. De manière générale, ce concept désigne le processus d'apprentissage du monde, un apprentissage qui dure toute la vie et par lequel les êtres humains deviennent des individus autonomes et conscients de leur responsabilité sociale.

Le système éducatif allemand repose sur ce concept qui associe l'acquisition du savoir au développement de soi. Dans ce concept, l'éducation ne met pas l'accent sur la transmission du savoir mais sur l'épanouissement de la personnalité de l'enfant. Ce dernier doit grandir et se développer selon son propre rythme et ses talents individuels.

Le principe de l'apprentissage du monde vise ainsi à former des enfants équilibrés et aptes à vivre en collectivité. Le postulat de départ qui renvoie l'enfant à son autonomie et à sa liberté de découvrir le monde réside dans le fait que l'enfant est l'acteur clef de son développement et de la construction de sa personnalité.

Le lien avec la pédagogie de la diversité est particulièrement intéressant. Pour que les enfants puissent profiter du lieu d'accueil en matière de Bildung, il est indispensable qu'ils se sentent estimés dans leurs situations singulières. Ainsi reconnus dans ce qu'ils apportent, les enfants peuvent « *prendre confiance en eux et devenir de réels acteurs de leur apprentissage dans les lieux d'accueils* » (Petra Wagner)²⁴.

Le respect dont ils bénéficient les encouragerait à suivre leur curiosité et leur goût de la découverte, s'ouvrant naturellement à la nouveauté, aux personnes différentes d'eux-mêmes et de leur entourage.

Ce qu'il me semble important de retenir dans cette conception, c'est bien le rôle de la pédagogie de la diversité comme stimulant du développement cognitif, langagier et personnel de l'enfant. Apprendre le monde, c'est apprendre les autres et cela n'est possible que lorsque l'enfant prend appuie sur l'assurance de sa propre place dans l'écosystème.

Ainsi, construire une image de soi positive de l'enfant, l'accompagner à découvrir le monde, à vivre avec les autres, à respecter autrui ont les missions éducatives que doit se donner Arc en Ciel pour faire vivre la diversité en son sein.

²⁴ Wagner Petra, formatrice allemande de la *pédagogie interculturelle et le multilinguisme*. Elle a co-écrit avec Preissing Christa 'Les tout-petits ont-ils des préjugés ?', Toulouse, Eres, 2006

b) *Le lien avec l'approche contextuelle et participative*

L'approche contextuelle et participative est une attitude pédagogique auprès des enfants qui consiste à partir de leur situation de vie et non de notions d'apprentissage ou des disciplines thématiques préprogrammés. L'enfant est au cœur de l'action. Il est le centre d'une démarche où est analysée sa situation de vie et ce, dans un environnement familial et temporel. Cela exige des éducateurs de bien observer chaque enfant afin de pouvoir identifier les situations significatives (expériences de l'enfant, origines, langues, handicap, situation sociale.....) et envisager pour chacun les possibilités d'action appropriée.

A ce titre, elle représente un outil idéal à Arc en Ciel pour remplir ses missions éducatives.

Ce qui est intéressant, c'est que dans cette façon de faire, les différences dans un groupe se retrouvent systématiquement appréhendées. Chaque enfant est reconnu en tant que tel dans la situation qui le caractérise. Tout ce qui l'identifie est valorisé de manière à réduire sur lui les effets négatifs des préjugés ou de la hiérarchie sociale.

Pour ce faire, l'éducateur doit créer les conditions d'une interaction où les enfants se sentent en confiance. Auprès des enfants et des familles et envers eux, il doit rechercher en permanence les actes de bienveillance et combattre parallèlement toute forme de déni de la reconnaissance (mauvais traitements, stigmatisation, insultes ou du manque de respect). Dans le but pédagogie d'intégrer la richesse du groupe dans le travail éducatif, plusieurs actions sont possibles. En voici quelques unes significatives :

- Recruter une équipe représentative de toutes les populations du groupe cible.
- Travailler sur l'accueil visuel par une décoration qui reconnaît les différences (panneau « bienvenue » dans plusieurs langues, mur des familles, exposition d'objets personnels.....). Cela permet à chacun de se sentir représenté.
- Favoriser le développement de l'enfant dans ses relations aux autres.
- Expliquer la patience, les règles de vie, entendre le désir de chacun mais poser aussi les limites,
- Préparer l'entrée à l'école maternelle (maitresse, cour de récréation, espace d'accueil, respect des règles) via la visite de l'une des 3 écoles maternelles du quartier Centre ville de Nantes
- Favoriser les rencontres inter générationnelles via la visite des maisons de retraite du quartier. Il y'en un, juste à côté au 145 rue Gambetta.

Ceci étant, une question reste à poser sur l'impact d'une telle approche sur des enfants dont le comportement est le résultat des parcours chaotiques de leurs parents. Comment appréhender le contexte de vie sans mettre l'enfant en difficulté ? Est-ce qu'une approche contextuelle ne viendra pas réveiller une blessure ou bien susciter une autre frustration ?

Il est évident que la formule pédagogique que je propose ici en associant la pédagogie de la diversité à l'approche contextuelle ne résoudra pas toutes les difficultés de tous les

enfants. Il y'en a certainement pour qui, un accompagnement plus thérapeutique sera indiqué pour assumer leur histoire et se construire au-delà de ça. Il y'en a pour qui aussi, un accompagnement spécifique à la restauration du lien familiale sera nécessaire. Pour ces situations, une réorientation vers un service adapté est prévue dans le plan d'action. Le plus important pour la structure du multi-accueil étant de se donner dans les moyens d'identifier ces situations.

Ceci étant, la formule de valoriser les enfants à travers les outils de la 'Bildung' et de l'approche contextuelle et participative' reste particulièrement appropriée pour prévenir les différents risques d'échec du projet identifiés dans la première partie d'influence. Je pense aux risques d'influence, d'évitement et de différenciation des parents ou aux risques d'isolement, d'humiliation et de peur des enfants.

Ces outils restent à plusieurs titres les plus appropriés pour mettre en œuvre le projet d'accueil le moins clivant possible dans le contexte d'Arc en Ciel. D'abord parce que c'est une conception de l'éducation qui vient questionner les concepts de préjugés, de stéréotypes, rendant du coup possible un travail dynamique sur les notions de solidarité, de respect et reconnaissance.

Ensuite parce qu'elle place l'enfant au centre de l'action éducative. La responsabilité de l'éducateur est pointée dans une relation où il a non seulement le pouvoir structurant mais aussi le devoir d'agir de son influence sur la construction de l'enfant en encourageant l'interaction avec les autres.

2.2.2 De la nécessité d'impliquer activement les parents car sans eux, ça ne marchera pas

A) Impliquer les parents, un choix stratégique

a) *La participation des parents : entre responsabilité morale et obligation légale*

Faire vivre la diversité et favoriser l'inclusion sociale des enfants ne peut se faire qu'en donnant une place réelle aux parents dans le lieu d'accueil. C'est une condition clairement affirmée dans l'approche pédagogique de la diversité où l'identité individuelle et l'identité du groupe d'appartenance d'un enfant sont indissociables.

Cette nécessité prend son fondement dans la reconnaissance éthique des parents comme premiers éducateurs de l'enfant et donc seuls à permettre au sein de la structure, un accueil individualisé de l'enfant.

Elle se trouve aussi justifiée dans le contexte général actuel où la pluralité institutionnelle de l'homme, les disparités économiques croissantes entre les familles et l'évolution des modèles éducatifs familiaux appellent les éducateurs de la petite enfance à répondre aux attentes de plus en plus différenciés des parents et aux besoins toujours plus éclectiques

des enfants. Les questions relatives aux repas, au sommeil, à la sieste, aux jeux ne sont effectivement pas appréhendées de la même façon selon ses appartenances.

Dès lors, l'exigence morale d'un regard différencié sur chaque enfant s'impose. Et plus il y a de risque d'écart entre les pratiques et plus il y a besoin de cet espace de négociation qu'offre la collaboration parents / professionnels.

Cette dimension personnalisée de l'accueil n'est cependant réellement possible qu'avec la collaboration éducative des parents. La méthodologie de la diversité qui nous sert, là aussi, de levier conceptuel car mettre en œuvre la pédagogie de la diversité signifie respecter le vécu, la situation de vie de l'enfant et de sa famille. Et pour cause, les parents sont considérés comme les premiers éducateurs de l'enfant car eux seuls le connaissent bien et peuvent témoigner ce qu'il est et de ce qu'il vit.

Donc, pour garantir à l'enfant accueilli à Arc en Ciel un développement harmonieux, il est précieux d'engager avec son père, sa mère ou sa grand-mère une relation.

Favoriser la participation des parents n'est pas seulement une question de bonne volonté ou de conviction individuelle, elle est aussi encouragée par un cadre réglementaire depuis longtemps incitatif qui donne aux parents le droit de co-décision et de co-organisation.

En effet, dès 1983, une circulaire ministérielle invite les crèches à favoriser la présence des parents, précisant qu'elle a pour objectif « *d'améliorer la qualité de l'accueil des enfants (...) éviter des ruptures dans la vie quotidienne de l'enfant et permettre aux parents d'exercer leurs responsabilités vis-à-vis de leurs enfants* ».

Plus tard, en 2000, le décret du 1er août reconnaît, sans les instituer, l'existence de conseils de crèches, préfigurant les outils mis en place par la loi 2002-2 pour *la participation directe de 'la personne usager' ou de son représentant légal...à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil qui la concerne* ». Art L.311-3 CASF.

b) Les objectifs d'un tel partenariat pour Arc en Ciel

Cinq objectifs principaux :

- Garantir un accompagnement individualisé.
- Assurer à l'enfant accueilli une continuité éducative. Le décroisement est permis par la reconnaissance des contextes de vie l'enfant.
- Garantir à l'enfant et sa famille le sentiment d'être reconnu
- Favoriser un échange productif entre les professionnels et les parents.

Les premiers, experts de la pédagogie d'ensemble, pourront croiser leurs savoirs avec les seconds, spécialisés sur ce que vit leur enfant. Les parents pourront aussi observer les pratiques des professionnels, les expérimenter, les analyser et se les approprier ou pas. De la même façon, les professionnels pourront reprendre les pratiques des parents pour enrichir l'offre pédagogique d'ensemble.

- Créer du lien social entre les familles.

L'idée est de favoriser au niveau collectif des relations conviviales, une interaction constructive entre parents qui se parlent, s'observent et se conseillent.

B) Impliquer les parents : la démarche et les réticences qu'elle suscite déjà

a) *La démarche conceptuelle*

Dans la pédagogie de la diversité, la participation de tous les parents, quelle que soit l'origine sociale est une condition essentielle. Il m'a alors semblé pertinent dans le contexte d'Arc en Ciel, de l'envisager sous les angles, d'une part de la participation de toutes les familles aux instances institutionnelles, d'autre part de l'implication parentale.

Implication parentale et non parentalité. La précision est importante car c'est bien un projet à participation parentale que je propose et non un projet de soutien à la parentalité. Pourquoi cette subtilité dans la démarche ? Parce qu'il a été constaté des expériences actuelles à Arc en ciel que les parents boudent l'espace d'accueil parent-enfant ainsi que toutes les activités présumées ou supposées soutenir une parentalité qui chancelle. C'est ce qui ressort d'une réunion de travail que j'ai eu avec les 2 EJE de la Halte-garderie. J'ai pu comprendre que lorsque l'accompagnement est affiché comme un soutien à une manière d'éduquer, les familles se sentent pointées du doigt et accusées dans leur rôle. Elle pense que s'il y'a soutien, c'est qu'il y'a faille et qu'elles font mal leur devoir analysent les EJE au cours d'un échange informel pour expliquer le manque d'attractivité des rendez-vous parentaux du mercredi.

Aussi, dans un contexte où pèsent la présomption du contrôle social autant que les risques de différenciation, il est pour moi important d'éviter que des parents développent un quelconque sentiment d'inconfort et / ou de culpabilité que ce soit. Cela pourrait neutraliser tous les avantages de l'échange parent / professionnel et faire échouer le projet. C'est pourquoi, je pense qu'au sein du multi-accueil, l'accompagnement aux fonctions parentales doit être appréhendé de manière auxiliaire à travers l'implication des parents. Ce ne doit pas être conçu comme une prise en charge formelle et définie. Au contraire, les animations et les initiatives des familles doivent pouvoir constituer sans risque de jugement une ressource utile pour tous les parents

Toutefois, parce que l'accompagnement à la parentalité reste une mission essentielle dans l'institution, je propose de repenser sa mise en œuvre dans une approche transversale. Comme une activité autonome et transverse qui viendrait compléter les autres services de l'association. Ainsi, les familles dans le besoin, qui du CHRS, qui du multi-accueil ou du service ALI se verraient proposer au gré de leurs besoins et leurs attentes les prestations d'un accompagnement spécifiques au lien parental.

Reste que le multi-accueil se positionne nettement sur l'implication parentale et donc sur leur invitation à participer au quotidien de l'accueil. Pour que ce concept marche, il ne faut

pas qu'il soit entaché de présomption quelconque. Il nous faut donc être vigilant quant au message qui est renvoyé et au mode de relation à installer entre les familles et les professionnels. Le message doit clairement faire comprendre que c'est le multi-accueil qui a besoin du soutien des parents pour apporter à leur enfant l'accompagnement qui lui est adapté. C'est bien dans ce sens que va la collaboration parent-professionnel dans le multi-accueil et pas l'inverse. L'idée est d'inspirer confiance à des parents qui seront alors mieux disposés à jouer le jeu de la rencontre et de la découverte.

De là, découle aussi l'idée que le mode de participation ne sera pas prédéterminé. Pas de cadre fixe et prédéfini dans lequel il n'y a plus qu'à s'inscrire. Le multi-accueil doit pouvoir laisser à chaque parent, la liberté de choisir la place qu'il souhaite prendre ou ne pas prendre, et les tâches qu'il souhaite faire ou ne pas faire. Chacun d'eux doit se sentir libre d'apporter ce qu'il sait, ce qu'il est, selon ses envies et selon ses projets.

Soulignons par ailleurs que toutes les familles n'ont pas les mêmes facilités pour entrer en contact, ni même pour participer à des instances de concertation. Les manières de participer sont dépendantes des milieux socioculturels et des savoir-faire des parents, or tout le monde doit trouver son compte. Il nous appartient donc de prendre les mesures pour garantir la collaboration de tous et éviter le risque déjà évoqué qu'un groupe puisse prendre le pouvoir sur l'autre en investissant davantage le projet. C'est pour cela, que nous devons veiller à remplir au moins ces quatre conditions :

- Un cadre de participation suffisamment souple de manière à intégrer une variété des propositions, y compris des demandes exceptionnelles ou peu ordinaires.
- Une valorisation de toutes les formes de participation, se préservant de les hiérarchiser ou de les normaliser.
- Une acceptation des parents qui ne souhaitent s'impliquer ni dans l'accueil au quotidien ni dans les instances institutionnelles.
- Enfin, le positionnement de l'équipe éducative comme médiateur pour prévenir et gérer les conflits entre parents (dialogue, explicitation des codes culturels, verbalisation des chocs, des valeurs de solidarité).

Plusieurs traductions concrètes de l'implication parentale sont possibles, parmi lesquelles,

- Des sorties organisées avec les familles au cours desquelles les parents pourraient découvrir d'autres références culturelles, échanger sur leurs pratiques, évoquer les difficultés.
- Des temps de réunions thématiques parents / professionnels pour échanger sur les questions éducatives et entendre les avis et propositions d'activité.
- La mise en place d'outils permettant de valoriser les familles dans leur diversité
 - Carte du monde (chaque famille peut montrer avec quel pays elle échange)
 - Banderole « Bonjour » écrit en plusieurs langues

- Le mur des familles : sorte de panneau, album photos proposé par l'ACEPP pour rassurer les enfants et signifier aux parents qu'ils sont bienvenus.
- Invitations des parents à participer à certains événements (ludothèque, atelier chants, jeux parents enfants, exposition des œuvres des enfants, Noël, ...) au cours desquels les EJE pourront se renseigner sur l'enfant.
- Invitations des parents à organiser certains événements ou sorties (goûter d'anniversaire pour leurs enfants, atelier jardinage, sorties...).

b) Du côté des professionnels, des réticences

Dans le cadre de cette étude, des réunions d'équipe ont eu lieu avec l'équipe éducative pour ouvrir ensemble une réflexion sur les orientations pédagogiques à définir. Quatre réunions de 3h chacune ont rythmé notre travail autour des objectifs suivants :

- Faire le point sur le positionnement pédagogique actuel
- Mettre en débat l'idée de travailler avec les parents
- Et apporter un éclairage des repères éthiques et des perspectives législatives

De ces entretiens, j'ai pu observer que l'équipe éducative est pour le moment sceptique à l'idée de travailler avec les parents. Des critiques vives et légitimes ont enrichi les débats. Ce qui m'a permis de pointer les inquiétudes d'aujourd'hui qui se dessinent d'ailleurs comme les 4 principaux points de résistance de demain.

Pour l'une, travailler avec les parents va rendre l'accueil des enfants plus difficile. La participation est perçue par eux, plus intrusive qu'éducative. Arguant du fait que les parents dans l'espace vont mettre à défaut leur travail en intervenant sur des modes éducatifs différents. Certains pourraient par exemple autoriser à l'enfant des comportements non permis.

Pour l'autre, c'est franchement le principe de s'ouvrir sur le quartier qui est remis en cause. En s'ouvrant sur un public plus favorisé socialement, les professionnels craignent de perdre leur spécificité au bénéfice d'un accueil plus classique. L'équipe se réclame en effet d'avoir développé un accueil fortement à forte vocation sociale. L'écoute clinique et le temps sont des ressources précieuses qu'elles ont la possibilité aujourd'hui d'exploiter mais qu'elles craignent demain de perdre. Au cours d'une réunion de travail, l'une d'elle s'exprimait, semblant dire que le travail avec le public en insertion est différent dans son approche. Cela leur demande plus de temps pour écouter, convaincre et rassurer.

La crainte de s'ériger en arbitre entre les publics issus de milieux différents est également avancée. Les éducatrices se méfient de l'idée de conjuguer l'ouverture au quartier avec l'invitation des parents à participer au projet d'accueil. Elle s'interroge notamment sur la gestion des conflits : Qui intervient ? Comment ? Avec quelle légitimité ?

Enfin, l'équipe soutient que le concept de l'implication parentale ne marchera pas. L'argument avancé est la faible fréquentation actuelle de l'espace parents-enfants. Et la question posée est celle-ci : si les rendez-vous récréatifs pourtant ponctuels intéressent peu les familles, comment peut-on envisager de les impliquer davantage ?

Pour entendre ces inquiétudes, il faut remonter à l'histoire de l'accueil collectif du jeune enfant. Elle s'est construite sur des rapports inégalitaires, voire de domination des professionnels sur les parents. En effet, pris en charge par des bénévoles au début du XIXe, l'accueil de jour s'est organisé, professionnalisé, transformant progressivement les parents d'abord en « incapables » lorsqu'ils luttèrent contre l'abandon, puis en « incompetents » quand se développe l'hygiénisme. C'est donc en puisant dans cette histoire que les professionnels d'aujourd'hui se sont forgés une identité et ont construit des représentations sur les parents, provoquant peu à peu l'effacement de ceux-ci.

Ainsi, il est généralement observé dans les lieux d'accueil que le travail avec les parents est un thème douloureux. La question posée est celle de la confrontation des normes éducatives des familles à celles de l'institution.

Les éducateurs ne perçoivent pas toujours le partenariat avec les parents comme une partie intégrante de leur rôle professionnel. Leur action pédagogique étant avant tout axée sur le travail avec les enfants, beaucoup ne se sentent pas toujours à l'aise dans une relation partenariale où peuvent être en jeu des émotions personnelles, des susceptibilités ou encore le sentiment d'être inférieur ou supérieur. Le manque de temps est aussi un élément qui contribue souvent à frustrer la communication avec les parents. Autant de facteurs qui expliquent le sentiment d'intrusion exprimé par les EJE et dont il faut tenir compte dans le plan d'action.

Je viens de poser dans cette partie, les principes éducatifs et éthiques qui font le sens du projet d'accueil dans le nouveau quartier. L'idée est double : à la fois, faire accepter le multi-accueil dans un environnement où les riverains ont leurs codes culturels mais aussi faire accepter le quartier à l'intérieur de l'établissement, à savoir des usagers et des professionnels qui eux aussi, arrivent avec leurs façons de faire et de voir le monde.

Afin de concilier les intérêts individuels et collectifs, afin de dépasser les clivages, j'ai choisi de développer un projet qui rassemble, un lieu d'accueil qui agrège les différences sans les nier dans un modèle unique. Reste maintenant à envisager comment ces orientations pourraient se décliner concrètement dans la structure. C'est l'objet du plan d'action, déployé dans la troisième partie.

3 UN PLAN D'ACTION DANS LA DROITE LIGNE POLITIQUE ET PEDAGOGIQUE

Dans cette partie, je développe le plan d'action. Pour que le projet soit réalisable et efficace, j'ai voulu qu'il tienne compte des réalités du nouveau lieu d'implantation, des ressources disponibles en interne et de la culture professionnelle de l'association.

Aussi, la stratégie que je propose est celle de tenir une posture 'accueillante'. Celle-ci est ensuite garantie par l'orchestration de quatre instruments : un plan de communication fort, un réseau partenarial dynamique, un cadre de fonctionnement flexible pour s'adapter aux besoins des familles et une démarche d'évaluation pour mesurer en permanence la pertinence de notre action.

3.1 L'ACCUEIL COMME POSTURE PERMANENTE À ARC EN CIEL

3.1.1 Un multi-accueil convivial et reconnaissant

A) Accueil et hospitalité : Une posture à construire

Dans le contexte de la diversité qui est le nôtre, la notion d'accueil est centrale. La manière dont va l'appréhender le multi-accueil va déterminer la volonté des différents publics à partager ensemble son espace. D'où l'importance pour moi, de dire comment je conçois l'accueil et comment j'entends le concrétiser dans la pratique.

En regard des orientations définies, il me semble du devoir de la future structure d'accueillir les enfants et leurs familles dans une posture de bienveillance, de reconnaissance et d'ouverture.

Comprendre le sens de ce devoir d'accueil impose un retour sur la sémantique du mot. 'Accueil', du verbe 'accueillir' est une notion plurielle. Le mot désigne aussi bien réunir, saisir, prendre, qu'admettre quelqu'un ou recevoir celui qui nous vient de l'extérieur. Sa définition la plus simple ne renvoie donc qu'à l'acte neutre de faire un accueil.

Cependant, au 19^e s, le mot se charge déjà de bienveillance et on entend par 'accueillir', recevoir favorablement quelqu'un. Cette représentation du 'bon' accueil est encore plus forte dans notre société moderne, traduisant une certaine manière bienveillante de recevoir et d'établir du lien avec celui qui arrive. Et pour cause, je retiendrais pour étayer ma position l'une des définitions suivantes du Larousse : *Accueillir c'est recevoir quelqu'un, lui donner l'hospitalité pour un temps plus ou moins long* ».

Pour ainsi dire, Accueillir dans la convivialité relève d'un positionnement, d'une volonté individuelle dans la façon de créer du lien avec celui que l'on reçoit. C'est donc une posture qu'il faut construire et entretenir à Arc en Ciel en l'adaptant au contexte du public.

Pour ce faire, j'ai choisi de jouer sur l'hospitalité. Une conception qui attire mon attention, lorsque dans un article de la revue Diversité, la définition qu'en donne Anne Gotman m'interpelle. Directrice de recherche au CERLIS²⁵, Anne Gotman caractérise l'hospitalité de « *gourmandise, une gourmandise de l'autre* ». C'est là une considération de l'accueil qui reflète assez bien l'état d'esprit que je souhaite insuffler au projet d'Arc en Ciel.

Si donc l'hospitalité est une gourmandise de l'autre, je souhaite l'établir comme fer de lance du multi-accueil avec dans l'idée, de créer une chaîne vertueuse de la bienveillance. La gourmandise serait impulsée par Arc en Ciel et se diffuserait dans un effet boule de neige de bienveillance auprès des usagers. Cela part de l'idée qu'un enfant et un parent bien 'accueillis' sont plus enclins à 'accueillir' les autres enfants et parents.

Cependant, le concept de l'hospitalité est aussi riche que complexe. Il faut avoir conscience qu'avant de le mettre en œuvre, un exercice d'introspection de la part d'Arc en Ciel est nécessaire. Car pour réussir le défi de la convivialité, elle doit être au clair sur sa définition de celui qu'elle se propose de recevoir. Qui sont 'ceux qui arrivent' ? Qui sont ceux que la structure invite dans son espace ? Et comment se positionne, par rapport à ces personnes, ceux qui vont les recevoir, c'est-à-dire le personnel ? Ces questionnements sont indispensables me semble-t-il pour appréhender et s'approprier le principe de l'hospitalité. Car ce n'est pas seulement une « *manière de vivre ensemble régie par des règles, des rites et des lois* »²⁶, mais aussi et surtout un espace de liberté, puisqu'elle en appelle à la volonté de chacun de tenir compte de son prochain. Je finirai par une phrase de René Scherer²⁷ qui dans son ouvrage 'Éloge de l'hospitalité' illustre bien le propos en disant qu'elle est « *un espace qui n'est pas entièrement occupé et qui laisse une place à l'autre* ».

C'est précisément dans cet espace de liberté qu'il me paraît juste de construire la posture d'accueil d'Arc en Ciel.

B) De l'accueil permanent et individualisé

a) *Une posture accueillante dès les premiers échanges*

« *Pour instaurer une relation de confiance, la première rencontre est décisive* » précise une directrice d'un ITEP en Meurthe-et-Moselle dans le n° 85 de la revue 'Directions' paru en mai 2011. J'adhère à cette posture et souhaite l'adapter au lieu d'accueil petite enfance d'Arc en Ciel. Pour ce faire, trois temps forts sont à distinguer : le premier échange avec les parents, l'inscription de l'enfant et son adaptation.

²⁵ CERLIS : Centre de Recherche sur les Liens Sociaux, Université René Descartes – Paris V

²⁶ Définition du philosophe Montandon Alain, philosophe, professeur à l'université de Clermont Ferrant

²⁷ René Scherer, philosophe français est professeur à l'université Paris VIII. Paris, Armand Colin, 1993.

Le premier contact

« *Le premier contact avec l'institution est très important. Les parents souhaitent avant tout ne pas se sentir jugés, être davantage écoutés et qu'on leur explique bien le fonctionnement de l'établissement et le déroulement de la prise en charge* », précise la directrice de l'ITEP de Meurthe en Moselle.

La qualité de ce moment pivot va dépendre dans le multi-accueil du temps accordé par son directeur adjoint pour accueillir les parents, les écouter et échanger avec eux. C'est pour cela que j'ai choisi d'être attentive à sur la réunion des quatre éléments suivants :

- Le confort pour les parents. Reçus sur rendez vous, ceux-ci doivent pouvoir s'asseoir et poser leurs affaires (manteaux, sacs....). Cela suppose d'aménager l'espace d'accueil de manière à autoriser la proposition d'un café ou d'un thé.
- La présentation du projet d'accueil. En effet, le choix pédagogique de valoriser la diversité et de collaborer avec les parents doit être précisé.
- La visite des locaux et l'explication de son organisation
- La présentation du service et ses modalités de fonctionnement (horaires, planning)

L'inscription de l'enfant

Afin de respecter le principe de l'accessibilité à tous, je propose que la procédure d'inscription soit simplifiée à son maximum. Afin de ne pas donner le sentiment d'être soumis à un interrogatoire, l'inscription doit faire l'objet d'un véritable échange avec le parent. L'échange doit permettre de trouver le juste équilibre entre les attentes des parents et l'offre d'accueil qui est proposée.

Ce second rendez vous a lieu dans un bureau fermé plus propice à l'expression libre. Je l'imagine en deux temps. Dans le premier, le parent est entendu dans ses besoins et ses attentes vis-à-vis de la structure. Dans le second temps, le directeur s'exprime sur la façon dont le multi-accueil peut accompagner le parent dans son projet de confier l'enfant, précisant aussi ce qui fait sa particularité. Pour une communication constructive, les points suivants doivent ressortir de la rencontre :

- L'équipe éducative, sa composition et le rôle de chacun
- La conception de l'implication parentale
- La philosophie de la pédagogie de la diversité
- Les droits, les règles et consignes contenus dans le règlement intérieur

L'adaptation

C'est le 3^e temps fort des premiers échanges avec l'enfant. Pour éviter une rupture brutale avec la famille, l'enfant doit au maximum se sentir rassuré et respecté dans sa personnalité, son rythme et ses capacités d'intégration au groupe.

Aussi, je propose le principe d'une référente désignée qui accompagnera l'enfant tout au long de l'adaptation. L'idée est qu'elle représente un lien privilégié entre l'enfant, la famille

et l'équipe. Le temps d'adaptation sera organisé en fonction de l'enfant et de ses parents, à différents moments de la journée et sur des temps courts. Quatre objectifs peuvent être fixés pour cette première rencontre :

- Faire réciproquement connaissance (entre l'équipe, l'enfant et la famille)
- Emmener l'enfant à investir les lieux en lui présentant les locaux
- Faire de ce temps, un moment d'échange et de communication intense autour de l'enfant et de son histoire personnelle et familiale.
- Dédramatiser la séparation du point de vue des parents qui peuvent le vivre comme un abandon.

b)Et individualisée sur la durée

L'accueil comme posture doit être à la fois individuelle, personnalisée et permanente. Pour cela, je propose de réfléchir aux conditions suivantes qui me paraissent essentiels à intégrer au projet éducatif.

- Veiller à garantir la même attention, le même accueil aux enfants, quelle que soit l'heure d'arrivée de l'enfant à Arc en Ciel. C'est important d'apporter la précision car les enfants seront accueillis à tout moment de la journée. Et Il est important que celui qui vient à 17h soit accueilli avec le même entrain que celui arrivé à 8h.
- Confier à un référent le relais avec le parent lors de la séparation et des retrouvailles de l'enfant avec ses parents.
- Formaliser l'individualisation de l'accueil par un protocole réglementaire qui reprend les besoins de l'enfant, ses potentiels, les attentes des parents et les activités d'éveil à adapter à l'enfant afin de lui éviter des situations d'échec.

c) De l'écoute et du temps pour tenir la posture

Accueillir sur la durée avec toutes les qualités de la bienveillance, exige de mobiliser deux ressources précieuses : le temps et l'écoute.

Le temps parce que la qualité de l'accueil qu'on va proposer dans le multi-accueil dépend de la disponibilité dont chacun des professionnels va faire preuve à l'égard de chacun des enfants et de sa famille.

De l'écoute, parce qu'un tel objectif d'humanisme dans l'accueil requiert de l'équipe une posture d'observation et d'écoute tant les enjeux sont forts dans le contexte de la diversité. Le temps ressort donc comme une variable technique importante de la qualité qu'il nous faut considérer dans le montage budgétaire.

3.1.2 Un accueil au quotidien en lien avec les orientations définies dans le projet social

La vie quotidienne de l'enfant dans un lieu d'accueil est rythmée par différents temps alternatifs nécessaires à son développement : Le temps des repas, du change, d'éveil, du repos et des jeux. Ces moments clés vont constituer des outils pour faire vivre le projet éducatif à savoir la découverte du monde, l'estime de soi et la solidarité.

A) Le temps des repas

Il y a deux aspects de ce temps : l'aspect stratégique du mode de restauration et un autre plus pédagogique.

Actuellement, le temps des repas de la garderie est assuré par le restaurant collectif du CHRS. Cependant, comme envisagé dans le plan de restructuration, le développement des appartements autonomes et diffus avec cuisine intégrée conduit à supprimer à terme ce restaurant du collectif. Je propose pour le multi-accueil de faire appel à un prestataire extérieur pour préparer et livrer les repas.

D'un point de vue pédagogique, le temps du repas est pour les enfants un moment privilégié de plaisir et de découvertes des goûts. Eu égard à cette vertu, je souhaite qu'il soit appréhendé par l'équipe éducative comme un moyen de favoriser la découverte culinaire tant pour les enfants qui mangent que pour les parents pour qui le repas est une préoccupation.

Afin de susciter l'intérêt des parents, le choix du restaurateur et sa teneur feront l'objet préalable d'une réflexion collective au sein des instances institutionnelles avec les parents du CHRS présents. Les critères du choix reposeront sur la qualité nutritionnelle, le respect des recommandations P.N.N.S²⁸ et la co-élaboration des menus avec le cuisinier.

B) Le temps des soins

C'est un moment qu'il faudra investir dans ses dimensions sécuritaires, affectives et d'apprentissage de la propreté. L'une des problématiques les plus importantes de ce volet concerne le système de change. Plusieurs questions se posent à ce sujet. Quel système hygiénique mettre en place ? Quel impact financier ? Quelles conséquences sur le fonctionnement ? Et quelles répercussions sur le projet d'accueil ?

Actuellement, la lingerie de la Halte-garderie (bavoir, serviettes, gants, draps, turbulette..) est assurée par le service lingerie du CHRS. Le temps de travail et le coût de fonctionnement lié est, de fait, pris en charge sur le budget global du CHRS.

²⁸ P.N.N.S. 2 : Plan National Nutrition Santé
G.E.M.R.C.N. : Groupe d'Étude des Marchés de Restauration Collective et de Nutrition

Aussi, pour rendre le multi-accueil totalement compatible avec *les règles de financement de la PSU*, je prévois de mettre en place un service hygiénique et logistique pour la livraison des couches, son stockage, et la gestion des déchets.

En matière de service hygiénique, le système couramment utilisé dans les crèches est celui des couches jetables. Cependant, Nantes métropole a adopté en 2006 un agenda 21 qui encourage sur son territoire les actions pour un développement durable et solidaire. Ce qui me pousse à réfléchir à l'utilisation de couches lavables. Un mode hygiénique qui séduit de plus en plus dans un contexte où les questions écologiques posent de vrais enjeux politiques, sociaux et économiques. 7%, c'est l'objectif de réduction des déchets déterminé par le Grenelle de l'Environnement (source Ademe).

Trois raisons me motivent dans cette idée.

- L'opportunité écologique.

L'utilisation des couches lavables permet de réduire les déchets et sa production ne nécessite bien moins de composants et consomme 2 fois moins d'eau. 1 couche lavable « remplace » 200 couches jetables et résistent jusqu'à 250 lavages à 90°C et au sèche-linge grâce aux matériaux durables (coton, chanvre, polyester...) utilisés.

Des lors, choisir les couches lavables permet de créer un lien logique entre l'hygiène de l'enfant accueilli à Arc en Ciel, le développement durable de la ville et la diversité. Une corrélation qu'on ne manquera pas de valoriser dans le plan de communication.

- La qualité sanitaire et hygiénique.

Les couches lavables sont plus saines et plus confortables. Recommandées par les pédiatres, elles sont dites idéales pour les bébés qui font des allergies aux jetables ou qui ont la peau sensible (érythème, eczéma...).

- L'efficacité économique de la couche lavable

D'après l'étude logistique que j'ai faite sur le sujet²⁹, la gestion directe de ce type de couches au moyen d'un lavoir intégré au multi-accueil, permet de diminuer de 44% le coût de revient par rapport à la couche jetable.

Cependant, la mise en place d'un tel système nécessite une réflexion collective et participative car les freins sont nombreux en la matière. La couche lavable a mauvaise presse auprès des professionnels qui lui reprochent de demander plus de travail et donc plus de temps que les couches jetables. Si la technique de change est effectivement plus rigoureuse, elle offre d'autres possibilités pédagogiques axées sur davantage de verbalisation à l'enfant. Elle appelle aussi à réorganiser le travail en équipe et prévoir une formation à la pratique des couches.

²⁹ *Couches lavables, couches jetables : quel service hygiénique adapté à Bout'chou*, Étude logistique menée en 2011 pour un lieu d'accueil de l'agglomération nantaise

C) Le temps d'éveil 'au monde'

L'espace d'accueil constitue un outil pédagogique privilégié pour apprendre le monde aux enfants. Il est un lieu d'exploration que les enfants investissent pour manipuler, toucher, sucer, goûter, sentir et se laisser aller à la curiosité.

Plusieurs études du réseau DECET soutiennent effectivement que les activités d'éveil culturel dans les lieux d'accueil sont un moyen puissant pour aborder le respect de la diversité et l'inclusion sociale. Les activités doivent représenter la manière dont Arc en Ciel pense le monde de la diversité mais aussi contribuer d'une manière ou d'une autre à la construction de l'image de soi et de l'image de l'autre.

Les jeux symboliques seront privilégiés car ils sont importants dans la construction de l'identité de l'enfant (déguisement, maquillage, dînette ; garage.....). Jouer à faire semblant permet de construire une idée plus précise de « qui je suis ». Un ouvrage publié par le réseau DECET et écrit par Caroline Boudry³⁰ et Michel Vanderbroek présente à cet effet une quarantaine d'activités, de la plus simple à la plus artistique. Toutes visent à stimuler chez l'enfant l'estime de soi positive et/ou une image positive de la diversité au sein du groupe (jeu de miroirs, d'ombres, ou utilisation du corps).

Le choix du matériel a aussi une forte importance et le directeur adjoint d'Arc en Ciel devra veiller à ce que le choix des poupées, puzzles, livres et autres supports respecte consciencieusement la diversité des familles accueillies.

Enfin, pour enrichir et compléter l'accueil dans ce volet éducatif, je prévois la possibilité de faire appel à des intervenants extérieurs (psychologues, clowns, parents avec compétences particulières, éducateurs du service parentalité du CHRS) pour apporter auprès des enfants, des parents et des professionnels leurs contributions éducatives et pédagogiques

³⁰ Le '*Spiegelkje*, *Spiegelkje*, Boudry et Vandebroek (2001). Caroline Boudry est formatrice auprès des enfants en âge préscolaire et membre du réseau DECET.

3.2 DES MOYENS À LA HAUTEUR DE LA MISSION : UN CADRE DE FONCTIONNEMENT SOUPLE, L'ORGANISATION REPENSÉE ET UNE DYNAMIQUE PARTENARIALE

Le changement à conduire pour construire le multi-accueil n'est pas que dans la posture. Il est systémique puisque les choix stratégiques induisent aussi des effets de nature institutionnelle. Accueillir la diversité des enfants et leurs familles nécessite d'employer des moyens adaptés pour agir efficacement. Restent maintenant à les définir. Pour ce faire, j'ai opté pour composer avec les leviers managériaux suivants : un cadre de fonctionnement souple, des moyens humains, matériels et financiers repensés dans une nouvelle organisation et enfin, un cadre partenarial institué.

3.2.1 Un cadre de fonctionnement suffisamment souple pour garantir l'ouverture à tous

Construire le cadre de fonctionnement du multi-accueil Arc en Ciel, c'est définir le statut, et les modalités d'accueil pour lesquels il va être demandé un agrément auprès du Conseil Général. Les choix en la matière ne sont pas neutres et doivent traduire une cohérence globale avec les orientations définies. Aussi, je propose un cadre qui intègre la diversité des situations familiales en étant souple dans son offre de prestation, simple dans sa procédure d'admission et large dans sa capacité. Un cadre évolutif pour répondre aux besoins différenciés des familles et s'adapter aux changements de leurs contraintes.

A) On diversifie l'offre d'accueil

Trois types d'accueil peuvent être proposés pour s'adapter aux besoins différenciés des familles : l'accueil occasionnel, l'accueil régulier et l'accueil d'urgence. Ceux-ci s'adresseront essentiellement aux enfants de 3 mois à 3 ans pour couvrir la période allant de la fin légale du congé maternité à l'entrée à l'école.

L'accueil occasionnel est une formule qu'on va employer pour répondre aux besoins d'accueil ponctuels ou non anticipés des familles. Il concernera les parents qui ont un besoin de garde de moins d'une journée par semaine, ou de plusieurs jours par semaine mais pour une durée temporaire, de façon ponctuelle. Très souple, la formule permettra de s'adapter à la demande un peu à la façon « libre service horaire ». Elle sera par conséquent proposée à l'heure, à la demi-journée ou en journée continue et donc facturée à l'heure. C'est l'exemple de la maman de Noémie qui a besoin de 2 heures de garde pour se rendre à un rendez vous ou de son mercredi pour accompagner le grand frère à l'hôpital. Dans cette formule, la place n'est pas garantie puisque la réservation est fonction du besoin et des créneaux horaires disponibles.

Elle présente toutefois plusieurs avantages :

- la possibilité de répondre positivement à la demande de plusieurs familles
- L'accessibilité au multi-accueil des familles qui ont un besoin spontané de garde
- L'accessibilité des familles aux besoins de garde atypiques à cause de leur emploi
- L'accessibilité des enfants dont les parents ont des difficultés à anticiper et prévoir
- L'accessibilité des enfants dont les parents ont besoin de souffler

Pour en faciliter l'organisation, un délai minimum et raisonnable sera à prévoir entre la réservation et le jour de garde.

L'accueil régulier concernera davantage les enfants dont les parents travaillent à temps plein ou temps partiel toute l'année et qui par conséquent, ont un besoin de garde de *plus d'une journée par semaine, de façon régulière et tout au long de l'année*³¹. La formule repose classiquement sur un contrat avec engagement annuel ou triennal et présente l'intérêt de garantir aux familles une place d'accueil permanente sur la durée du contrat. La contractualisation respecte alors des obligations précises en matière d'absences et de congés. Elle précise notamment la durée de l'accueil (de 1 à 3 ans), le volume horaire réservé (par semaine et par mois), le minimum forfaitaire, le nombre et le choix de jours réservés par semaine et le tarif estimé de la facturation mensuelle.

Enfin, l'accueil d'urgence est conventionnellement employé pour répondre aux familles qui ont un besoin immédiat de garde suite à une situation imprévue (hospitalisation, appel du 115, violences familiales...). C'est une formule particulièrement intéressante car elle vise directement les populations du CHRS et des autres partenaires de l'agglomération.

B) On élargit l'amplitude horaire

De manière à répondre au plus grand nombre de familles dont les parents débauchent tard ou embauchent très tôt. Je propose en conséquence d'ouvrir 55 heures par semaine à raison de 11 heures par jour sur 5 jours (du Lundi au Vendredi).

Dans la même perspective, je suggère d'ouvrir le multi-accueil sur 47 semaines dans l'année, soit 5 semaines de fermeture annuelle à déterminer par le groupe de travail.

C) On augmente la capacité d'accueil

Dans l'objectif de répondre à la forte demande dans le quartier, la direction actuelle a fixé la capacité à 33 places réparties de la façon suivante :

Accueil régulier : 20 places

Accueil occasionnel : 10 places

Accueil d'urgence : 3 places

³¹ Définition du 'guide pratique de l'accueil de la petite enfance' de la mairie de Nantes

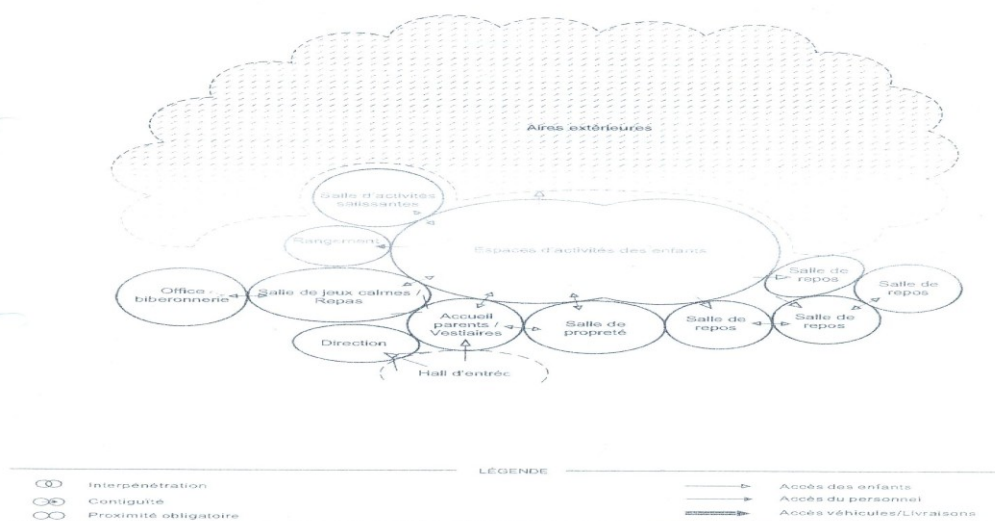
Il est important de souligner qu'une telle capacité augmente de façon non négligeable (1, 3%) l'offre de garde collective sur Nantes. Le bénéfice est encore plus important pour l'accueil occasionnel et d'urgence qui augmente de plus de 3,3% avec l'offre d'Arc en Ciel. C'est une bonne nouvelle, d'autant que ces deux types d'accueil intéressent davantage les populations en difficulté d'insertion.

L'impact interne mérite aussi d'être souligné. L'effectif de 33 places représente pour la structure une augmentation de 151% de sa capacité actuelle. Une extension qui, accordée à la nouvelle logique d'accueil, implique des changements importants en termes de représentation professionnelle et d'organisation interne. C'est donc un changement de type fondamental que s'apprête à vivre la structure. Et parce qu'un changement de cette intensité peut être une source d'angoisse et de résistance pour le personnel, son pilotage doit être stratégique et prudentiel, de manière à prévenir une crise d'adaptation.

Il me reste à préciser pour finir, que l'effectif de 33 places a été aussi déterminé par la conjugaison de la surface des locaux du plan architectural et des règles édictées par la PMI³² pour autoriser l'ouverture, à savoir l'obligation de réserver au minimum de 10 à 12m² par enfant.

Ainsi, sur le projet architectural, le multi-accueil dispose d'une surface globale de 296 m² composé d'un espace d'activités, une salle d'activités salissantes, une salle de jeux calmes et de repas, 4 salles de repos, une salle de propreté, un espace accueil parent / vestiaire, un espace Direction, un office biberonnerie, un espace rangement, un local poubelle, un Local entretien et un jardin extérieur.

Schéma de fonctionnement : ESPACE D'ACCUEIL DES ENFANTS (UF 5 partiel)



³² PMI : Protection Maternelle et Infantile

D) On définit des modalités souples d'admission et d'inscription

Il nous faut être effectivement souple dans le fonctionnement pour garantir sur la durée la diversité du public accueilli. Cette souplesse passe en mon sens, par une simplification des conditions et modalités d'inscription. Je fais ici deux propositions qui seront étudiées dans un groupe de travail dédié. La première consiste à définir de manière assez large les critères d'admission au multi-accueil ; la seconde vise à mettre en place un système de discrimination positive des situations particulières.

D'élargir les critères d'admission contribue en fait à supprimer le plus possible les facteurs excluants. Car, comme nous le savons, les familles en difficulté d'insertion, pâtissent dans les crèches classiques des critères trop souvent calés sur les problématiques du travail et de la pénurie des places. Contrairement à une crèche classique, les critères d'admission seront donc plus souples flexibles quant au lieu d'habitation, à la situation économique et sociale. Permettant ainsi au multi-accueil de s'adapter aux contraintes des familles en difficulté. Les critères suivants pourraient être retenus pour étude :

- La domiciliation dans le quartier
- Ou dans une des structures d'insertion partenaire d'Arc en Ciel
- La localisation de l'activité professionnelle dans le quartier
- L'âge de l'enfant (entre 0 et 3 ans)
- Les créneaux horaires demandés et les dates de contrat souhaitées
- La date de pré-inscription
- Les situations particulières

Par ailleurs, l'idée d'établir pour l'inscription un système de discrimination positive vise à contourner le danger que l'espace d'accueil ne fasse l'objet, du fait de la pénurie des places dans le quartier, d'un surinvestissement des familles qui y habitent.

Rappelons à cet effet, la crainte évoquée par les éducateurs que l'ouverture à tous ne détourne le service 'Enfance et Parentalité' de sa vocation sociale auprès des populations en difficulté. Parce que l'enjeu est la remise en cause de la culture de l'association, des représentations que se fait le personnel de sa mission, de sa fonction et de ses valeurs, Il me semblait important de prendre en compte cette préoccupation.

C'est donc pour garantir la diversité du public et éviter de voir l'association s'éloigner de son public d'attache que je fais la proposition de réserver un nombre de places aux familles en situation d'insertion. En établissant ainsi comme un critère les 'situations particulières', on laisse une marge de manœuvre à la structure pour rechercher des solutions à chaque situation (emploi temporaire, formation, situation de santé, difficulté à se projeter...).

Le nombre, la modalité et/ou la formulation de cette idée seront discutés et décidés dans les groupes de travail. Il peut s'agir d'un nombre bloqué de places ou d'un pourcentage indexé à l'effectif agréé pour chaque type d'accueil.

Comme on l'aura remarqué, le statut 'travailleur' des parents n'est pas expressément mis en avant comme critère d'inscription. C'est volontaire et ce afin de tenir compte de la variété des besoins auxquels le projet d'accueil s'adresse. Il s'adresse à tous les parents (ceux engagés dans un parcours d'insertion, ceux qui travaillent, ceux en formation, en emploi précaire, en recherche d'emploi et ceux qui simplement ont besoin de souffler).

Enfin, toujours dans l'idée de se rendre accessible, le système de contractualisation pour la formule à la carte sera simplifié. Il est certain que l'accueil des enfants, qu'il soit régulier ou occasionnel doit être formalisé par un contrat individualisé entre le service et la famille. Dans le cadre de l'accueil régulier, le guide de la CAF³³ recommande le contrat d'accueil : il s'agit d'un document qui reprend les accords passés entre le multi-accueil et les parents sur les besoins d'accueil de l'enfant et la tarification appliquée à partir du barème PSU. Ce document engage les parents sur un montant fixe mensuel à payer.

Si ce système a ses avantages dans le cadre de l'accueil régulier, il n'est pas adapté dans le cas d'un système à la carte tel que nous le proposons dans les formules d'Arc en Ciel. La prestation étant fournie à la carte, ne nécessite pas une contractualisation qui engage sur une durée ou un forfait mensuel précis. Aussi, afin d'assouplir le fonctionnement à la carte, la contractualisation se limitera à la fiche d'inscription et au projet individuel établis lors de la première demande. Tandis que le premier fixera les conditions de l'accueil et les obligations des parties, le projet individuel reprendra les besoins de l'enfant et le projet des parents.

3.2.2 Repenser l'organisation interne pour garantir son efficacité

A) La mutualisation des fonctions administratives et d'accompagnement parent/enfant

Dans son ampleur et sa spécificité, le projet du multi-accueil incite à repenser l'organisation des différents services de l'association. Cette réorganisation vise deux objectifs majeurs : Faire évoluer les prestations des services vers plus de complémentarité de manière à s'adapter aux besoins des familles du multi-accueil en matière d'accompagnement à la parentalité. Et Prendre en compte dans l'organisation interne les récentes réformes budgétaires contenues dans la campagne budgétaire 2011. Celles-ci impliquent de rechercher l'équilibre budgétaire en optimisant les ressources humaines et matérielles des services.

Ainsi, je propose une restructuration des services en quatre points :

- La réorganisation des services pôle d'activités.
- La mutualisation des équipements inter-pôle par la création de deux pôles : pôle 'Enfance et Parentalité' et 'Administration/Gestion'
- Le fonctionnement transversal des deux pôles.

La structure serait divisionnelle et comprendrait au total quatre pôles bien identifiés (cf schéma ci-dessous) : le pôle CHRS, le pôle ALI, le pôle 'Enfance et Parentalité' et le pôle Administration/Gestion.

Le pôle 'Enfance et Parentalité' aurait pour mission d'assurer toutes les activités d'accompagnement autour de l'enfant depuis les activités de loisir jusqu'à l'accompagnement à la parentalité et l'accueil parent-enfant. Elle aurait plusieurs missions :

- accompagner la fonction parentale
- Permettre au parent de vivre un temps de loisir avec ses enfants
- Permettre l'investissement du parent dans le travail scolaire et l'organisation des loisirs
- Animer une réflexion et travailler sur la relation parent-enfant

Ce pôle fonctionnerait sur une logique transversale car ses activités peuvent concerner aussi bien les familles accueillies au sein du CHRS que celles dont les enfants sont accueillis dans le multi-accueil ou à ALI.

Concernant le multi-accueil, la complémentarité des services a deux avantages. Elle permet d'une part de répondre aux besoins de certaines des familles en difficulté éducative et relationnelle sans toutefois peser sur le projet d'accueil commun.

D'autre part, elle offre un avantage comparatif que le multi-accueil peut valoriser dans le quartier, la ville et même à l'échelle de l'agglomération. En effet, elle permet d'enrichir l'offre de prestations de la structure. Laquelle peut ainsi s'adapter à l'évolution des besoins du public (difficultés progressives des parents par exemple ou évolution de la composition de la famille).

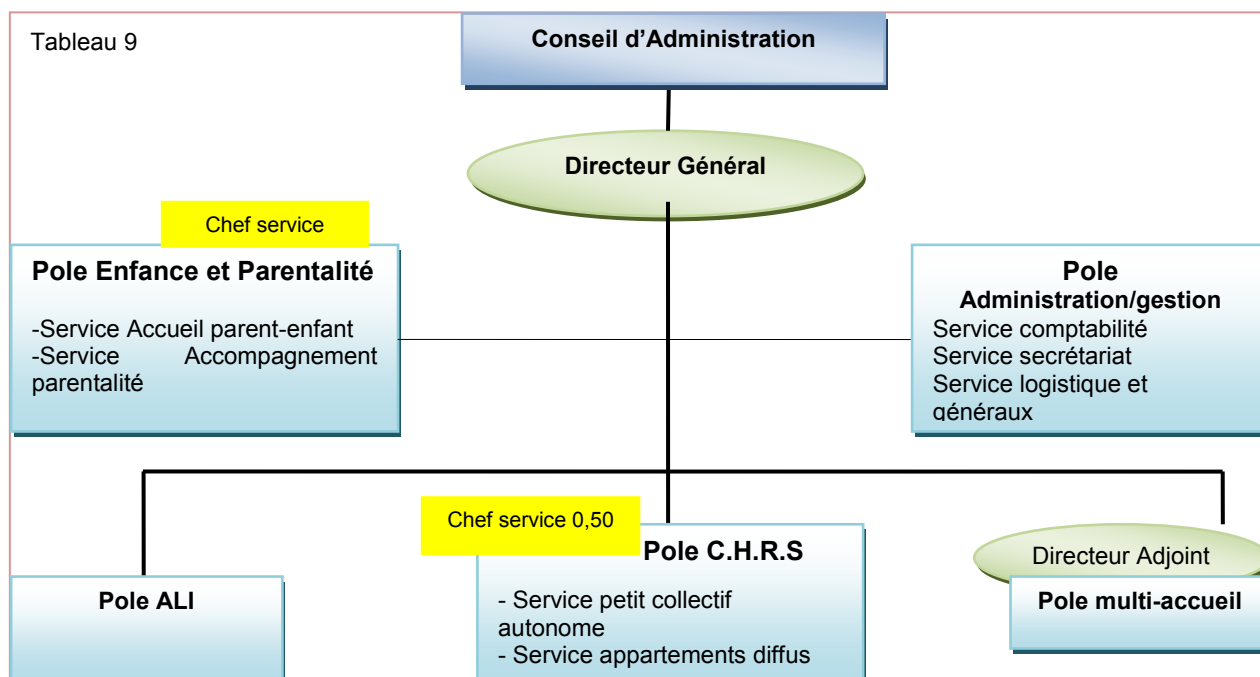
Enfin, l'idée de mutualiser les équipements vise à rendre plus efficiente la nouvelle organisation. Le pôle Administration / Gestion est justement créé pour mutualiser les moyens administratifs, comptables, généraux (entretien des locaux, lingerie...) et la gestion du personnel. Ses services sont assurés sur une logique transversale, ce qui permet à l'échelle de l'association de réaliser des économies d'échelle puisque la saisie de la comptabilité, l'établissement des bilans, les rapprochements bancaires et l'établissement des factures et fiches de paie du multi-accueil sont regroupés au niveau

³³ Guide CAF Loire Atlantique 'Pour l'accueil du jeune enfant'

du pôle Administration / Gestion. Sachant que la diversité des modes d'accueil va donner lieu à une multitude de formes de facturation et exiger au moins un ½ temps de la gestion comptable du multi-accueil, une gestion de la ressource nécessaire (par redéploiement et/ou recrutement) serait judicieuse.

Concernant la gouvernance de cette organisation, je propose de créer deux instances statutaires supplémentaires : un comité de direction et un conseil de direction. Le premier est composé du président, du DG et du DA du pôle multi-accueil. Le second comprend le DG, le DA et le chef de service des pôles 'Enfance et Parentalité' et CHRS.

Il faut comprendre que la direction d'un lieu d'accueil petite enfance est très règlementée. La personne devant assurer la direction du multi-accueil doit respecter des conditions précises de qualification et d'expérience. On ne peut donc faire l'économie d'un statut de directeur à ce pôle. Toutefois, afin de limiter l'impact budgétaire, je propose de conférer à ce dernier le statut de Directeur adjoint. Cela a l'avantage aussi de créer une ligne hiérarchique avec le directeur général de l'association.



En tout état de cause, ce nouveau schéma institutionnel soulève deux problématiques majeures. La question de l'organisation des pouvoirs entre les cadres dirigeants et la question du cadre juridique applicable au personnel du multi-accueil ?

Pour répondre à la première question, il me semble opportun de mettre en place un Document Unique de Délégations (DUD). Cette démarche, hautement recommandée par la loi 2002-2, permettrait d'être plus lisible sur la chaîne des délégations de direction et d'encadrement. Étant donné que les activités d'Arc en Ciel se développent, il est essentiel pour les autorités de contrôle et de tarification, ainsi que pour le personnel des différentes structures d'avoir une lecture claire de l'organisation du pouvoir dans l'association. De plus, pour le directeur Général (DG), le Directeur Adjoint (DA) et le chef de service, ce

sera aussi un moyen de se représenter la place, le rôle et les fonctions de chacun dans le fonctionnement de l'institution.

Concernant le statut juridique applicable au multi-accueil, la question se pose car le multi-accueil dépend d'une réglementation autonome du CHRS. La structure, bien que juridiquement rattachée à l'association reste autonome par son financement, par l'autorité de contrôle et de tarification ainsi par les textes qui régissent son fonctionnement et sa gestion du personnel. C'est sur dernier volet que se pose d'ailleurs la question des textes conventionnels qui pourraient être applicables au dit personnel.

En tant que structure associative d'accueil du jeune enfant, le multi-accueil d'Arc en Ciel relèverait théoriquement de deux branches professionnelles : la convention collective nationale des acteurs du lien social et familial (CCN) signée par le SNAECSO³⁴ et la branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif (BASS) portée par l'UNIFED³⁵.

Le SNAECSO est signataire de la convention collective des centres sociaux et sociaux culturels du 4 juin 1983, celle-là même dont l'application a été étendue depuis 2007 à l'ensemble des salariés employés dans les crèches, haltes garderie et multi-accueils associatifs. Le protocole d'extension oblige depuis cette date la mise en œuvre de la dite convention dans toutes les structures d'accueil qui relève de l'article R.2324-16³⁶ (y compris celles non adhérentes de la SNAECSO, notamment les établissements d'accueil de jeunes enfants fondés sur la responsabilité et la participation des usagers ». C'est le cas du futur multi-accueil d'Arc en Ciel qui relève donc rigoureusement de ce cadre conventionnel.

Cependant, puisque les activités de l'association du CHRS dominant dans l'association, ce sont donc les accords collectifs de travail applicables dans les centres d'hébergement et de réadaptation sociale et dans les services d'accueil d'orientation et d'insertion pour adultes qui y sont appliqués. A ce titre, Arc en ciel est une association de la BASS et adhère au SYNEAS, le syndicat employeur.

Parce que cette double appartenance du multi-accueil risque à terme d'entretenir un flou juridique, il m'a paru important de mener une réflexion sur la convention susceptible d'être appliquée à son personnel. L'objectif étant d'anticiper aujourd'hui les risques demain, de dénonciation ou de recours possibles aux prud'hommes.

Les recherches documentaires et les entretiens que j'ai eus d'une part avec la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) de

³⁴SNAECSO : Syndicat National des associations employeurs de personnels au service des centres sociaux et socioculturels

³⁵UNIFED : l'Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeur sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social

³⁶ Dispositions réglementaires du Décret n° 2007-230 du 20 février 2007 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans et modifiant le code de la santé publique

Loire-Atlantique, d'autre part avec le service juridique du SYNEAS me permettent d'envisager sans risque l'application à tous les salariés (3 pôles confondus) des accords collectifs déjà en vigueur dans le CHRS. Deux raisons motivent cette conclusion :

La principale réside dans l'accord passé entre l'UNIFED et le SNAECSO en 2009 visant à opérer une répartition claire de leurs champs d'application respectifs sur la question des associations d'accueil de jeunes enfants.

Mesurant les difficultés de chevauchement, les deux organisations se sont en effet entendues par un protocole signé le 19 mai 2009 qui prévoit que les associations d'accueil de jeunes enfants qui ne sont adhérentes à aucune organisation patronale seront soumises aux dispositions de la convention collective nationale des acteurs du lien social et familial (CNN). Cela signifie que les associations d'accueil de jeunes enfants adhérentes à l'une des organisations patronales de l'UNIFED continuent, quant à elles, à appliquer les conventions collectives et accords professionnels de la branche sanitaire, sociale, médico-sociale à but non lucratif. Deux avenants (parus au Journal officiel du 23 septembre 2009) consacrent ce protocole d'accord: l'avenant n° 01-09 du 20 mai 2009 relatif à la modification du champ d'application de la convention collective nationale des acteurs du lien social et familial (CNN) et l'avenant n° 2 du 20 mai 2009 sur le champ d'application de la branche sanitaire, sociale, médico-sociale à but non lucratif (BASS).

L'autre raison qui me pousse à faire le choix de garder pour le multi-accueil les règles collectives en vigueur dans le CHRS est le principe d'unicité du statut collectif. Ce principe juridique traduit la nécessité d'appliquer dans une organisation la convention collective qui correspond à l'activité principale. Ainsi, pour des raisons évidentes d'harmonisation, Arc en Ciel a tout intérêt à appliquer une seule convention collective.

B) La réorganisation du personnel auprès des enfants

a) *Des compétences mobilisées au regard des exigences réglementaires*

L'encadrement professionnel des enfants et la composition du personnel respecte dans les lieux d'accueil du jeune enfant un cadre réglementaire très strict relatif au nombre de places. Trois points clés : D'abord, l'équipe doit être pluridisciplinaire -et c'est le code de la santé publique qui indique dans son article R2324-38 que : *Les établissements veillent à s'assurer, compte tenu du nombre, de l'âge et des besoins des enfants (...) le concours d'une équipe pluridisciplinaire composée de professionnels qualifiés, notamment dans les domaines psychologique, social, sanitaire, éducatif et culturel* ».

Ensuite, l'encadrement des enfants doit respecter la règle d'au moins 1 adulte pour 5 enfants qui ne marchent pas et 1 adulte pour 8 enfants qui marchent. Ces ratios s'apprécient en fonction du nombre d'enfants effectivement et physiquement présents dans le service d'accueil, quel que soit le nombre théorique autorisé.

Enfin, le ratio des qualifications à prendre en compte dans l'organisation du personnel doit respecter l'article 2324-42 du décret du 7 juin 2010 qui précise que le personnel chargé de l'encadrement des enfants (*puéricultrices, EJE, puéricultrice*) est constitué à **40% au moins de l'effectif et pour 60% au plus, des titulaires ayant une autre qualification.**

Dans l'équipe, un acteur important est le pédiatre médecin dont le concours au projet éducatif est précisé par un article du décret qui suggère environ 12 heures par an pour assurer ses missions préventives et éducatives auprès du personnel et des parents.

J'ai repris dans le tableau ci-dessous, les qualifications et le taux d'encadrement requis pour Arc en Ciel.

	Direction	Personnel	% à respecter	Médecin	
Moins de 40 places	<ul style="list-style-type: none"> • Médecin qualifié (cf. : décret n° 92-785 du 06/08/1992) ou • Puéricultrice avec 3 ans d'expérience ou • Éducatrice de jeunes enfants ayant 3 ans d'expérience auprès d'enfants de moins de 3 ans (sous condition de la présence d'un personnel paramédical dans l'équipe : puéricultrice ou infirmière justifiant d'1 an d'expérience auprès de jeunes enfants -Art 13 du décret de 7 juin 2010- 	<ul style="list-style-type: none"> • Éducatrice de jeunes enfants • Puéricultrice(s) • Infirmière(s) • Auxiliaires puériculture <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • CAP petite enfance • Autre qualification (équipe pluridisciplinaire en application de l'arrêté du 26/12/2000) 	<p>40%</p> <hr/> <p>60%</p>	<p>NB : Dans le décret du 20 février 2007, le directeur peut désormais être comptabilisé pour au plus de 50% du poste au titre du ratio d'encadrement des enfants</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Médecin attaché par convention : - pédiatre - médecin généraliste avec expérience en pédiatrie Rôle : - assurer l'action d'éducation et de promotion de la santé (personnel et parents) - appliquer les mesures de prévention et d'hygiène - visites admission des enfants

b) Des effectifs réorganisés pour répondre aux besoins des enfants

Le règlement a indiqué comme on vient de voir les normes de 1 professionnel pour 5 enfants non marcheurs et 1 pour 8 marcheurs soit un calcul global 1 professionnel pour 6,5 enfants. Ces normes sont cependant minimales et ne permettent, à mon sens, de répondre ni aux besoins fondamentaux des enfants, ni aux orientations du projet.

Pour atteindre l'objectif de qualité fixé, il faut un personnel en nombre suffisant. Il me paraît alors plus convenable comme j'ai pu le constater dans un multi-accueil visité aux Sorinieres de prévoir 1 professionnel pour 4 bébés (1-8 mois), 1 pour 5 moyens (9-24 mois), et 1 pour 8 grands (2-4ans) soit un calcul global de 1 professionnel pour 5,5 enfants.

Dans ce cas, on pourrait estimer à Arc en Ciel les besoins de présence des professionnels de la manière suivante (cf tableau ci-après) :

<u>Évaluation des besoins en temps de travail</u>			
Demande d'agrément : 33 enfants			
Nombre d'heures d'ouverture à l'année (par jour, semaine, année)	11	55	2585
Nombre d'heures de présence adulte auprès des enfants	par jour	par semaine	par an
Personnel éducatif	60,5	302,5	14 217,5
Direction	3,5	17,5	822,5
Total heures	64	320	15 040

Ainsi, pour 33 enfants à raison de 11 heures par jour, le multi-accueil a besoin 15 050 heures de présence annuelle adulte soit l'équivalent de 10,6 ETP.

Vu donc les dispositions légales, vu les besoins estimés pour un agrément de 33 enfants, vu aussi les objectifs de qualité fixés à l'endroit des enfants, de leurs parents et des professionnels, Je prévois pour le personnel une équipe pluridisciplinaire de 10 ETP composée comme suit :

- ✓ 4,2 Etp EJE
- ✓ 2,5 etp auxiliaire de Puériculture
- ✓ 3,42 etp CAP Petite Enfance
- ✓ 0,5 etp Direction

Pour réunir cette équipe, j'envisage les trois actions suivantes :

- Maintenir à son poste une des EJE actuels qui passe à temps plein.
- Faire de la promotion interne en proposant à la deuxième EJE le poste de directrice adjointe de la garderie. Cela est possible car en cette fin d'année, l'actuelle directrice (chef de service du CHRS), part à la retraite. Cela est aussi envisageable d'un point de vue réglementaire car elle remplit les conditions en termes d'expériences requises. Le poste sera assuré à mi-temps. L'autre mi-temps étant consacré à l'encadrement des enfants en tant qu'éducatrice.
- Recruter le reste du personnel dont le personnel, en prestataire de service.

Dans cette composition, le personnel qualifié représente 42%. Ce qui reste conforme aux ratios réglementaires.

<u>Évolution des effectifs</u>					
		Aujourd'hui	Demain		
Encadrement	Nbre de places	12	33		
	Direction/ Encadrement - Direction adjoint - Chef de service	0,15	0,5	Promotion interne	
	Équipe éducative - EJE - Auxiliaire de Puériculture - CAP petite enfance	1,20	4,2 2,5 3,4	dont 2,5 recrutés Recrutés Recrutés	
	Total besoins encadrement			10,6	
	Ratio d'encadrement			1 professionnel pour 5,5 enfants	
	Services	Services généraux - Secrétariat comptable - entretien- lingerie - agent de service		0,2 0,6 0,5	mutualisé mutualisé mutualisé
Total			1,3		
TOTAL GENERAL			11,9		

c) *L'éducateur, comme figure principale auprès des parents*

Le champ d'action des éducateurs dans les lieux petite enfance est souvent mal connu des parents qui le confondent avec celui des auxiliaires de puériculture. Or, leur rôle est singulier dans la structure. Leurs missions ne sont pas axées sur le soin comme beaucoup pourrait le penser, mais sur le développement psychologique et l'éveil de l'enfant. Ils ont donc une connaissance spécifique de la psychologie des enfants et du travail pédagogique qui leur donne compétence à travailler avec les parents de manière à les accompagner, les rassurer, les écouter et les informer. Pour réussir la collaboration parent-enfant, le projet a besoin d'être incarné dans une figure professionnelle. C'est pour réussir le contact avec les parents que je souhaite placer l'EJE comme interlocuteur principal. Dans son rôle relais éducatif, il aura la responsabilité des missions suivantes :

- Promouvoir et respecter les parents comme premiers éducateurs de l'enfant
- Participer à l'accueil des familles et des enfants dès qu'ils arrivent
- Expliquer le matériel pédagogique, parler du rythme de la journée,
- Rechercher le développement personnel de l'enfant par la valorisation de soi.
- Préparer les réunions de parents dans le cadre du conseil de crèche

La fiche de poste actuelle (cf annexe ..) sera retravaillée dans ce sens dans le groupe de travail dédié.

d) *Le directeur adjoint, coordinateur de l'ensemble*

Le choix du directeur adjoint d'un lieu petite enfance n'est pas neutre et doit avant tout respecter une réglementation très stricte en la matière. Pour ce qui est de sa formation, la personne ne peut relever que des 3 cas suivants : soit un médecin qualifié, soit une puéricultrice avec 3 ans d'expérience, soit une éducatrice jeune enfant dès lors que l'équipe comprend un membre paramédical pouvant justifier d'au moins 1 an d'expérience.

La recommandation que j'ai faite de proposer le poste à l'EJE tient compte de tous ces paramètres. Elle a plus de 3 années d'expérience et la composition de la future équipe fait ressortir la présence d'un personnel paramédical : l'auxiliaire de puériculture.

Cette recommandation n'est pas anodine et vise deux objectifs : Motiver le personnel par la promotion interne dans un contexte de changement qui bouleverse leur cadre de travail. Puis, faire porter le projet par un membre de l'équipe qui connaît bien l'institution, qui a vu le projet démarrer et qui est capable d'assurer la transformation de la garderie sans remettre en cause son identité.

Sur le plan humain, le futur directeur adjoint du multi-accueil doit faire preuve de qualité d'écoute, d'analyse et de perspective. Bien que celle que je propose fasse partie de celles qui expriment des inquiétudes, je suis convaincue qu'elle peut contribuer à la réussite du projet en tant que directeur. A condition de la sensibiliser et de l'impliquer dès le début. Outre ses qualités humaines, ce directeur adjoint aura en charge de veiller à ce que les missions et les obligations du pôle soient assurées de manière satisfaisante à l'égard de tous les acteurs : enfant accueillies, familles, Autorités d'autorisation et de contrôle (Conseil Général, PMI), financeurs (CAF, CG) et partenaires (autres foyers d'hébergement, acteurs du quartier, mairie..).

A ce titre de responsabilité, le directeur adjoint est garant :

- du projet, de l'organisation et de la gestion de la structure
- de la qualité de l'accueil des enfants et leurs familles,
- de la cohésion et de la formation continue de l'équipe,
- de l'accueil individualisé de chaque famille et de chaque enfant.

Et dans ses fonctions,

- il définit et veille à l'organisation des espaces et du temps (des adultes et des enfants) en cohérence avec le projet pédagogique,
- il veille à la sécurité des enfants, alerte les autorités compétentes,
- il participe au recrutement, exerce un pouvoir hiérarchique, assure l'organisation du travail et les plannings de l'équipe,
- il anime le travail d'équipe, favorise l'expression des compétences et veille à leur amélioration.
- il organise l'entrée en fonction de tout nouveau personnel,

- il organise l'analyse de la pratique des professionnels avec le médecin référent
- il assure l'évaluation et l'adaptation du projet avec le DG de l'association,
- il rend compte des activités et du budget au CA en lien avec le DG
- il contribue à faire vivre le conseil des crèches et la participation des familles

C) Établir un plan de formation pour répondre aux besoins des professionnels

a) *Prévoir du temps*

On l'a vu, un projet d'ouverture, pour être de qualité, demande du temps car accueillir la diversité et favoriser l'implication des parents dans la vie du multi-accueil nécessite la disponibilité des professionnels. Du temps pour accueillir les enfants, du temps pour créer un climat de confiance avec les parents, du temps pour en faire un lieu de convivialité et de reconnaissance.

S'il appartient au directeur adjoint de prendre ce temps dans le quotidien, il m'appartient aujourd'hui de le prévoir dans les axes de réflexion du projet d'accueil. C'est la raison pour laquelle, je propose qu'un temps et un espace soit prévu aux professionnels pour analyser leur pratique. Des temps de régulation seront à prévoir :

- En interne pour le suivi et l'analyse de l'activité, le développement d'outils pédagogiques et éducatifs, l'organisation du quotidien,
- Avec le soutien du médecin PMI ou d'un psychologue pour l'analyse de la pratique, la prise de distance face au travail
- Avec le soutien d'un intervenant extérieur sur l'actualisation et l'amélioration des compétences en matière d'accueil de la diversité et d'implication des parents.

b) *Former au-delà de la qualification réglementaire afin d'agir sur les points de résistance*

On a vu que l'ouverture sur le quartier et le travail avec les parents suscite des réticences qui peuvent devenir à terme des points de résistance. Pour travailler cela et prévenir une éventuelle crise d'adaptation, je mise sur les formations pour sensibiliser le personnel, actualiser leurs connaissances et adapter l'offre d'accueil à l'évolution des besoins. Ces formations doivent être spécifiques et porter directement sur la pédagogie de la diversité et le travail avec les parents. Le cahier de charge des formations doit porter sur les thématiques suivantes :

- les pratiques professionnelles ouvertes à la diversité des situations de vie
- les pratiques professionnelles facilitant la participation et l'implication des parents
- la gestion des relations (de pouvoir, de conflits) entre parents et professionnels
- les pratiques visant à reconnaître et respecter les pratiques éducatives des autres

Je propose pour cela de faire appel à L'ACEPP. Référent dans le domaine, cette association de parents / professionnels développe des formations continues originales qui concernent aussi bien les parents, que les professionnels des lieux d'accueil soucieux de travailler sur la diversité et l'implication des parents.

Les formations des professionnels initiés par l'ACEPP sont pertinentes parce que les parents et les professionnels se retrouvent pour construire ensemble une position commune. Ce qui fait l'originalité de ces formations, c'est qu'elles ont adapté dans le champ de l'accueil des jeunes enfants l'approche originale de Margalit Cohen Emerique sur le travail des professionnels en situations d'inter culturalité. L'inter culturalité, telle que perçue par l'ACEPP est large et concerne dans le domaine de la petite enfance la double culture de l'enfant qui vit entre son milieu familial et son lieu d'accueil.

Partant de l'idée que pour éviter les chocs culturels entre les deux sphère, il faut assurer une continuité éducative, il y'avait nécessité pour l'ACEPP d'un travail interculturel, inter sphère. C'est comme ça qu'elle intègre dans son cadre de formation les travaux de Margalit Cohen Emerique, un Docteur en psychologie et formatrice en interculturel qui écrit en 1989 l'ouvrage « *Chocs de cultures* » paru chez L'Harmattan.

Pour lever les obstacles face au choc culturel, la psychologue propose aux professionnels une méthode en trois temps à partir de ce qu'elle nomme des « incidents critiques » : D'abord la décentration pour prendre du recul par rapport à un événement. Il s'agit de prendre conscience de son propre cadre de référence pour accéder à une neutralité culturelle. Ensuite la pénétration dans le système de l'autre pour chercher à le connaître de l'intérieur, comprendre ce que l'événement peut signifier pour lui, en tenant compte du contexte dans lequel il s'inscrit. Enfin la négociation au cas par cas pour rechercher ensemble un minimum d'accord, un compromis où chacun, tout en se rapprochant de l'autre, se voit respecté dans son identité, ses valeurs de base.

D) Négocier des financements complémentaires pour ajuster les décalages

Rappelons que la prestation de service unique (PSU) est un système de financement des lieux d'accueil basé sur la modulation des tarifs. Pour bénéficier de cela, le lieu d'accueil signe avec la CAF, autorité de tarification, une convention d'objectifs et de financement. L'aide financière de la CAF est complémentaire à la participation familiale à hauteur de 66% du prix de revient horaire (dans la limite d'un plafond défini annuellement par la CNAF). La convention impose par ailleurs de respecter certaines règles comme la fourniture des couches, des repas, ainsi que l'application du barème CNAF.

La PSU est intéressante et juste. Le système du quotient familial qu'adopte la CAF pour la participation des familles s'inscrit dans une logique d'équité, prenant en compte les possibilités financières de chacun. Cependant, ses ressources sont insuffisantes car l'application de la modulation tarifaire et l'existence de tarifs plancher peu élevés génère des déficits de recettes.

Il y'a besoin de rechercher des financements complémentaires pour ne pas augmenter les tarifs de garde auprès des parents. Un levier est possible avec la mairie de Nantes qui finance 30% du coût de garde par enfant du quartier. Cette marge budgétaire est conséquente mais reste insuffisante puisqu'elle concerne uniquement les enfants du quartier. Une autre manœuvre serait de faire valoir les possibles déficits de recettes pour négocier un financement compensatoire auprès du CG et l'action sociale de la CAF. La négociation des cofinancements est une démarche globale qui permet, sans stigmatiser, de maintenir une cohésion d'ensemble entre les familles. Les familles les plus en difficulté n'ont pas à engager auprès des services sociaux des démarches individuelles souvent gênantes pour compléter leur paiement.

E) Construire une dynamique partenariale

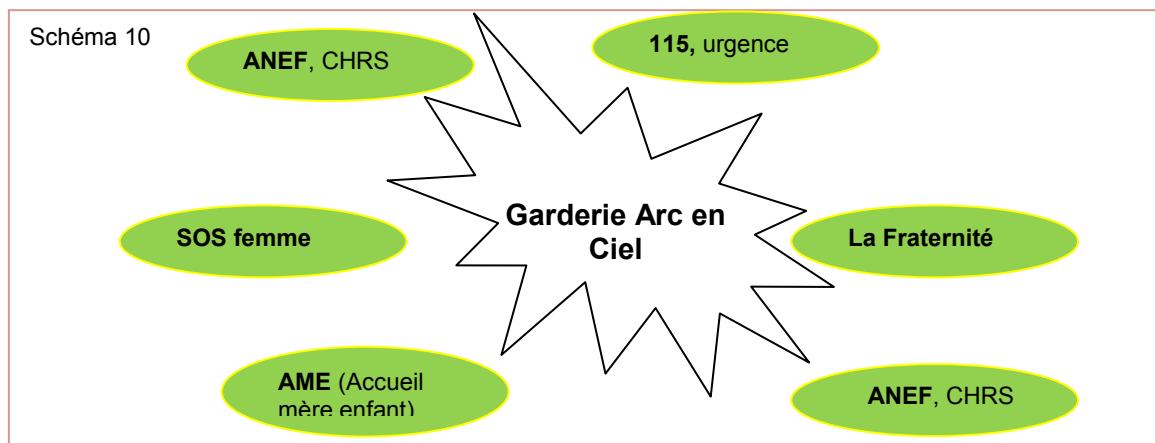
Dans le contexte d'ouverture, la problématique du partenariat est, à mon sens, cruciale. Car ouvrir le multi-accueil sur le quartier, aux parents et au public 'ordinaire' pose obligatoirement la question de son intégration dans le paysage local.

D'un point de vue stratégique, le multi-accueil doit occuper une place significative dans la géographie institutionnelle locale. Il y va de sa légitimité en tant que lieu d'accueil professionnel et innovant.

a) *Les objectifs du cadre partenarial*

Le partenariat est défini par le guide du directeur d'établissement social et médico-social comme « *une forme d'interaction équitable entre acteurs qui visent une complémentarité de compétences et / ou de ressources ...jugées toutes nécessaires pour le projet* ».

Actuellement, le tissu partenarial de la garderie (cf schéma ci-dessous) est essentiellement construit sur les liens qu'elle entretient avec les acteurs de l'insertion sociale accueillant le même type de public que le CHRS : SOS, ANEF, la Fraternité, l'AME et le 115. Les partenaires sociaux orientent vers la garderie d'Arc en Ciel leurs usagers dans le besoin. Cependant, cela s'exécute sans réelle formalisation contractuelle.



Ce partenariat justifie pourtant des intérêts réciproques. Pour la garderie, le besoin des partenaires est réel. Ceux-ci représentent 25% de son activité en 2009.

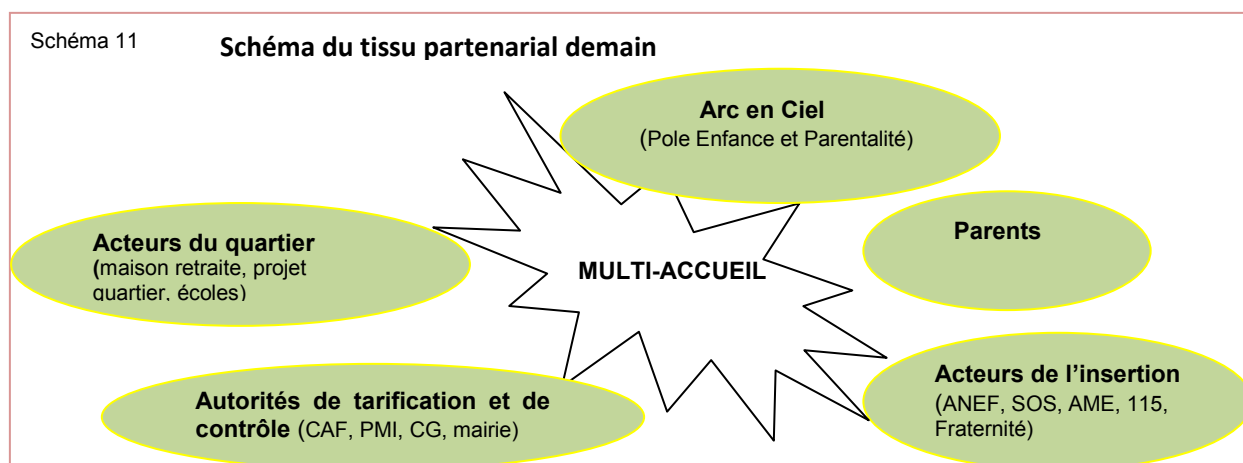
Pour les partenaires, c'est l'assurance d'une solution de garde aux besoins des résidentes.

Cependant, les intérêts qui les lient ne sont pas inscrits dans un cadre formel et la garderie n'est assurée ni d'aucune permanence de l'échange, ni d'aucune obligation de résultat de la part des associations. Or, le partenariat a des vertus indéniables qu'il faut absolument maintenir, voire renforcer et élargir dans la perspective du multi-accueil.

Pour qu'elle soit efficace, la coopération doit se faire dans un cadre partenarial solide et bien pensé avec chacun des acteurs concernés.

Il me semble alors important d'instituer un cadre avec des règles et des modalités (composition, durée, fréquence) qui définissent les objectifs de l'échange mais aussi le champ d'action, les limites, et les obligations de chacun.

J'ai identifié des leviers possibles d'action partenariale en fonction des cinq acteurs principaux (cf tableau 11) : les parents, les acteurs de l'insertion, les acteurs du quartier et les autorités publiques.



b) *Un partenariat parent-professionnel construit et institué*

Avec les parents, la démarche partenariale vise deux objectifs : évoluer ensemble sur un projet d'accueil et se mettre d'accord sur le champ d'action de chacun. Pour ce faire, 3 actions sont à prévoir : la création d'un conseil de parents pour favoriser l'expression et leur participation ; la clarification des responsabilités de chacun dans les documents de projet et le respect d'une démarche méthodique dans l'implication des parents. Le tout doit être conforté et légitimé par l'adhésion au réseau de l'ACEPP.

Le conseil de parent est une instance participative reconnue dans le secteur par la circulaire 83/22 du 30 juin 1983 relative à la participation des parents à la vie quotidienne des crèches. Je préconise la création de cet espace de discussion pour associer plus étroitement les parents à la vie de la structure. Arc doit donc se saisir de cet outil comme

d'un temps où la parole de toutes les familles est entendue et les points de vue de différents milieux socioculturels débattus.

A cet effet, je lui attribue plusieurs rôles :

- Permettre aux familles de discuter les orientations pédagogiques et éducatives
- Informer les parents des enfants et solliciter leurs avis sur la vie du multi- accueil
- Permettre aux parents de mieux connaître le travail quotidien de l'équipe,
- Permettre la circulation de l'information entre les familles et l'équipe éducative,
- Comprendre les responsabilités de l'équipe éducative,
- Discuter avec les parents de leur place dans l'espace d'accueil,
- Inviter les parents à s'investir en fonction de leurs intérêts,
- Repérer les évolutions des familles pour adapter l'offre d'accueil,
- Favoriser à travers les représentants de parents une communication descendante vers toutes les autres familles.

Je lui attribue également un rôle consultatif auprès de la direction et auprès du CA. En effet, le directeur adjoint peut auprès du conseil recueillir les avis des parents sur le fonctionnement quotidien (règlement intérieur, projet éducatif, activités proposées). De même, le CA peut, sur les réflexions du conseil, débattre et co-construire.

Concernant l'organisation, l'instance sera mise en place par le directeur. Celui-ci aura en charge de faire vivre l'espace (animation, mode d'élection, règlement intérieur, régularité des rencontres) en veillant à une participation équitable des différences appartenances sociales.

Sa composition doit à mon sens comprendre des représentants élus de parents, quelques membres de l'équipe et du directeur lui-même. C'est le groupe de travail dédié qui mènera cette réflexion jusqu'à la décision finale.

Le deuxième acte de la construction du partenariat parents-professionnels consistera à clarifier le rôle de chacun manière à prévenir confusions et conflits de place. Cette clarification des rôles devra à mon sens, respecter deux règles : celle des professionnels à considérer comme établis garants du projet éducatif et celle des parents à reconnaître comme premiers éducateurs de l'enfant.

Les premiers sont reconnus dans leurs compétences tandis que les deuxièmes sont acceptés comme les meilleurs partenaires pour accompagner harmonieusement l'enfant.

Pour réussir la collaboration, la mise en œuvre de l'implication des parents doit procéder par étapes. Le réseau de la commission européenne pour les modes d'accueils recommande désormais une démarche que j'ai choisi d'adapter à la mise en œuvre du projet d'Arc en Ciel. La première étape consiste à définir avec les parents un projet individualisé d'accueil pour chaque enfant. Puis, dans un 2e temps, les parents sont invités progressivement à s'impliquer au travers d'activités au quotidien. Pendant cette

étape, l'équipe pour permettre aux parents de s'investir progressivement, doit encourager une présence physique des parents dans l'espace d'accueil.

La participation des parents à travers le conseil de crèche constitue la dernière étape de la démarche. Reconnus dans leurs rôles, les parents contribuent en toute confiance à l'amélioration du fonctionnement de la structure.

c) Un partenariat de confiance avec les associations du secteur AHI

L'enjeu du partenariat est ici politique. D'un côté, les CHRS de l'agglomération ont besoin d'être rassurés sur le maintien du caractère social des actions d'Arc en Ciel. De l'autre, Arc en Ciel a besoin des garanties sur la volonté de ces CHRS d'orienter leurs usagers vers le multi-accueil.

Pour établir une relation de confiance entre les parties, je propose qu'ils adoptent une charte de fonctionnement dans laquelle seraient clarifiés les liens professionnels. Une régulation annuelle sous forme de commissions participera à entretenir les relations.

d) Un partenariat d'intégration avec les acteurs économiques et associatifs du quartier

Le centre-ville de Nantes est un quartier à la vie associative et culturelle très riche qui offre pour le projet de multiples possibilités. On compte entre autres, le jardin des plantes à 200 m ; quatre écoles maternelles à moins de 500m (Sainte Marie, Sully, Saint Pierre et Reine Margot), 3 maisons de retraites à moins de 500m (Richebourg, St Joseph et Grande providence), le centre de loisirs.

Ces différents points d'intérêt offre à Arc en Ciel de nombreuses possibilités d'échanges et de regroupement. Cela contribuerait à l'intégration de l'association dans le quartier.

Ici aussi, la relation partenariale doit être formellement élaborée, c'est-à-dire instituée par des conventionnements. Tout ce ci passera par une étape de communication au cours de laquelle Arc en Ciel se présentera et expliquera son projet dans le quartier. Ce sera l'objet du plan de communication à venir.

e) Un partenariat stratégique avec les autorités de tarification et de contrôle

La nature des relations avec les autorités est juridique et technique. Juridique parce qu'elle concerne les modalités d'ouverture et de fonctionnement. Technique, parce qu'elle régit le financement de la structure. Elle concerne plusieurs acteurs qui interviennent sur les différentes dimensions du projet depuis l'ouverture jusqu'au contrôle. Il s'agit du Conseil Général, de la PMI, de la mairie et de la CAF.

Le Conseil Général intervient sur tout ce qui est création, transformation ou extension d'un établissement. En l'occurrence, c'est auprès du président du Conseil Général qu'Arc en Ciel va déposer sa demande d'extension et de transformation de la halte-garderie en multi-accueil. Les relations doivent donc être bien pensées avec cet acteur stratégique

qu'on se doit d'intégrer dès le début au processus du projet. C'est pourquoi le comité de pilotage doit compter avec un représentant du Conseil Général, notamment de la PMI.

La PMI, dont l'annexe dans le quartier est à 800 m du futur multi-accueil, joue un rôle crucial dans la naissance et la vie d'un lieu d'accueil petite enfance. C'est l'organe du Conseil Général chargé concrètement d'instruire les dossiers d'agrément. Ainsi, en amont de la décision du Président du CG, le médecin coordinateur donne son avis sur le projet d'établissement et après la délivrance de l'autorisation, le service joue son rôle de contrôle et de surveillance (respect de l'agrément, des normes de sécurité des locaux et du bien-être des enfants).

Eu égard à ce rôle de pivot institutionnel, je trouve par conséquent pertinent d'assigner au médecin responsable PMI du quartier une place dans le comité de pilotage du projet.

L'autre acteur stratégique est la mairie, celle de la commune de Nantes. Son rôle est important, tant du point de vue financier que technique, puisque l'autorisation du maire est indispensable pour la construction et les travaux de la future structure. De plus, un cofinancement du fonctionnement du multi-accueil est possiblement négociable avec la commune. Dès lors, on lui proposera une place dans le comité de pilotage.

La C.A.F est l'autorité de tarification. Elle a pour rôle d'accompagner, valider et contrôler les projets d'accueil petite enfance du secteur. A ce titre, c'est une ressource précieuse à intégrer à la mise en œuvre du projet dès la phase de la conception. C'est pourquoi sa représentation me paraît essentielle dans le comité du pilotage.

3.2.3 Des outils participatifs pour conduire le changement : le plan de communication, le plan d'évaluation et l'agenda prévisionnel

A) Une action de communication pour construire l'image du multi-accueil

a) Les objectifs

La stratégie de communication que je propose vise clairement trois objectifs :

- Apporter de la transparence dans l'action de l'association
- Informer le personnel sur les nouveaux enjeux institutionnels,
- Et rechercher la concertation dans le fonctionnement de la structure.

Je pense en effet qu'agir dans la transparence apportera plusieurs avantages à Arc en Ciel : Cela contribuera d'une part à donner une visibilité du multi-accueil aux familles et aux partenaires et d'autre part à diffuser auprès du personnel actuel et futur les nouvelles orientations. Cela peut aussi avoir l'intérêt d'inscrire l'esprit d'ouverture dans la culture professionnelle de l'établissement et valoriser le caractère innovant du projet d'accueil.

Car, notons le, le multi-accueil d'Arc en Ciel sera le premier et le seul lieu d'accueil petite enfance de la ville ouvert à la diversité et impliquant les parents. Il faut le mettre en avant.

Je pense également qu'agir dans la concertation est un levier managérial indispensable pour accompagner le mouvement d'ouverture de l'association. Les restructurations en cours dans l'association vont conduire à des changements de nature à percuter la culture de l'établissement et la situation de travail des équipes. Dès lors, le caractère fondamental des changements implique de les conduire dans une démarche participative. Dans un tel contexte propice aux résistances, la participation de tous les acteurs impliqués est même une garantie de la réussite du projet.

b) Les leviers d'action possibles

Plusieurs actions de communication sont envisageables pour agir dans la transparence et la concertation.

Concernant l'objectif de transparence, trois actions sont à réfléchir et à débattre dans le groupe de travail 'fonctionnement'

- La première consiste à adhérer à l'ACEPP et à l'exprimer dans les différents supports (charte, livret d'accueil, projet éducatif, projet social...). Ceci constituerait un signal de communication d'autant plus fort qu'aucun des 1000 lieux d'accueil de l'ACEPP n'est répertorié dans la Loire-Atlantique. Le multi-accueil d'Arc en Ciel serait donc instigateur dans le département de la voix de ce réseau national de parents-professionnels à la légitimité historique.
- La seconde consiste à faire connaître l'association dans le quartier à travers des outils visuels comme une signalétique extérieure et le journal du quartier. Mais aussi et surtout à informer le public sur l'offre d'accueil assez évolutif.
- La troisième revient à l'égard des professionnels, à mettre en place une démarche réflexive pour les accompagner à construire avec les parents un véritable savoir-faire de la pédagogie de la diversité. C'est un long travail qui peut commencer par l'étude de ces trois outils de référence :
 - Un livret d'accueil destiné à présenter la structure aux parents.
 - Le projet d'établissement dans ses trois volets.
 - Une charte de l'accueil à l'adresse de tous, dans laquelle seront définies les valeurs du multi-accueil.

Concernant l'objectif de faire participer tous les acteurs concernés, depuis les familles jusqu'aux partenaires, je projette la démarche méthodique suivante.

Dans un premier temps, on met en place le comité de pilotage et les groupes de travail.

Le directeur général pilote ces lieux où seront débattus et décidés les choix du projet.

Le comité de pilotage est composé des membres de la direction (le directeur général, le président, la chef de service du pôle 'Enfance et Parentalité' et de trois représentants de la CAF, de la PMI et de la mairie.

Les groupes de travail sont thématiques et constitués pour garantir une réflexion collective sur le projet final. J'en distingue quatre : un premier qui se penche sur le projet social, un autre sur le projet éducatif, un troisième sur les problématiques du fonctionnement (dossier architectural, gestion du personnel, partenariat) et un dernier sur les outils d'accompagnement du projet (action de communication, plan d'évaluation).

Ces groupes travailleraient à partir des axes de réflexion ici développés et rendraient au comité de pilotage leurs travaux et procès verbaux. Ils seraient composés du personnel du CHRS (les 2 EJE + le chef de service + un des éducateurs du CHRS) ainsi que des représentants des familles usagers du CHRS. Par ailleurs, dans le but de faire représenter les familles du quartier dès la phase de conception, je propose d'inviter dans ces 4 groupes un membre de l'équipe de quartier. Par la suite, le futur conseil de parent prendra le relais de la représentation de tous.

Agir dans la concertation, c'est aussi veiller à ce que la représentation du personnel du multi-accueil soit assurée dans les instances institutionnelles de l'association. Aussi, j'envisage de faire étudier dans les groupes l'intégration de la nouvelle donne dans les instances de représentation du personnel (Comité d'Entreprise (CE), délégués du personnel (DP), élections prud'homales).

Une autre action de communication qui va dans ce sens est la mise en place comme du D.U.D pour rendre visible le triptyque DG /chef de service/ et DA du multi-accueil organisé au sein de l'établissement.

Toujours dans l'objectif de concertation, je projette la mise en place d'un espace d'échange et d'analyse des pratiques au sein multi-accueil. Cette dynamique doit être envisagée en coordination avec le pôle 'Enfance et Parentalité'.

Enfin, je pense mettre en place une boîte à idées ouverte à tous de manière à faciliter une dynamique d'échange et de remise en cause entre la structure, les parents et les professionnels.

Tel qu'envisagé, le plan de communication va permettre de conduire le projet dans un dialogue social de qualité et ce, à tous les niveaux institutionnels : Avec les Instances Représentatives du Personnel (CE, DP, CHSCT) dont je préconise la consultation sur les orientations du projet. Avec le personnel et les usagers entendus dans les groupes de travail.

Le style de management proposé est associatif pour faire participer et motiver les équipes. Cela implique aussi de mobiliser les autorités d'agrément et de contrôle dès la conception du projet.

B) Un plan d'évaluation pour inscrire le multi-accueil dans une dynamique de progression

a) *Le lien avec la démarche qualité de l'établissement*

Conformément à la loi du 2 janvier 2002 et aux notes d'orientations 1 et 2 (2006) de l'Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements Sociaux et Médico-sociaux (ANESM)³⁷ une démarche d'évaluation a été mise en place par la direction du CHRS en décembre 2010. L'établissement a choisi pour cela d'utiliser le référentiel créé par la FNARS³⁸ pour les établissements d'hébergement de réinsertion sociale.

Afin donc de garantir un accueil qualitatif, il me semble opportun d'inscrire le projet du multi-accueil dans cette démarche qualité entreprise au niveau de l'établissement. C'est le 4^e groupe de travail qui, en coordination avec la commission d'évaluation de l'établissement, aura en charge l'adaptation de la démarche aux activités du multi-accueil. Son portera notamment sur l'organisation de la démarche avec l'équipe, la conception du référentiel, la réalisation de l'évaluation interne et la mise en œuvre des améliorations nécessaires au bon accueil des enfants.

Comme dans le cadre général, la démarche d'évaluation du multi-accueil devra respecter les principes généraux contenus dans les recommandations de l'ANESM. J'envisage donc qu'elle soit participative, collective et objective. Le comité de pilotage, devant avoir le souci constant de faire participer les familles pour permettre l'exercice de leur citoyenneté. C'est une condition d'autant plus exigible dans le contexte attendu de la diversité sociale et culturelle du public.

Compte tenu de la configuration du projet d'Arc en Ciel, ce qui va déterminer la qualité de l'accueil dans le service dépend incontestablement de l'intégration simultanée des besoins de l'enfant, des attentes des familles et des expressions du personnel.



C'est pourquoi, j'ai prévu dans le cahier de charge, ci-dessous synthétisé une feuille de route qui questionne l'effectivité et l'interaction de ces trois éléments.

³⁷ ANESM : Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements Sociaux et Médico-sociaux est l'organe administratif chargé d'élaborer les procédures et recommandations de bonnes pratiques au regard desquelles seront conduites les évaluations internes et externes.

³⁸ FNARS : la Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale est un réseau de 850 organisations qui œuvrent contre les exclusions. Au bénéfice des adhérents, la fédération forme, conseille, organise, analyse et évalue les problématiques du secteur.

Il porte sur deux niveaux distincts à partir desquels va être recherchée la qualité : la prestation d'accueil d'une part et l'ensemble du dispositif d'autre part. Concernant la prestation, la qualité sera mesurée en rapport avec les objectifs définis dans le projet social et éducatif. Le dispositif sera quant à lui au travers des moyens déployés pour faire fonctionner le multi-accueil. C'est toutefois sur la cohérence d'ensemble que sera apprécié le concours du projet au bien-être de l'enfant.

b) Les objectifs de qualité

Du côté des usagers, trois objectifs de qualité sont envisageables

- Le bien-être de l'enfant est la première préoccupation. Celle-ci sera mesurée par la mise en place de protocoles d'actions destinés à guider l'équipe dans l'accueil au quotidien.
- la qualité de l'échange entre les parents et le multi-accueil mesurée à travers la coopération parents-professionnels.
- la qualité de l'adhésion des parents au fonctionnement du multi-accueil, bon indicateur de la satisfaction des familles.

Du côté du personnel,

- La qualité de l'adhésion aux nouvelles orientations est importante. Le niveau de diffusion des valeurs et le climat social constitueront des indicateurs pertinents.
- La qualité de la collaboration avec les parents est aussi à rechercher, avec comme indicateur, le nombre d'initiatives des professionnels mis en rapport avec le nombre de formations effectuées.
- Enfin, la reconnaissance des professionnels comme garants du fonctionnement quotidien mérite d'être appréciée.

A l'échelle de la structure

- C'est la pertinence du projet qui sera premièrement évaluée. Avec comme indicateurs : Le bien-être des enfants, la satisfaction des partenaires, le niveau de brassage social et la place laissée aux parents dans l'espace d'accueil.
- L'efficacité du projet sera aussi appréciée en rapportant la qualité du service aux moyens, notamment acquis dans le cadre de la convention PSU.

Cible	Usagers : Enfants et familles	Personnel	Multi-accueil
Buts: Mesurer	- La qualité du bien être de l'enfant - La qualité de la coopération parents-professionnels. -La qualité de l'adhésion des familles au fonctionnement	- la qualité de leur adhésion aux orientations du multi-accueil - la qualité de leur collaboration avec les parents	- La pertinence du projet - L'efficacité du projet
Objectifs	1-Quel est le nombre de rencontres annuelles parents/professionnels ? 2 -Combien de parents participent aux activités de l'année ? 3-Est-ce que le conseil de parent fonctionne ? Combien de rencontres y'a-t-il dans l'année ? 5-Le projet répond t-il aux besoins des enfants et attentes des parents ? 6- Y'a-t-il des conflits repérés entre parents ? si oui, combien ? 7-Combien d'idées recueillies dans la boîte à idées ?	1-Combien de formations dans l'année, pour combien de salariés ? 2-Combien de sorties organisées avec les parents ? 3- Combien d'initiatives de parents concrétisées ? 4-Y'a t-il conflits parents-professionnels ? si oui combien ?	1-Le projet dispose il de moyens humains et matériels permettant sa mise en œuvre dans les orientations définies ? 2-Le projet respecte t-il les règles de la PSU ? les ratios d'encadrement réglementaires ? 3- Le retour de parents sur la qualité de l'accueil est il mesuré ? 6- Parmi les enfants inscrits, quel est le ratio des familles du quartier ?
Support et outils	. Questionnaire d'enquête . Boîte à idées	. Entretiens individuels . Baromètre social	. Comptes administratifs . Compte rendu annuel d'activité .Outil d'intégration statistique

C) L'AGENDA PRÉVISIONNEL

Implanter un projet d'accueil ouvert à la diversité et impliquant les parents nécessite du temps et demande de la méthode. Aussi, afin de garantir sa réussite, j'ai élaboré une programmation ? Elle sera soumise à la validation du comité de pilotage.

a) *Octobre – Décembre 2011 : Phase de cadrage et de validation*

- Le président valide les axes de réflexion développés dans cette étude
- Je constitue avec la chef de service le dossier technique de travail et le calendrier prévisionnel de réalisation des opérations
- L'équipe existante travaille sur les grands axes du projet d'établissement en vue de demander l'autorisation d'ouverture

b) *Janvier – juin 2012 : phase de consultation et de communication*

- Très vite, dans une démarche dynamique, le président et moi annonçons le projet aux équipes (halte-garderie et CHRS), usagers et partenaires afin de recueillir leurs avis et leurs questions.
- Proposition du projet à la CAF, au Conseil Général et à la mairie
- Entretiens individuels avec les deux EJE pour recueillir les questions et situer le projet dans le contexte local et réglementaire

- Convocation exceptionnelle CVS CHRS pour informer les familles résidentes et recueillir leurs questions et leurs attentes.
- c) *Juillet- décembre 2012 : phase de formalisation*
- Constitution du comité de pilotage et des groupes de travail
 - Le groupe de pilotage se réunit à un rythme régulier d'une réunion par mois pour suivre l'avancée du projet.
 - Les groupes de travail thématiques se réunissent deux fois par mois pour avancer sur les travaux.
 - Le groupe projet social suit les dossiers suivants :
 - . La philosophie de l'accueil à Arc en Ciel
 - . Les modalités pour faciliter l'accès aux enfants de familles en difficultés
 - . La définition de la place des familles et leur participation
 - . Les dispositions particulières proposées pour l'accueil d'enfants en Situation d'handicap ou ayant une maladie chronique,
 - . La présentation des compétences professionnelles mobilisées,
 - . La dynamique partenariale
 - le groupe projet éducatif gère les dossiers suivants
 - . La pédagogie à mettre en place et Le cadre des valeurs éducatives
 - . Les pratiques professionnelles de l'accueil au quotidien (soin, éveil...)
 - le groupe fonctionnement est responsable des dossiers suivants
 - . Le Projet architectural (suivi des travaux des locaux du multi-accueil)
 - . Les prestations d'accueil proposées
 - . Le plan de recrutement, le plan de formation et les avenants aux contrats
 - . Le protocole du règlement intérieur
 - . Le protocole de la révision du CHSCT et du CE
 - . L'élection des délégués DP et CE, compte tenu des nouveaux effectifs
 - Le groupe 'stratégie et management' gère les travaux suivants :
 - . Le Plan de communication (politique, livret d'accueil, charte...)
 - . Le Plan d'évaluation
 - . Le Plan de financement (CAF et cofinancements CG + marie)
- d) *Janvier – décembre 2013 : phase de mise en œuvre*
- Avancement des travaux de construction des futurs locaux
 - Formation ACEPP de l'équipe éducative existante (les 2 EJE)
 - Recrutement de la future équipe
 - Janvier 2013 : Ouverture du multi-accueil

Conclusion

« Un guide de la fonction de direction devait s'ouvrir, tout naturellement par un questionnement sur les valeurs et les enjeux attachés à l'exercice de la fonction »

C'est sur ces mots que s'ouvrent les premiers chapitres du 'guide des directeurs'. Outil opérationnel par définition, cette référence met pourtant un point d'honneur à questionner l'influence des évolutions sociétales sur la fonction de direction. En tant que directeur, cette approche des choses n'a pas manqué de m'interpeller sur le rôle et la place à prendre dans les mutations de la société.

J'en suis arrivée à une conclusion, celle de dire que l'influence est réciproque. Car si effectivement, les transformations sociétales ont fait bouger les lignes du métier du directeur, il existe en contrepoint un lien fort entre la direction d'une intervention sociale et la qualité des rapports sociaux. Le projet petite enfance d'Arc en Ciel tel que je l'ai conduit en est une sorte d'expérimentation.

La réflexion part des enjeux sociétaux actuels. Précarité sociale, insécurité, chômage sont autant de maux que nous déplorons un peu plus chaque jour. En filigrane, le délitement des liens sociaux est sans doute la conséquence la plus dangereuse à craindre. Pour relever ces défis de la cohésion sociale, le concours de toutes les composantes de la société, citoyens, associations, institutions publiques, mouvements, est bien évidemment exigé. Parmi eux, nous, acteurs associatifs du secteur social avons notre part à prendre. Les milieux d'éducation et d'accueil de l'enfant, en particulier ceux d'entre eux qui favorisent le dialogue et l'ouverture aux familles ont évidemment un rôle moteur à jouer. En leur sein, les dirigeants doivent, à mon sens, user de leur marge de manœuvre pour faire prendre conscience à la société deux choses essentielles. La première, c'est que les enfants sont, très tôt, conscients des différences de toute nature qui les distinguent d'autrui, les conduisant parfois à exprimer des préjugés. La deuxième, c'est que parents et éducateurs, citoyens d'aujourd'hui ont sur ces enfants, citoyens de demain, une influence sur la manière dont ils vont envisager la vie en commun. Cet état de fait confère alors au tandem parents-éducateurs le pouvoir de changer les choses, en pensant un socle commun de valeurs plus respectueux de la diversité de la société.

Ainsi, concernant le projet d'un CHRS qui ouvre au milieu ordinaire son lieu d'accueil petite enfance, tout le problème, pour moi, était d'élaborer une philosophie de l'égalité comme relation sociale. La difficulté était de penser un projet qui unit des familles différentes tout en tenant compte de la diversité des attentes et des situations sociales. Dès lors, appuyer le projet d'accueil sur les principes de singularité, de réciprocité et de diversité me paraissait la bonne manière pour créer les conditions d'une relation positive entre les familles. Une approche pédagogique axée sur la prise en compte des

différences et la collaboration des parents m'apparaissait aussi appropriée au contexte du projet.

Les enjeux sont importants et de plusieurs ordres. D'abord pragmatiques, il s'agit d'accueillir chaque enfant dans sa globalité car se construire sur ses appartenances le rendrait plus disposé pour les apprentissages et l'ouverture au monde. Ensuite éthique, il s'agit de respecter le droit pour chaque enfant d'être accueilli dans son intégrité, d'être lui-même, sans devoir laisser une partie à la porte du multi-accueil. Enfin, d'ordre social car il s'agit de remettre du lien dans les rapports entre des membres différents d'une société.

Ainsi, avec ce projet, j'ai voulu montrer qu'au-delà du respect des évolutions législatives et réglementaires, il est de ma responsabilité en tant que directeur d'impulser, sinon d'accompagner les évolutions culturelles de mon époque. Cela suppose à la fois de donner sens à un vivre ensemble et aussi, d'inventer des pratiques innovantes qui relient directement les pratiques professionnelles aux enjeux de notre société.

Favoriser l'ouverture à TOUTES les familles de son lieu d'accueil est, en tout état de cause, pour l'association Arc en Ciel, une stratégie innovante pour lutter contre l'exclusion sociale, en construisant un vivre ensemble des enfants et des familles qui ne craindront pas, demain, de se parler, se côtoyer...

Bibliographie

Ouvrages

- Bouve C., *Les crèches collectives, Usagers et représentations sociales*, Paris,
- BELAN X. et RAYNA S., *Quel accueil demain pour la petite enfance ?*, Toulouse, Eres, 2007
- CADART M., *Des parents dans les crèches, utopie ou réalité ? Accueillir la diversité des enfants et des familles dans le réseau des crèches parentales*, Toulouse, Erès, 2006
- Meyer G, Spack A, Perrenoud D, Dumont P, ' *Familles singulières, accueil collectif, La réception de la diversité des situations familiales par les crèches-garderies*', Suisse, Presses universitaires romandes, 2009
- Preissing C. et Wagner P., *Les tout-petits ont-ils des préjugés ?*, Toulouse, Eres, 2006
- L'harmattan, Coll. Le Travail du Social, 2003
- VANDENBROECK M., *Éduquer nos enfants à la diversité* Toulouse, Eres, 2005
- SCHUHL C., *Vivre en crèche : Remédier aux douces violences*, France, Chronique Sociale, 2005
- SCHUHL C., *Réaliser un projet accueil petite enfance*, France, Chronique Sociale, 2008
- Collectif d'auteurs, *Le Guide du Directeur, Établissement-service social ou médico-social*, Éditions Direction(s), paris, 2010

Guide et Recommandation

- ACEPP, Horizons. *Guide de réflexion pour les accompagnateurs de projets petite enfance ouverts à la diversité et impliquant les parents*, Paris, ACEPP, 1999
- ACEPP, *Guide de la pratique professionnelle en structures interculturelles Petite enfance ouvertes à la diversité sociale, économique et culturelle*, Paris, ACEPP, 1999
- Dusart A., *Accueil atypique en communauté française : à la recherche des conditions optimales d'accueil*, Bruxelles, Ceres, 2007
- ACEPP, Alchimie. *Recueil de repères pour l'implication des parents et l'ouverture à tous*, Paris, ACEPP, 2001
- CAF et CG de Loire Atlantique, *Guide pour l'accueil des jeunes enfants*, 2^e édition, 2009

Revues

- De Donno Frédéric, 'Parents en crèche collective' EJE journal, 2007, n° 3, P 16-18
- Jesu F., *Accueil de la petite enfance : Principes et enjeux démocratiques de la coéducation*, Le furet, 2009, n° 60, P 24 -27
- Wilpert J., *Le travail avec les parents : une question de place et de posture ?*, EJE journal, 2007, n°3, p 19-21
- Raynal M., *entretien Anne Gotman sur le Principe d'Hospitalité* Diversité, 2008, n° 153, p7

Documents audiovisuels

- DE BREE Marc, *Une berceuse pour Amza.*, Paris, DECET, 2003, 50 min.

Liste des annexes

Annexe 1 : Cartographie de l'offre d'accueil dans le quartier Centre-ville

Annexe 2 : Retranscription d'entretiens avec les professionnels concernant l'ouverture de la Halte-garderie les nuits du vendredi et du samedi

Annexe 3 : Fiche de poste des Éducatrices de Jeunes Enfants à Arc en Ciel

FOGANG	Venise	Septembre 2011
<p>Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p>ARIFTS, Centre de formation de travailleurs sociaux en pays-de-de-la-Loire</p>		
<p>DÉFINIR ET CONDUIRE AU SEIN D'UN CHRS LE PROJET D'UN LIEU D'ACCUEIL PETITE ENFANCE OUVERT À LA DIVERSITÉ ET IMPLIQUANT LES PARENTS</p>		
<p>Résumé :</p> <p>La tendance à la désinstitutionnalisation est résolument inscrite dans les orientations de l'Union Européenne. L'ouverture du secteur social sur le milieu ordinaire est une des déclinaisons que nous pouvons retrouver dans les politiques sociales en France. Mais que se passe-t-il réellement lorsqu'un CHRS qui s'installe dans un quartier urbain aisé, entreprend d'ouvrir son lieu d'accueil petite enfance aux enfants de ce quartier ? Si l'idée est éthiquement acceptable et le projet humainement louable, sa mise en œuvre pose cependant d'importants enjeux.</p> <p>Au-delà des défis institutionnels, ce sont les rapports sociaux entre les hommes qui sont interrogés. Comment faire vivre en bonne intelligence deux groupes sociaux ? Comment accueillir qualitativement dans les lieux collectifs petite enfance la diversité des situations familiales ? Comment travailler avec les parents ?</p>		
<p>Mots clés :</p> <p><CHRS, diversité, petite enfance, accueil, inégalités, familles></p>		
<p><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		