



**PILOTER LA RESTRUCTURATION DE L'OFFRE DE
SERVICE D'UN JARDIN D'ENFANTS**

**CONCILIER ANCRAGE TERRITORIAL, BESOINS ET ATTENTES DES
USAGERS ET DES PARTIES PRENANTES**

Aurélie Ira

2015

cafedes



Remerciements

Je tiens à remercier tout particulièrement :

Mme Anne ISSEMANN-TIRMARCHE, directrice de mémoire, pour son aide précieuse, ses conseils avisés et sa disponibilité ;

Mes collègues, le comité directeur et les familles du jardin d'enfants qui ont accepté mes absences durant mes deux ans et demi de formation ;

Mes collègues de formation pour nos échanges constructifs, nos encouragements mutuels dans les moments de doute, nos moments de détente et de rire ;

Mes proches amis qui ont continué à m'encourager, à prendre de mes nouvelles et à m'inviter malgré mes absences et mes refus,

Mes parents, qui m'ont toujours soutenue dans tous les moments importants de ma vie qu'ils soient personnels ou professionnels. Un merci tout particulier à ma mère qui a pris le relais dans mon foyer quand j'étais indisponible et qui a bien voulu, en ancienne maîtresse d'école, relire mon travail et le corriger ;

Ma famille : mon mari et mes enfants, merci d'avoir soutenu mon choix, d'avoir accepté mon indisponibilité et d'avoir supporté de mettre notre vie sociale et familiale un peu entre parenthèses.

Je dédie ce travail à mes trois garçons, Noa, Milo et Lounis... Donnez-vous les moyens de pouvoir choisir un métier que vous exercerez avec passion, ainsi vous vous lèverez chaque matin avec le sourire, comme c'est mon cas depuis 16 ans.

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 1 |
| 1 Le contexte environnemental | 3 |
| 1.1 Avoir un enfant aujourd'hui en France : les réalités citoyennes des parents et de leur enfant..... | 3 |
| 1.1.1 Réalités socio-économiques et démographiques : Un modèle familial en mutation | 3 |
| 1.1.2 Etre un enfant en 2015, nouvelles réalités et nouveaux besoins à prendre en compte | 4 |
| 1.1.3 Les modes de garde : d'une solidarité collective familiale à une professionnalisation des lieux d'accueil permettant aux familles un choix. | 6 |
| 1.2 Evolutions des orientations de la politique petite enfance : de nouvelles priorités en phase avec la mutation des familles et de la société. | 9 |
| 1.2.1 En Europe | 10 |
| 1.2.2 En France et au niveau du département du Bas-Rhin | 12 |
| 1.2.3 A Strasbourg | 14 |
| 1.3 Evolution du contexte environnemental de l'organisation des structures : faire entrer les établissements dans une démarche RSE..... | 17 |
| 1.3.1 La RSE en Europe, en France, définition :..... | 17 |
| 1.3.2 La RSE dans le secteur sanitaire, social et médico-social | 18 |
| 1.3.3 La qualité de l'emploi au sein de la RSE : de quoi parlons-nous ?..... | 20 |
| 1.4 Synthèse de la première partie :..... | 21 |
| 2 Le jardin d'enfants « Les Tout petits d'Alsace » : un établissement d'accueil petite enfance et d'apprentissages avec des forces et des faiblesses..... | 23 |
| 2.1 De l'association au jardin d'enfants : historique et organisation | 23 |
| 2.1.1 Historique de l'association..... | 23 |
| 2.1.2 Organisation du conseil d'administration et gouvernance associative..... | 24 |
| 2.1.3 Patrimoine de l'association et situation géographique du jardin d'enfants | 25 |
| 2.1.4 Le jardin d'enfants : organisation de fonctionnement, administrative et réglementaire | 26 |
| 2.2 Les parties prenantes du jardin d'enfants : financeurs, personnel et partenaires..... | 32 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 2.2.1 | Les financeurs et la réalité financière du jardin d'enfants | 34 |
| 2.2.2 | Les partenaires du jardin d'enfants : | 35 |
| 2.2.3 | Les salariés du jardin d'enfants et l'organisation du travail..... | 36 |
| 2.3 | Une partie prenante indispensable du jardin d'enfants : les familles usagers..... | 45 |
| 2.3.1 | Typologie et nouveaux besoins et attentes des familles..... | 45 |
| 2.4 | Synthèse de la seconde partie :..... | 49 |
| 3 | Le projet : Piloter la restructuration de l'offre de service du jardin d'enfants | 51 |
| 3.1 | Un projet associatif nouveau avec une éthique RSE | 51 |
| 3.1.1 | Les statuts | 51 |
| 3.1.2 | Le projet associatif..... | 53 |
| 3.2 | Restructuration de l'offre de service : axe stratégique 1, envers les usagers ou travailler avec et pour les usagers..... | 55 |
| 3.2.1 | Soutien à la parentalité | 55 |
| 3.2.2 | Développement du projet éducatif suivant attentes et besoins des usagers : la coéducation parents/professionnels..... | 58 |
| 3.2.3 | Développement du projet éducatif suivant attentes et besoins des usagers : multilinguisme, accentuer l'offre d'anglais au sein du jardin d'enfants..... | 62 |
| 3.3 | Restructuration de l'offre de service : axe stratégique 2, avec les salariés | 64 |
| 3.3.1 | Notion de triangle de la qualité (BBC) pour la mise en place d'une collaboration entre professionnels | 65 |
| 3.3.2 | Clarification de la pédagogie appliquée ou développement de l'expertise des salariés | 72 |
| 3.4 | Restructuration de l'offre de service : axe stratégique 3, avec les partenaires : un ancrage territorial à renforcer..... | 73 |
| 3.4.1 | Développement du réseau avec les structures petite enfance du même type | 74 |
| 3.4.2 | Développement de l'aspect formation : devenir une structure apprenante | 75 |
| 3.4.3 | Développer les financeurs et innovation de financements..... | 76 |
| 3.5 | Echéancier, plan de communication et évaluation générale du projet | 77 |
| 3.5.1 | Echéancier du projet restructuration de l'offre de service du jardin d'enfants . | 77 |
| | Projet associatif..... | 77 |
| 3.5.2 | Plan de communication..... | 78 |
| 3.5.3 | Evaluation générale du projet | 78 |
| 3.6 | Synthèse de la partie 3 | 79 |

| | |
|--------------------------------|-----------|
| Conclusion..... | 81 |
| Bibliographie | 83 |
| Liste des annexes | I |

Liste des sigles utilisés

| | |
|----------|--|
| AFOM | Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces |
| ANESM | Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux |
| AP | Auxiliaire de puériculture |
| ARACT | Association régionale de l'amélioration des conditions de travail |
| ATSEM | Agent spécialisé des écoles maternelles |
| BAFA | Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur |
| B.B.C | Bien-être, Besoins, Compétences |
| CAF | Caisse d'allocations familiales |
| CAFDES | Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social |
| CAFERUIS | Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'intervention d'unité sociale |
| CDD | Contrat à durée déterminé |
| CDSP | Centre de données socio-politiques |
| CNAF | Caisse nationale d'allocations familiales |
| CNUDE | Convention des nations unis sur les droits de l'enfant |
| COG | Convention d'objectifs et de gestion |
| DIRECCTE | Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi |
| DP | Délégué du personnel |
| EAJE | Etablissement d'accueil du jeune enfant |
| EJE | Educateur de jeunes enfants |
| EPHAD | Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes |
| ETP | Equivalent temps plein |
| FEHAP | Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne |
| HCF | Haut conseil de la famille |
| MSA | Mutuelle santé agricole |
| OPCA | Organismes paritaires collecteurs agréés |
| PACS | Pacte civile de solidarité |
| PMI | Protection maternelle infantile |
| PSAT | Prestation de service d'accueil temporaire |
| PSU | Prestation de service unique |
| RIS | Revenu individuel supplémentaire |
| RSE | Responsabilité sociale ou sociétale des entreprises |

| | |
|----------|---|
| SNAECSSO | Syndicat national d'associations d'employeurs de personnels au service des centres sociaux et socio-culturels |
| SNCF | Société nationale des chemins de fer français |
| UDAF | Union départementale des associations familiales |
| URIOPSS | Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux |
| VAE | Validation des acquis de l'expérience |

Introduction

« Une société n'a de valeur qu'en fonction des moyens qu'elle choisit de donner aux enfants pour se construire ¹ »...

Ces dernières décennies, la famille et la place de l'enfant dans la société sont devenus des sujets de premier ordre. Entre la mutation du modèle familial et la vulgarisation des connaissances sur l'évolution de l'enfant, celui-ci a pris une place prépondérante dans une société certes chahutée par les crises économiques et le chômage mais également préoccupée par l'écologie sous toutes ses formes, la recherche de solidarité et l'agir responsable. La place de l'enfant dans sa famille, ses modes de garde, son devenir de citoyen, préoccupent autant ses parents que la société et, la politique petite enfance, tant au niveau national qu'au niveau européen, évolue fortement.

C'est dans ce contexte de fortes mutations et de recherches de valeurs que s'inscrivent les établissements d'accueil du jeune enfant (EAJE). Auparavant simples modes de garde, ils sont à présent voués à éduquer, socialiser, prendre en compte le bien-être et la particularité de chaque enfant, tout en soutenant leur famille. Tâches plus ou moins aisées à réaliser suivant les établissements, notamment dans un contexte économique difficile. En effet, les missions des établissements évoluent, mais les moyens restent constants voir diminuent.

Le jardin d'enfants « Les Tout petits d'Alsace », que je dirige depuis 5 ans fait partie de ces EAJE. Il accueille 80 enfants de 2 à 6 ans, propose une alternative à l'école maternelle publique tout en proposant une pédagogie spécifique et un projet autour du multilinguisme. Et même s'il est un établissement réputé, avec une pédagogie adaptée au rythme de l'enfant et d'une grande qualité éducative, il est encore trop éloigné tant des orientations politiques petite enfance, que des nouvelles attentes et besoins des parties prenantes. Cet éloignement résulte en partie d'un fonctionnement statique de l'association et d'un certain nombre des membres de l'équipe éducative, ainsi que de leur forte résistance au changement. Par ailleurs, le jardin d'enfants est confronté à des baisses constantes de financement qui met en péril son activité.

Dans ce contexte, la problématique que je souhaite traiter dans ce mémoire est : Comment permettre au jardin d'enfants, tout en composant avec les mutations auxquelles il est confronté, de rester un mode d'accueil petite enfance qui a toute raison d'exister ?

Pour y répondre, je vous propose dans un premier temps d'étudier le contexte environnemental du secteur : mutation du modèle familial, nouveaux besoins des enfants et de leurs parents, évolution des EAJE, des politiques petite enfance et des modes d'organisation des établissements.

¹ Source : Extraits de la conférence donnée par Jean EPSTEIN, organisée par la FOCEF à Namur, en février 2002

Dans un second temps, je proposerai une analyse de l'établissement que je dirige, ses forces et faiblesses en interne et ses opportunités et menaces en externe.

Enfin en troisième partie, je proposerai un projet de restructuration de l'offre de service du jardin d'enfants, avec comme base un nouveau projet associatif puis une restructuration en trois axes : envers les usagers, avec les salariés et avec les partenaires.

1 Le contexte environnemental

1.1 Avoir un enfant aujourd'hui en France : les réalités citoyennes des parents et de leur enfant

Lorsque l'on accueille un enfant en structure collective, on accueille déjà sa famille et chaque famille a un profil différent, des attentes différentes, des questionnements différents... Lorsque, en tant que directrice de structure, je me retrouve face à une famille, il me faut m'adapter à chacune. Il est donc primordial pour moi de m'ouvrir aux nouvelles réalités des familles et de leur enfant pour tenter de donner une réponse adaptée à leur besoin.

1.1.1 Réalités socio-économiques et démographiques : Un modèle familial en mutation

Pendant longtemps, le modèle familial était représenté par un couple, un homme et une femme, et deux enfants. L'homme travaillait et assurait la sécurité financière du foyer, la femme s'occupait des enfants et du quotidien du foyer. Au quotidien, les environnements naturels (famille, voisin...) participaient à la construction de cette famille et du lien parent/enfant.

Cette image d'Epinal a été chahutée ces dernières décennies par de profondes mutations dans la conception même du concept de famille, mais aussi de par les réalités économiques des foyers. En 1950, le dictionnaire Larousse définissait la famille comme « ensemble formé par le père, la mère, les enfants » ou encore « ensemble constitué par les enfants issus du mariage ». Mais l'évolution de la société, des valeurs et des lois qui l'encadrent a profondément fait évoluer le concept : en effet, le divorce, l'adoption, le PACS, les familles monoparentales, recomposées ou même les familles homoparentales mais aussi l'urbanisation (et donc l'éloignement des familles) ont bouleversé l'ordre établi et profondément modifié la définition de la famille et des droits et devoirs de chacun.

Il n'existe donc pas aujourd'hui de définition unique du terme « famille » mais plutôt différents modèles familiaux où l'élément central est l'enfant et non plus le couple marié de parents, ce qui modifie la place et le statut de l'enfant au sein de sa famille comme nous le verrons ultérieurement.

Cette mutation du modèle familial a aussi pour conséquence de fragiliser beaucoup les parents, qui, dans de nombreux aspects de leur parentalité, se trouvent en décalage par rapport aux valeurs familiales des générations qui les ont précédés et de l'image d'Epinal

de « bons parents » évoquée avant. Les parents, de par leur éducation, leur histoire, sont porteurs de valeurs profondes qu'ils ont à transmettre à leurs enfants, mais ils ne peuvent plus les éduquer comme ils l'ont été eux-mêmes, d'où la fragilisation de leur image parentale et l'importance, aujourd'hui pour les professionnels de la petite enfance de les accompagner à retrouver une image valorisante et à construire leur parentalité.

Pour autant, malgré ces mutations et la fragilisation des parents qui peut en découler, la France reste un des pays ayant le plus fort taux de naissance par femme. En 2014, 811 510 bébés sont nés en France², ce qui est beaucoup plus qu'en 1990 où on notait un peu plus de 700 000 naissances et ce qui porte le taux de fécondité par femme à 2.01 enfants (taux de fécondité parmi les plus élevés d'Europe). Parmi les bébés nés en 2013, 57 % sont nés hors mariage. Il est à noter également qu'en moyenne les femmes ont leur premier enfant à 28 ans soit 4 ans de plus qu'en 1960, de plus, plus elles sont diplômées plus elles ont leur premier enfant tard.

En effet, l'émancipation de la femme lui a permis d'accéder au travail au même titre que les hommes. Ainsi 85% des femmes travaillent de nos jours et 5 millions de personnes ont au moins un enfant de moins de 6 ans et travaillent (9 hommes sur 10 et 6 femmes sur 10)³. Mais il est à noter également que suite aux crises économiques et financières des dernières décennies, avec un taux de chômage actuel en France de plus de 10%, les familles peuvent être confrontées à du travail précaire, à temps partiel, une période d'inactivité plus ou moins longue avec recherche d'emploi et modification des habitudes du quotidien.

61 % des jeunes enfants dont les deux parents sont actifs ont une mère qui travaille à temps plein et, selon l'observatoire national de la petite enfance, parmi les enfants vivant avec leurs deux parents actifs mais ayant une mère qui travaille à temps partiel, 19% d'entre elles aimeraient travailler davantage.

Dans ce contexte en mutation, la question des modes de garde flexibles et adaptés semble donc être un sujet de tout premier ordre mais il doit impérativement aller de pair avec un travail autour de soutien à la parentalité et de la prise en compte de la réalité de vie des parents (vie professionnelle, vie familiale, vie privée).

1.1.2 Etre un enfant en 2015, nouvelles réalités et nouveaux besoins à prendre en compte

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, ce n'est plus le couple parental qui constitue le fondement de la famille, mais c'est l'enfant. De plus, les parents ne sont plus forcément parents ensemble (c'est-à-dire sous le même toit), ce qui signifie pour les enfants concernés, vivre dans deux familles avec des valeurs et des règles souvent différentes.

² Source : « site insee.fr »

³ Source : « site insee.fr »

L'enfant d'aujourd'hui se retrouve donc être l'élément central d'une ou plusieurs familles, avec des parents souvent fragilisés dans leur parentalité et avec des valeurs différentes.

Au-delà de cette place modifiée par les mutations familiales, la place de l'enfant a beaucoup évolué en raison de l'essor des connaissances sur le développement de l'enfant, de la psychanalyse et des pédagogies nouvelles. A présent, l'enfant est reconnu en tant que personne et la remise en cause de certaines formes d'autorité (par ex : la fessée ou tout châtiment corporel) transforme la relation parent-enfant. Pour autant, l'enfant n'est pas un adulte et doit garder sa place d'enfant.

Avant 6 ans, un enfant va passer par des phases, plus ou moins longues selon les individus, qui seront la charpente de sa personnalité. *« Au moment où l'enfant atteint ses six ans, les structures essentielles de sa personnalité sont formées. Personnalité qu'il portera en lui toute sa vie. Elle déterminera en grande partie sa réussite scolaire et sa vie d'adulte »*⁴.

De 3 à 6 ans, l'enfant est dans la période dite préscolaire où il va acquérir sa maturité motrice et musculaire, apprendre à contrôler ses émotions, à exprimer ses sentiments, à se séparer de ses parents et à affirmer son appartenance à un sexe...

Entre 2 et 6 ans, le fort besoin de protection et de sécurité affective est le socle du développement moteur, émotionnel, social et cognitif du jeune enfant. Il accepte peu à peu la séparation du milieu familial et apprend peu à peu à assumer l'absence de ses proches. Il passe petit à petit de relations duelles à des échanges collectifs. Au contact d'un groupe, il développe le sentiment d'appartenance (socialisation) et son identité se structure.

Bien sûr pour que son développement se déroule de manière sereine et harmonieuse, outre la sécurité affective, l'enfant de 2 à 6 ans a besoin que l'on réponde à ses besoins physiologiques de manière adaptée.

Ainsi pour aider l'enfant à grandir, l'adulte doit répondre à ses besoins physiques primaires (alimentation, sommeil, soins corporels, suivi médical...) mais aussi à ses besoins psychiques et sociaux (sécurité affective, apprentissage de l'autonomie, socialisation, apprentissages des règles et limites pour vivre en société...).

La Convention des nations unies sur les droits de l'enfant (CNUDE), adopté en 1989, a profondément modifié le contexte dans lequel s'exerce la parentalité pour répondre aux besoins de l'enfant. La CNUDE redéfinit la place de l'enfant dans la société mais aussi la relation entre parent et enfant.

Avant d'aller plus loin, il convient de définir la parentalité⁵ :

Selon une définition donnée en 2004 par le Centre « Recherche en systèmes de santé » de l'Ecole de santé Publique de Huy-Waremme, la parentalité est « l'ensemble des savoir-

⁴ Source : « Tout se joue avant 6 ans », F.Dodson, ed Poche Marabout, 2013, p 36

⁵ Source : Rapport sur la recherche en système de santé, Ecole de santé publique de Huy-Waremme, 2004

Aurélie Ira - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2015

être et savoir-faire qui se déclinent au fil des situations quotidiennes en paroles, actes, partages, émotions et plaisirs, en reconnaissance de l'enfant, mais également, en autorité, exigence, cohérence et continuité ». Cette définition décrit l'ampleur de la tâche et les difficultés auxquelles les parents et futurs parents devront faire face.

Dans un rapport intitulé « La parentalité dans l'Europe contemporaine : une approche positive », le conseil de l'Europe développe la notion de parentalité positive, centrée sur une parentalité qui respecte les droits de l'enfant et son intérêt supérieur comme le veut la CNUDE. La notion de parentalité positive appelle quatre types d'activités parentales ⁶ :

- Favoriser l'épanouissement de l'enfant par un comportement qui réponde à son besoin d'affection, de sécurité, d'appartenance et d'attaches sûres
- Structurer l'enfant, c'est-à-dire définir les comportements souhaitables et non souhaitables, les faire respecter et donner soi-même l'exemple (limites raisonnables et appropriées avec règles claires, aucune violence physique et psychique, tenir compte de l'avis de l'enfant...)
- Reconnaître l'enfant en tant que personne
- Développer son autonomie

La CNUDE et ce rapport sur la parentalité positive sont des outils visant à améliorer la sécurité, la santé et le bonheur des enfants dans une Europe en pleine mutation. Les parents, pour mettre en place une parentalité positive peuvent avoir besoin d'un soutien de la part de leurs enfants, d'autres parents, de professionnels et de l'état. C'est donc dans le domaine de la petite enfance, de la garde et l'éducation des jeunes enfants que réside tout l'enjeu.

1.1.3 Les modes de garde : d'une solidarité collective familiale à une professionnalisation des lieux d'accueil permettant aux familles un choix.

Longtemps, avant d'entrer à l'école, les enfants étaient élevés et gardés au quotidien par leur maman, un membre de la famille ou encore un voisin (solidarité collective). Avec la guerre, les veuves de guerre, le travail des femmes et l'urbanisation, la création de modes de garde professionnels a été nécessaire.

Force est de constater que, dès leur apparition, les lieux d'accueil de la petite enfance ont été influencés, dans leur conception, leur pratique et leur organisation, par l'évolution des connaissances relatives au développement de l'enfant mais aussi par les évolutions multiples des besoins des familles.

De modes de garde à l'aspect plus hygiéniste et médical, on est passé très rapidement à l'appellation lieux d'éveil, avec l'aspect « parentalité » qui apparaît dans les années 80 avec

⁶ Source : « La parentalité dans l'Europe contemporaine : une approche positive », divers auteurs, ed du conseil de l'Europe, 2007

notamment la création des crèches parentales par des parents eux-mêmes, puis à l'appellation lieux de socialisation dans les années 90⁷.

Le décret du 1 août 2000 relatif aux établissements d'accueil des enfants de moins de 6 ans décide que tous les équipements petite enfance devaient devenir « multi-accueils » et donc répondre à une plus grande flexibilité des modalités d'accueil. Ce décret modifie beaucoup de missions des établissements, entre autre vis-à-vis des parents. Il y est clairement dit qu'ils devaient apporter leur aide aux parents afin que ceux-ci puissent concilier vie professionnelle et vie familiale mais aussi favoriser l'accueil des parents, élaborer un projet éducatif mais aussi un projet social...etc.

Par la suite, deux décrets, celui du 20 février 2007 et celui du 7 juin 2010, remplacent et complètent celui d'août 2000. Ils simplifient les procédures afin de faciliter le développement et la création de structures encore insuffisantes sur le territoire français.

Aujourd'hui il existe près de 400 000 places d'accueil collectif en France et près de 450 000 places chez des assistantes maternelles agréées, auquel s'ajoute l'école maternelle dès 2 ou 3 ans pour près de 5 000 000 d'enfants de moins de 6 ans⁸.

Mais selon les régions, l'offre est différente et souvent encore insuffisante.

A Strasbourg, l'offre a beaucoup progressé ces dernières années. A présent, il existe quelques 3310 places en accueil collectif, 2865 places en accueil familial (assistante maternelle), auxquelles s'ajoute l'accueil à l'éducation nationale (école maternelle) pour, en tout, 20000 enfants de moins de 6 ans⁹.

L'offre est de plus en plus diversifiée et permet aux familles de choisir le type de structures où ils souhaitent inscrire leur enfant.

On peut différencier les structures selon le type et selon l'âge des enfants accueillis :

| | Age des enfants accueillis : 0 à 4 ans | Age des enfants accueillis : 2 à 6 ans |
|--------------------------|---|---|
| Accueil familial | Assistants maternelles | |
| Accueil collectif | Crèches (municipales, associatives, parentales, d'entreprise) | |
| | Micro-crèche | |
| | | Jardin d'enfants |
| | | Jardin d'éveil (2 à 4 ans) |
| | | Ecole maternelle |

Je m'intéresserai plus particulièrement à l'accueil collectif pour enfants de 2 à 6 ans, et plus précisément les jardins d'enfants, étant donné que je dirige ce genre de structure.

⁷ Source : « Guide des établissements d'accueil de la petite enfance », esf éditeur

⁸ Source ; site insee.fr

⁹ Source : rapport sur la journée d'étude et d'échanges : « l'égalité, une clef pour la qualité », Nicole Dreyer, 2014

Aurélie Ira - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2015

Dans la toute petite enfance, le choix de garde (collective ou familiale) est assez large, notamment dans une ville comme Strasbourg où les familles ont le choix. Lorsque leur enfant arrive en âge préscolaire (2/3 ans à 6 ans), le choix se restreint et la norme veut que les enfants de cet âge intègre une école maternelle.

Pour autant, il existe en France des alternatives aux écoles maternelles, comme le jardin d'éveil (prévu au décret de février 2007, mais encore peu répandu actuellement) et le jardin d'enfants.

Le jardin d'enfants est une structure petite enfance accueillant des enfants de 2 à 6 ans, c'est donc un lieu d'accueil petite enfance (régit par les décrets d'aout 2000, février 2007 et juin 2010) mais aussi un lieu d'éducation et d'apprentissages pré-scolaires puisque les enfants peuvent venir en jardin d'enfants au lieu d'aller à l'école maternelle. Ce sont en général des structures municipales ou associatives. Leur ouverture est subordonnée à un avis ou une autorisation de fonctionnement délivrée par le Président du conseil général après avis des services de protection maternelle infantile (PMI).

Les jardins d'enfants sont sous la responsabilité d'éducateurs de jeunes enfants qui proposent des activités spécifiques favorisant l'éveil des enfants, mais aussi les apprentissages préscolaires.

Ils offrent un accueil régulier avec une amplitude d'ouverture correspondant au moins aux horaires pratiqués par l'école maternelle ou à ceux d'une crèche collective.

L'histoire des Jardins d'enfants en France recouvre l'histoire des méthodes pédagogiques, des structures, des courants d'idées, des événements historiques et sociaux qui soutiennent la création de la profession des jardinières d'enfants et son évolution vers celle d'éducateur de jeunes enfants. Les raisons sont venues du désir d'aider les familles dont les mères travaillaient, comme auparavant, pour les écoles maternelles et les salles d'asiles. Au début du 20ème siècle, parallèlement aux écoles maternelles, des jardins d'enfants sont ouverts dans le secteur social et privé par des personnes privées, des associations laïques et religieuses, et dans ce sillage, quelques centres de formation se créent pour les éducatrices.

Très peu de jardins d'enfants existent encore en France, sauf dans la région Alsace Moselle et quelques-uns à Paris. Dans la communauté urbaine de Strasbourg, il existe 8 jardins d'enfants municipaux et 8 jardins d'enfants privés ou associatifs (pour 450 enfants accueillis), qui proposent une alternative à l'école maternelle.

Certains de ces jardins d'enfants ont un projet spécifique : deux sont de confessions israélites et fonctionnent suivant le calendrier juif, un est de pédagogie Steiner, quatre favorisent l'apprentissage d'autres langues (anglais, allemand, polonais...) dont le nôtre.

En Alsace, où existent plusieurs jardins d'enfants, avoir le choix de la structure où inscrire son enfant d'âge préscolaire est important pour les familles.

Le choix entre structure traditionnelle (école maternelle) et jardin d'enfants, se fait en général selon divers critères comme : la pédagogie, le taux d'encadrement, le projet spécifique, l'amplitude horaire d'accueil et le coût.

Les jardins d'enfants proposent une alternative à la traditionnelle école maternelle française avec, en général, des groupes d'enfants beaucoup moins chargés et avec un taux d'encadrement plus élevé. En effet, une classe éducation nationale est encadrée par un professeur des écoles, secondé par une ATSEM à temps partiel, soit une moyenne d'encadrement de 1,5 professionnel pour une moyenne de 25,8 enfants soit un adulte pour 17.2 enfants¹⁰. Au jardin d'enfants, les enfants sont encadrés par des éducatrices de jeunes enfants et des auxiliaires petite enfance, avec un minimum d'un adulte pour 15 enfants (défini par le décret du 1 août 2000). Au jardin d'enfants « Les Tout petits d'Alsace », un groupe de 20 enfants environ est encadré par une éducatrice et une ou deux auxiliaires soit une moyenne d'encadrement de 2,2 professionnels pour 20.5 enfants, soit un adulte pour 9.32 enfants.

Il ressort également que l'amplitude horaire et annuel d'ouverture des établissements est un élément important dans le choix des familles, notamment lorsque l'on compare avec l'amplitude horaire d'ouverture de l'école maternelle, qui ne correspond pas du tout à des horaires de travail, notamment depuis la réforme des rythmes scolaires où la fin de classe se fait vers 15h30/16h.

De plus, la complexité de garde hors temps scolaire (périscolaires, activités sportives, centre aéré...etc.) incite un certain nombre de familles à rejoindre les jardins d'enfants qui permet la même offre éducative sur 45 à 50 heures par semaine, même si le coût d'un jardin d'enfant est souvent plus élevé qu'une inscription à l'école maternelle + périscolaire/centre aéré.

1.2 Evolutions des orientations de la politique petite enfance : de nouvelles priorités en phase avec la mutation des familles et de la société.

Comme on l'a vu précédemment avec les mutations de la famille et de la représentation de l'enfant, mais aussi l'évolution des modes de garde, le contexte du secteur petite enfance a énormément été bouleversé et continue à évoluer. C'est donc un secteur important et les décisions politiques dans ce domaine y sont régulières et prioritaires. Il est en effet toujours préférable d'agir en amont, dès la petite enfance (prévention), pour construire une société saine et solide, plutôt que de devoir agir à posteriori (protection, répression...).

¹⁰ Source : éducation nationale.fr

Les orientations politiques de la petite enfance ont donc beaucoup évoluées ces dernières années et énoncent des orientations tant sur la conception des modes de garde, que sur le soutien à la parentalité et le soutien aux professionnels de la petite enfance et ce, dans toute l'Europe.

1.2.1 En Europe

Depuis une vingtaine d'année, la petite enfance européenne est au cœur des préoccupations politiques. Il est bien sûr question de la gouvernance de la politique d'accueil de la petite enfance, mais il est aussi question, de manière de plus en plus forte, de soutien à la parentalité.

L'article 18 de la Convention Internationale des Droits de l'enfant conforte le principe selon lequel les deux parents ont la responsabilité commune d'assurer l'éducation et le développement de l'enfant. Le père et la mère d'un enfant seraient ceux qui s'engagent à assumer prioritairement et principalement ces responsabilités, celles attachées à la parenté et dans le lien de filiation. Le droit ne permet pas de passer de la parenté à la parentalité, mais le concept de parentalité est étendu à toute personne ayant charge d'enfant, y compris les structures de prévention et de promotion de la santé afin d'améliorer l'environnement des familles et les actions de la parenté au bénéfice de l'enfant.

La CNUDE nous interpelle donc sur notre capacité collective à les accompagner, sur leur lieu de vie et dans une perspective de "coéducation", par le développement de solutions d'accueil du jeune enfant, le développement d'actions de soutien à la parentalité, par l'amélioration de l'information et la coordination de l'action publique, par des initiatives innovantes.

Selon Didier Houzel¹¹, pédopsychiatre et psychanalyste français, la parentalité se définirait selon trois axes nommés l'axe de l'exercice, l'axe de l'expérience et l'axe de la pratique de la parentalité.

- « L'axe de l'exercice de la parentalité peut se définir comme se rapprochant du domaine juridique puisqu'il regroupe l'ensemble des droits et des devoirs qui se rattachent à la fonction parentale et à la filiation, à titre d'exemples on peut citer l'autorité parentale ou encore la transmission du nom.
- L'axe de l'expérience de la parentalité pourrait être qualifié d'axe du ressenti de la parentalité, il est en effet intimement lié à l'affect. Il souligne l'importance du décalage entre l'enfant imaginaire et l'enfant réel et son incidence sur le fait de se sentir ou non parent d'un enfant.
- L'axe de la pratique de la parentalité se définit par l'ensemble des actes de la vie quotidienne de l'enfant : alimentation, éducation, soins... Cet aspect de la

¹¹ Source : « Les enjeux de la parentalité », Didier Houzel, ed ERES, 1999

parentalité peut être délégué à une tierce personne dans le cas de placement de l'enfant notamment.

Ce concept en trois axes pose les fondations de l'idée d'accompagnement à la parentalité pour les parents qui éprouveraient des difficultés dans l'exercice d'un des trois axes. Des parents pourraient en effet avoir totalement les moyens de subvenir aux besoins de leur enfant (axe de la pratique) mais être défailants dans les échanges affectifs avec celui-ci (axe de l'expérience) et une aide plus personnalisée pourrait leur être proposée.

Depuis une vingtaine d'années se développent dans de nombreux pays, que ce soit en Europe, aux États-Unis ou en Australie, des dispositifs qualifiés d'« accompagnement des parents », de « soutien à la parentalité », de parenting support ou parenting programs. On assiste également à l'institutionnalisation de ce domaine d'action publique émergente au travers de textes fondateurs ou de dispositifs institutionnels.

En mai 2006, l'ensemble des ministres européens chargés des affaires familiales se sont ainsi retrouvés en conférence à Lisbonne pour traiter du sujet. Le point de départ de la conférence était l'échange d'expériences, points de vue et opinions sur le thème de l'évolution de la parentalité au niveau international. Cette conférence a aussi permis de faire une évaluation de la situation actuelle en Europe en prenant en considération les aspects démographiques et juridiques des nouvelles structures familiales.

Il est affirmé lors de cette conférence que : *« C'est au sein des familles que la cohésion sociale s'expérimente et s'apprend pour la première fois et, tout en respectant l'autonomie de la sphère privée et de la société civile, une stratégie de cohésion sociale doit donc chercher à soutenir les familles. (...) En particulier, les parents ont besoin d'aide pour faire face aux pressions sociales et de marché, afin de concilier les exigences professionnelles et la vie de famille, et pour s'adapter à une situation où les enfants doivent être considérés comme porteurs de droit en tant qu'individu. »*¹²

Après cet état des lieux, le traité aborde plusieurs thèmes comme la mise en œuvre et la promotion des droits de l'enfant dans la famille et la société, la parentalité positive, le rôle de l'homme dans la famille, les relations intergénérationnelles et l'exclusion et la pauvreté. Tout au long du communiqué, le soutien à la parentalité sous tous ses aspects est abordé. Tous les ministres présents ont signé ce traité et se sont engagés à mettre en œuvre des actions concrètes dans ce sens.

Le Conseil de l'Europe a aussi publié et diffusé en 2007 une série de prescriptions et d'analyses concernant « la parentalité positive ». La parentalité positive se veut respecter les droits de l'enfant et son intérêt supérieur comme le veut la convention des nations unies

¹² In Traité de Lisbonne, communiqué final intitulé : « évolution de la parentalité, enfants aujourd'hui, parents demain », 2006

sur le droit de l'enfant, tout en tenant compte des besoins et ressources des parents, elle promeut une parentalité non-violente mais toutefois basée sur des règles et limites annoncées clairement à l'enfant¹³.

Les décrets qui régissent les établissements petite enfance ont tous fait une place aux familles et invitent les professionnels à mettre en place le soutien à la parentalité et la coéducation.

La coéducation étant un concept pédagogique pouvant avoir plusieurs sens : au départ la coéducation était utilisée pour définir l'éducation commune aux garçons et aux filles, soit la mixité ; à présent la coéducation peut être entendu comme globale : ¹⁴« *Dans ce sens, la coéducation est un concept plus récent qui remet en cause la transmission traditionnelle du savoir et des valeurs par les aînés. A l'autorité, elle préfère l'expérience collective, l'autonomie et l'émulation par le groupe pour arriver au même résultat.* », Ce type de coéducation est partiellement utilisé au jardin d'enfants « Les Tout petits d'Alsace » car nous recherchons par les groupes d'âges mélangés, la coéducation entre les enfants. Mais la coéducation est le plus souvent entendue en lien avec les parents, c'est alors le fait d' « *associer les parents aux actions éducatives entreprises par les personnels d'éducation.* »

La coéducation et le soutien à la parentalité sont donc des notions incontournables et il est indispensable que les structures l'incluent dans leur projet d'établissement et dans leurs actions quotidiennes. Tout récemment, la caisse d'allocations familiales (CAF) du Bas-Rhin a même lancé un appel à projet (voir en annexe 1 p II) dont l'axe principal est le soutien à la parentalité avec de nouveaux fonds dédiés à ces projets.

1.2.2 En France et au niveau du département du Bas-Rhin

Comme vu dans le paragraphe précédent, ce sont les décrets du 1 août 2000, du 20 février 2007 et du 7 juin 2010 qui régissent le fonctionnement des établissements et services d'accueil des enfants de moins de 6 ans et tous ces décrets font apparaître comme une priorité une offre de service adaptée aux besoins des familles et le soutien à la parentalité. Ces dernières années en France, de nombreuses structures ont été créées et des actions d'accompagnement à la parentalité mis en place, néanmoins des disparités existent suivant les régions autant dans le nombre de structures permettant l'accueil d'enfants de moins de 6 ans que dans les actions de soutien à la parentalité¹⁵.

¹³ Source : « La parentalité dans l'Europe contemporaine : une approche positive », publication conseil de l'Europe

¹⁴ Source : « Parents-professionnels : la coéducation en question », sylvie Rayna, Marie-Nicole Rubio, ed ERES, 2010, p 111

¹⁵ Source : Rapport de l'IGAS (inspection générale des affaires sociales », intitulé : « Evaluation de la politique de soutien à la parentalité » février 2013

En effet au niveau national, la politique relative à la petite enfance et au soutien à la parentalité est gérée par trois ministères différents de manière variable avec une large décentralisation des actions¹⁶ :

- Le ministère chargé de la famille, qui ne dispose ni de budget ni de compétences locales, mais agit via des conventions d'objectifs et de moyens (COG) avec la caisse nationale d'allocations familiales (CNAF) qui établit les règles de financement des établissements d'accueil des jeunes enfants (EAJE), gère un système d'indicateurs et pilote un réseau de caisses d'allocations familiales (CAF) participant au financement des acteurs à la fois en matière de petite enfance que de soutien à la parentalités (voir annexe 1 pl). Un fonctionnement similaire existe au sein de la Mutuelle Santé agricole (MSA) pour les familles agricoles.
- Le ministère chargé de la ville contractualise avec les villes et finance les projets en matière d'accueil du jeune enfant et d'accompagnement à la parentalité.
- Le ministère de l'éducation nationale, notamment pour la préscolarisation des enfants de 2 à 3 ans (encore très faible) et la scolarisation des 3 à 6 ans.

Les ministères travaillent malheureusement de manière peu coordonnée. Mais deux instances nationales ont été créées dans l'objectif de développer une concertation entre les représentants des partenaires sociaux, les associations et les élus : le Haut conseil des familles (HCF) en 2008 et le conseil national de soutien à la parentalité en 2010. Une circulaire interministérielle du 7 février 2012 demande également aux préfets d'organiser des comités départementaux de soutien à la parentalité (CDSP) permettant d'assurer au niveau départemental une coordination unique des dispositifs de soutien à la parentalité, présidé par le préfet avec la CAF en vice-présidence.

Le Bas-Rhin est un département moteur au plan local tant en matière de structures petite enfance qu'en matière de partenariats dans ce domaine.

Dans le Bas-Rhin, deux instances départementales existent : la commission départementale d'accueil du jeune enfant et le comité départemental de soutien à la parentalité. Ces deux instances ont été appelées récemment à participer à l'élaboration d'un schéma départemental d'accompagnement des parents sous l'impulsion du conseil général et de la CAF avec la collaboration des représentants d'association des maires du Bas-Rhin, de la ville de Strasbourg, des services départementaux de l'éducation nationale, de la MSA, de la justice et de l'union départementale des associations familiales (UDAF). Ce schéma, signé en octobre 2014, et qui concerne tous les parents d'enfants de 0 à 18 ans, vise à partager et harmoniser la gouvernance locale de la politique petite enfance et

¹⁶ Source : note de synthèse intermédiaire à destination du comité de pilotage, modernisation de l'action publique et gouvernance relative à la petite enfance et soutien à la parentalité, n°2013-063R, établie par C Waquet et P Georges membres de l'IGAS, mai 2013.

parentalité, et surtout de faire progresser la cohérence d'actions dans ce domaine. Il traduit les finalités d'une convention de partenariats entre toutes les parties. Le texte propose un état des lieux du département Bas-Rhinois, des préconisations des dernières études et rapports nationaux sur la petite enfance et la parentalité et l'étude des besoins des familles. Ces différents thèmes sont abordés dans des parties relatives aux situations de vie des familles : devenir parent, être parent d'un jeune enfant, être parent d'un enfant ou être parent d'un adolescent, séparés mais toujours parents, être parent et confronté à une situation de handicap, être parent et confronté à une situation de décès¹⁷.

On voit bien ici la volonté de travailler en coordination des différentes parties mais aussi et surtout de mettre le parent au cœur des réflexions. Ce schéma a pour but d'être un outil de référence et d'aide à la décision pour toutes les parties prenantes, notamment les élus locaux.

1.2.3 A Strasbourg

L'Alsace comptait déjà beaucoup de structures petite enfance (128 de type accueil collectif/multi accueil, 15 crèches familiales et 21 crèches parentales) soit gérées par les collectivités soit par des associations, mais la demande de places étant plus forte que l'offre, notamment à Strasbourg, la municipalité actuelle a créé plusieurs multi accueils afin d'augmenter les places d'accueil de 320 places au cours de l'année 2014-2015.

La politique petite enfance comme l'éducation a toujours été une grande préoccupation de la municipalité strasbourgeoise. Un guide « grandir et s'épanouir à Strasbourg » a été créé il y a plusieurs années et recense l'ensemble des établissements et des services disponibles pour les enfants de la naissance à l'école maternelle. Il a pour vocation d'informer les parents et de les orienter sur les possibilités d'accueil de leur enfant.

En 2010 a également été élaboré une charte qualité, issue de la réflexion entre des professionnels de la petite enfance (issus de structures de la ville, d'associations), de parents, d'élus et coaché par l'association Pickler-Loczy. Cette charte vise à garantir le haut niveau qualitatif des services proposés aux enfants et aux parents, quel que soit le mode de gestion des établissements. Elle est composée de neuf engagements :

1. « Garantir un parcours simple et transparent, de l'information à l'attribution d'une place d'accueil : cela a conduit la municipalité à mettre en place en 2012 un guichet unique qui reçoit et traite les demandes de places en accueil collectif des structures municipales et associatives (hors crèches parentales et jardin d'enfants associatifs).
2. Construire des liens personnalisés et sécurisants pour l'enfant et ses parents
3. Garantir un quotidien ajusté aux besoins individuels de l'enfant

¹⁷ Source : Schéma départemental d'accompagnement des parents, octobre 2014

4. Favoriser le jeu spontané et l'activité, source d'éveil et autonomie
5. Accompagner l'enfant dans son processus de socialisation
6. Adopter et maintenir une attitude professionnelle et bien-traitante
7. Développer la coopération entre professionnels et parents (coéducation)
8. Répondre aux besoins de l'enfant, du parent et du professionnel par une organisation performante
9. Mettre en œuvre, suivre et évaluer les engagements de la charte qualité ¹⁸»

Toutes les structures subventionnées par la ville de Strasbourg et la CAF se doivent de répondre aux engagements de la charte, mais sans pour autant recevoir de moyens financiers et humains supplémentaires. Il s'agit donc d'une petite révolution dans l'ensemble de la petite enfance à Strasbourg, puisqu'il est question d'une réorganisation des structures tant en terme d'organisation que de manière de faire où il convient de répondre aux besoins des enfants tout en les sécurisant, mais aussi de coopérer avec les familles et de répondre aux besoins des familles en repensant l'organisation. Strasbourg est, par cette charte, une ville innovante en matière de politique petite enfance.

Un autre grand axe de la politique petite enfance de la ville de Strasbourg est l'ouverture vers l'Europe et notamment vers l'Allemagne, voisin proche de Strasbourg. Pour ce faire, la ville de Strasbourg a ouvert au printemps 2014, en collaboration avec la ville de Kehl, un multi accueil franco-allemand, situé à la frontière côté français. Ce multi-accueil propose des places d'accueil à des enfants strasbourgeois et à des enfants de Kehl et a adopté un aménagement de l'espace et une façon de faire, basés sur la pédagogie ouverte, très courante en Allemagne. Pédagogie ouverte¹⁹ entend lieu ouvert et libre circulation des enfants, l'établissement petite enfance se veut offrir tout ce dont un enfant a besoin pour suivre son propre processus de développement intérieur, un lieu qui soutient le processus d'autoformation des enfants, un lieu d'expérimentations pour l'épanouissement des compétences, un lieu d'espace ouvert aux expériences de vie.

L'utilisation de cette pédagogie dans une structure petite enfance française est assez novatrice et montre combien l'ouverture vers l'Allemagne va au-delà du bilinguisme, mais revêt aussi les notions d'échanges culturels, éducatifs...etc. Ce type d'expérience va dans le même sens que la pédagogie et l'organisation dans le jardin d'enfants multilingue que je dirige « Les Tout petits d'Alsace », même si nous n'allons pas si loin dans l'utilisation des pédagogies en vogue en Allemagne.

¹⁸ Source : « Charte qualité », ed Ville de Strasbourg

¹⁹ Source : entretien avec Michaela Konner, coordinatrice petite enfance de la ville de Kehl et spécialiste de la pédagogie ouverte.

Aurélie Ira - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2015

Cette mouvance et les orientations de la politique petite enfance tant au niveau national qu'au niveau de la ville dans laquelle nous nous situons, m'amène naturellement à penser qu'il est indispensable pour la structure que je dirige de s'inscrire dans cette politique.

Les deux derniers points mis au premier plan par la politique petite enfance de la ville de Strasbourg sont : des services adaptés aux besoins des familles et l'accès à tous.

Ces deux notions apparaissent très fortement dans le dernier rapport de Nicole Dreyer, adjointe au maire chargée de la petite enfance, intitulé « Une démarche pour l'égalité d'accès dans les structures d'accueil petite enfance » du 25 septembre 2014 et faisant suite à une journée d'étude et d'échanges sur : « l'égalité, une clef pour la qualité ». Mais elles apparaissent aussi dans la dernière circulaire de la CAF concernant la PSU (prestation de service unique). La PSU est un mode de financement des structures petites enfance dont les jardins d'enfants qui permet à la structure une prise en charge financière de l'ordre de 66% (CAF + parents selon un barème prenant en compte les revenus des familles, voir circulaire en annexe) et à condition que l'on respecte les règles de la circulaire, à savoir : tarif appliqué selon barème CAF, contrat conclu en fonction des besoins réels des familles, aucune condition de travail des familles pour accéder au mode de garde, quelques places réservées pour les accueils d'urgence, accès facilité aux enfants porteurs de handicap.

En Alsace, quasiment toutes les structures appliquent et respectent la PSU, ce qui permet à toutes les familles d'avoir accès librement aux structures sans considération de ressources. La PSU concerne les enfants de 0 à 4 ans et vient d'être étendue aux 4 à 6 ans avec des modalités de calcul différentes (seulement sur les temps périscolaires puisque les enfants concernés sont scolarisables) suite à la suppression de la PSAT (prestation de service accueil temporaire).

A l'époque de sa mise en place, la PSU a été une petite révolution dans les structures qui fonctionnaient en contrat temps plein et qui ont dû adapter leur fonctionnement aux besoins des familles. Pour les familles, cela a permis de faire garder leur enfant au plus juste de leur besoin, avec un coût adapté à leur budget et un accès à celles qui ne travaillaient pas (qui n'étaient pas prioritaires auparavant).

Pour les jardins d'enfants, qui, au-delà d'être un lieu d'accueil et de socialisation, sont aussi des lieux d'éducation et d'apprentissages préscolaires, il est très compliqué d'adhérer à la PSU puisque le financement ne se fait que sur le temps périscolaire avec des règles de remplissage difficiles à respecter si on veut faire un travail d'éducation et d'apprentissages préscolaires de qualité. Pour l'instant, le jardin d'enfants Les Tout petits d'Alsace n'applique pas la PSU et ne touche donc aucune subvention de la part de la CAF pour son fonctionnement, pour autant il me semble que les notions de service adapté aux besoins des familles et accès à tous, relayées par la PSU mais aussi par la ville de Strasbourg, sont des notions importantes et qu'il convient d'en tenir compte dans l'offre de service proposée par le jardin d'enfants.

1.3 Evolution du contexte environnemental de l'organisation des structures : faire entrer les établissements dans une démarche RSE.

Pour « planter le décor » du contexte dans lequel se situe le jardin d'enfants « Les Tout petits d'Alsace », nous venons d'évoquer la mutation du modèle familial ainsi que l'évolution des besoins des parents et de leur enfant, nous avons également abordé l'orientation politique petite enfance et la nécessaire évolution de fonctionnement des structures d'accueil du jeune enfant en faveur de la prise en compte des besoins et attentes des parties prenantes (financeurs, législateurs, usagers...etc). Mais le décor ne serait pas complet si on n'abordait pas également le contexte de fonctionnement des établissements sociaux et médico-sociaux dont font partie les jardins d'enfants et les tendances en matière de gouvernance.

Le Larousse définit la gouvernance comme : « *l'action de gouverner, la manière de gérer d'administrer* ». Dans « L'état social de la France », Jean-François Chantaraud présente la gouvernance comme « *l'ensemble des règles et méthodes organisant la réflexion, la décision et le contrôle de l'application des décisions au sein d'un corps social*²⁰ ».

Mais la gouvernance renvoie également à la notion de bien gouverner, avec des modes de pilotage plus souples et éthiques, et surtout plus respectueux de l'environnement et ouverts aux partenariats avec les différentes parties prenantes. Et la gouvernance ainsi définie tend à devenir une composante du modèle RSE (responsabilité sociétale ou sociale des entreprises) en tant que modalité de développement de la qualité de l'emploi.

1.3.1 La RSE en Europe, en France, définition :

La RSE est une préoccupation mondiale pour toutes les entreprises. Au niveau européen, le conseil de l'Europe a fixé comme objectif de faire de l'Union européenne : « *l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* »²¹. Cet objectif a été inscrit en 2001 dans la publication de la commission européenne : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », où la RSE est définie comme : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.* »²²

²⁰ Source : définition de la gouvernance dans le glossaire de L'ODIS

²¹ Source : « La responsabilité sociale de l'entreprise », ed PUF Que sais-je ?, J-P Gond et J Igalens, 2014, p23

²² Source : Livre vert, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », conseil de l'Europe, 2001

Aurélien Ira - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2015

Nicole Barthe, professeur d'université, donne une définition plus universitaire de la RSE en la définissant comme un concept plus complexe : « *Il s'agit d'un phénomène extraordinairement complexe, puisqu'il mêle à la fois plusieurs dimensions individuelle, organisationnelle et systémique ; plusieurs aspects humains, sociétaux, culturels et environnementaux ; et plusieurs approches managériale, économique, politique, juridique, sociologique, psychologique et philosophique.*²³ »

La norme ISO 26000, intitulée Lignes directrices relative à la responsabilité sociétale est la référence sur la RSE au niveau international quel que soit le secteur d'activité, cette norme définit quant à elle la RSE comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.*²⁴ »

Ainsi une démarche RSE induit d'être à l'écoute de toutes les parties prenantes. Une partie prenante étant définie par Ed Freeman en 1984 comme : « *tout groupe d'individus ou tout individu dans l'organisation qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.*²⁵ »

La norme ISO 26000 concernant la RSE induit aussi un ancrage territorial fort, qu'elle définit ainsi : « *l'ancrage territorial est le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté.* » Ceci induit une démarche de partenariat, de recrutement de proximité, d'achats de proximité...etc.

1.3.2 La RSE dans le secteur sanitaire, social et médico-social

De nombreuses grandes entreprises mais aussi des plus petites ont une réflexion en matière de RSE et mettent en place des actions allant dans le sens de la norme ISO 26000. Dans le secteur social et médico-social, la réflexion sur la RSE est encore peu importante, mais tend à être mise en place en parallèle des évaluations internes et externes, obligatoires de par la loi 2002-2.

Les EPHAD et services à domicile sont certainement les structures de ce secteur qui multiplient le plus des démarches de responsabilité sociale ou sociétale, notamment sur le volet social.

²³ Source : « La responsabilité sociale des entreprises au service de la qualité de l'emploi dans les associations du secteur sanitaire , social et médico-social », URIOPSS, 2013

²⁴ Source : Norme ISO 26000

²⁵ Source : « Strategic Management: A Stakeholder Approach » Ed Freeman, 1984

Les établissements petite enfance ne sont pas soumis à la loi 2002-2 et n'ont donc pas obligation de mettre en place des évaluations internes ou externes. Pour autant, ils développent volontiers des initiatives en matière de développement durable, un des pans de la RSE.

Le développement durable est : « *un développement qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.*²⁶ ». Ces initiatives peuvent être des actions de tri des déchets, gestion de consommation d'énergie, alimentation... etc, et elles participent toutes à l'amélioration d'un accueil de qualité pour les enfants et constitue un facteur de performance. Par ces initiatives, les établissements contribuent à une meilleur efficacité et une qualité d'accompagnement, notions clés des établissements petite enfance, et qui rejoignent les impératifs d'une démarche de développement durable. Au jardin d'enfants « Les Tout petits d'Alsace, nous avons également des actions dans ce sens : repas biologiques avec produits frais et de saison par exemple, utilisation de matériaux de récupération, remboursement de moitié des abonnements de transports en commun pour le personnel...etc

Quelques établissements petite enfance incluent également le bien-être et l'humanisme au sein des projets institutionnels. La FEHAP (fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne), dont dépendent certains établissements petite enfance, a mis en place une charte des valeurs dans ce sens. Elle estime que : « *Ainsi, assurer des conditions de travail préservant la santé, le bien-être et la sécurité des salariés, contribue également à la qualité de l'accueil des enfants*²⁷ ». Ces actions sont encore très ponctuelles et marginales.

Pour autant quelques actions novatrices, avec une action plus globale autour de la RSE, voient le jour, comme par exemple dans les pays de la Loire, où plusieurs structures (association d'aide à domicile, centre éducatif, association petite enfance, association dans le handicap, la protection de l'enfance...) ont participé sur deux ans (2011-2013) à une action collective portée par l'URIOPSS des pays de la Loire, soutenue par la DIRECCTE (direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), de l'ARACT (Association Régionale pour l'amélioration des conditions de travail en pays de Loire) et de CHORUM-CIDES (Chorum Initiatives pour le développement de l'Economie Sociale). Cette action a permis aux structures concernées de mettre en place des démarches responsables, favorables à la qualité de l'emploi, décrites dans un document intitulé : « La responsabilité sociale des entreprises au service de la qualité de l'emploi dans les associations du secteur social, sanitaire et médico-social » et qui a pour

²⁶ Source : définition du développement durable in : loi constitutionnelle n°2005205 du 1 mars 2005

²⁷ Source : Rapport «Etablissements d'accueil de jeunes enfants et développement durable, pistes d'actions et retours d'expériences dans le secteur PNL » édité par la FEHAP

Aurélie Ira - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2015

but de diffuser les actions pour envisager un transfert des bonnes pratiques et des compétences.

Comme nous l'avons vu dans les parties précédentes, l'évolution du contexte des politiques sociales et petite enfance, la mutation des familles et de leur besoin a modifié la façon de fonctionner des établissements petite enfance et leur imposent, de par l'évolution des décrets, de prendre en compte les attentes et besoins des usagers comme des financeurs et des législateurs. De nos jours, il est aussi indispensable pour ces établissements de mettre en place des bonnes pratiques en matière de protection de l'environnement, car c'est, de nos jours, de la responsabilité de chaque citoyen de le faire, mais aussi parce que dans une structure d'éducation, il est primordial d'inculquer les bons gestes aux enfants.

Mais les établissements petite enfance, comme toutes les entreprises, ont également dans leurs parties prenantes, leurs salariés. De nombreuses transformations ont également eu lieu dans les besoins sociaux, l'évolution de la législation, la forte professionnalisation du secteur ces dernières années. Mettre en place une démarche RSE dans ce secteur revient donc pour les employeurs de ce secteur à se repositionner par rapport à la qualité de l'emploi qu'ils mettent en place.

1.3.3 La qualité de l'emploi au sein de la RSE : de quoi parlons-nous ?

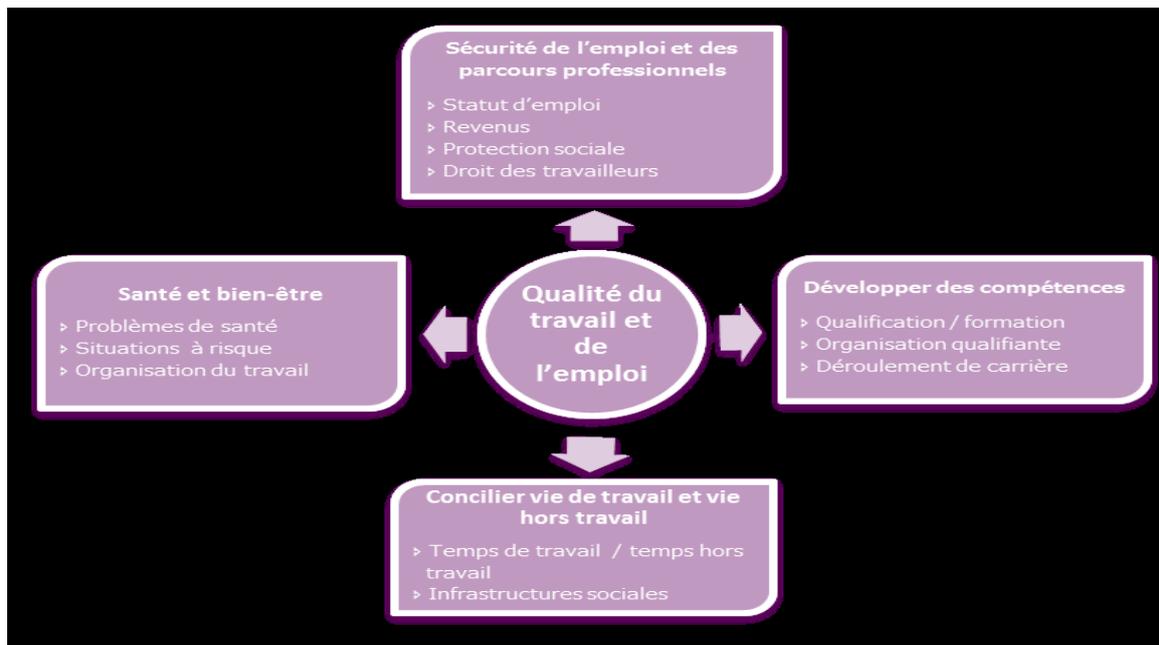
La qualité de l'emploi est un concept assez large. Il est à distinguer de la notion de qualité du travail (centrée sur le contenu du travail et les conditions de travail). Dans la notion de qualité de l'emploi, on a également des concepts tels que la performance, la protection sociale et les dispositifs de formation²⁸. De nombreuses lois et réformes récentes vont d'ailleurs dans ce sens : par exemple, le principe de la formation tout au long de la vie (réforme de la formation professionnelle du 5 mars 2014).

La qualité de l'emploi est un concept multidimensionnel. Ce concept a pour but d'améliorer l'organisation du travail et les conditions de travail pour chaque salarié, en associant les parties prenantes à sa réflexion puis à sa réalisation. C'est une notion importante, notamment dans le secteur de la petite enfance, mais aussi dans le secteur sanitaire, sociale et médico-sociale, puisqu'un salarié bien-traité a plus de chance d'être un professionnel bien-traitant.

Le concept de qualité du travail et de l'emploi propose 4 axes qui concourent à l'efficacité du fonctionnement des organisations²⁹ (voir schéma ci-après):

²⁸ Source : « La responsabilité sociale des entreprises au service de la qualité de l'emploi », URIOPSS 2013

²⁹ Source : « Qualité du travail et de l'emploi en Europe : Enjeux et défis », Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de Travail. Cahier de la fondation. N° 1 février 2002



1.4 Synthèse de la première partie :

Le contexte environnemental qui entoure les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux dont font partie les établissements petite enfance et donc le jardin d'enfants « Les Tout petits d'Alsace », apparaît être un contexte en profonde mutation : mutation du modèle familial, fragilisation de la parentalité, modification de la place de l'enfant autant dans la société que dans sa famille, évolution de la politique petite enfance Européenne et Française avec comme principales orientations : diversité et nombre suffisant de modes de garde, accès à tous, respect des attentes et besoins des familles, soutien à la parentalité, et parentalité positive. De manière plus globale, de nouvelles orientations politiques en matière d'organisation des entreprises, et donc aussi des établissements de notre secteur, voient le jour et encouragent les entreprises à mettre en place une réflexion et des actions responsables en matière d'environnement, de développement durable, d'ancrage territorial, de qualité de l'emploi...etc , plus communément appelé démarche RSE.

Ainsi, il me semble que, les établissements, pour être compétitifs et dans « l'air du temps » doivent s'adapter à toutes ces mutations dans leur contexte d'actions en proposant une offre adaptée, flexible et de qualité, qui soutienne les familles dans leur parentalité tout en veillant à organiser leur établissement dans le respect de l'environnement, mais aussi des salariés dans une démarche responsable (RSE).

2 Le jardin d'enfants « Les Tout petits d'Alsace » : un établissement d'accueil petite enfance et d'apprentissages avec des forces et des faiblesses.

Après avoir fait le point sur le contexte environnemental qui entoure le champ d'actions de l'établissement que je dirige, je me propose de faire une analyse du jardin d'enfants afin d'en dégager les forces et les faiblesses à l'interne et les opportunités et menaces auxquelles il est confronté à l'externe.

2.1 De l'association au jardin d'enfants : historique et organisation

Le jardin d'enfants « Les tout petits d'Alsace » dont je suis directrice est un jardin d'enfants associatif privé, appartenant à l'association des jeunes filles de Saint Maurice, propriétaire des locaux. Il accueille 80 enfants de 2 à 6 ans, du lundi au vendredi. C'est un jardin d'enfants multilingue avec quatre groupes : deux franco-allemand, un français avec échange en polonais et russe et un groupe français.

2.1.1 Historique de l'association

Le jardin d'enfants « Les Tout petits d'Alsace » a été créé à Strasbourg en 1924 par les sœurs de la paroisse Saint Vincent, en plus de leurs activités premières de dispensaire et d'aide alimentaire, afin de proposer un mode de garde pour les enfants des veuves de guerre, qui devaient aller travailler pour subvenir à leurs besoins. Pour cette activité « jardin d'enfants », a été créée une association loi 1908 nommée « association des jeunes filles de Saint Maurice » dont l'objet principal est : « protéger et soutenir les œuvres de jeunesse installées ou à venir dans ses locaux, sans aucun but lucratif ou politique ». Le curé de la paroisse, de par les statuts, est nommé membre honoraire permanent de l'association. Les autres membres sont des bénévoles de la paroisse. Les sœurs, elles, assurent avec l'aide de jardinières d'enfants l'accueil des enfants.

En 1985, les dernières sœurs de la paroisse partent en retraite et font don à l'association des bâtiments occupés par le jardin d'enfants.

C'est à partir de ce moment-là que l'association devient indépendante et laïque et est gérée par des bénévoles non membres de la paroisse. Les statuts de l'association n'ont jamais été modifiés et le curé de la paroisse en est donc toujours membre honoraire. Le fait que les statuts n'aient jamais été modifiés pose régulièrement des soucis car ils ne sont plus adaptés aux activités et au fonctionnement actuel.

A ce jour, l'association est gérée par un comité directeur composé principalement de parents ou anciens parents (voir composition du comité en annexe 3 p XIV). Cette

composition faite quasiment exclusivement de parents entraîne donc naturellement un turn over important du comité (un enfant passant en général 3 à 4 ans au sein du jardin d'enfants, son parent, s'il s'investit dans le comité directeur y reste en général maximum 4 ans). Pour exemple, ces cinq dernières années 4 présidents se sont succédés à la tête du comité et aucun des membres élus et présents à ce jour ne faisait partie du comité il y a 5 ans. Ce turn over pose quelques soucis de gouvernance, notamment en matière de réflexion autour de nouveaux projets. En effet toute reconstitution de nouveaux comités entraîne un nécessaire temps de mise en route et d'intégration du fonctionnement voire de modifications de fonctionnement, ce qui retarde d'autant la mise en place de projets ou autre évolution du fonctionnement de l'association, les membres du comité directeur étant des bénévoles ne possédant pas une grande connaissance dans le domaine de la petite enfance, et qui se reposent sur la directrice pour leur apporter cette expertise. De plus, l'association n'existe actuellement que pour permettre au jardin d'enfants de fonctionner, aucune autre activité n'existe et la plupart du temps, il est très compliqué de renouveler les membres du comité directeur sortants faute de candidats motivés et prêts à s'investir.

2.1.2 Organisation du conseil d'administration et gouvernance associative

Lors de la dernière Assemblée Générale en juillet 2015, 4 postes étaient vacants et seulement 3 ont été pourvus. De plus, les postes du bureau, qui demandent plus d'investissement, ont beaucoup de mal à être attribués. Pour exemple, le poste de trésorier était vacant et une des membres l'a pris par dépit (personne ne souhaitant y postuler), en précisant qu'elle était peu disponible et pas experte dans le domaine. Depuis juillet 2015, aucune démarche n'a été faite pour lui donner accès aux comptes bancaires et je suis actuellement la seule à avoir accès aux comptes, effectuer les virements de paiement des fournisseurs, ou les virements de salaires, y compris pour le mien.

Je suis consciente que cette situation est anormale et me met dans une position délicate où je suis dans l'obligation de gérer, et le jardin d'enfants (gestion qui m'est attribué de par ma fonction de directrice de l'établissement), et l'association, ce qui pour cette dernière, n'est pas dans mes attributions, ni défini dans mon contrat de travail ou ma fiche de poste. Pour autant, le jardin d'enfants a besoin de l'association pour exister et je me sens dans l'obligation, de par le fonctionnement actuelle de l'association de procéder ainsi.

Comme je l'ai indiqué auparavant, le conseil d'administration est composé presque exclusivement de parents du jardin d'enfants. Ces parents travaillent tous beaucoup, ont une famille et sont donc peu disponibles au quotidien.

Actuellement la gouvernance association/direction s'organise comme suit :

- Un comité directeur a lieu toutes les 6 semaines environ et regroupe le conseil d'administration et moi-même. On y aborde tous sujets concernant le jardin

d'enfants et l'association : vie de l'établissement, travaux, finances, projets...etc. Ces comités durent généralement très longtemps (environ 4 heures) et ont lieu en soirée. Beaucoup de thèmes y sont abordés et des décisions concernant le jardin d'enfants, les salariés, mais aussi l'association y sont prises. Il m'est en général confié la mise en œuvre de ces décisions, qu'elles concernent le jardin d'enfants ou l'association. Un compte-rendu est normalement établi par la secrétaire de l'association à la suite du comité et doit être validé au comité suivant, mais le compte-rendu arrive souvent très longtemps (plusieurs mois) après le comité.

- Des bureaux ont lieu toutes les 3 semaines, sous forme de conférence téléphonique regroupant le président, la trésorière et la secrétaire et moi-même. Ils traitent du quotidien et des sujets urgents, avec décisions à prendre rapidement, ces bureaux sont rapides (environ 30 mn). La mise en œuvre des décisions m'incombe également. Aucun compte-rendu de ces bureaux n'est écrit.
- Des rencontres entre le président et moi-même ont lieu 3 à 4 fois dans l'année, souvent à ma demande afin d'échanger sur des points plus délicats ou les difficultés que je peux rencontrer. Il est à préciser qu'à ce jour aucune délégation de pouvoirs écrite n'existe entre le président et moi-même et ce malgré ma demande. Je prends donc les décisions, signe les contrats de travail et autres documents officiels uniquement avec un accord oral de délégation de sa part.
- Les membres du bureau participent également parfois avec moi aux entretiens annuels d'évaluation ou à certains recrutements, mais ce n'est pas systématique. Le président rencontre l'équipe en général 1 à 2 fois par an.
- Les autres échanges se font soit oralement le matin lorsque l'un d'entre eux dépose son enfant au jardin d'enfants, soit par mail.

Au vu de ces éléments, il me semble indispensable de procéder à une réflexion autour de l'organisation de l'association (statuts, projet associatif) mais aussi de la gouvernance associative.

2.1.3 Patrimoine de l'association et situation géographique du jardin d'enfants

L'association est propriétaire des locaux situés au 21 rue Vauban à Strasbourg, siège de l'association. Les locaux se situent dans deux bâtisses construites pour le bâtiment avant en 1906 et pour le bâtiment arrière en 1927, dans le quartier de l'Esplanade, à l'est de Strasbourg. La superficie totale du siège de l'association est de plus de 1200 m² sur deux bâtiments avec une cour intérieure entre les deux. Le jardin d'enfants occupe l'ensemble du bâtiment arrière ainsi que le rez-de-chaussée du bâtiment avant, soit environ 700 m². L'Esplanade est un quartier avec une grande mixité où se mêle une population étudiante car proche des facultés et instituts de recherche, un quartier plus populaire (cité Spach)

avec de nombreux logements sociaux, une population plus aisée en périphérie du quartier vers l'Orangerie et une population multiculturelle de par sa proximité avec le conseil de l'Europe et l'Allemagne avec la ville de Kehl. Le jardin d'enfants se situe en face de l'école internationale Schuman où bon nombre d'enfants iront au primaire, il est également idéalement placé entre deux arrêts de tram.

Suite à un avis défavorable de la commission de sécurité en 2009, un plan de rénovation et de mise en sécurité des locaux du jardin d'enfants a eu lieu entre 2009 et 2013 et l'ensemble de l'intérieur du jardin d'enfants a été rénové et mis aux normes. La toiture du siège a également été rénovée. Ces travaux, de l'ordre de 700 000 euros environ, ont été financés pour moitié par des subventions (conseil général, CAF, ville) et pour l'autre moitié par la quasi-totalité des fonds propres de l'association.

Il reste à refaire, de manière urgente vu son état, la cour intérieure de l'établissement ainsi que l'accès handicap du bâtiment avant du jardin d'enfants (accès handicap obligatoire de par la loi 2005 au 1 janvier 2015, avec un délai accordé aux associations de 3 ans dès lors qu'elles produisent un agenda d'accessibilité programmé avant octobre 2015).

Il est donc à noter, pour la partie jardin d'enfants, que d'importants travaux ont permis de le rénover et de le mettre aux normes, ce qui est un point très positif. Malgré tout, quelques travaux restent à faire comme la cour et l'accessibilité handicap. Tout futur projet ou orientation financière devra en tenir compte.

Il reste à l'association, 500 m², en étage du bâtiment avant, actuellement vides et ne pouvant être utilisés qu'après avoir fait l'objet de gros travaux de rénovation. Plusieurs projets, liés ou non à la petite enfance, ont déjà été évoqués pour cette partie, mais aucun n'a pour l'instant vu le jour. Cette situation commence à porter préjudice à l'association puisque l'entretien minimum et l'assurance des locaux vides ont un coût annuel assez important (environ 8000 euros), ce qui grève le budget disponible pour le jardin d'enfants.

2.1.4 Le jardin d'enfants : organisation de fonctionnement, administrative et réglementaire

A) Aspects réglementaires et suivi des orientations politiques

L'agrément des jardins d'enfants est délivré par la protection maternelle infantile (PMI), organe du conseil départemental. L'agrément se renouvelle tous les cinq ans. Il dépend de la surface disponible, des décrets régissant les jardins d'enfants, de la tranche d'âge accueillie. Il précise le nombre d'enfants pouvant être accueillis, la tranche d'âge, la réglementation en matière d'encadrement à appliquer.

Au fil des années et des nouveaux décrets, l'agrément du jardin d'enfants a évolué. L'agrément actuel est de 80 enfants équivalent temps plein (ETP) de deux à six ans.

Les jardins d'enfants sont encadrés par le décret du 7 juin 2010 modifiant le décret 2007-230 du 20 février 2007 et modifiant le décret du 1 août 2000 comme vu dans la partie 1.

Ces décrets permettent d'encadrer et réglementer les établissements accueillant de jeunes enfants, ils imposent notamment la mise en place d'un projet d'établissement, mentionne le taux d'encadrement à avoir, encadre le nombre d'enfants accueillis...etc.

Lorsque j'ai été embauchée au jardin d'enfants, en 2010, la première mission qui m'a été confiée a été la mise aux normes réglementaires et administratives.

En effet, peu de document administratif était mis en place (pas de projet d'établissement, pas de fiche de poste, pas de contrat enfant, pas de règlement de fonctionnement...) et une réflexion avait eu lieu peu de temps auparavant par le comité sur la mise en sécurité des locaux. La direction précédente avait pour priorité la pédagogie et la partie administrative et réglementaire était laissée en jachère.

A présent, (voir tableau comparatif en annexe 4 p XV), l'établissement répond presque totalement aux obligations réglementaires, même s'il reste quelques points à revoir comme la mise en sécurité de la cour et l'aménagement d'un lieu de réunion où accueillir les parents et organiser des réunions avec le personnel.

Pour ce qui est des recommandations des politiques petite enfance européenne, française et surtout Strasbourgeoise vue en partie 1.2, nous nous sommes efforcés ces dernières années de les respecter et de mettre en place des actions dans ce sens.

Grâce au tableau comparatif ci-après, il apparaît qu'au jardin d'enfants l'offre de service tend à correspondre à ces orientations politiques petite enfance. Pourtant, certains points pourraient être améliorés, notamment en termes de soutien à la parentalité, d'accès à tous et d'adaptation aux besoins des familles.

| Orientations des politiques petite enfance | Actions mises en place au jardin d'enfants | Marge d'amélioration |
|---|--|--|
| ✓ Soutien à la parentalité, co-éducation | ✓ Echanges oraux, réunions de rentrée, bilans, mise en place d'un café des parents | ➤ Temps parents-enfants, pérennisation des cafés des parents, soirée à thème...etc |
| ✓ Charte qualité de la ville | ✓ Les points de la charte ont été mis en place dans la structure, souvent avant la charte | ➤ Coéducation à renforcer |
| ✓ Multilinguisme | ✓ Groupes franco-allemand, ateliers de langues, accueil de différentes nationalités, ouverture culturelle | ➤ Plus d'ouverture aux pédagogies allemandes, ouverture plus grande à l'anglais et la culture anglo-saxonne |
| ✓ Règles de la PSU (CAF) : barème CAF, accès à tous, selon besoin, accueil d'urgence... | Pas de PSU au jardin d'enfants, mais : ✓ Accueil d'enfants porteurs de handicap ✓ Accueil d'urgence possible mais suivant nos tarifs | Sans forcément passer au tarif PSU, un effort pourrait être fait : ➤ Pour l'accès aux familles moins favorisées afin de créer une plus grande mixité sociale ➤ Afin d'adapter les contrats aux besoins des familles en terme de temps de garde (contrat 80% ?) |

B) Offre de service et organisation de fonctionnement

Le jardin d'enfants peut accueillir 80 enfants ETP de 2 à 6 ans sur 4 groupes : un français, un français avec échange possible en polonais et russe et deux franco-allemand. Des ateliers sont proposés sur quelques heures de la semaine en option : anglais, allemand, musique, éveil corporel.

La grande particularité du jardin d'enfants est le multilinguisme. Il est travaillé comme une ouverture vers une autre langue et une autre culture, sans pour autant d'attente de performance linguistique de l'enfant. Chaque groupe accueille des enfants de différentes nationalités.

Le multilinguisme au jardin d'enfants répond à une pédagogie spécifique et réfléchi en équipe. Il s'agit de penser le langage au cœur de la vie de l'enfant dans des échanges qui offrent une sécurité affective pour qu'il s'exprime.

Par rapport au multilinguisme³⁰, enseigner à un enfant dans les deux langues qu'il côtoie au quotidien (dans le cas des enfants bilingues ou multilingues à l'origine) semble une

³⁰ source : « Développement du langage et plurilinguisme chez le jeune enfant » Christine Hélot et Marie-Nicole Rubio, éditions Erès 2013

évidence : c'est juste reconnaître son identité multiple, le sécuriser et lui permettre de donner du sens à une langue parlée parfois uniquement par maman ou papa.

Pour les autres dont ce n'est pas une langue du quotidien, il convient d'être vigilant. Deux cas de figure se présentent : l'enfant étranger qui apprend le français dans notre structure et pour qui le français langue étrangère, devient langue de première socialisation (enfant allophone), indispensable à la vie en société et l'enfant français monolingue dont la famille (très souvent parlant peu la seconde langue choisie pour l'enfant) fait le choix du bilinguisme pour préparer l'avenir de leur enfant. Dans le premier cas, l'apprentissage de la langue se fera plus facilement, car elle est nécessaire au quotidien. Dans le second cas, il convient d'être vigilant de donner du sens à la langue et à ne pas forcer l'apprentissage au risque d'insécuriser l'enfant. C'est pour ces raisons que le multilinguisme au jardin d'enfants, contrairement aux demandes des familles, n'est pas plus poussé, qu'il est progressif et commence dans les moments répétitifs du quotidien pour s'intensifier au fil du temps. De plus afin de faire sens, l'ouverture à la langue se fait également par une ouverture culturelle.

Il est important que les familles comprennent cet aspect des choses, et donnent elles-aussi du sens à leur choix de langues, par exemple en allant en vacances dans un pays où la langue est parlée...etc.

La particularité linguistique a été mise en place dans l'établissement en 1991 à l'initiative de l'ancienne directrice suite à l'embauche d'une professionnelle bilingue allemande. A l'époque, aucun diagnostic préalable n'avait été réalisé, mais la proximité de l'école internationale, elle-même multilingue, avait laissé la directrice supposer que le multilinguisme fonctionnerait.

La pédagogie du jardin d'enfants « Les Tout Petits d'Alsace » est inspirée de différentes pédagogies (Montessori, Froebel, Steiner...), réfléchi et travaillée au quotidien par l'équipe éducative au vu de l'évolution de l'enfant et de sa famille dans la société.

En quelques points :

- * Chaque groupe est encadré par une éducatrice de jeunes enfants (secondée par une ou deux auxiliaires petite enfance). Cette éducatrice est présente tout au long du parcours de l'enfant dans l'établissement, ce qui favorise la continuité éducative et la sécurité affective nécessaire aux enfants de cette tranche d'âge.

- * Les groupes sont composés d'enfants d'âges différents (2 à 6 ans), favorisant ainsi la coéducation et la coopération entre enfants (les grands apprennent aux petits, les petits permettent aux grands de se responsabiliser, d'avoir la possibilité de rester encore petit).

- * Stabilité et continuité pédagogique : même équipe éducative de 7h45 à 18h15 tout au long de la semaine.

Respect du rythme et de la personnalité de chaque enfant : notre but étant de donner à l'enfant l'envie d'apprendre, de lui permettre d'avoir une opinion, et de l'exprimer, de l'aider

à faire seul mais aussi de lui permettre de s'épanouir au sein d'un groupe en respectant l'autre.

* Préparation à l'entrée au CP par l'enseignement des pré-requis scolaires.

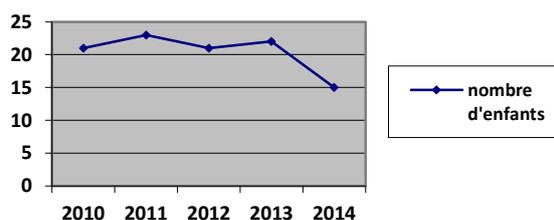
* Ouverture culturelle tout au long de l'année

Il est à noter qu'une place est faite aux familles lors de temps spécifiques (bilans, séance parents/enfants) ou festifs, mais la notion de soutien à la parentalité et de coéducation n'est pas encore pleinement intégrée dans le fonctionnement quotidien ou alors de façon totalement inégale suivant les professionnelles et ce malgré les demandes des familles (demandes reçues oralement lors de diverses entrevues et échanges informels, et recueillies lors d'une enquête sous forme de questionnaire dans le but de quantifier et répertorier précisément les attentes des familles quant à la coéducation, voir annexe 5 p XVII et partie 2.3.1.B sur les attentes et besoins des familles) .

L'amplitude horaire d'ouverture (de 7h45 à 18h15 du lundi au vendredi avec seulement 6 semaines de fermeture par an) est la même depuis plus de dix ans, mais nous constatons que la majorité des enfants (70%) arrivent plutôt entre 8h30 et 9h, par contre l'amplitude horaire du soir est plutôt bien utilisée (voir tableau en annexe 6 p XIX). Il me semble donc qu'il serait judicieux pour l'organisation et le bon fonctionnement de revoir l'encadrement du matin et de l'adapter aux enfants présents.

L'inscription est possible à la carte (quelques demi-journées, mi-temps, temps plein), même si la majorité des enfants sont présents à temps plein. Parmi les contrats temps plein (15 enfants concernés actuellement, un peu moins que les années précédentes suite au changement du rythme scolaire avec école pour les grands frères ou sœurs le mercredi matin), certains ne viennent jamais le mercredi (ou un autre jour fixe dans la semaine). Ces familles qui font le choix de garder les enfants le mercredi payent tout de même un tarif temps plein, puisqu'il n'existe pas de tarif entre mi-temps et temps plein. De par ce fonctionnement, nous ne respectons pas réellement la demande des décrets et des orientations actuelles visant à adapter l'offre de service aux besoins réels des familles.

Contrats temps plein mais absents le mercredi



Il y a une restauration possible sur place pour 60 enfants. La restauration est complète tous les jours sauf le mercredi. Les repas sont cuisinés sur place par nos deux cuisiniers avec des produits frais, principalement bio, et de saison dans un souci d'apprentissage au respect de l'environnement. Les menus sont élaborés par les cuisiniers en concertation avec la direction et suivant les produits de saison.

De manière générale, le taux d'activité du jardin d'enfants est plutôt bonne, au-delà de 90 % ces deux dernières années. Nous accueillons principalement des enfants en contrat temps plein, mais avons tout de même une proportion non négligeable d'enfants en contrat mi-temps ou quelques demi-journées. Ces contrats sont souvent pour les plus jeunes car les parents souhaitent une intégration à la collectivité en douceur. Souvent, ils se transforment en temps plein au bout de quelques mois.

Taux d'activité

| | Nombre enfants en ETP sur l'année | soit en % |
|-------|-----------------------------------|-----------|
| année | | |
| 2011 | 64,6 | 80,75% |
| 2012 | 63,2 | 79% |
| 2013 | 75,03 | 93,79% |
| 2014 | 72,53 | 90,66% |

Il est tout de même à noter que le taux d'activité n'est pas le même suivant les groupes :

Taux d'activité par groupe

| année | Nombre enfants en ETP sur l'année | | | | soit total |
|-------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|------------|
| | Français | Français avec polonais et russe | Franco-allemand 1 | Franco-allemand 2 | |
| 2011 | 17 | 10.6 | 19 | 18 | 64,6 |
| 2012 | 16.4 | 11.6 | 18 | 17.2 | 63,2 |
| 2013 | 20 | 13.03 | 21 | 21 | 75,03 |
| 2014 | 15.53 | 12 | 23 | 22 | 72,53 |

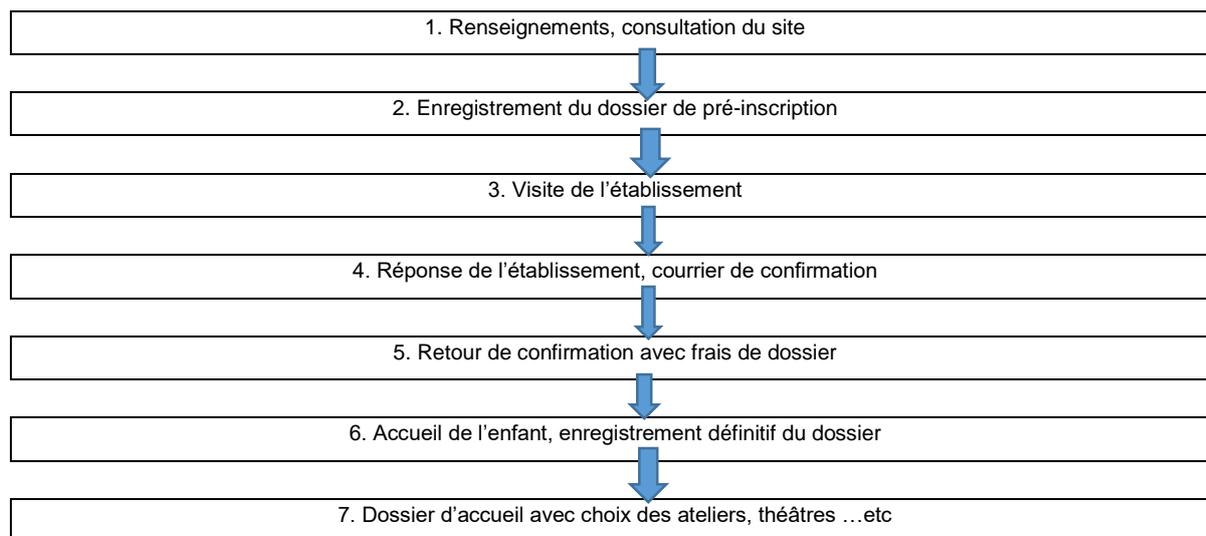
Depuis de nombreuses années, les deux groupes franco-allemand sont très complets dès la rentrée, on refuse des enfants chaque année, alors même que le groupe français se remplit bien mais au cours de l'année et que le groupe français avec polonais et Russe attire un public moins important. Ce groupe attire quelques familles polonaises et russes, mais d'une faible proportion (entre 1 et 3 familles par an), par contre l'étiquette « échange en polonais et russe », freine certains et les parents préfèrent inscrire leurs enfants dans le groupe français. Ce groupe français, polonais/russe a été créé suite à l'embauche d'une éducatrice polonaise/Russe, il y a 27 ans, par l'ancienne directrice qui y voyait une opportunité de multilinguisme différent.

Le groupe français se situe dans une salle plus spacieuse et très bien agencée et l'éducatrice responsable de ce groupe a des compétences artistiques et expose dans sa

salle de nombreuses et magnifiques œuvres d'enfants, ce qui ne manque pas d'attirer les familles.

L'inscription des enfants au jardin d'enfants se fait suivant les places disponibles avec une grosse arrivée d'enfants fin août à la rentrée scolaire. L'acceptation se fait en fonction de la date de demande, du choix de groupe et de la demande de restauration ou non. Les frères et sœurs des enfants présents sont prioritaires, ainsi que les frères et sœurs des anciens. Les modalités d'inscription (première inscription) se font comme suit :

Inscription :



Cette procédure me semble un peu compliquée, bien que répondant à la commande publique et demande beaucoup d'aller-retour entre les familles et l'établissement, elle nous demande beaucoup de temps, parfois inutilement puisque beaucoup de familles font des dossiers, viennent en rendez-vous...etc mais ne donne jamais suite à l'inscription (environ 30% des demandes d'inscription). Cependant ces différentes prises de contact permettent d'instaurer un lien avec les familles et favorisent un accueil de qualité lorsque l'enfant arrive dans notre structure.

Nous constatons également que certaines familles confirment l'inscription mais se désistent pendant l'été (3 à 5 familles chaque année). Ces places laissées vacantes durant l'été sont toujours difficiles à combler de par la période (l'été, l'établissement est fermé pendant un mois) , car les familles sur liste d'attente ont en général déjà trouvé une solution alternative. La réinscription est plus simple, mais pose le même écueil que l'inscription, à savoir des désistements durant l'été, avec des places difficiles à réattribuer de par la période.

2.2 Les parties prenantes du jardin d'enfants : financeurs, personnel et partenaires.

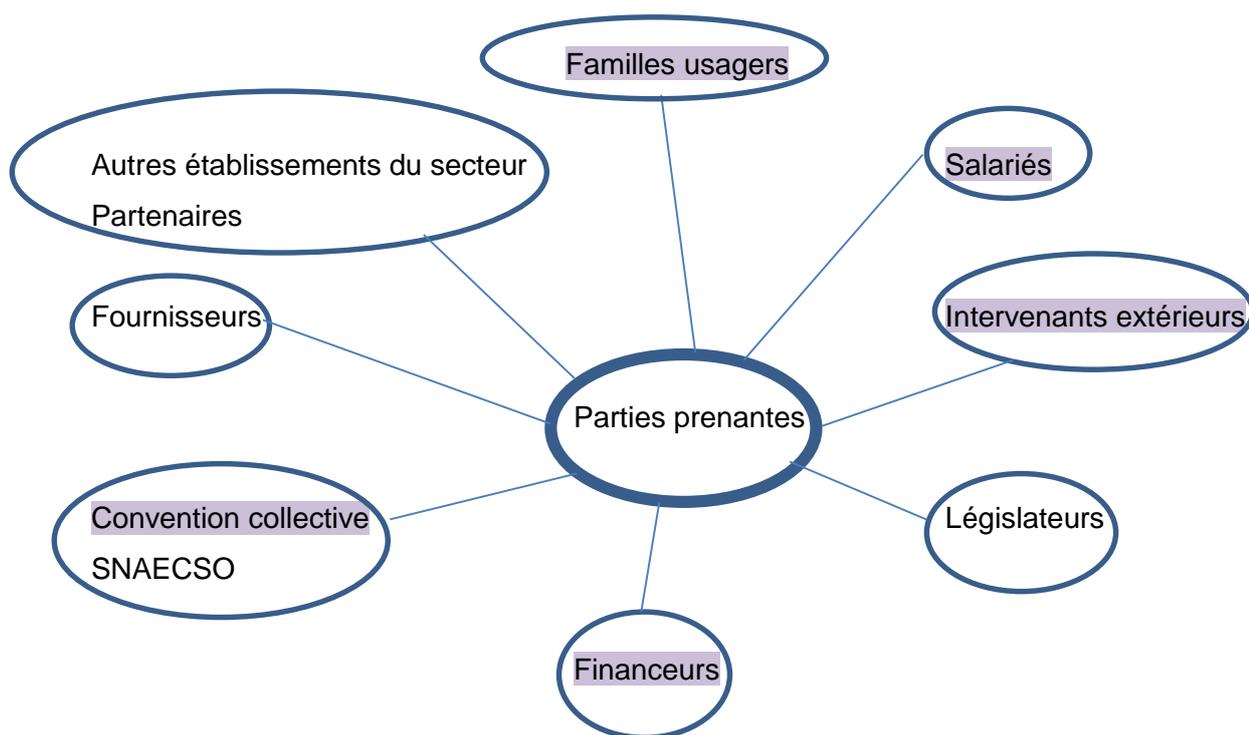
Nous avons vu auparavant la définition qu'Ed Freeman donnait aux parties prenantes. Bonnafous-Boucher et Pesqueux proposent en 2006 une classification des parties

prenantes selon le caractère implicite ou explicite de leurs relations avec l'entreprise. Ils font apparaître deux catégories de parties prenantes ³¹:

- Les parties prenantes contractuelles, c'est-à-dire acteurs directs et en rapport contractualisé avec l'entreprise (dans le cas du jardin d'enfants : familles, salariés, fournisseurs, financeurs)

- Les parties prenantes diffuses, c'est-à-dire les acteurs situés autour de la société mais sans lien contractuel (autorités publiques, partenaires...)

Ci-dessous un schéma des parties prenantes du jardin d'enfants « Les tout petits d'Alsace » :



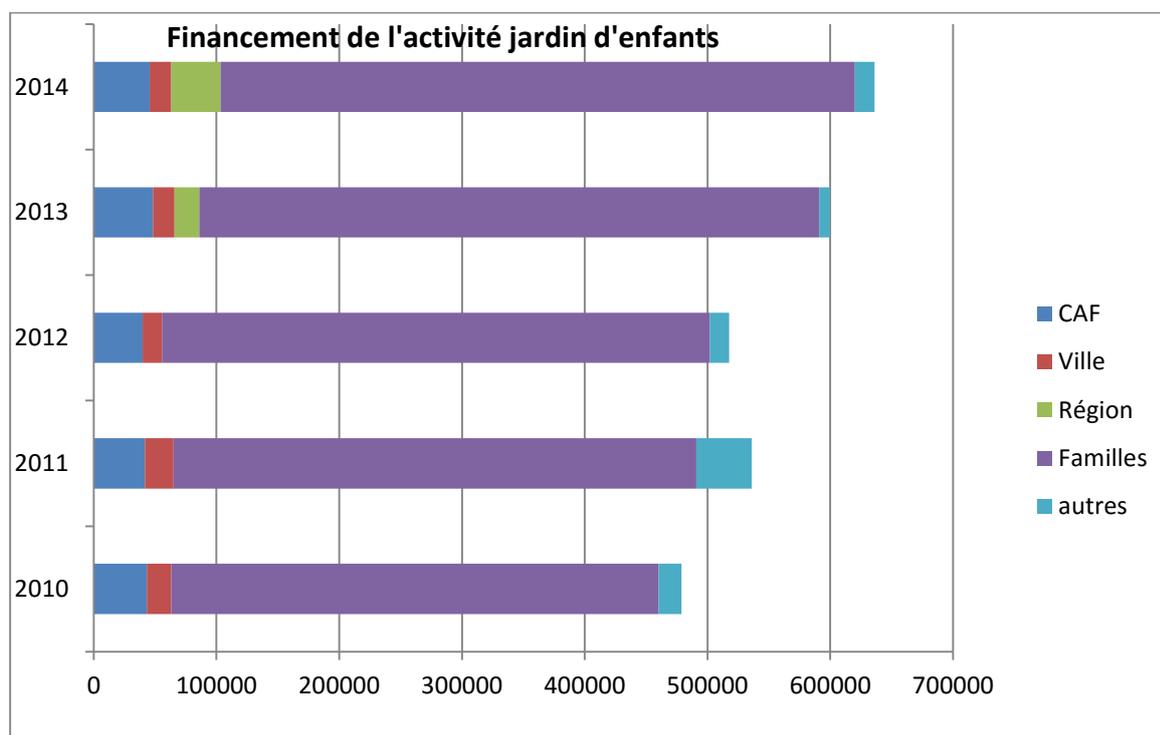
Parties prenantes contractuelles

La partie « législateurs » ayant déjà été abordée dans les parties précédentes, nous nous intéresserons dans cette partie aux autres principales parties prenantes, c'est-à-dire les financeurs et les réalités financières qui en découlent pour le jardin d'enfants, les partenaires et les salariés et la convention collective qui régit l'organisation de leur travail. Les usagers étant notre principale partie prenante et le cœur de métier, nous les aborderons dans la partie suivante.

³¹ Source : Rapport « Guide du dialogue avec les parties prenantes in Gouvernance et dialogue », ed Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie
Aurélié Ira - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2015

2.2.1 Les financeurs et la réalité financière du jardin d'enfants

Le financement du jardin d'enfants se fait grâce aux scolarités payées par les familles et aux subventions. Le jardin d'enfants a un coût assez élevé (un enfant en temps plein avec restauration coûte en moyenne à l'association 680 euros mensuel) et les subventions de fonctionnement versées par la Ville, la CAF (jusqu'à fin 2014) et la région Alsace (subvention pour le bilinguisme franco-allemand) ne couvrent qu'une petite partie des dépenses (environ 11 %). La scolarité des enfants au jardin d'enfants est donc payante, suivant une grille tarifaire basée sur les revenus bruts mensuels du foyer et réévaluée chaque année au coût de la vie (voir grille en annexe 7 p XX). Les familles financent près de 90% du coût du jardin d'enfants actuellement.

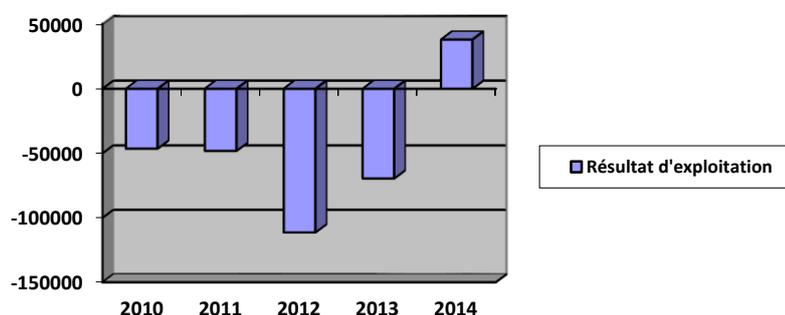


Ces trois dernières années, les produits n'ont pas couvert les dépenses et le résultat d'exploitation était négatif, le jardin d'enfants utilisait donc les réserves d'argent de l'association. Ces réserves se sont donc amoindries et ne couvrent à présent que 40 jours d'activités environ, soit un peu au-dessus du minimum conseillé de 30 jours. Il est donc primordial pour le jardin d'enfants de revenir à l'équilibre, voire de faire un peu de bénéfices pour reconstituer les réserves d'argent dépensées.

Le comité directeur est conscient de cette situation et a tenté de « redresser la barre » en ayant une politique d'économie très forte, en remplaçant les départs de personnel (retraite) par des contrats aidés et en augmentant les frais de scolarité.

Les tarifs ont donc fortement augmenté de 2011 à 2014 (de l'ordre de 8 %) pour faire face aux dépenses quotidiennes, mais les augmentations ne semblent plus envisageables dans ces proportions, car de nombreuses familles menacent de quitter le jardin d'enfants pour raison financière (15 à 20 %).

Cette politique d'austérité et d'augmentation des tarifs a porté ses fruits puisque pour l'année 2014, l'exploitation est positive.



Cependant la subvention versée jusqu'en 2014 par la CAF (de l'ordre d'environ 45 000 euros annuels), la PSAT (prestation de service accueil temporaire), pour les temps dits « périscolaires », a été supprimée au 1 janvier 2015. Ainsi, on peut donc dire que l'activité jardin d'enfants tend à être à l'équilibre, mais qu'il est absolument indispensable pour sa santé financière que le taux d'occupation augmente légèrement et reste proche des 90 à 95 % et que la politique d'austérité en matière de dépenses se poursuive. De plus, les subventions visant à s'amointrer voire à disparaître, l'association va donc être contrainte de rechercher de nouvelles subventions (la subvention bilinguisme par la région est versée à l'association depuis deux ans seulement) ou d'innover en matière de recherche de financements. Des réflexions sont en cours sur ce sujet, comme par exemple le développement de possibilité de mécénat ou l'appel aux dons et devront aboutir à des solutions très rapidement. L'association a tout de même une certaine sécurité financière du fait qu'elle est propriétaire de ses locaux et qu'elle n'a jamais souscrit aucun prêt.

2.2.2 Les partenaires du jardin d'enfants :

De prime abord, il convient de définir les termes partenariat et réseau. Le Larousse les définit ainsi :

- Partenariat : « *Système associant des partenaires sociaux ou économiques, et qui vise à établir des relations d'étroite collaboration* »
- Réseau : « *Un réseau social est un ensemble de personnes, d'associations, d'établissements, d'organismes ou d'entités sociales qui ont le même objectif et qui sont en relation pour agir ensemble.* »

Les partenariats comme les réseaux sont très restreints au jardin d'enfants actuellement et s'explique par un historique peu enclin aux échanges. En effet, la directrice précédente, était réfractaire à tout échange avec l'extérieur et préférait se concentrer sur l'activité propre du jardin d'enfants, l'accompagnement intellectuel et affectif de l'enfant. Aucun partenariat

n'a donc été mis en place pendant de nombreuses années. Depuis mon arrivée, j'ai initié ou participé à des rencontres, ce qui me permet de créer des réseaux :

- Participation aux rencontres territoriales organisées par la ville de Strasbourg, qui consiste en une réunion trimestrielle regroupant les représentants des structures du secteur sur un thème d'actualité et organisé par le service petite enfance de la ville de Strasbourg.
- Contacts réguliers avec les écoles primaires (Saint Etienne, école internationale)
- Contacts ponctuels avec le centre socio culturel du quartier
- Contacts avec le service famille et petite enfance du conseil de l'Europe, intervention annuelle dans leurs locaux pour présenter le jardin d'enfants
- Contacts avec la crèche franco-anglaise Giving tree pour un projet commun de promenade en forêt.
- Contacts avec les différents centres de formation d'éducateurs de jeunes enfants du Nord-Est et de l'Allemagne et accueil d'étudiantes pour des stages ou des séances de découverte du jardin d'enfants.

Pour autant, il me semble dommage que les réseaux et plus encore les partenariats (inexistant pour le moment) ne soient pas plus développés, notamment car les nouvelles réalités économiques demanderont aux structures moins de dépenses et que des mutualisations pourraient être utiles. De plus, même si notre structure est réputé dans le Bas-Rhin et à Strasbourg, notre ancrage territorial comme défini en partie 1.3.1 n'est pas très développé.

Il pourrait être intéressant pour les jardins d'enfants associatifs (il en existe 8 dans le Bas-Rhin), qui ont un fonctionnement et un public différent de celui des crèches, de créer un réseau jardin d'enfants qui pourrait mutualiser des postes, échanger sur les financements, avoir accès à des formations pour le personnel spécifique jardin d'enfants...etc. Ce type de réseau n'existe pas actuellement, même s'il a déjà été évoqué entre directrices de jardin d'enfants.

2.2.3 Les salariés du jardin d'enfants et l'organisation du travail

A) Composition et ancienneté de l'équipe du jardin d'enfants

Le jardin d'enfants compte actuellement dix-huit personnes au sein de son équipe composée quasiment exclusivement de femmes (un seul homme en CDD dans l'équipe en 2014-2015, aucun en 2011, 2012 et 2013).Elle se compose d'une directrice éducatrice de jeunes enfants titulaire du CAFERUIS, une secrétaire, six éducatrices de jeunes enfants (dont une adjointe administrative et une adjointe pédagogique), deux intervenantes techniques, cinq auxiliaires petite enfance, et trois employées de service.

Au fil du temps, les effectifs en ETP du jardin d'enfants ont évolué, peu dans le nombre d'ETP global qui reste constant entre 13 et 14 entre 2011 et 2014, mais dans la composition des équipes où l'on constate une augmentation du nombre d'éducatrices et une baisse du nombre d'auxiliaires et d'auxiliaire technique. Cela s'explique par le fait qu'une auxiliaire technique a obtenu en 2014 son diplôme d'EJE et que ses fonctions ont donc évolué. Le nombre d'auxiliaires a légèrement diminué suite à une réorganisation des tâches. En effet jusqu'à fin 2013, toutes les auxiliaires faisaient une grande partie du ménage et cette tâche a été réattribuée en partie aux employées de service afin de permettre aux auxiliaires de passer plus de temps auprès des enfants et d'augmenter la qualité de prise en charge éducative.

On constate également 1 ETP secrétaire, ce qui est beaucoup pour une structure de cette taille. Avant mon arrivée en 2010, la directrice en poste s'occupait exclusivement de pédagogie et de l'accueil des familles, elle avait donc recruté une secrétaire en 1990 à temps partiel pour s'occuper de la partie administrative et financière. Les exigences en ce domaine devenant de plus en plus importantes, son poste est passé rapidement à temps plein. Suite à mon arrivée, nous avons réorganisé le travail entre la secrétaire et moi-même : j'ai pris une partie importante des tâches administratives et ses fonctions ont évolué vers de la comptabilité (en partenariat avec notre cabinet comptable). Lors de son départ en retraite dans quelques années, il ne sera surement pas nécessaire de renouveler le poste par un temps plein, un temps partiel suffira.

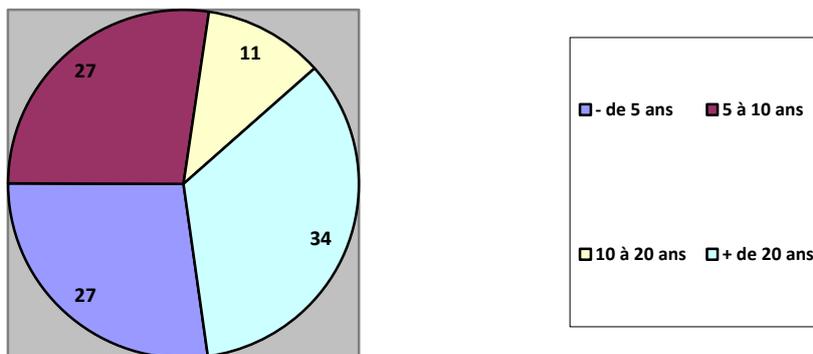
Tableau des ETP "Les Tout petits d'Alsace"

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| Personnel éducatif | | | | |
| EJE | 4,63 | 3,63 | 4,53 | 5,39 |
| Auxiliaire petite enfance | 4,74 | 5,6 | 4,16 | 3,94 |
| Intervenante technique | 0,27 | 1,27 | 1,13 | 0,27 |
| Sous Total éducatif | 9,64 | 10,5 | 9,82 | 9,6 |
| Autre personnel | | | | |
| Employées de service | 2,17 | 1,48 | 1,48 | 2,22 |
| Secrétaire | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Directrice | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Total | 13,81 | 13,98 | 13,3 | 13,82 |

Par ailleurs, nous constatons une équipe en poste depuis longtemps pour la plupart, avec un très faible turn over, même si de nouveaux recrutements ont eu lieu récemment suite à un départ en retraite. L'équipe éducative diplômée EJE est notamment en poste depuis plus de 16 ans. Par ailleurs une partie de l'équipe a un diplôme petite enfance (EJE pour 39 %) et une autre partie, beaucoup plus importante, n'est peu ou pas diplômée (61%),
Aurélie Ira - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2015

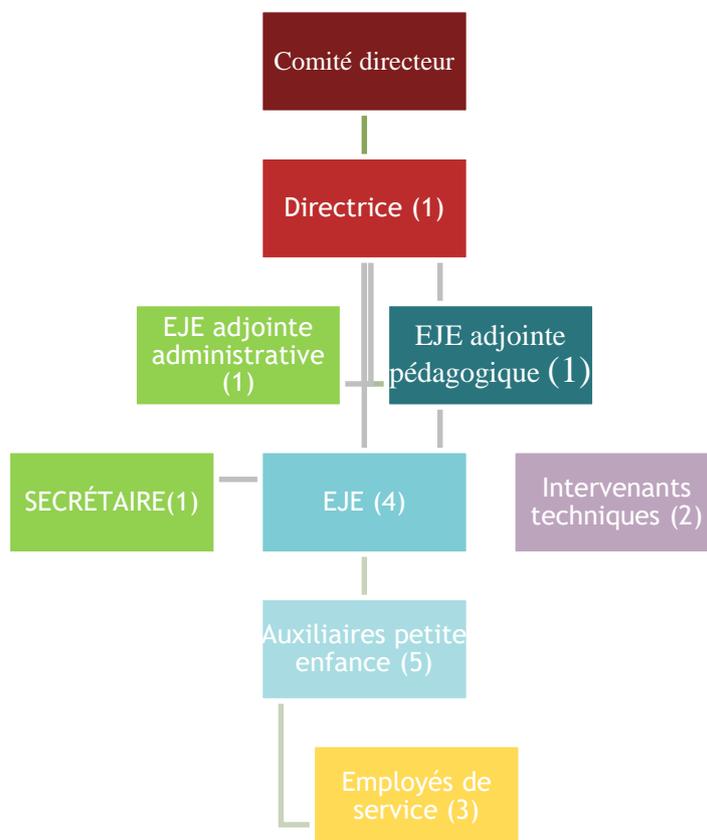
même si, depuis 4 ans, une politique de formation incite et permet aux employés d'accéder à des formations de courtes ou de longues durées.

Figure 1: ancienneté en % dans la structure



B) Organigramme et liens hiérarchiques au jardin d'enfants

L'organigramme hiérarchique de la structure se présente ainsi :



Ainsi on peut constater une hiérarchie bien définie.

Selon Henry Mintzberg³², une organisation se compose de cinq éléments :

- Le sommet stratégique : ici le comité directeur et la directrice
- La technostructure : ici les EJE et intervenantes techniques
- La fonction de support logistique : la secrétaire, les auxiliaires et les employées de service
- La ligne hiérarchique qui représente la ligne d'autorité
- Le centre opérationnel qui rassemble les membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production de services : ici les EJE et les auxiliaires.

Les directives viennent du sommet hiérarchique et passe par la ligne hiérarchique pour être mises en œuvre par le centre opérationnel, le support logistique assure l'intendance de l'établissement.

Selon Mintzberg, il peut y avoir 7 types d'organisation : entrepreneuriale, mécaniste, divisionnalisée, professionnelle, innovatrice, missionnaire et politisée.

A l'analyse de notre organisation, on peut avancer que notre structure se situe entre l'organisation entrepreneuriale et l'organisation professionnelle, en effet c'est une structure de petite taille, où l'organisation est simple et de par son histoire assez informelle (même si je tends à l'organiser), la directrice y joue un rôle privilégié et a une réelle liberté d'intervention (organisation entrepreneuriale), mais l'organisation laisse tout de même une réelle autonomie, notamment pédagogique, aux EJE en ne donnant que les lignes directrices d'action (organisation professionnelle).

Il est à noter également que nous avons certaines faiblesses dans quelques liens hiérarchiques : l'histoire du jardin d'enfants fait que certains liens hiérarchiques fonctionnent moins bien que d'autres, notamment à deux niveaux :

- Lien hiérarchique entre la secrétaire et les deux adjointes : En effet les deux adjointes ont été nommées en 2008 et leur fiche de poste et leur fonction n'ont été retravaillées qu'en 2010. Suite à cette définition plus précise, l'organigramme a été modifié et a fait apparaître clairement les adjointes dans la hiérarchie. L'équipe éducative, après quelques réticences au départ, a finalement intégré le rôle des adjointes et les sollicite à bon escient. Par contre, la secrétaire, en poste depuis 25 ans et ayant géré pendant de nombreuses années les responsabilités administratives, a beaucoup plus de difficultés à solliciter les adjointes, notamment lors de mes absences.
- Lien hiérarchique entre les EJE et les auxiliaires, différemment vécu suivant les groupes : L'organisation au sein de l'équipe éducative est là aussi très hiérarchisée

³² Source : Henry Mintzberg, « Le management, voyage au centre des organisations », ed Eyrolles, 1989

et ce, depuis toujours. Les éducatrices ont la responsabilité du groupe d'enfants et les auxiliaires les secondent dans la gestion du groupe, notamment dans les tâches d'intendance (change, préparation des activités, nettoyage, rangement...etc). De plus, sur les groupes français, les auxiliaires ne sont pas fixes et changent de groupe tous les deux mois, leur investissement éducatif est donc limité. Dans certains groupes et face à l'évolution des métiers de la petite enfance, les éducatrices plus jeunes collaborent plus avec leur auxiliaire et ont une réflexion de travail d'équipe. Les auxiliaires qui fonctionnent en collaboration avec l'éducatrice sont satisfaites de ce changement et se sentent plus impliquées dans le travail éducatif auprès des enfants. De plus, ce type de fonctionnement apporte un atout important : en effet lorsque l'éducatrice est absente, l'auxiliaire est plus à même de gérer le groupe seule.

C) Absentéisme et mesure de la satisfaction du personnel

Comme dans beaucoup d'établissements médicaux-socio, l'absentéisme du personnel est un problème récurrent, qui peut poser des soucis d'organisation complexes.

| Taux d'absentéisme pour maladie ordinaire | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| nbre de jours d'absence maladie | 130 | 311 | 220 | 68 |
| % d'agents ayant eu un arrêt | 55% | 68,40% | 61,11% | 61,11% |
| nbre de jours moyen d'arrêt par salarié | 6,5 | 34,56 | 12,22 | 3,78 |

Grâce à ce tableau, on constate un taux important d'absentéisme, notamment en 2012 et 2013. Une baisse est à constater en 2014. En effet, face aux problèmes d'organisation liés à l'absentéisme, le comité directeur a décidé dès le printemps 2013 de ne plus faire de subrogation en cas de maladie. Cela signifie que lors de l'arrêt, seuls les trois jours de carence restent payés sur le salaire du mois, c'est ensuite l'assurance maladie qui prend le relais et l'association verse la différence uniquement lorsque l'employé fournit le décompte papier de l'assurance maladie, ce qui induit un décalage de plusieurs mois. Les arrêts maladie de plus de 3 jours ont donc fortement diminué, mais les arrêts de 3 jours et moins restent encore importants.

On peut analyser ce taux d'absentéisme par une certaine fatigue de l'équipe, peut-être un essoufflement, une usure professionnelle. En effet, l'équipe est en poste depuis longtemps et le travail auprès d'enfants est souvent fatigant et peut être usant.

Au vu de cette analyse, il est important de réfléchir à enrayer cette situation et veiller au bien-être du personnel.

Un questionnaire de satisfaction a été réalisé fin 2014 auprès de l'équipe (voir questionnaire en annexe 8 p XXII) et il apparaît que la plupart des membres de l'équipe se plaignent du peu d'augmentation ou d'avantages financiers mais aussi du manque de reconnaissance de leur travail par le comité directeur, certaines (auxiliaires notamment) se plaignent

également d'une mauvaise ambiance entre elles, mais aussi du lien trop hiérarchisé avec les EJE. Pour autant, quand on leur demande de mesurer leur satisfaction sur une échelle de 0 à 10, toutes, sur tous les postes, se situent entre 8 et 10, ce qui est un score tout à fait satisfaisant. Il y aurait donc lieu de mettre en place un groupe de travail permettant de préciser ces difficultés.

D) Organisation du travail et management au jardin d'enfants

En matière d'organisation du travail de l'équipe, la structure applique la convention Collective Nationale du 4 Juin 1983 (dite SNAECSO) depuis fin 2009 et le personnel en poste voit donc l'organisation de son travail effectué suivant les directives de cette convention (salaire suivant pesée et valeurs du point, congés fixés par la convention...etc). Dans l'établissement, nous retrouvons six types de postes : employés de service, auxiliaires petite enfance, EJE dont EJE adjointes, intervenante technique, secrétaire, Directrice. A mon arrivée en 2010, aucune fiche de poste n'existait et le seul référentiel de travail écrit était celui du contrat de travail qui se résumait la plupart du temps par une seule phrase. L'ensemble du personnel effectuait donc son travail suivant son appréciation personnel et les habitudes mises en place. Cela pouvait poser de gros problèmes notamment lors de l'arrivée d'un nouveau membre du personnel ou lors du partage de certaines tâches.

Une de mes priorités a donc été la conception de ces fiches de poste, pour ce faire j'ai suivi une formation sur le sujet auprès de la SNAECSO qui gère notre convention collective, j'ai observé l'organisation de travail de chacune et réalisé des entretiens par type de poste. En sont ressorties les fiches de postes en place actuellement.

Cette réalisation m'a permis de me confronter à un autre problème : Suivant notre convention, est attribuée à chaque type de poste une « pesée » qui définit ensuite le salaire et qui est complètement indépendant de la personne en poste. En effet l'ancienneté des personnes sera rétribuée différemment dans le salaire suivant le revenu individuel supplémentaire (RIS), défini chaque année lors des entretiens annuels. Pourtant, il m'est vite apparu que pour un même poste et des mêmes fonctions, la pesée pouvait varier de plus de cinquante points, ce qui me posait et un problème de rédaction des fiches de postes et un problème d'équité entre les personnes.

J'ai donc réalisé un gros travail de lissage des pesées avec le comité directeur, afin que sur un même poste chaque personne ait la même pesée. Cela a été possible sur tous les postes, sauf sur ceux des EJE, les écarts étant trop importants à combler financièrement. Il a été décidé d'une pesée pour les nouvelles futures employées ; quant au lissage pour les anciennes EJE, il se fera au fil du temps et de leur départ. Cela pose d'ailleurs régulièrement des soucis de conflits et tensions entre elles.

De plus une partie des éducatrices (4 sur 6) continuent à avoir des avantages obtenus avant la convention (32 heures de travail effectif payées 35, 8 semaines de congés annuels)

tout en bénéficiant pour le reste de la convention collective. Cette situation pose parfois problème, notamment en termes d'égalité de traitement, mais aussi en termes d'organisation du travail.

Par ailleurs en matière d'organisation interne du travail, de nombreux changements ont eu lieu ces cinq dernières années (voir annexe 9 p XXVIII), notamment dû au changement de direction. En effet la précédente direction n'avait que peu mis en place les documents administratifs obligatoires, aucun projet d'établissement n'avait été élaboré, il n'y avait jamais eu d'élections de DP...etc. Les changements étaient donc absolument impératifs. Des réflexions menées en équipe et liées à ces mises en place ont découlé des réorganisations pédagogiques et organisationnelles.

Tous ces changements se sont plutôt bien déroulés, à partir du moment où l'on expliquait leur caractère obligatoire. Cependant les quelques changements de l'année 2014 ont été moins bien vécus par le personnel, notamment pour les modifications de plannings. En effet, en quelques années, la structure est passée d'une organisation très figée où rien ne change à une organisation en forte évolution avec une politique de changement active et les équipes se sentent un peu fatiguées de ces changements, même si elles reconnaissent qu'ils étaient nécessaires. Il faut donc être vigilant dans les prochains temps sur la manière de mener les changements, afin de ne pas mettre en difficulté l'équipe. De plus, toute résistance au changement est naturelle et il est important d'en tenir compte.

Jusqu'à mon arrivée en 2010, la direction du jardin d'enfants était confiée à une éducatrice de jeunes enfants qui est resté en poste plus de 30 ans jusqu'à son départ en retraite en 2010. Son style de management était bien différent du mien.

Rensis Likert, psychologue américain, a recensé 4 styles de management³³ : le management directif/autoritaire, le management paternaliste, le management consultatif et le management participatif. Dans les deux premiers, le personnel n'a que peu son mot à dire et il y a peu de travail en collaboration, dans les deux derniers au contraire, l'avis des équipes est demandé et il y a un réel travail de collaboration au sein des équipes. Les deux derniers styles sont ceux en vogue actuellement, en effet, selon Likert : *« un style de management moderne fait participer les gens et évite la prise de décision unique par le manager. Si, par ailleurs, ce dernier pratique l'assertivité et respecte quelques principes de base, ses résultats n'en seront que meilleurs. »*

Le style de management de l'ancienne directrice oscillait entre le directif et le paternaliste : en effet, le personnel ne devait échanger que sur le professionnel, n'avait pas le droit de discuter entre elles ou avec les parents dans la cour, n'était pas consulté sur les décisions à prendre, peu ou pas de réunions d'équipe... dans le même temps, la directrice les appelait « mes filles », leur offrait un jour de congé le jour de leur anniversaire...etc. L'équipe avait

³³ Source : Rensis Likert : « Le gouvernement participatif de l'entreprise »

donc l'impression d'appartenir à une grande famille et était sécurisée par le fonctionnement, par contre cela entraînait peu de renouvellement dans le service proposé et un certain infantilisme.

Elle dirigeait le jardin d'enfants avec un comité directeur de bénévoles, issus pour la plupart de la paroisse protestante. A partir de 2005, le comité directeur s'est beaucoup renouvelé suite au départ ou au décès des anciens bénévoles, souvent très âgés. Les nouveaux comités directeurs, depuis 2005, sont composés exclusivement de parents ou d'anciens parents et depuis 2010 de l'ancienne directrice qui y siège en tant que consultante. On est donc passé d'une culture de bénévolat associatif à une culture d'associatif parental (même si la structure n'est pas une association parentale), avec un changement dans la gouvernance associative. En effet d'un comité, assez âgé et conservateur (ils avaient fait au cours des 20 années précédents 2005, plus de 600 000 euros d'épargne, mais n'avaient effectué aucuns travaux de mise en sécurité et rénovation) à un comité composé de jeunes parents dynamiques et entrepreneurs. A partir de 2005, de gros travaux ont eu lieu ainsi qu'une mise en pression pour que les documents administratifs obligatoires soient mis en place.

Cette différence de gouvernance a engendré des conséquences :

- dépense de la quasi-totalité des réserves d'argent
- départ en retraite de la directrice en poste, qui ne souhaitait pas modifier sa façon de travailler

C'est donc dans ce climat de changements profonds que j'ai pris les rênes de l'établissement. J'ai pour ma part, commencer à diriger la structure avec un management très participatif, mais je me suis vite rendu compte que cette façon de faire était tellement à l'opposé de ce qui avait été fait avant, que c'était insécurisant pour certains. J'ai donc dû adapter mon management entre le participatif et le consultatif où, après avoir entendu les avis de chacun, je tranche et prend les décisions. Après un temps un peu euphorique dû à un sentiment de liberté, on sent à présent une certaine difficulté d'une partie de l'équipe (souvent les plus âgés) à se prendre en main et être co-acteur des changements nécessaires et demandés par la législation pour le jardin d'enfants.

Beaucoup de choses ont changé, l'équipe est associée aux réflexions (projet d'établissement, réunion d'équipe...etc), et cette association à la réflexion est difficile pour certains qui n'en voient pas toujours l'intérêt. De plus, ayant été habituées à travailler chacune de leur côté, elles ont beaucoup de mal à travailler en équipe et à collaborer et tout l'enjeu que se présente à moi actuellement est de réussir à les inclure et à les motiver pour ce changement profond dans leur façon de travailler.

E) Qualification du personnel

Le personnel du jardin d'enfants se compose de personnel diplômé et non diplômé. Certaines sont en cours de validation des acquis de l'expérience (VAE).

Tableau des diplômes et qualification :

| Poste | Diplôme ou certification | Diplôme en cours | Non diplômé |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------|
| Directrice(1) | DE EJE, CAFERUIS | CAFDES en cours | |
| EJE adjointe(2) | DE EJE(2) | | |
| EJE (4) | DE EJE(3) | VAE EJE(1) | |
| Secrétaire(1) | | | 1 non diplômée |
| Auxiliaire (5) | CAP petite enfance(2) | VAE(1) auxiliaire puériculture | 3 non diplômées |
| Intervenante technique(2) | Professeur de musique(1) | | 1 non diplômée |
| Employé de service(3) | CAP cuisine(1) | | 2 non diplômées |

Par ce tableau, on constate une proportion de personnel qualifié plus importante que ceux non qualifiés, de plus on constate que plusieurs personnes sont en cours de formation ce qui est un point positif. Il me semble que la proportion de non qualifiés au sein des auxiliaires petite enfance est encore trop importante, notamment car elles interviennent auprès des enfants, parfois sans être accompagnées par les EJE. Il est aussi à noter que les adjointes EJE n'ont pas de qualifications plus administratives et qu'il pourrait être intéressant qu'au moins l'une d'entre elle se forme dans ce domaine.

En ce qui concerne les formations, avant 2010 les seules formations acceptées étaient celles de secourisme, depuis 2010 un plan de formation est mis en place chaque année dont les axes principaux sont :

- ✓ Acquérir ou approfondir les notions de développement de l'enfant de 2 à 6 ans en vue d'un accueil de qualité de l'enfant et sa famille
- ✓ Affiner et développer les compétences artistiques et culturelles du personnel encadrant les enfants
- ✓ Connaître et respecter les obligations réglementaires d'une structure petite enfance et suivre les mises en conformité.
- ✓ Permettre au personnel en poste de valider leurs expériences et obtenir un diplôme ou une certification

Chaque membre du personnel a pu partir en formation au cours de 4 dernières années et des formations diplômantes ont été faites ainsi que quelques formations de groupe. Pendant ces quatre années, la plupart des formations se sont faites à l'initiative de l'employé et toujours avec son accord.

A la lecture du tableau de formation en annexe 10 p XXIX, on constate que les formations choisies sont plus d'ordre artistique. En effet, n'ayant pas eu accès à ce type de formations pendant de nombreuses années, les employées ont fait le choix de formation plaisantes, apportant de nouvelles techniques artistiques. A présent, il est peut-être temps d'égaliser les formations artistiques et les formations pédagogiques, afin de former également aux nouveautés pédagogiques.

Il est à noter des formations diplômantes chaque année, ce qui est une bonne chose pour l'établissement comme pour le personnel.

Peu de formations communes sont organisées pour des raisons de remplacement du personnel, pour autant cela semble important d'y réfléchir afin de retravailler des points en équipe pluridisciplinaires.

2.3 Une partie prenante indispensable du jardin d'enfants : les familles usagers.

Les usagers sont, d'après le Larousse, « des personnes qui ont recours à un service ». De ce fait, les parents et leurs enfants (familles) sont nos usagers. En tant qu'usagers, mais aussi en tant que financeurs, ils sont également la plus importante de nos parties prenantes. Dans cette partie, je vais proposer une typologie des familles rencontrées au jardin d'enfants, et présenter leurs besoins et attentes.

2.3.1 Typologie et nouveaux besoins et attentes des familles

A) Typologie des familles

Seulement 40% des familles sont issues du quartier dans lequel se trouve le jardin d'enfants, l'Esplanade. 33% sont issus des quartiers périphériques, à savoir : Centre, Tribunal, Neudorf ou Robertsau. 27% des enfants accueillis n'habitent pas Strasbourg (Kehl, Schiltigheim, Brumath, Rosheim). Nous admettons chaque année plusieurs enfants résidant à Kehl en Allemagne (allemands ou français), ville géographiquement très proche du jardin d'enfants (environ 5 kms).

Nous accueillons aussi de plus en plus régulièrement de par notre proximité avec les facultés et instituts de recherche, des familles en mission (environ 5 à 10% chaque année : étudiant chercheur, physicien, Eurocorps, parlement européen, cour des droits de l'Homme), venant étudier ou travailler en France pour un temps donné et amenées dans l'avenir à vivre régulièrement et pour des périodes définies dans différents pays d'Europe ou du monde. Ces familles multilingues, bien que vivant en France, parlent souvent très

mal le français puisque leur langue de travail est souvent l'anglais. Strasbourg, ville européenne, permet cela de par son ouverture vers le monde.

Les familles reçues proviennent de milieux socio-économiques et culturels différents. Mais nous constatons que les parents des enfants du jardin d'enfants travaillent en général tous les deux. Ils sont le plus souvent de catégorie aisée ou moyenne supérieure.

Beaucoup de parents ont une profession libérale (médecin, avocat, orthophoniste...etc), travaillent au conseil de l'Europe ou sont chefs d'entreprise. Nous accueillons également beaucoup d'enfants d'enseignants (professeur des écoles, professeur de collège/lycée, enseignant chercheur...etc)³⁴.

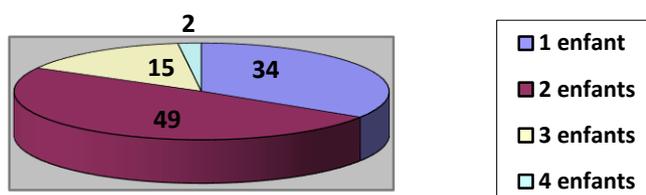
On constate donc que deux types de public se côtoient au jardin d'enfants : des familles de cultures différentes de passage à Strasbourg dans le cadre de leur emploi et des familles issues du bassin strasbourgeois et y résidant de longue date, de professions majoritairement libérales. Ces dernières ont des attentes en matière de langue tout comme les premières, cependant l'utilisation faite du multilinguisme n'est pas la même dans les deux cas. Pour les premiers, l'apprentissage d'autres langues est indispensable à leur enfant pour pouvoir communiquer et s'instruire dans les pays où ils seront amenés à vivre, pour les seconds, l'apprentissage des langues pour leur enfant est plutôt issu de leur appréciation des problématiques sociales, économiques et culturelles et leurs conséquences sur la vie et l'avenir de leur enfant, en tant que futur citoyen, c'est un projet d'éducation alors même qu'eux-mêmes ne maîtrisent pas forcément les langues étrangères.

Très peu d'enfants du jardin d'enfants sont issus de familles monoparentales ou divorcées (seulement 2 enfants sur 82). Ils sont en général issus d'une famille où les deux parents travaillent (94 %). Ces deux premières caractéristiques s'expliquent par le caractère payant du jardin d'enfants, qui empêche un certain type de population à inscrire leur enfant dans notre structure. Ce constat pose donc la question de la mixité sociale très peu présente au jardin d'enfants.

La plupart des enfants sont issus d'une fratrie, nous accueillons d'ailleurs 5 fratries et 17 enfants ont eu un ou plusieurs de leurs frères et sœurs qui ont fréquenté le jardin d'enfants avant eux. Moitié des enfants sont issus d'une fratrie de deux enfants.

³⁴ Source : graphique des catégories professionnelles en annexe 11 p XXX

nombre d'enfants (en pourcentage) dans la fratrie



Le public accueilli est donc issu en général de structure familiale stable (avec les deux parents au sein du foyer) avec pour la plupart une fratrie. On constate également une certaine « fidélité » du public puisque pour près de 30 % des enfants, leurs aînés ont déjà fréquenté le jardin d'enfants.

Un autre constat est important à faire : il s'agit des nombreuses nationalités représentées au jardin d'enfants, actuellement 15 différentes et une majorité d'enfants ayant une double nationalité. Ce qui induit naturellement des enfants multilingues (voir tableau des langues en annexe 12 p XXXI).

On constate donc que, pour une majorité, la langue maternelle est le français, mais aussi que 40% des enfants sont bilingues (langue maternelle et paternelle) et qu'un grand nombre d'enfants entendent 3 langues différentes au quotidien (langue maternelle, langue paternelle, langue au jardin d'enfants, langues de la nounou...etc). Un certain nombre d'enfants découvrent également le français au jardin d'enfants dans les groupes français mais n'ont pas cette langue à la maison.

Il est à noter également au regard de ces données, qu'un certain nombre d'enfants rencontrent l'anglais au quotidien soit parce que c'est la langue de leur parent, soit parce que c'est la langue de leur nounou ou baby Sitter (20% environ), alors même que nous ne proposons pas de groupe bilingue franco-anglais mais uniquement des ateliers d'anglais (une à trois heures par semaine). Cette année, l'atelier d'anglais concerne 35 enfants.

Ces dernières années, les familles rencontrées lors des demandes d'inscription sont de plus en plus bi-culturelles avec une langue différente entre le père et la mère et l'anglais comme langue commune pour les échanges à la maison. Nous accueillons donc de plus en plus d'enfants trilingues avec deux langues plus l'anglais mais souvent ne sachant pas parler ni français ni allemand. Ces enfants intègrent alors nos groupes français, mais nous constatons une adaptation souvent plus longue et difficile dû à la barrière de la langue. Ces enfants se sentent souvent rapidement à l'aise en atelier d'anglais ou lorsqu'ils croisent et échangent avec notre intervenante anglaise. Ce problème de langue pose également souci entre les parents et nos éducatrices : en effet certaines se « débrouillent » un peu en

anglais, mais pas suffisamment pour transmettre et rassurer un parent lors de l'adaptation et lors du quotidien des enfants, encore moins pour mettre en place une relation de coéducation.

B) Besoins et attentes des familles accueillis

Après avoir constaté ces dernières années lors des inscriptions et des échanges oraux avec les familles, que leur demande évoluait, qu'il souhaitait de plus en plus s'investir, avoir un droit de regard...etc, nous avons décidé d'élaborer un questionnaire (voir annexe 5 p XVII) et de procéder à des entretiens des familles afin de mesurer leurs besoins et leurs ressentis de manière plus formelle.

Pédagogie/ projet éducatif :

Il en ressort une grande satisfaction des familles (90 % de satisfaits) quant à l'approche de l'enfant par l'équipe, la pédagogie mise en place...etc Mais certains parents nous font tout de même remarquer que notre pédagogie leur semble floue et qu'elle mériterait à être clarifier. C'est également ce que nous font remonter les stagiaires EJE, et ce même après avoir lu le projet d'établissement, qui peinent à bien saisir la pédagogie appliquée puisqu'elle n'est pas issue d'un pédagogue mais de plusieurs, adaptée au quotidien et à l'évolution des enfants. Il semble donc indispensable pour toutes les parties de clarifier notre pédagogie et de la rendre plus lisible par tous.

Multilinguisme :

Sur le multilinguisme, les familles aimeraient plus de performance linguistique de leurs enfants, notamment celles non bilingues pour lesquelles l'apprentissage des langues pour leur enfant est plutôt issu de leur appréciation des problématiques sociales, économiques et culturelles et leurs conséquences sur la vie et l'avenir de leur enfant, en tant que futur citoyen. Mais comme nous l'avons vu dans la partie 2.1.3 B, le multilinguisme doit faire sens pour l'enfant et il est important de ne pas forcer l'apprentissage de la langue pour ne pas insécuriser l'enfant. Il est donc primordial dans ce cas de respecter l'intérêt et le bien-être de l'enfant en priorité sur les attentes de ses parents, même si elles semblent légitimes.

En matière de multilinguisme, on note également une demande de plus en plus importante de langue anglaise en groupe bilingue, ce que nous ne proposons pas actuellement. En effet, comme vu avant l'anglais est une langue du quotidien d'environ 20 % de notre public.

Place des familles dans la structure :

Sur ce point, les familles semblent unanimes et souhaiteraient une place plus importante sans pour autant avoir le temps d'être présent pendant les temps d'ouverture. Les familles apprécient les temps de rencontre autant individuels qu'en groupe où des questions liées à l'éducation de leur enfant sont discutées. Pour exemple, un « café des parents » a été organisé au début de l'automne un samedi matin sur le thème « quel école pour mon enfant après le jardin d'enfants ? Quels atouts/quelles difficultés les enfants rencontrent-ils

après ? » et plus de 30 familles y étaient présentes pour échanger avec d'anciens parents et avec l'équipe éducative. Ce temps a été très apprécié et les familles ont proposé d'autres thèmes à débattre.

Il est à noter que les familles n'ont pas forcément le même ressenti suivant les groupes. Certaines familles estiment avoir une place et des discussions informelles très satisfaisantes alors que d'autres moins fréquemment. Les familles des deux groupes allemands semblent plus satisfaites que celles des groupes français. En effet, les éducatrices de jeunes enfants des groupes franco-allemand prennent du temps chaque jour pour échanger avec les familles, les invitent à entrer dans la classe, à s'installer quelques instants avec leur enfant dans le groupe.

Ces éléments font apparaître qu'en affichant une pédagogie plus claire et accessible à tous dès les premiers contacts avec les familles, le jardin d'enfants gagnerait sûrement en visibilité et cela permettrait aux familles un choix plus réfléchi en matière de pédagogie, il est également vraiment indispensable que des actions visant au soutien à la parentalité et à la coéducation soit plus souvent mis en place. Quant au bilinguisme anglais, il semble important de réfléchir à sa mise en place au vu de la demande, mais dans le respect du bien-être de l'enfant.

2.4 Synthèse de la seconde partie :

Je me propose de réaliser, afin de faire une synthèse de cette partie, un tableau (ci-dessous), issu de l'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces), combinant l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement.

Le but de ce tableau d'analyse est de prendre en compte dans la stratégie à adopter, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

Par stratégie, j'entends : « la définition d'actions cohérentes pour réaliser ou atteindre un ou plusieurs objectifs. Elle se traduit ensuite au niveau opérationnel en plans d'actions par domaines et par périodes. Elle consiste en la valorisation et la mobilisation des ressources humaines, l'optimisation de l'emploi des capacités financières et des moyens matériels, la saisie de toutes les occasions et toute conjoncture favorable, avec la minimisation des coûts et l'économie des énergies. Quant aux contraintes et aux obstacles, une réflexion stratégique a pour objectifs de les aménager, les contourner, voir les transformer en ressources. »³⁵

³⁵ Source : « Strategor 6 ème édition », Lehmann-Ortega, Leroy, Garette, Dussauge, Durand, ed Dunod 2013

Tableau de synthèse SWOT

| | | |
|------------|---|--|
| En Externe | Opportunités | Menaces |
| | -Image de marque | -Perte de subventions |
| | -Bonne implantation géographique | -Peu de mixité sociale |
| | -équilibre financier | -Multilinguisme anglais peu présent |
| | -offre concurrentielle | -Peu d'ancrage territorial et de travail en réseau |
| | -adéquation avec politique | -Peu de soutien à la parentalité et de coéducation |
| En Interne | Forces | Faiblesses |
| | -établissement rénové, aux normes | -Quelques travaux à faire |
| | -Organisation administrative | -Procédures compliquées |
| | -offre diversifiée, bonne activité | -Contrats et organisation pas toujours adaptés à la demande |
| | -particularités pédagogiques de qualité, bilinguisme allemand | -pédagogie à clarifier |
| | -Personnel compétent | -Usure professionnelle d'une partie de l'équipe |
| | | -Résistance aux changements |
| | | -Un projet associatif inusité et une gouvernance à redéfinir |

Ainsi il ressort de ce tableau des aspects positifs à renforcer et sur lesquels s'appuyer et des aspects négatifs, assez importants, notamment en interne, à travailler pour améliorer la situation de l'établissement. Il me semble important de restructurer l'offre de service du jardin d'enfants, et pour améliorer l'analyse de l'établissement, et pour prendre en compte pleinement le contexte environnemental vu en partie 1.

3 Le projet : Piloter la restructuration de l'offre de service du jardin d'enfants

Ainsi au regard des parties 1 et 2, la restructuration de l'offre de service du jardin d'enfants « Les Tout petits d'Alsace » paraît importante. Je souhaite piloter cette restructuration selon une approche responsable dans l'idée de respect d'une démarche RSE, tant dans les notions de développement durable (protection de l'environnement) que dans l'aspect qualité de l'emploi (cf partie1).

Cette restructuration a pour but de prendre en compte les besoins et attentes des parties prenantes (légalistes, financeurs, partenaires...) et plus particulièrement des usagers (enfants/parents) et d'inscrire l'établissement dans un ancrage territorial fort. Etant donné la situation financière du jardin d'enfants à l'équilibre mais avec des financements en moins importants, cette restructuration devra se faire à moyens constants ou en utilisant des ressources nouvelles.

Cette restructuration doit, selon moi, se faire selon trois axes stratégiques :

-axe stratégique 1 : Les usagers

-axe stratégique 2 : Les salariés

-axe stratégique 3 : les partenaires incluant les partenaires éducatifs et les partenaires financiers.

Mais avant toute restructuration, il me semble indispensable d'assurer des bases solides au projet de service et donc d'avoir un projet associatif cohérent, l'association étant la base de notre activité, et en adéquation avec nos activités. C'est d'ailleurs dans ce projet associatif que devrait apparaître le choix de démarche RSE, orientation qualitative de tous les projets de l'association, qu'ils concernent le jardin d'enfants ou toute autre activité.

3.1 Un projet associatif nouveau avec une éthique RSE

Avant toute restructuration de l'offre de service du jardin d'enfants, il me semble nécessaire de faire un travail de mise aux normes et d'orientations stratégiques au niveau de l'association et donc de ses statuts, de son projet associatif et de sa gouvernance. Bien que ce ne soit normalement pas dans mes fonctions officielles de mettre en route cette réflexion, mes attributions au quotidien m'amènent à penser que je dois accompagner le conseil d'administration actuelle vers cette nécessaire évolution, qui permettra et de redéfinir le rôle de l'association et de clarifier ma position professionnelle.

3.1.1 Les statuts

Les statuts d'une association sont un contrat signé par au moins deux personnes (7 en Alsace-Moselle) qui les engagent les unes aux autres. La forme et le contenu des statuts

sont libres du moment qu'ils ne s'opposent pas à la loi. Cependant pour obtenir la qualité d'association agréée ou d'utilité publique, une association doit conformer ses statuts à des exigences administratives. Les statuts comportent généralement :

- l'objet de l'association
- le nom
- le lieu du siège social
- la durée pour laquelle l'association a été créée
- les moyens de l'association
- les composantes de l'association : différentes catégories de membres, condition d'adhésion et de radiation
- l'organisation de l'association
- les ressources de l'association
- les modalités de modifications ou de dissolution³⁶.

L'association des jeunes filles de Saint Maurice n'est actuellement ni agréée, ni d'utilité publique car ses statuts ne sont pas conformes, ce qui nous pose problème, notamment pour l'obtention de dons puisque nous ne sommes pas autorisés à établir des attestations fiscales. Les nouveaux statuts devront en tenir compte afin que notre association puisse être d'utilité publique.

Les statuts actuels datent de la création de l'association et sont presque centenaires (annexe 2 p XIII). Ils n'ont jamais été revus et comme indiqué dans la partie 2, cela pose régulièrement des soucis car ils sont inusités et ne correspondent plus du tout à la réalité de l'association. Des réflexions en la matière ont déjà eu lieu, notamment lorsque des projets de rénovation et de nouvelles activités ont été proposées pour la partie inoccupée de l'association. Je propose donc d'entamer une réflexion autour des statuts avec le conseil d'administration. Celui-ci va devoir définir les grandes lignes des statuts qui pourront être travaillées ensuite en commission composée de membres du conseil d'administration, de parents (également membres de l'association), éventuellement de salariés et de moi-même. Une partie sur la gouvernance associative et les délégations président/directrice devra être clairement établie. Pour cette partie, un travail entre le président et la directrice sera nécessaire. Les grandes lignes apparaîtront dans les statuts (modalités de rencontre du conseil d'administration, fréquence...etc) et en amont, un document de délégation de pouvoirs sera établi entre le président et la directrice et signé par eux.

Une fois définies, les statuts devront faire l'objet d'un vote en assemblée générale et devront obtenir la majorité simple pour pouvoir être modifiés comme le prévoit la loi.

Plusieurs membres du conseil d'administration ont une profession juridique (avocat, notaire), il serait donc judicieux que l'un d'eux prenne en charge la commission statut.

³⁶ Source : site www.interieur.gouv.fr

Nous pourrions évaluer cette étape lors de la prochaine assemblée générale, si les nouveaux statuts sont proposés au vote.

3.1.2 Le projet associatif

Le projet associatif est le projet de développement d'une association. Il réunit l'ensemble des actions que l'association va mettre en œuvre et définit ses grandes orientations. Il définit le cadre, les évolutions souhaitées en adéquation avec ses ressources, son champ d'actions, son territoire. Il permet de donner sens aux actions de l'association, d'avoir une ligne directrice commune (bénévoles, salariés, adhérents).

Le projet associatif quant à lui, pourra s'écrire en parallèle des statuts par une autre commission, mais uniquement quand les grandes lignes de ces derniers auront été définis et validés en conseil d'administration. Il me semble important que des salariés comme des familles (usagers) participent à son élaboration puisqu'il aura un retentissement sur l'organisation et le fonctionnement du jardin d'enfants.

L'idée principale de ce projet associatif n'est pas de modifier complètement le fonctionnement actuel mais plutôt d'identifier et formaliser les objectifs de l'association dans les années à venir. Pour son écriture, la commission pourra s'appuyer sur l'analyse que j'ai effectué du jardin d'enfants et de l'association, en la complétant si besoin. A la lecture de cette analyse, deux grands objectifs semblent apparaitre pour l'association :

-Proposer une offre de service efficiente et de qualité du jardin d'enfants, seule activité actuelle du jardin d'enfants (d'où découle la restructuration de l'offre de service de l'établissement)

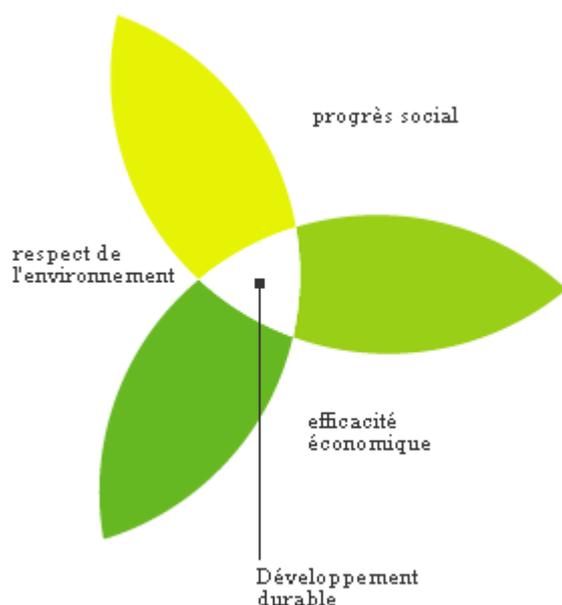
-Réfléchir à l'utilisation des locaux vides et à d'éventuelles nouvelles activités en découlant. En effet ces locaux vides ont un coût important et deux choix s'offrent à l'association, les vendre ou les rénover pour les utiliser. Proposer de nouvelles activités dans ces locaux permettrait à l'association de se développer et d'être plus compétitive face à d'autres associations, de plus en plus importantes, notamment depuis les vagues de fusion. Les nouvelles activités pourront être liées à la petite enfance ou de tout autre ordre mais devront être possibles de par les nouveaux statuts.

Le projet associatif devra également définir sa ligne directrice, commune à toutes ses activités futures. Pour ce faire, il ne s'agit pas de l'inventer, mais de puiser dans ses fondements et dans les valeurs qui font l'association depuis près de 100 ans. On peut ainsi lister différentes composantes : solidarité de ses membres (parents qui intègrent le conseil d'administration), prise en compte des parties prenantes (assemblée générale, conseil d'administration), alimentation responsable (de saison, bio... Le jardin d'enfants est un des premiers établissements petite enfance à avoir proposé une alimentation bio, et actuellement un des seuls en Alsace à proposer tous les jours un repas issu de produits biologiques), utilisation de matériaux de récupération, de meubles et jeux en bois issus du

commerce équitable, projet au plus proche de la nature, réfection des locaux en adéquation et respect de l'architecture initiale...etc.

Ainsi de ce listing me semble se dessiner une volonté d'agir de manière responsable et pour continuer dans ce sens en allant encore plus loin, je proposerai au conseil d'administration et à la commission projet associatif, de s'inscrire dans une démarche RSE. Il serait alors intéressant de s'entretenir avec des spécialistes en la matière afin de nous aider à définir notre démarche. Idée Alsace est une association qui pourrait nous expliquer et nous soutenir dans cette action. *Idée Alsace est une initiative régionale originale, soutenue par la Région Alsace, pour promouvoir l'excellence des entreprises alsaciennes qui s'engagent dans une démarche de développement durable.*

Sa vocation est de fédérer les entreprises au sein d'un réseau, de les accompagner dans leurs démarches d'amélioration permanente et de les mettre en valeur à travers une marque collective.



*IDEE ALSACE fédère aujourd'hui plus de **100 entreprises** engagées dans la signature régionale.*³⁷

Je propose donc de contacter Idée Alsace et de les faire participer à notre commission. Avant même de définir précisément la démarche responsable à mettre en place, je propose de reprendre dans le projet associatif les grandes orientations d'Idée Alsace vues dans le schéma ci-avant, à savoir : Développement durable, efficacité économique, progrès social et respect de l'environnement. Ces quatre notions pourraient être la base d'une démarche RSE à appliquer au sein de toutes les activités de l'association.

³⁷ Source : site : www.idealasace.com

Le projet associatif se définirait donc autour de deux objectifs : proposer une offre de service efficiente et de qualité pour la partie jardin d'enfants et définir l'utilisation des locaux vides, tout cela dans une démarche alliant développement durable, efficacité économique, progrès social et respect de l'environnement. Ce projet sera écrit en commission composé de membres du conseil d'administration, de parents (usagers) et de salariés. Le projet ne nécessite pas légalement de validation en assemblée générale, uniquement en conseil d'administration, pour autant, étant donné que l'assemblée générale devra statuer sur les nouveaux statuts, je propose de présenter le projet associatif à l'assemblée générale en même temps que les nouveaux statuts. Cette présentation en assemblée permettra également de communiquer aux usagers, aux financeurs invités comme aux salariés des orientations du projet associatif de l'associatif. Je propose également d'ajouter une partie projet associatif en introduction au projet d'établissement de jardin d'enfants rédigé il y a peu et mis en place il y a un an.

Nous pourrions évaluer la réalisation du projet associatif à l'assemblée générale, lors de sa présentation ; nous pourrions également évaluer le contenu du projet en mesurant, à terme précis après sa mise en service, les actions mis en place dans ce sens (restructuration de l'offre de service, avancée de projet dans les espaces vides...), mais aussi d'évaluer la démarche responsable par exemple en comparant les actions mises en place à la norme ISO 26000, norme en matière de RSE.

Les bases que sont les lignes directrices du projet associatif ainsi définies, la restructuration de l'offre de service peut elle aussi être définie. Il ne me semble pas judicieux d'attendre le vote de l'assemblée générale pour démarrer la restructuration de l'offre de service, car cela repousserait beaucoup la prise en compte des attentes et besoins des parties prenantes. Le projet de restructuration pourra se faire en parallèle de la définition du projet associatif, à partir du moment où les grandes lignes auront été définies.

3.2 Restructuration de l'offre de service : axe stratégique 1, envers les usagers ou travailler avec et pour les usagers

3.2.1 Soutien à la parentalité

Afin de répondre aux orientations des politiques petite enfance tant Européennes que Françaises ou départementales (partie 1) mais aussi pour répondre aux attentes formulées par les familles (partie 2), il est nécessaire d'inclure un pan soutien à la parentalité dans la restructuration de l'offre de service.

Gérard Neyrand dans son ouvrage « Soutenir et contrôler les parents », affirme que la notion de dispositif de parentalité doit être appréhendée :

« - du point de vue collectif, comme un système reliant et organisant entre elles les différentes situations de parentalité, autour d'une reconnaissance de la diversification des places et des fonctions ;

-du point de vue individuel comme la définition pour l'enfant d'un réseau de figures parentales, occupant des places et des fonctions différentes et éventuellement évolutives³⁸ ».

La parentalité et donc le soutien à la parentalité doit donc s'entendre à ces deux niveaux : au niveau collectif et au niveau individuel et plus personnalisé.

Au jardin d'enfants, le soutien à la parentalité est pour l'instant présent mais uniquement au niveau individuel et personnalisé : en effet, les parents ont l'opportunité d'échanges personnalisés avec l'équipe éducative, soit au quotidien de manière informelle avec la référente de leur enfant, soit lors de rendez-vous avec la direction, soit lors de « bilan » où famille et référente prennent le temps d'échanger sur l'évolution de l'enfant, ses progrès, les difficultés rencontrées...etc (les bilans se font à la demande des familles ou de l'éducatrice environ une fois par an).

Par contre au niveau collectif, avec échange entre parents, avec intervenants extérieurs...etc, rien n'est à ce jour organisé, ou alors de manière informelle, par exemple lorsque les parents échangent entre eux dans le vestiaire le matin. Il me semble donc important dans le projet de restructuration de l'offre de service, de proposer un pan soutien à la parentalité alliant le niveau individuel et personnalisé déjà mis en place à un niveau collectif.

D'autant plus que, lors de l'enquête de satisfaction des familles (annexe 5 p XVII), il apparaissait une demande d'actions dans ce sens, mais une faible proportion de parents disponibles pendant nos heures d'ouverture. Ainsi il semble propice d'organiser des actions de soutien à la parentalité collectives en dehors de nos temps d'ouverture, lorsque les parents ne travaillent pas (soir ou week-end).

Par ailleurs, le décret du 7 juin 2010, paragraphe 3, article 2324-28, indique que : «*l'aménagement intérieur des établissements doit favoriser l'accueil des parents (...)* », hors nous n'avons actuellement pas au jardin d'enfants d'espace dédié à l'accueil des familles, alors même que plus de 500 m² des locaux de l'association sont vides. Pour autant, si nous organisons des actions en dehors des heures d'ouverture, nous pouvons utiliser les salles des groupes d'enfants, même si ce n'est pas l'idéal. L'appel à projet de la CAF en faveur des actions de soutien à la parentalité pourrait nous permettre d'obtenir un financement pour rénover un espace dédié aux actions de soutien à la parentalité et financer également du matériel ou des intervenants extérieurs. Je propose donc de réfléchir

³⁸ Source : « Soutenir et contrôler les parents, le dispositif de parentalité », Gerard Neyrand, ed ERES, 2014, p100

avec les éducatrices de jeunes enfants motivées à un projet de mise en place d'actions de soutien à la parentalité et à un projet de lieu dédié à ces actions de soutien.

Ainsi le pan soutien à la parentalité du projet de restructuration de l'offre de service aura deux niveaux :

- le niveau individuel et personnalisé, déjà mis en place, à renforcer
- le niveau collectif à définir et mettre en place : pour cette partie, les éducatrices, spécialisées en matière de pédagogie, devraient participer à sa définition et bien sûr à sa mise en place. Je propose dans un premier temps de mettre en place des « cafés des parents » une fois par trimestre le samedi matin dans une des salles de classe du jardin d'enfants. Un groupe de travail composé d'éducatrices volontaires et de moi-même pourra réfléchir aux thèmes à proposer (une consultation des familles sur les thèmes souhaités serait bienvenue), les éventuels intervenants, supports...etc. Je propose également d'inclure dans les grands axes du plan de formation un axe « soutien à la parentalité » afin de permettre à l'équipe de se former en la matière.

Les cafés des parents pourront voir le jour très rapidement car ne nécessitant pas beaucoup d'aménagement.

Dans un second temps, je propose une réflexion sur la rénovation d'un espace dédié aux actions de soutien à la parentalité en mettant en place un groupe de travail chargé de répondre à l'appel d'offre de la CAF (annexe) et de produire un projet architectural et éducatif pour ce projet. Ce groupe de travail pourra être composé de membres de l'équipe éducative, de membres du conseil d'administration et éventuellement de parents motivés par le projet. Il sera sûrement nécessaire de faire appel à un architecte pour l'élaboration de plan de rénovation et mise aux normes. Avant tout envoi à la CAF, le projet devra faire l'objet de validation auprès du comité et d'une étude financière. Il me semble qu'un délai d'un an est raisonnable pour finaliser le projet, suivi ensuite, s'il est validé, par quelques mois de travaux.

Un tel lieu dédié au soutien à la parentalité pourra nous permettre d'organiser des cafés des parents, de recevoir les parents de manière plus personnalisée dans un lieu adapté, d'organiser des conférences, de permettre également aux parents de se retrouver entre eux pour échanger avant ou après avoir déposé leur enfant.

Les actions de soutien à la parentalité pourront être évaluées par :

- le nombre de bilan par an
- le nombre de cafés des parents, le nombre de participants par thème
- la réalisation d'un espace dédié à ces actions.

3.2.2 Développement du projet éducatif suivant attentes et besoins des usagers : la coéducation parents/professionnels

Une enquête et des entretiens avec les familles nous ont permis de faire remonter de nouvelles attentes de leur part dont l'une est : accentuer la coéducation parents/professionnel.

Le projet de restructuration de l'offre de service devra donc prendre en compte cette attente, tout en gardant à l'esprit le respect des besoins des enfants.

Au jardin d'enfants « Les tout petits d'Alsace », nous pratiquons la coéducation entre enfants, notamment par l'organisation en groupe d'âges mélangés, qui permet une éducation entre enfants. En ce qui concerne la coéducation parents/professionnels, elle est présente de façon informelle (lors d'échange du quotidien ou lors des bilans) et inégale suivant les professionnels et il me semble important de réfléchir à cette coéducation et à la formaliser.

Pendant longtemps, plusieurs courants de pensée se sont superposés ou succédés dans ce domaine :

-« un courant de pensée qui doute des capacités éducatives des parents et qui confère le statut d'expert en éducation aux professionnels. Le parent devrait alors calquer son éducation sur celle du professionnel.

-un courant de pensée qui, à contrario, donne priorité à l'éducation parentale et minimise l'action éducative des professionnels

-un courant de pensée qui développe l'idée que, si on éduque les parents, ceux-ci deviendront de bons éducateurs. L'idée est alors que le professionnel a à éduquer le parent.

Depuis quelques années, face aux défauts avérés des trois courants présentés ci-dessous, un autre courant a vu le jour, celui qui consisterait en la conjugaison des savoirs des parents à ceux des professionnels, nommée la coéducation.³⁹»

Pour autant, cette idée de coéducation parents/ professionnels n'est pas facile à construire et à mettre en place, puisqu'il existe beaucoup de connaissances et de prises de position contradictoires sur le développement de l'enfant et l'éducation à lui donner.

Les professionnels d'un établissement réfléchissent au courant à suivre en matière de pédagogie et d'éducation au quotidien lors de réunions pédagogiques et le formalise dans le projet éducatif au sein du projet d'établissement (obligatoire depuis le décret du 1 août 2000) et devraient donc arriver assez bien à proposer une pédagogie commune.

Les parents d'aujourd'hui sont confrontés à de multiples sources d'information en matière d'éducation et chaque parent se construit sa propre éducation, qui sera différente de celle d'un autre parent et cela même au sein du couple parental. D'après Catherine Sellenet :

³⁹ Source : « Parents-professionnels : une co-éducation en tension », Catherine Sellenet, ed ERES, 2006

« Les savoirs sur l'enfance sont protéiformes. On le voit, plus rien n'est simple, nous sommes entrés dans un temps de remise en cause des savoirs, et donc de redéfinition de la parentalité... Mais ce recadrage se fait sur un fond de perte de repères collectifs⁴⁰ ».

Ainsi il existe autant de modes d'éducation que de parents, il n'est donc pas aisé, voire impossible pour les professionnels, eux aussi avec des références pédagogiques pas toujours communes entre eux, de mettre en place une coéducation adaptée à chacun et en adéquation avec le projet de l'établissement.

Pour autant, je pars du postulat qu'en choisissant un établissement pour leur enfant, les parents sont informés de la pédagogie pratiquée et donc y adhèrent au minimum. Cela me semble être la base de toute coéducation parent-professionnel.

Il est donc primordial que la pédagogie de l'établissement et son projet éducatif soient clairs et intégrés par le personnel et qu'ils soient clairement transmis aux familles au moment de l'inscription. Ce qui, au regard du questionnaire de satisfaction aux familles (annexe 5 p XVII), n'est actuellement pas le cas au jardin d'enfants. Les parents, comme les stagiaires, font ressortir une difficulté à comprendre pleinement la pédagogie employée aux Tout petits d'Alsace, et ce même si elle est expliquée à plusieurs reprises (inscription, réunion de rentrée...). Ainsi il semble évident que notre pédagogie si elle n'est pas comprise clairement par les familles et les stagiaires, alors même qu'elle leur est expliquée, n'est pas complètement maîtrisée par l'équipe éducative.

Un des premiers axes de réflexion autour d'un travail en coéducation sera donc, dans le projet de restructuration de service, la clarification de la pédagogie employée. Tout d'abord auprès du personnel, en retravaillant lors de réunions la ou les pédagogies employées et en proposant une formation à l'ensemble du personnel sur ce thème. Ce travail pourra aboutir à l'écriture d'un livret d'accueil (autant pour les familles, que les nouvelles salariées ou stagiaires) qui relaterait notre pédagogie et nos valeurs et qui serait donné lors du premier contact.

Le second axe qui me semble important à travailler est la connaissance plus approfondie, pour les professionnels, des enfants et de leurs familles (attentes, modes de vie...etc). Pour l'instant, les professionnels reçoivent uniquement une liste d'enfants avec âge et profession des parents et quelques informations orales par moi (qui ai rencontré les familles en rendez-vous plusieurs fois) ou par les parents eux-mêmes en début d'année.

La loi 2002-2, relatif aux établissements sociaux et médicaux-sociaux, préconise la mise en place de projet personnalisé pour chaque usager. « La prise en compte des attentes de la personne dans la démarche de projet personnalisé se réfère directement à la

⁴⁰ Source : « Parents-professionnels : une co-éducation en tension », Catherine Sellenet, ed ERES, 2006, p 32

recommandation-cadre de l'ANESM sur la Bientraitance et s'inscrit dans le droit fil des principes de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Cette recommandation de bonnes pratiques professionnelles vise à favoriser l'expression et la participation de l'utilisateur dans la conception et la mise en œuvre du projet qui le concerne. Elle a vocation à éclairer la pratique quotidienne des professionnels et à servir de point d'appui pour le dialogue et les échanges avec les usagers. Elle vise également à interroger l'organisation et le fonctionnement des établissements et services pour favoriser cette dimension de la personnalisation de l'accompagnement.⁴¹ » Les établissements petite enfance ne sont pas soumis à cette loi, mais il pourrait être judicieux de s'inspirer de ces bonnes pratiques afin d'élaborer un document dans la même veine qu'un projet personnalisé, qui serait la base du début de coéducation parents/professionnels référents de l'enfant.

Selon l'article Article D312-59-7 du code de l'action sociale et des familles, « *La fonction de référent est assurée au sein de l'équipe éducative.* », « *Elle favorise pour chaque enfant, adolescent, la continuité et la cohérence de l'accompagnement.* ». Au jardin d'enfants, le référent de l'enfant est la ou les EJE responsables du groupe d'enfants, elles accueillent l'enfant au quotidien et ce durant toutes les années qu'il passera au jardin d'enfants (sauf dans les cas, exceptionnels, de demande de changement de groupe d'une année sur l'autre par la famille).

Pour réaliser ce projet personnalisé, je propose, après avoir échangé sur le sujet lors d'une réunion d'équipe éducative et d'avoir redéfini avec les EJE, les notions de référent de l'enfant et projet personnalisé (en se basant sur la définition de l'ANESM vue précédemment) pour le public du jardin d'enfants, de réaliser un document support au projet personnalisé, que l'on pourra appeler projet d'accueil de l'enfant.

Ainsi, grâce à cet outil et d'autres supports, on pourra élaborer un projet précis pour l'enfant. Il pourra se faire selon le tableau page suivante:

⁴¹ Source : « Recommandations des bonnes pratiques professionnelles, les attentes de la personne et le projet personnalisé » ANESM, 2008

Modalités de mise en place du projet d'accueil de l'enfant, outil de coéducation parents/professionnels :

| Quoi | Quand | Comment | Qui | Outil |
|--|---|---|---|--|
| -Recueil des premiers renseignements et communication autour du projet d'accueil | -lors de l'inscription administrative | -Par contact physique, échanges oraux -Grâce au dossier d'inscription | -directrice ou adjointe pédagogique -Parents | -dossier d'inscription -livret d'accueil |
| -Transmission des premiers renseignements | -avant l'admission de l'enfant | -réunion d'échange directrice et éducatrice référente de l'enfant | -directrice ou adjointe -EJE référente | -document projet d'accueil de l'enfant |
| -Recueil des données/attentes des familles | -lors de la visite de la classe et rencontre avec l'EJE référente | -échange parent/professionnel -grâce au remplissage du document projet | -EJE référente -Famille | -document projet d'accueil |
| -adaptation du projet d'accueil | -tout au long de l'accueil | -observation de l'enfant par l'EJE référente ou tout autre membre de l'équipe -discussion/échanges avec les familles | -EJE référente -Enfant -Famille | -Réunion bilan -Observations écrites sur l'enfant |

Ce document projet personnalisé permettra à l'équipe éducative une meilleure connaissance de l'enfant et de sa famille et facilitera son accueil au fil des années. Il permettra également de prendre en compte les attentes des parents tout en respectant les principes pédagogiques et éducatifs de l'établissement définis en amont et transmis par le biais du livret d'accueil. Bien sûr, les échanges quotidiens parents/professionnels auront toujours lieu et seront d'autant plus riches de sens que la référente éducative de l'enfant aura une bonne connaissance de ce document. Ce projet d'accueil permet en outre la prise en compte régulière des attentes et besoins des parties prenantes, à savoir parents et enfants et s'inscrit donc dans une démarche RSE.

On pourra évaluer l'intérêt de la mise en place de cet outil de coéducation en :

-vérifiant sa création

-mesurant l'utilisation qu'en feront les éducatrices : modification du projet, rencontre des familles...etc

-évaluant auprès des familles leur satisfaction liée à cet outil et à la réflexion autour de la coéducation dans l'établissement.

3.2.3 Développement du projet éducatif suivant attentes et besoins des usagers : multilinguisme, accentuer l'offre d'anglais au sein du jardin d'enfants

La seconde principale attente des familles, relevée autant par les échanges quotidiens avec les familles que par le questionnaire de satisfaction (annexe 5 p XVII) est le développement du bilinguisme franco-anglais. Comme nous l'avons vu en partie 2.3.1.B, environ 20% des enfants accueillis entendent l'anglais dans leur quotidien et de nombreuses familles inscrivent leurs enfants en atelier d'anglais (35 inscrits, soit 43 % de l'effectif global du jardin d'enfants). L'anglais n'est actuellement proposé au jardin d'enfants que sous forme d'ateliers (1 à 3 heures par semaine) et encadré par une intervenante anglaise. Les anciens comités directeurs ont déjà songé à ouvrir un groupe franco-anglais, mais ne trouvant pas d'EJE anglaise, ils y avaient renoncé.

Il existe à Strasbourg un jardin d'enfants franco-anglais, lui aussi avec un fort taux d'activité, le Playgroup, situé dans un quartier éloigné du nôtre et avec une pédagogie différente (le bilinguisme a lieu sur le temps scolaire, le temps périscolaire étant assuré par une équipe d'animateurs BAFA non formés aux langues, contrairement aux Tout petits d'Alsace où nous travaillons la continuité éducative et où du personnel éducatif bilingue (franco-allemand) est présent tout au long de la journée.

Plusieurs éléments m'amènent à penser que l'élargissement de notre multilinguisme au franco-anglais serait à présent réalisable :

-forte demande des familles et nombreuses familles ayant l'anglais comme langue du quotidien

-proximité du jardin d'enfants et de l'école internationale où existe une section bilingue franco-anglaise

-volonté de notre intervenante anglaise de travailler plus d'heures et de passer le concours d'EJE

-Pédagogie et bilinguisme travaillés de manière différente du jardin d'enfants Playgroup et donc peu de risque de concurrence.

Après discussion avec le comité directeur de ces éléments, il a été voté l'ouverture d'un groupe franco-anglais, en proposant pour l'encadrement de ce groupe, un binôme entre l'intervenante technique et une EJE.

Le décret du 1 août 2000 ne permettant pas aux jardins d'enfants une capacité d'accueil supérieure à 80 enfants, deux options s'offrent à nous :

-transformer un groupe en groupe franco-anglais, ce qui permettrait une restructuration de l'offre sans trop de coût et assez rapidement réalisable

- créer une seconde entité jardin d'enfants sous la coupe de l'association actuelle pour créer un nouveau groupe franco-anglais, en plus des groupes déjà existants. Cette option entraînerait des coûts de personnel : au moins une EJE, une intervenante anglaise et une auxiliaire et de travaux puisqu'il faudrait rénover une partie de nos locaux vides pour cette création.

En l'état actuel, il me semble plus judicieux de transformer un groupe en groupe franco-anglais, d'autant plus que le groupe français avec polonais et russe a du mal à se remplir. C'est aussi l'avis du comité directeur qui me demande de chiffrer les coûts et gains d'une telle transformation (voir chiffrage en annexe 13 p XXXII). Cette solution de restructuration laisse ainsi apparaître un gain annuel, après déduction des coûts, de près de 20 000 euros. Je me permets de faire remarquer au comité qu'il me semble un peu léger de faire reposer l'anglais sur une seule personne, d'autant plus que pour les deux groupes franco-allemands, nous avons 4 salariées germanophones. Je leur propose donc de prévoir lors du prochain départ d'une auxiliaire (un départ en retraite est prévu en mai 2016) de prévoir le recrutement d'une salariée anglophone, ce qui n'engendrera aucun coût supplémentaire mais renforcera l'anglais dans la structure.

C'est donc cette solution qui semble la plus appropriée et qui est retenue par le comité directeur, d'autant plus que l'EJE responsable actuelle du groupe français avec polonais et russe est tout à fait prête et enthousiaste à l'idée de se lancer dans cette nouvelle aventure en binôme avec l'intervenante anglaise.

Il est donc décidé en comité et avec accord du personnel concerné l'ouverture du groupe franco-anglais en lieu et place du groupe français avec polonais et russe pour la rentrée 2015-2016.

Afin de réaliser au mieux la restructuration de ce service, je propose de mettre en place un groupe de travail entre l'EJE, l'intervenante technique concernée et moi-même pour définir

la place de chacun dans le groupe, la répartition du travail selon la langue, une réflexion autour de la pédagogie à utiliser pour l'apprentissage de la langue...etc. et qui aboutira à un document écrit qui pourra être transmis aux familles.

Une réunion sera aussi organisée avec les familles des enfants présents dans le groupe actuel français avec polonais et russe pour leur expliquer la modification du groupe en franco-anglais. Les familles concernées auront la possibilité de rester dans le groupe franco-anglais ou de rejoindre le groupe français. En ce qui concerne les quelques enfants de langue polonaise ou russe (3 enfants mais qui parlent également français), l'EJE du groupe franco-anglais étant parfaitement trilingue (polonais, russe, français), il est envisageable qu'elle continue à s'adresser à eux en polonais ou russe, à condition que cela ne les mette pas en difficulté d'apprentissage. Cela sera abordé au cas par cas entre l'EJE et les familles.

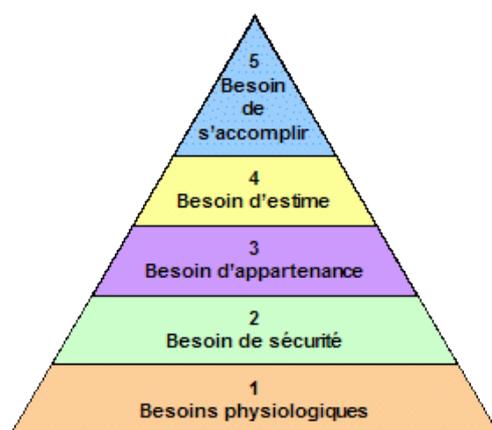
Nous pourrons évaluer la restructuration de ce service :

- en mesurant le nombre d'enfants inscrits dans le groupe franco-anglais en septembre 2015
- plus tard en faisant une enquête de satisfaction auprès des familles concernées.

3.3 Restructuration de l'offre de service : axe stratégique 2, avec les salariés

La volonté de prendre en compte les besoins et attentes des usagers dans la restructuration de l'offre de service entraîne forcément des modifications d'organisation qui font également évoluer l'organisation du travail des salariés. De plus, nous avons vu dans la partie 2, un fonctionnement statique de certains salariés et donc naturellement une certaine résistance aux changements. Le second axe stratégique de la restructuration concernera donc les salariés et leur façon de travailler.

Mais avant d'être un salarié, on est tout d'abord un Homme, avec des besoins plus ou moins vitaux. Selon le psychologue Abraham Maslow, les besoins de l'Homme occidental sont classifiés selon 5 critères, le critère précédent devant être satisfait pour passer au suivant. Il les résume selon la pyramide ci-dessous :



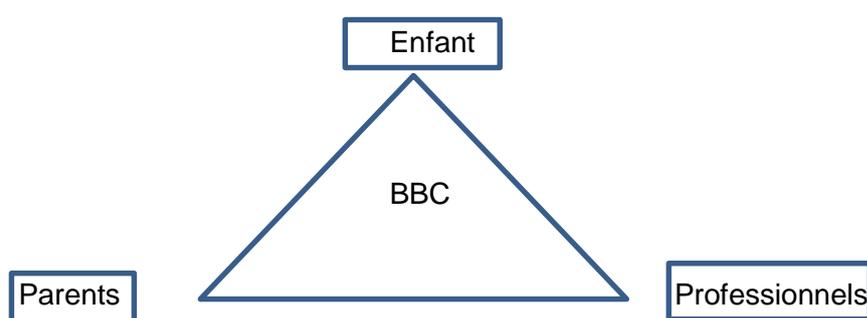
« Cette pyramide peut s'analyser selon deux versants : le versant vie privée et le versant vie professionnelle. Dans le second versant, la partie besoins physiologiques serait : travailler dans des conditions acceptables, recevoir une juste rémunération. La partie besoins de sécurité serait liée à une stabilité d'emploi, à un lieu de travail sécurisé et sécurisant... La partie besoins d'appartenance pourrait être en rapport avec le travail d'équipe. La partie besoins d'estime pourrait être liée à l'utilité du travail fait, à un travail varié, innovant, apprécié. Quant à la partie besoin de s'accomplir, elle serait en lien avec la possibilité de se former, d'évoluer, d'être acteur dans les décisions prises et d'être autonome⁴² ».

Il me semble important, comme il en sera question dans le projet associatif, de mener l'axe de restructuration lié aux personnels dans une démarche de qualité du travail et donc de tenter de satisfaire au mieux les besoins des salariés comme décrit par Maslow.

J'aborderai cet axe de la restructuration autour de trois notions : la notion de triangle de la qualité (bien-être, besoin, compétence), la notion de reconnaissance sociale et de don entre salariés et la notion de pédagogie et d'expertise professionnelle en ce domaine.

3.3.1 Notion de triangle de la qualité (BBC) pour la mise en place d'une collaboration entre professionnels

Poser la question de la place des parents au sein du jardin d'enfants (comme il en a été question dans la partie précédente), c'est aussi poser celle de la place de l'enfant et des professionnels. Jean Epstein, Psychosociologue français spécialiste de la famille et l'enfant, écrit sur cette notion de place de chacun et de qualité et le résume sous la forme d'un triangle de la qualité ou triangle BBC (Besoins, Bien-être et compétence) :



Il y a qualité dans un projet quand les trois sommets sont pris en compte et si l'on a aussi bien répondu au BBC des parents, des enfants et des professionnels. Selon Epstein : « *Les parents ont besoin d'une cohérence avec les professionnels et d'informations sur l'enfant*

⁴² Source : site : [www ;psychologuedutravail.com](http://www.psychologuedutravail.com)
Aurélie Ira - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2015

et son développement. Mais ils n'ont pas besoin qu'on leur dise comment être parent. Les professionnels doivent donc être attentifs à ne pas se mettre dans le rôle du "bon parent", du détenteur de la bonne parole. De par leur fonction, ils ont un certain type de connaissances et un certain champ de réponse. Mais les parents aussi. Dans le triangle enfants-parents-établissement petite enfance, le mot « savoir » doit être placé à chacun des sommets : l'enfant, les parents et les professionnels ont tous un savoir. La confiance (en soi et dans les autres), est un autre terme essentiel dans ce triangle. L'accompagnement des professionnels doit redonner confiance en eux aux parents, selon les cas, en les valorisant, en les restaurant dans leur compétence, ou en les aidant à trouver leur juste place. ⁴³»

Nous avons vu dans la partie précédente, la partie du projet de restructuration qui permettrait de prendre en compte les besoins, bien-être et les compétences des parents, quant aux BBC des enfants, ils sont au cœur de la réflexion pédagogique du jardin d'enfants depuis toujours et donc déjà largement pris en compte. Mais qu'en est-il de la prise en compte des besoins, du bien-être et de la compétence des professionnels ?

Dans la synthèse de la partie 2, j'ai relevé une certaine usure professionnelle et par ricochet une forte résistance au changement. Il me semble donc important de restaurer la qualité au niveau des professionnels, pour que le triangle de qualité imaginé par Epstein soit respecté. Pour ce faire, je propose d'avoir une réflexion autour des trois thèmes d'Epstein, à savoir le bien-être, les besoins et les compétences.

A) Bien-être des salariés :

Il me semble nécessaire, au vu des résultats du questionnaire aux salariés, d'avoir une réflexion autour des horaires de travail. Ils ont beaucoup changé ces dernières années et cela perturbent beaucoup certains dans leur quotidien et leur vie personnelle. Je propose donc d'avoir une réflexion autour des horaires en plusieurs temps :

- Un temps de définition des besoins en salariés de l'établissement selon les jours et les heures : Je propose d'effectuer ce travail en collaboration avec l'adjointe administrative, qui de par sa fonction effectue les modifications de planning en cas d'absences et a donc une très bonne connaissance des besoins du terrain.
- Un temps de rencontre et discussion avec chaque salarié afin de définir avec lui ses besoins particuliers en terme d'horaires (une maman avec des enfants à chercher, une salariée à temps partiel qui a un autre travail en parallèle avec des contraintes horaires, une salariée qui vient en train et est donc dépendante des horaires de la SNCF...etc). Bien sûr, il n'est évidemment pas possible de satisfaire toutes les volontés de chacun et le bien-être et la sécurité des usagers priment toujours. Je

⁴³ Source « L'enfant, sa famille et les professionnels qui l'entourent », conférence de Jean Epstein, Soyaux le 13/09/2014

vais donc, lors de la discussion avec chacun, expliquer les contraintes et les priorités que l'établissement aura toujours à respecter.

- Un remaniement des horaires permettrait d'allier contraintes de l'établissement et bien-être des salariés. Je propose d'effectuer ces nouveaux plannings et de les valider avec l'adjointe administrative. Ces nouveaux horaires seront annoncés avant les congés d'été pour mise en place à la rentrée (septembre 2015)

Ces horaires seront évalués dès la rentrée après une ou deux semaines de fonctionnement et seront réajustés si nécessaire en collaboration avec l'adjointe administrative, une fois adaptés, ces horaires auront vocation à rester fixes au moins sur une année scolaire, voire plus longtemps. Cette restructuration des horaires se fera à moyen constant.

Il me semble important également de réfléchir pour le bien-être des salariés, à réaménager l'espace salle de pause (il existe actuellement une salle de pause non rénovée, peu confortable, ni agréable que très peu de salariés utilisent), en rénovant la pièce (peinture, sol) et en l'agréant de meubles fonctionnels et permettant la détente. Cette rénovation pourrait être faite par les salariés volontaires (en leur libérant du temps pendant leurs heures de travail) et/ou par les membres du conseil d'administration (qui utilisent cette salle lors des réunions de comité), ainsi le coût de cette rénovation sera moindre, de l'ordre de 1000 euros environ. Etant donné que cela aura un coût, cette rénovation devra donc être validée en conseil d'administration.

Je propose de faire cette rénovation avant Noël et de proposer un apéritif d'inauguration de cette salle en invitant les membres du personnel et les membres du conseil d'administration juste avant la fermeture de fin d'année.

B) Besoins des salariés

Les salariés ont notamment des besoins en termes de formation, de supervision pour disposer d'un temps de recul et avancer dans leur réflexion professionnelle.

Avant mon arrivée, les salariés partaient peu en formation. Depuis 5 ans, un plan de formation est mis en place chaque année et les salariés peuvent choisir une formation dans l'année, ils peuvent aussi par le biais de la formation et de financement spécifique avoir accès à une formation diplômante ou à un suivi de VAE. C'est une grande avancée mais elle est encore perfectible.

Dans un premier temps, je souhaite mettre en place des temps de supervision sous la forme d'un temps d'accompagnement de l'équipe dans la résolution des dysfonctionnements constatés lors de l'analyse en partie 2 (climat social dégradé entre EJE et auxiliaires, résistance aux changements, manque de collaboration et de travail d'équipe, fonctionnement statique). Pour ces temps de supervision, il me semble intéressant de faire intervenir une psychologue du travail. Je souhaite rencontrer cette dernière et lui présenter

l'analyse faite du jardin d'enfants tant interne qu'externe, afin que l'on puisse monter ensemble un projet de supervision où elle serait l'animatrice.

« En effet, des relations professionnelles dégradées peuvent, d'une part altérer significativement le bien-être des salariés et d'autre part, altérer leur capacité à collaborer ensemble lorsque cela s'avère nécessaire. Ces dysfonctionnements relationnels constituent des facteurs de risques psychosociaux. La particularité des tensions interpersonnelles est qu'elles enferment chacun de ses acteurs dans la subjectivité et les interprétations, qu'elles détériorent les relations et les collaborations, et par conséquent empêchent les salariés de mener à bien leur mission. ⁴⁴»

Au regard de ces éléments, il me semble donc important pour assainir les relations, traiter les tensions et les résistances et ainsi avancer dans le projet de restructuration, d'explorer par cette supervision, le travail et l'organisation des collaborations.

Trois objectifs pourront guider cette supervision :

- Soulager les tensions et résistance par l'expression individuelle et la reconnaissance officielle des difficultés de chacun
- Connaître les leviers à activer pour rétablir un fonctionnement relationnel satisfaisant
- Rétablir le dialogue autour des problématiques professionnelles.

La participation de l'ensemble de l'équipe éducative me semble nécessaire, afin que le diagnostic reflète précisément la situation et que chacun puisse être associé à l'élaboration des pistes d'action, cependant cette démarche se veut non participative et non contrainte. Cette action a un coût assez important du fait de l'intervention d'une psychologue du travail, de l'ordre de 3000 à 4000 euros, qui ne peut être pris sur le plan de formation annuel ou alors seulement en partie. Pour autant, notre organisme paritaire collecteur agréé (OPCA), chargé de collecter les fonds de la formation professionnelle continue et de financer la formation des salariés, propose des financements annexes pour les actions de groupes d'analyse de la pratique et nous pourrions monter le projet dans ce sens et obtenir des financements de l'ordre de 50% environ. Le reste du financement devra être pris sur le budget du jardin d'enfants et je devrais donc obtenir l'accord du comité directeur.

Je propose dans un second temps de redéfinir le plan de formation et ses objectifs et de l'axer sur des formations en lien avec la restructuration (soutien à la parentalité, multilinguisme, coéducation, travail en réseau, pédagogie...) afin de former les professionnels aux nouvelles réalités de terrain, de les informer au mieux et ainsi réduire les résistances aux changements.

⁴⁴ Entretien avec Anne-Sophie Delaunay, psychologue du travail, consultante spécialisée dans le champ de la prévention des RPS

Il me semble également important pour le bien de toute l'équipe et la valorisation du salarié concerné de mettre en place un temps en début de réunion EJE ou auxiliaires où le salarié étant parti en formation puisse faire un retour sur son expérience, sur ce qu'il a appris...etc. Ces deux actions (formation et supervision) pourront être évaluées grâce à l'analyse du plan de formation, et du bilan des formations effectuées, mais aussi grâce à un questionnaire de satisfaction auprès des équipes et une analyse du climat social dans quelques années à comparer avec celui déjà fait.

C) Compétences des salariés

Chaque membre de l'équipe va, de par sa formation initiale mais aussi en raison de sa propre personnalité, présenter des compétences particulières, mais aussi des limites dans certains domaines.

Il me semble, et c'est ce qui apparaît dans l'analyse de l'organisation du travail au jardin d'enfants (partie 2), que les compétences de chacun ne sont pas assez affirmées, mutualisées et valorisées, notamment pour la catégorie auxiliaires petite enfance. L'organisation du travail, historiquement très hiérarchique, doit pouvoir évoluer dans le sens d'une mutualisation des compétences et donc d'une collaboration entre salariés. Celle-ci existe de manière plus ou moins efficace à certains niveaux (entre EJE ou entre auxiliaires), mais est quasiment inexistante entre EJE et auxiliaire.

Selon la sociologie des organisations et notamment le travail de Philippe Bernoux dans son ouvrage « sociologie du changement », c'est le principe de coopération qui permet aux organisations de se maintenir et se développer : « *la coopération n'est pas un échange de type troc, mais elle naît lorsque l'un des membres, en donnant quelque chose, va créer une dette.*⁴⁵ » Norbert Alter lui, utilise l'idée du tryptique « donner, recevoir, rendre », il va même plus loin en affirmant que « c'est l'absence de don qui provoque le mal-être au travail ⁴⁶ ».

La restructuration de l'offre et l'augmentation du multilinguisme va nous obliger à modifier les plannings et la manière de travailler ensemble, je pense notamment au roulement des auxiliaires petite enfance (voir partie 2.2.3.B) des groupes français. Ainsi, avec la modification du groupe français avec polonais et russe en groupe franco-anglais, je propose d'arrêter le roulement des auxiliaires tous les deux mois. De cette manière chaque auxiliaire sera en binôme fixe avec une éducatrice de jeunes enfants et la collaboration sera ainsi plus facile. Ce type de fonctionnement permettra également au binôme de partager la référence du groupe d'enfants et d'avoir une vision plus objective de chaque enfant, puisque l'EJE a une vision de l'enfant sous l'angle de sa connaissance pédagogique et que

⁴⁵ Source : « Sociologie du changement », Bernoux Philippe, Editions du Seuil, 2010, p212

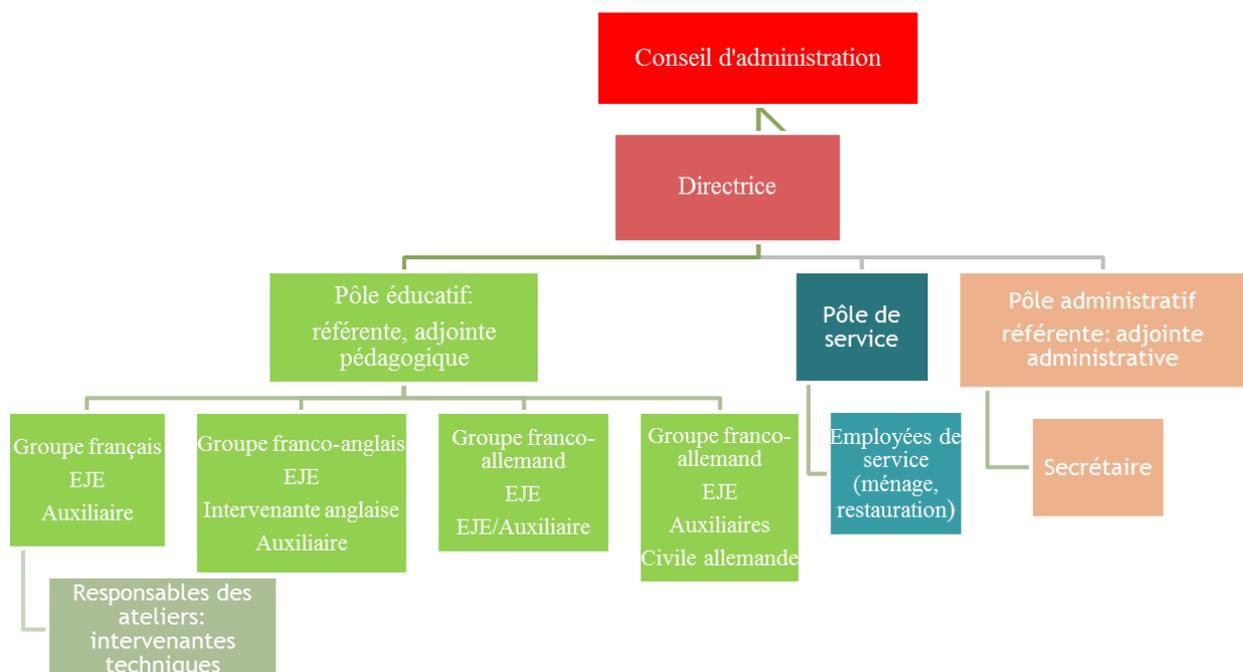
⁴⁶ Source : « Donner et prendre », Norbert Alter, édition La découverte, 2010

Aurélien Ira - Mémoire de l'École des Hautes Etudes en Santé Publique - 2015

l'auxiliaire partage avec les enfants des moments de soins quotidiens et répond aux besoins primaires de l'enfant (hygiène, repas, sommeil...).

La collaboration entre EJE et auxiliaire sera ainsi facilitée même si, comme l'indique Peggy Rejasse dans un article sur le sujet : « *la coopération ne se décrète pas, ne s'ordonne pas. Elle dépend de la volonté des acteurs de coopérer. C'est l'ingéniosité dont font preuve les professionnels, l'écart entre la tâche prescrite et celle réalisée, qui permet aux organisations de fonctionner. Ce postulat oblige donc les directeurs à regarder au-delà du cadre contractuel et formel pour rechercher les leviers de la coopération, à laquelle l'engagement des professionnels est subordonné.* ⁴⁷ » Il me semble donc que la modification d'habitude de travail, mais aussi le travail en binôme et la confiance et reconnaissance portées en chacun d'eux, comme la modification de l'organigramme, comme nous allons le voir après, sont autant de leviers pour favoriser la coopération.

L'organigramme vu en partie 2.2.3.B sera ainsi modifié dans ce sens, il sera présenté au comité directeur et également en équipe lors de la réunion de rentrée, afin que la place de chacun dans l'organisation soit clairement connue. Je propose également d'afficher cet organigramme sur le panneau d'accueil à l'entrée du jardin d'enfants, afin qu'il soit consultable aussi par les familles. Il pourra être représenté comme suit :



⁴⁷ Source : article « Le don : un modèle de management au service de la coopération », Peggy Rejasse

Cette organisation moins hiérarchisée permettra des communications plus horizontales et donc une collaboration plus importante entre EJE et auxiliaires. Celles-ci, qui seront fixes dans un groupe, auront une meilleure connaissance de chaque enfant et pourront ainsi plus aisément utiliser leurs compétences, profiter de celles de l'éducatrice et participer aux projets du groupe avec celle-ci.

De manière plus formelle, je propose d'afficher ce nouvel organigramme, d'afficher sur chaque porte de classe les noms et prénoms des personnes référentes du groupe et bien sûr de présenter l'éducatrice comme l'auxiliaire en tant que référentes des groupes. Cette modification, même si elle peut sembler minime, permettra aux auxiliaires d'avoir une plus forte reconnaissance de leurs compétences et favorisera un travail d'équipe. Pour autant, il ne sera pas aisé, notamment pour les plus anciennes éducatrices qui n'ont jamais eu l'habitude de travailler ainsi, d'accepter de collaborer. Le caractère impératif de la modification de l'organisation du travail suite à l'évolution de l'offre sera bien sûr expliqué aux éducatrices et aux auxiliaires en amont lors de réunions et il conviendra de valoriser les compétences de chacun et de valoriser la collaboration.

Je constituerai les binômes, en collaboration avec les adjointes, selon les impératifs horaires de chacun et selon les affinités professionnelles, observées au long des cinq dernières années passées au sein du jardin d'enfants.

Après la mise en place des binômes et d'une collaboration renforcée, il sera peut-être nécessaire de faire le point sur les fiches de poste et de les modifier si nécessaire. Je propose lors de l'entretien annuel d'évaluation (que je mène avec un membre du comité ou une des adjointes) de revoir avec chaque salarié sa fiche de poste et vérifier si elle correspond toujours ou s'il faut la modifier. Cette revue pourra coïncider avec la revue des pesées de poste qui doit se faire tous les cinq ans et qui doit être faite en 2015 ou 2016. L'ensemble de la revue des pesées et des fiches de poste sera présentée et validée en conseil d'administration, d'autant plus s'il s'avérait qu'une augmentation de pesée, donc de salaire nous semblait nécessaire. Une fois validées par le comité, les nouvelles fiches de poste (et éventuellement pesées) seront présentées aux délégués du personnel lors de notre réunion mensuelle et à chaque salarié concerné individuellement. L'ensemble sera notifié par note de service.

Je propose d'évaluer l'efficacité de ces binômes et la collaboration mise en place au bout d'un an de fonctionnement, en mesurant : le nombre de conflits au sein de chaque binôme, la satisfaction de chaque membre du binôme...etc. On pourra également évaluer les nouvelles fiches de poste un an après leur mise en place lors d'un entretien annuel.

3.3.2 Clarification de la pédagogie appliquée ou développement de l'expertise des salariés

La pédagogie employée au quotidien au jardin d'enfants n'est pas issue d'un seul courant pédagogique mais de plusieurs dans lesquels nous puisons les fondements de notre action éducative au quotidien. Cette façon de faire est discutée et travaillée lors des réunions EJE mensuelles et au quotidien par les échanges entre professionnelles. Comme notions de base fondant notre pédagogie, on peut citer :

- des groupes d'âges mélangés favorisant la coopération entre enfant
- la continuité éducative tout au long de la journée, de la semaine...etc
- le respect du rythme de chaque enfant et de son individualité au service de sa socialisation au sein du groupe (apprentissage des règles de vie, du vivre ensemble...)
- Le respect et l'ouverture aux autres notamment par le multilinguisme et l'ouverture culturelle mais aussi par le respect de l'environnement qui nous entoure
- l'encouragement à l'autonomie
- Les apprentissages préscolaires mais dans le respect de l'évolution de chaque enfant.

Nous puisons nos réflexions et notre action au quotidien dans plusieurs courants pédagogiques mais certains ressortent tout de même plus que d'autres, comme par exemple, l'utilisation des matériaux issus de la pédagogie Steiner (morceaux de bois, de récupération...) et dans l'articulation des enseignements intellectuels et d'exercice d'activités artistiques et manuelles, une méthode centrée sur l'enfant issu de la pédagogie Freinet et l'utilisation très large de la pédagogie Montessori pour les apprentissages préscolaires, notamment en utilisant avec les enfants l'éducation sensorielle et kinesthésique, et dans l'encouragement à l'autonomie.

Pour autant, nous avons vu en partie 2, que cette pédagogie n'est pas forcément claire, ni pour les parents, ni pour les stagiaires. J'en suis donc venue à la conclusion qu'elle n'était pas clairement maîtrisée par le personnel ou pas clairement transmise. Il me semble donc qu'un travail doit être fait avec l'équipe pour clarifier notre pédagogie, et ce avant de pouvoir l'expliquer ou la mettre par écrit dans un livret d'accueil.

La personne référente en matière de pédagogie dans l'établissement est l'adjointe pédagogique, qui de par sa longue expérience professionnelle et son intérêt pour les différentes pédagogies, a pu se former et participer à forger la pédagogie de l'établissement (elle est salariée de la structure depuis 30 ans). Il me semble donc opportun de lui confier cette partie de la restructuration et de lui proposer de travailler avec l'équipe à la clarification pour tous de notre pédagogie (par des réunions, la proposition de lectures d'ouvrage ou d'articles...) et à la réalisation écrite de la partie pédagogique d'un livret d'accueil.

Pour compléter ce travail, il me semble important de proposer à l'ensemble de l'équipe des formations sur l'une ou l'autre des pédagogies utilisées au quotidien.

L'institut de formation et de recherches « Le Furet », association basé à Strasbourg, propose dans son catalogue une formation sur la pédagogie Montessori, intitulée : « Pédagogie Montessori, Quand les apprentissages riment avec plaisir et liberté ». Je souhaite contacter les responsables du Furet afin de monter un projet de formation dans nos murs et en dehors de la présence des enfants, sur ce thème, puisque la pédagogie Montessori est parmi les principales utilisées au jardin d'enfants. Toute l'équipe éducative y sera conviée. Cette formation de 2 à 3 journées, permettrait à l'équipe d'acquérir une plus forte expertise dans ce domaine et les aiderait à clarifier leur pédagogie au quotidien.

Afin de limiter le coût de cette formation intra-muros, il pourrait être judicieux de partager cette formation avec un autre jardin d'enfants (afin de travailler sur la même tranche d'âge) intéressé par le sujet. Je pense par exemple au jardin d'enfants de Bischheim, qui a mis en place récemment des ateliers Montessori en son sein. De plus le partage avec d'autres professionnels, permettra à l'équipe une ouverture très intéressante. Je vais donc contacter la directrice du jardin d'enfants pour lui proposer, et ce après avoir fait un devis avec le Furet et contacté notre OPCA pour réfléchir à un montage de financement de formation collective, comme nous en avons la possibilité.

L'année suivante, le même type de formation pourrait s'imaginer sur une autre pédagogie, comme celle de Célestin Freinet par exemple.

Ces actions auront le double intérêt de clarifier notre pédagogie et donc notre action éducative au quotidien, mais aussi de développer l'expertise pédagogique de l'ensemble de l'équipe éducative. En amont, ces temps de formation et de réflexion communes permettront également une forte communication au sein de l'équipe et favorisera la collaboration.

Ces actions pourront être évaluées par la réalisation de la partie pédagogique du livret d'accueil mais aussi en mesurant la participation aux temps de formation. Je propose également, une fois ces actions réalisées d'interroger les familles et les stagiaires sur la compréhension de notre pédagogie et de comparer les résultats aux précédents cités en partie 2.

3.4 Restructuration de l'offre de service : axe stratégique 3, avec les partenaires : un ancrage territorial à renforcer

Le jardin d'enfants « Les Tout petits d'Alsace » est un jardin d'enfants réputé et reconnu en Alsace autant par les familles que par la profession, pour autant peu de partenariats ont été mis en place et le jardin d'enfants ne fait partie d'aucun réseau.

De nos jours, le travail en réseau et les partenariats sont de mises dans le secteur social, médico-social, et donc également dans le secteur de la petite enfance. A l'heure des fusions et regroupement d'associations et de structures, mais aussi au vu des financements de

plus en plus faibles, il est vraiment indispensable d'axer le dernier pan de la restructuration vers un ancrage territorial plus fort en développant notre réseau, notre réputation et en réfléchissant à de nouveaux partenariats financiers.

3.4.1 Développement du réseau avec les structures petite enfance du même type

Plusieurs jardins d'enfants existent sur le territoire, avec chacun des particularités qui le distingue des autres. Certains ont une pédagogie spécifique (Steiner, Montessori), pratiquent des langues, ont un projet centré sur l'art (musique par exemple). Pour autant, il ne semble pas exister de concurrence entre jardins d'enfants puisque chacun trouve son public (tous les jardins d'enfants d'Alsace ont un taux d'activité très élevé). De plus, tous ont un point commun : la tranche d'âge des enfants accueillis et la volonté de proposer une pédagogie et un savoir-faire différents de la traditionnelle école maternelle.

Depuis quelques années, les financements des jardins d'enfants ont beaucoup évolué (suppression de la subvention CAF nommée la PSAT et remplacement par la PSU beaucoup plus contraignante en termes d'organisation, que certains ont accepté et d'autres non) et ont mis les structures en péril. Face à ces nouvelles contraintes, les directions des jardins d'enfants se trouvent souvent démunies. A plusieurs reprises, lors de réunions ou conférences, nous avons évoqué, entre directrices, la nécessité de se regrouper, de créer un réseau, mais rien n'a été fait à ce jour.

Le jardin d'enfants « les Tout petits d'Alsace » étant le plus important de tous ces jardins d'enfants, je propose d'être porteur de ce projet de réseau.

Un réseau jardins d'enfants pourrait permettre :

- de mutualiser certaines dépenses ou certaines interventions (livraisons de fournitures, intervenants extérieurs, sortie commune, formation commune) et ainsi permettre d'économiser du temps et de l'argent
- d'être plus visible et mieux répertorié, par exemple en créant une plateforme de renseignements sur les jardins d'enfants et qui pourrait orienter les parents intéressés sur la structure répondant au mieux à leurs attentes. Pour minimiser les coûts, nous pourrions faire appel, pour la création de cette plateforme internet, à la section Master Création de site WEB de la faculté de Strasbourg, où des étudiants doivent réaliser un projet de ce genre.
- d'organiser des groupes d'analyse de la pratique avec recherche de financement mutualisé
- de mutualiser du matériel (jeux, livres...)
- d'organiser des conférences, des cafés des parents sur des thèmes communs aux jardins d'enfants (par exemple : « quel CP choisir pour son enfant après le jardin d'enfants ? », « Les besoins de sommeil des enfants de 2 à 6 ans »...)
- ...etc.

Je vais donc solliciter mes collègues directrices de jardins d'enfants afin d'organiser une première rencontre qui permettra de définir exactement les besoins et attentes de chaque jardin d'enfants, les mutualisations possibles...etc. Un groupe de travail pourra être créé pour définir les objectifs du réseau et les mettre par écrit afin de créer une charte du réseau. Par Charte, j'entends document qui doit de façon claire et synthétique définir le réseau dans son activité, sa composition, ses objectifs, son organisation et ses modalités de participation et d'adhésion de ses membres. La charte est avant tout un outil de cohésion interne. Elle permet de se mettre d'accord à tout moment sur les objectifs, les droits et les devoirs de chacun au sein du réseau. Elle dresse les moyens, le plan d'action et les modalités de rencontre. Mais c'est également un outil qui peut être exploité vers l'externe : il véhicule les valeurs et les messages professionnels qui crédibilisent le réseau et rassurent les familles et partenaires.

Cette mise en place de réseau pourra être évaluée en vérifiant la réalisation de la charte, en mesurant le nombre de rencontres et actions mises en route, en mesurant le nombre de visiteurs sur la plate-forme internet...etc.

3.4.2 Développement de l'aspect formation : devenir une structure apprenante

Un autre aspect de l'ancrage territorial est les partenariats mis en place autour de l'établissement. Quelques partenariats sont déjà en cours au jardin d'enfants, notamment un partenariat avec les différents centres de formation d'EJE de la région mais aussi de l'Allemagne, qui nous envoient des stagiaires ou nous demandent de recevoir des groupes d'étudiantes pour leur faire découvrir notre structure. Il me semble indispensable de développer encore plus cet aspect de partenariat afin d'inscrire notre structure dans une démarche de structure apprenante et accroître notre notoriété auprès des organismes de formation.

Pour ce faire, il est important de continuer l'accueil des stagiaires et groupes d'étudiantes, mais peut-être en le formalisant plus au niveau de l'équipe éducative. Je propose de travailler avec l'adjointe pédagogique à une charte d'accueil des stagiaires, que l'on pourra présenter à l'équipe éducative lors d'une réunion mensuelle des EJE.

Par ailleurs, il me semble important de renforcer la relation avec EDIAC formation, centre de formation d'éducateurs de jeunes enfants de Strasbourg. Récemment la personne responsable des stages m'a contactée pour participer à un nouveau projet : des groupes d'analyse de la pratique pour les étudiantes EJE en stage long, et j'ai donc décidé d'accepter de mener un de ces groupes et d'accueillir donc une fois par mois quelques étudiantes pour de l'analyse de la pratique liée à leur stage. A terme, j'aimerais que des collègues éducatrices puissent aussi s'inscrire dans ce genre d'action, afin de faire partager leur expertise pédagogique et de faire connaître notre établissement.

Cet aspect de la restructuration envers les partenaires centres de formation pourra être évalué au regard du nombre de stagiaires accueillies, du nombre d'actions de partenariats mis en place (Groupes d'analyse de la pratique, accueil de groupes d'étudiantes...), de par une enquête de satisfaction auprès des étudiantes accueillies.

3.4.3 Développer les financeurs et innovation de financements

Nous avons vu dans la partie 2, la difficulté pour les structures petite enfance et notamment pour les jardins d'enfants, d'obtenir et conserver des financements. La perte de subventions a conduit le comité directeur des « Tout Petits d'Alsace » à augmenter fortement les tarifs, ce qui a induit une modification de la population accueillie et une mixité sociale de plus en plus faible. De plus, les familles usagers du jardin d'enfants trouvent les augmentations trop fortes et il n'est plus possible d'envisager des financements par ce biais. Par ailleurs, l'organisation du travail dans l'établissement a évolué dans le sens des économies en remplaçant les départs par des contrats aidés et en ayant une politique d'économie, mais là aussi, si nous voulons garder la qualité d'accueil que nous proposons actuellement, il n'est pas possible de réduire les coûts encore plus par ce biais.

Les solutions de financement doivent donc se trouver ailleurs et il va être nécessaire d'innover en la matière.

Cet aspect de la restructuration envers les partenaires financiers, devra impérativement se faire avec le comité directeur, qui pourra s'appuyer sur mon analyse de la situation et mon expertise. Il serait donc judicieux de mettre en place au sein du comité une commission financement.

Plusieurs pistes de nouveaux financements ont déjà été évoquées en comité et il reste à les formaliser :

- Recherche de mécénats : mécénats financiers ou mécénats en nature (par exemple, don des produits laitiers pour la restauration...etc). Pour cela, un des membres du comité directeur, infographiste de profession, avait proposé la réalisation d'un livret de mécénat, support de rencontres avec d'éventuels mécènes. Ce livret devra être validé en comité, ensuite il faudra trouver des contacts et rencontrer des entreprises susceptibles de répondre à nos demandes.

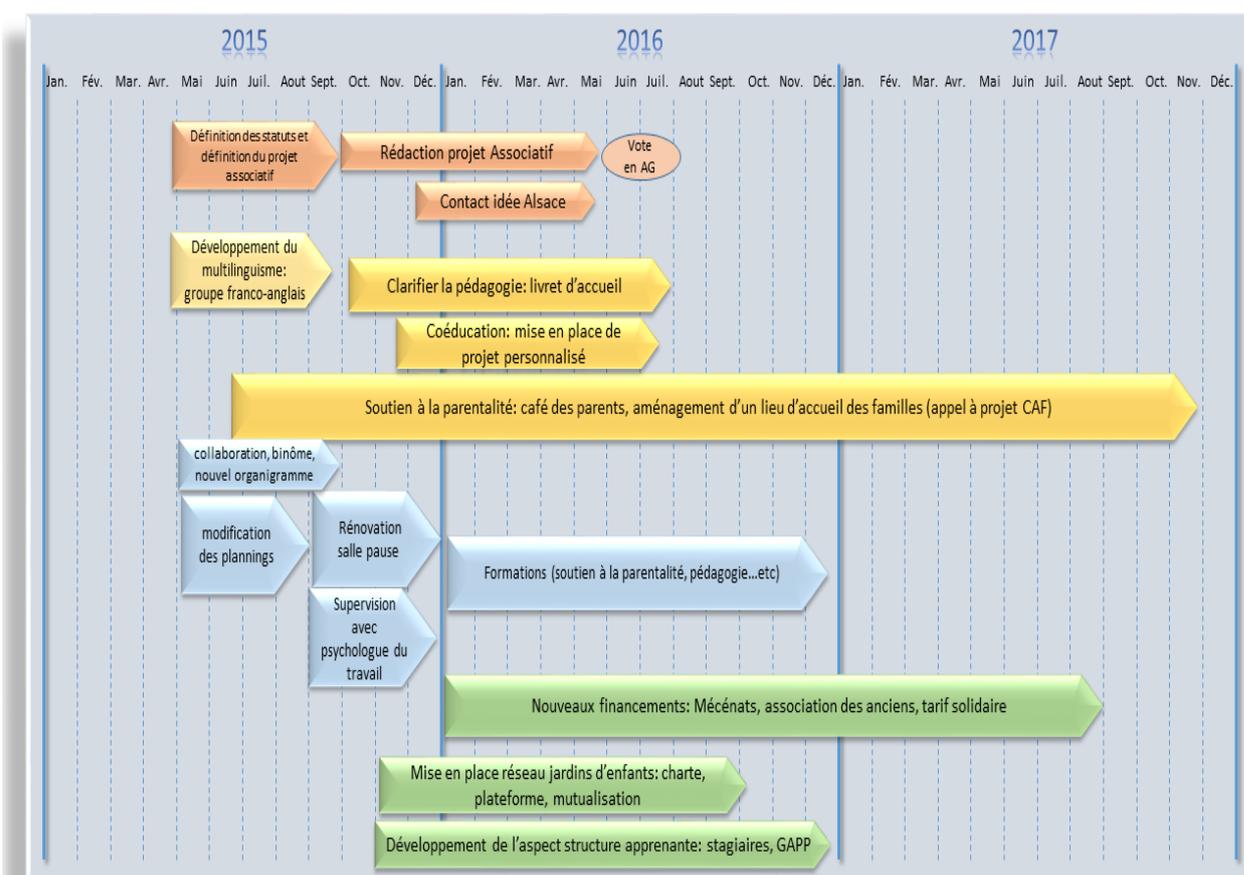
- Création d'une association des anciens du jardin d'enfants (le jardin d'enfants existe depuis 90 ans, à raison de 80 enfants par an, cela fait beaucoup d'anciens !) avec des informations sur le devenir de la structure, une cotisation annuelle, des appels aux dons ponctuels pour certaines actions (réfection de la cour par exemple) et bien sûr des événements festifs des anciens.

- Financements innovants ou différents, comme le financement de la scolarité de certains enfants grâce à une bourse, financée par une entreprise ou un particulier ou scolarité plus solidaire avec un tarif accessible aux tranches de revenus plus basses en contrepartie d'un

investissement plus important des familles dans le quotidien de la structure (Un parent qui s'occupe de la maintenance de l'établissement et qui obtient alors un tarif scolarité plus bas), cela permettra une mixité sociale plus importante. Bien évidemment, pour être juste et pour que cela fonctionne, il faudrait contractualiser ces nouveaux types de financements. Ces différentes nouveautés en matière de financements pourront être évaluées chaque année en mesurant le nombre de dons ou de par le nombre d'enfants accueillis en tarif solidaire.

3.5 Echancier, plan de communication et évaluation générale du projet

3.5.1 Echancier du projet restructuration de l'offre de service du jardin d'enfants



- Projet associatif
- Axe 1 : envers les usagers
- Axe 2 : auprès de l'équipe
- Axe 3 : avec les partenaires

3.5.2 Plan de communication

Tout projet de restructuration nécessite une bonne communication, autant pour transmettre les informations que pour minimiser les rumeurs ou résistances aux changements. La communication doit se faire en interne auprès des salariés et des parents, adhérents à l'association, mais aussi en externe, auprès des financeurs, partenaires et du corps professionnel.

A) En interne

-Avec le comité :

A chaque réunion du comité, toutes les six semaines, un point sera fait sur les avancées de la restructuration. Si besoin, des échanges pourront avoir lieu par mail avec les membres directeurs de l'association plus régulièrement. Toutes les décisions financières seront validées par le président.

-Envers les salariés :

En amont du projet, une fois la définition du projet associatif élaborée par le comité directeur, une information sera faite à l'équipe dans une réunion avec l'ensemble de l'équipe. Lors de cette réunion, le projet de restructuration et les différentes modalités de travail seront aussi annoncées.

Tout au long de la restructuration et suivant les avancées des groupes de travail, une communication sera faite aux salariés par notes de service et aux délégués du personnel lors de la réunion mensuelle.

-Envers les familles :

Lors de l'assemblée générale de juillet 2015, les grands axes de la restructuration seront présentés aux familles, puis lors de la réunion de rentrée fin septembre. Une ou plusieurs informations sur l'avancée de la restructuration pourront avoir lieu par mail en cours d'année. Enfin, un premier bilan de la restructuration pourra être fait avec les familles.

B) En externe

Certaines informations liées à la restructuration seront annoncées sur notre site internet, comme la création d'un groupe franco-anglais. Une fois celle-ci réalisée, je propose également de faire paraître un article dans le journal sur le fonctionnement et l'offre de service renouvelée du jardin d'enfants, c'est important de montrer que nous sommes un établissement qui réfléchit et tient compte des attentes et besoins des parties prenantes.

Nos partenaires seront également informés de la restructuration de l'offre de service, notamment lors des réunions de réseau.

3.5.3 Evaluation générale du projet

Comme indiqué dans chaque partie du projet, l'évaluation des différents axes de restructuration de l'offre de service se fera au fur à mesure et selon les modalités indiquées.

Pour autant, il convient de réaliser une évaluation générale de la restructuration, à présenter à l'assemblée générale 2016 puis à celle de 2017.

Je propose donc de regrouper au fur à mesure les indicateurs d'évaluation et d'en faire un bilan sous forme d'écrit qui pourra être présenté au comité directeur, aux équipes et à l'assemblée générale. Je propose également de réaliser en N+1 et N+2 une enquête de satisfaction auprès de l'équipe et des usagers, à inclure dans l'évaluation générale.

3.6 Synthèse de la partie 3

La restructuration de service du jardin d'enfants « Les Tout petits d'Alsace » est un projet multidimensionnel. Il interroge la gouvernance associative, les services proposés, l'organisation, les compétences, les notions de collaboration et de partenariat.

L'engagement de l'association et du jardin d'enfants dans une dynamique de changements amènera des bouleversements à maîtriser. Il sera donc important pour moi de faire en sorte de sécuriser les salariés et les autres parties prenantes, en partageant, explicitant les objectifs et enjeux du projet et en favorisant la participation de chacun.

Un autre enjeu apparaît dans ce projet : la réussite d'un ancrage territorial fort, garante d'une image de qualité et d'une promotion de la structure.

L'échéancier du projet est aussi très important, il conviendra qu'il soit réaliste afin de ne pas épuiser et les salariés, et les bénévoles. Faire le point régulièrement, revenir en arrière et se repositionner si besoin par l'évaluation régulière du projet seront prioritaires.

Conclusion

Le contexte environnemental des EAJE et donc des jardins d'enfants est en profonde mutation : autant dans l'aspect modèle familial, besoins des enfants, attentes des familles que dans l'évolution des politiques petite enfance et de l'organisation des entreprises.

Le jardin d'enfants « Les Tout Petits d'Alsace » est un établissement réputé et de grande qualité éducative mais sur de nombreux aspects, il n'est pas en adéquation avec les mutations et évolutions citées avant, ce qui m'a amenée à penser ce projet de restructuration de l'offre de service.

Même s'il est ambitieux et pluridisciplinaire, ce projet autour d'une base : le projet associatif, et de trois axes stratégiques : envers les usagers, avec les salariés et avec les partenaires, est indispensable pour permettre aux « Tout petits d'Alsace » de rester un établissement compétitif et qui a toute raison d'exister.

Quant au projet associatif, il devra permettre cette restructuration, inscrire la démarche responsable qui est sa base dans la durée et l'innovation et permettre la réflexion autour de nouveaux projets de développement. Mais il dépendra beaucoup de l'investissement que les bénévoles du comité directeur voudront bien lui accorder.

Je continue à penser, comme au premier jour de ma vie professionnelle, que l'avenir de nos enfants dépend, bien évidemment de l'éducation donnée par les parents, mais aussi de la qualité d'accueil et de service que nous leur offrons au quotidien et ce projet va dans ce sens.

Je terminerai donc cet écrit comme je l'ai commencé, par cette phrase de Jean Epstein : « *Une société n'a de valeur qu'en fonction des moyens qu'elle choisit de donner aux enfants pour se construire* ».

Bibliographie

1. Lois, décrets, circulaires :

- Code de la santé publique : établissement d'accueil des enfants de moins de six ans
- Convention des droits de l'enfant
- Décret n° 2000-762 du 1 aout 2000 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de 6 ans
- Décret n° 2010-613 du 7 juin 2010 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans

2. Ouvrages

- N. Alter, 2010, « Donner et prendre », edition La découverte
- F.Batifoulier , 2011, « Manuel de direction en action sociale et médico-sociale », ed Dunod
- P.Bernoux, 2004, « Sociologie du changement », ed Seuil
- F.Dodson, 2005, « Tout se joue avant 6 ans », ed Poche Marabout
- A.Faber et E. Mazlich, 2012, « Parler pour que les enfants écoutent, écouter pour que les enfants parlent »,ed Phare
- A. Geiger-Jaillet, 2009, « Le bilinguisme pour grandir : naitre bilingue ou le devenir », ed L'Harmattan
- JP.Gond, J.Igalens, 2008, « La responsabilité sociale de l'entreprise », ed PUF Que sais-je
- D.Houzel, 1999, « Les enjeux de la parentalité », ed Erès
- Lehmann-Ortega, Leroy, Garette, Dussauge, Durand, 2013, « Strategor 6 ème édition », ed Dunod
- P.Lefèvre, 2011, « Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale », ed Dunod
- H. Mintzberg, 1989, « Le management, voyage au centre des organisations » ed Eyrolles
- G. Neyrand, 2011, « Soutenir et contrôler les parents », ed Erès
- C. Paquette, 1979, « Vers une pédagogie ouverte », ed NHP
- S.Paugam, 2015, »Le lien social », ed PUF Que sais-je
- L.Ott, 2013, « travailler avec les familles » ed Erés
- R.Quivy et L. Van Campenhoudt, 2006, « Manuel de recherches en sciences sociales, ed Dunod

- MN. Rubio et C.Hélot, 2013, « Développement du langage et plurilinguisme chez le jeune enfant », éditions Erès
- C. Sellenet, 2007, « La parentalité décryptée », ed L'Harmattan
- Y.Sotiaux, 2009, « Management d'équipe projet », ed Gereso
- Divers auteurs, 2013, « parents-professionnels : la coéducation en question » ed Erès
- Divers auteurs, 2007, « La parentalité dans l'Europe contemporaine : une approche positive », publication conseil de l'Europe
- Divers auteurs, 2001, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, ed Conseil de l'Europe

3. Documents /Revue

- Grandir et s'épanouir à Strasbourg
- Guide du dialogue avec les parties prenantes in Gouvernance et dialogue, ed Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, 2013
- Qualité du travail et de l'emploi en Europe : Enjeux et défis, Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de Travail. Cahier de la fondation. N° 1 février 2002
- Rapport d'évaluation sur la gouvernance de la politique petite enfance et du soutien à la parentalité, IGAS, 2013
- Rapport sur la recherche de santé, école de santé publique de Huy Waremme, 2004
- Rapport sur la journée d'étude et d'échanges « l'égalité, une clef pour la qualité », par N.Dreyer, 2014
- Rapport « Etablissements d'accueil de jeunes enfants et développement durable, pistes d'actions et retours d'expériences dans le secteur PNL », ed FEHAP, 2014
- Rapport « La Responsabilité Sociale des entreprises au service de la qualité de l'emploi dans les associations du secteur sanitaire, social et médico-social », ed URIOPSS, 2013
- Schéma départemental d'accompagnement des parents, ed Réseau des parents 67, 2014
- Traité de Lisbonne, 2006

4. Sites internet

- ANESM : « Recommandations des bonnes pratiques professionnelles, les attentes de la personne et le projet personnalisé », 2008
- Educationnationale.fr
- Ideealsace.com
- Insee.fr
- Interieurgouv.fr

Liste des annexes

| | | |
|-----------|---|--------|
| Annexe 1 | Appel à projet CAF | II |
| Annexe 2 | Extrait des Statuts | XIII |
| Annexe 3 | Composition du comité directeur | XIV |
| Annexe 4 | Tableau comparatif des obligations réglementaires | XV |
| Annexe 5 | Enquête de satisfaction des familles | XVII |
| Annexe 6 | Tableau d'utilisation de l'amplitude horaire | XIX |
| Annexe 7 | Grille tarifaire | XX |
| Annexe 8 | Questionnaire équipe | XXII |
| Annexe 9 | Récapitulatif des changements d'organisation | XXVIII |
| Annexe 10 | Tableau des formations | XXIX |
| Annexe 11 | Graphique des catégories socio-professionnelles | XXX |
| Annexe 12 | Tableau des langues rencontrées par les enfants | XXXI |
| Annexe 13 | Simulation coûts et gains groupe franco-anglais | XXXII |



Fonds Caf publics et territoires – Accompagnement des parents Appel à projets 2015 - 2017

Contexte

La naissance d'un enfant, son entrée à l'école, le passage à l'adolescence sont autant de situations que les parents vivent avec leurs joies, leurs questions ou leurs doutes.

Les familles vulnérables ou celles résidant sur des territoires peu pourvus en termes d'accompagnement vivent ces mêmes situations avec davantage encore d'interrogations.

Face à ce constat et pour apporter une réponse globale aux attentes et besoins des familles en tous points du territoire, la Caisse d'Allocations Familiales, signataire du Schéma Départemental d'Accompagnement des Parents⁴⁸, lance un appel à projets aux structures intervenant dans l'accompagnement des parents.

Orientations stratégiques de l'appel à projets

Dans la limite des fonds spécifiques dont elle dispose la caisse d'Allocations familiales soutiendra des projets qui visent à :

- favoriser et encourager la participation/ l'implication des parents dans les démarches éducatives ;
- assurer la cohérence du parcours éducatif de l'enfant ;
- réduire les inégalités sociales d'accès des familles aux services mis en place à leur égard.

Nature des projets éligibles

Les projets devront s'inscrire dans l'un des six axes suivants :

- Axe 1** : travail sur le projet pédagogique / projet d'établissement
- Axe 2** : horaires atypiques et élargis ou accueil d'urgence
- Axe 3** : création d'une structure / un service innovant(e) à finalité sociale
- Axe 4** : actions passerelles avec l'école
- Axe 5** : accueil « accompagné »

⁴⁸ Le SDAP est disponible à l'adresse suivante : www.reseaudesparents67.fr

Axe 6 : autres démarches innovantes

Vous trouverez un focus sur chacun de ces axes dans les **fiches 1 à 6**.

Publics

Les projets auront vocation à accroître l'accessibilité des services à tous les parents, à répondre à des besoins non ou insuffisamment couverts, en prenant en compte leur contexte de vie et les ressources du territoire.

Les projets apportant une réponse aux besoins spécifiques des parents vulnérables (situations de pauvreté, de monoparentalité, de handicap, ...) feront l'objet d'une attention particulière.

Les projets veilleront à assurer une qualité de dialogue et à établir un lien de confiance avec les parents, à apporter une réponse adaptée à leurs besoins et à favoriser des interventions qui développent et valorisent les compétences parentales. La participation des parents aux services et actions développés en direction de leurs enfants constitue un moyen d'action et un enjeu.

Territoires

Les projets pourront être menés à différents échelons territoriaux en fonction de la nature des actions mises en place et auront vocation à répondre à des besoins de familles sur des territoires insuffisamment couverts.

Une attention particulière sera portée aux projets menés sur les territoires prioritaires définis dans le cadre du Schéma départemental d'accompagnement des parents, et notamment sur les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Porteurs de projets

Les projets peuvent être portés par :

- des acteurs publics : communes, communautés de communes,...
- des acteurs privés :
- associations,
- entreprises intervenant sur le champ de la petite enfance bénéficiant d'un financement via la prestation de service unique.

Les porteurs de projets pourront ainsi être :

- des gestionnaires :
- d'établissements d'accueil des jeunes enfants bénéficiant de la prestation de service unique (Psu) : multi-accueils, crèches de personnel, crèches

familiales, crèches parentales, micro-crèches, haltes-garderies et jardins d'enfants ;

- de relais assistants maternels ;
- d'accueils de loisirs sans hébergement ;
- de lieux d'accueil enfants parents ;
- des opérateurs sociaux : centres sociaux, associations caritatives, acteurs de l'insertion professionnelle et sociale, ...

Les fiches 1 à 6 précisent les porteurs de projet éligibles selon l'axe de l'appel à projets concerné.

Critères de sélection

Pour sélectionner les projets qui seront soutenus financièrement, le Conseil d'Administration de la Caf prendra en compte les critères suivants :

- Implication de la collectivité,
- Prise en compte des besoins des publics et des territoires, avec une attention portée aux publics vulnérables et aux territoires prioritaires définis dans le schéma départemental d'accompagnement des parents,
- Adaptation de la réponse aux besoins identifiés, qualitative et quantitative (nombre de bénéficiaires),
- Démarche, méthodes et outils proposés pour mobiliser les parents et valoriser les compétences parentales,
- Expertise et légitimité du porteur de projet ainsi que sa connaissance du terrain dans lequel est menée l'expérimentation,
- Mise en réseau des acteurs, des ressources des territoires : partenariats mobilisés,
- Viabilité du projet : partenariats financiers mobilisés,
- Efficience (coûts/résultats attendus),
- Pertinence des indicateurs d'évaluation

Modalités de sélection

-Dossier de candidature

Les candidats devront présenter leur projet à la Caf en renseignant l'ensemble des rubriques mentionnées dans le document « *Appel à projets fonds Caf « publics et territoires » accompagnement des parents : synthèse de la candidature* ».

-Montant de l'aide

Le montant de l'aide attribuée aux porteurs de projet est décidé par le Conseil d'administration de la Caf, dans la limite des fonds spécifiques dont elle dispose.

Le financement accordé, cumulé aux éventuels autres financements accordés par la Caf, ne peut excéder 80 % du coût. L'ensemble des recettes (total de financements Caf, participations familiales, autres subventions) ne peut excéder 100 % du coût de l'action.

Le financement peut être mobilisé sur une période annuelle ou pluriannuelle, jusqu'à fin 2017 au maximum. Pour les structures existantes, il ne peut porter que sur des dépenses supplémentaires s'ajoutant au budget de fonctionnement habituel.

Un co-financement est à rechercher de façon à inscrire les projets dans une dynamique partenariale.

Les dépenses éligibles pour les 6 axes d'intervention concernent des dépenses de fonctionnement.

- Calendrier

Les dossiers pourront être déposés dès parution de l'appel à projets et jusqu'à fin septembre 2017.

Les porteurs de projets sélectionnés seront destinataires d'une notification et d'une convention à signer leur indiquant le montant de l'aide attribuée et leur rappelant leurs obligations.

Modalités d'évaluation et bilan

Les porteurs de projets financés transmettront un bilan qualitatif, quantitatif et financier et tous autres éléments d'appréciation qui leur seraient demandés.

Axe 1 : travail sur le projet pédagogique / projet d'établissement

Les démarches engagées porteront sur les dimensions :

- place et participation des parents,
- accompagnement des parents,
- accueil des enfants et parents en situation de vulnérabilité (accueil d'enfants handicapés, accueil d'enfants de parents pauvres, en démarche d'insertion, ...),
- mobilisation de partenariats : école, acteurs sociaux et de l'insertion, établissements médico-sociaux, établissements d'accueil des jeunes enfants et accueils de loisirs.

Type d'actions : de l'évaluation du projet actuel à l'élaboration d'un nouveau projet, et à la mise en place d'une démarche d'évaluation continue ouverte avec parents, professionnels d'autres équipements et partenaires.

Ex. : les actions peuvent notamment comporter le coût d'intervention d'un prestataire qualifié qui accompagne la méthodologie, la démarche.

Autre ex. : mise en oeuvre de démarches pédagogiques visant à renforcer l'acquisition du langage, démarche de type « haute qualité éducative » (cf. rapport Terra Nova de janvier 2014).

Porteurs de projet éligibles :

| Types d'acteurs | Types de structures |
|--|--|
| Communes, Établissements Publics de Coopération Intercommunale,... | <ul style="list-style-type: none"> • établissements d'accueil du jeune enfant (bénéficiant ou pouvant bénéficier de la prestation de service unique), accueils de loisirs sans • hébergement, lieux d'accueil enfants parents • |
| Associations | |
| Entreprises sur le champ de la petite enfance (bénéficiant de la prestation de service unique) | |

Fiche 2

Axe 2 : horaires atypiques et élargis ou accueil d'urgence

- adaptation de l'offre d'accueil aux besoins des publics confrontés à des horaires spécifiques et à des problématiques liées à l'employabilité ou à des situations de fragilité, dans une perspective d'accompagnement, d'aide à l'insertion sociale et professionnelle et d'égalité des chances (actions d'éveil, de socialisation des enfants)

Les projets prévoient les conditions de l'autonomie des parents et donc leur sortie du dispositif.

Ils mobiliseront simultanément

- *l'accompagnement des familles* pour aller à leur rencontre, identifier les besoins, prendre en compte leur demande et leur proposer une offre englobant :
 - o une information individualisée de l'offre d'accueil et des coûts à leur charge
 - o un accompagnement en lien étroit avec l'obtention d'une offre d'accueil liée à un projet de retour à l'emploi et permettant de dépasser les difficultés à recourir à un mode d'accueil et/ou à confier son enfant à une tierce personne.
- *l'adaptation de l'offre d'accueil* : horaires étendus au-delà de 10 h par jour, horaires élargis entre 22 h et 6 h ou le dimanche et jours fériés, optimisation de l'offre d'accueil en horaires atypiques du territoire.

Ex. : un établissement d'accueil du jeune enfant établit un partenariat avec des foyers d'hébergement accueillant des jeunes mères avec enfants en leur réservant des places d'accueil pouvant être mobilisées en urgence lorsque les parents reprennent une formation ou un emploi. Ou propose d'adosser à l'accueil des enfants, des formations professionnelles petite enfance en direction de parents bénéficiant du Rsa ; ce travail peut s'effectuer avec les référents en charge de l'insertion.

Un service d'aide à domicile peut également intervenir auprès des familles fragilisées, développer des relations partenariales régulières avec les services petite enfance. Il peut ainsi accompagner physiquement la famille jusqu'à la structure et faciliter la prise de contact avec les accueillants. Cet accompagnement peut rassurer la famille sur les conditions d'accueil de l'enfant. La dynamique qui se construit au sein de la famille peut être relayée et ainsi aboutir à un projet d'autonomie.

Porteurs de projet éligibles :

| Types d'acteurs | Types de structures |
|--|---|
| Communes, Établissements Publics de Coopération Intercommunale,... | <ul style="list-style-type: none"> • établissements d'accueil du jeune enfant (bénéficiant ou pouvant bénéficier de la prestation de service unique), accueils de loisirs sans • hébergement, services d'aide à domicile • |
| Associations | |
| Entreprises sur le champ de la petite enfance (bénéficiant de la prestation de service unique) | |

Fiche 3

Axe 3 : création d'une structure / un service innovant(e) à finalité sociale

→ conception d'un établissement ou d'un service :

- répondant à une problématique sociale identifiée, dans une perspective d'accompagnement, d'aide à l'insertion sociale et professionnelle et d'égalité des chances ;

- en lien avec les quartiers prioritaires de la politique de la ville, le rééquilibrage territorial en secteurs ruraux ou les aires d'accueil des gens du voyage.

Les projets prévoient les conditions de l'autonomie des parents et donc leur sortie du dispositif.

Ils préciseront les modalités d'accompagnement des familles pour aller à leur rencontre, identifier leurs besoins, prendre en compte leur demande et leur proposer une offre d'information individualisée et une offre de service adaptée.

Ex. : le déploiement d'un lieu d'accueil enfants parents itinérant sur des territoires et auprès de publics spécifiques ; la création d'une micro-crèche sociale ou d'une crèche parentale d'insertion avec les parents du quartier en s'appuyant sur le réseau des partenaires locaux ; la création d'un service d'accueil familial collectif « Psu » regroupant des assistantes maternelles en sous-emploi au sein d'un même local, ...

Porteurs de projet éligibles :

| Types d'acteurs | Types de structures |
|---|---|
| Communes, Établissements Publics de Coopération Intercommunale, ... | <ul style="list-style-type: none"> • selon le projet |
| Associations | |
| Entreprises pour des équipements d'accueil des jeunes enfants bénéficiant de la prestation de service unique) | |

Fiche 4

Axe 4 : actions passerelles avec l'école

- actions favorisant la complémentarité et le lien entre les différents temps de l'enfant autour de l'école (avant et/ou après) en favorisant un continuum dans la co-éducation et dans une perspective d'accompagnement et d'égalité des chances avec une attention forte aux moments clefs que sont l'entrée à l'école maternelle, à l'école primaire ou au collège.

Les projets s'attacheront à la mise en place d'actions concertées et articulées, mobilisant les différents partenaires concernés (école, établissements d'accueil des jeunes enfants, accueils de loisirs sans hébergement, lieux d'accueil enfants parents, associations locales, etc.) et à associer les parents. L'appel à projets n'a pas vocation à soutenir le fonctionnement de « classes passerelles ».

Une attention particulière sera portée aux actions passerelles situées sur les quartiers prioritaires de la politique de la ville, sur les secteurs ruraux ou en lien avec les aires d'accueil des gens du voyage.

Ex. : accompagnement collectif de jeunes enfants de parents en situation de vulnérabilité, en particulier pour ceux ne bénéficiant d'aucun mode d'accueil collectif ou individuel. Le temps d'accueil peut être articulé autour d'activités à « haute qualité éducative » dans un objectif d'égalité des chances et en valorisant les compétences parentales.

Porteurs de projet éligibles :

| Types d'acteurs | Types de structures |
|--|---|
| Communes, Établissements Publics de Coopération Intercommunale,... | <ul style="list-style-type: none"> • Selon le projet |
| Associations | |
| Entreprises sur le champ de la petite enfance (bénéficiant de la prestation de service unique) | |

Fiche 5

Axe 5 : accueil accompagné

→actions favorisant l'accès à un mode d'accueil de qualité des enfants de parents bénéficiant d'un accompagnement social dans un double objectif d'insertion professionnelle et sociale des parents et d'accueil des enfants (éveil, socialisation,...)

Les études démontrent que les familles pauvres et plus généralement en situation de vulnérabilité sont celles qui bénéficient le plus d'un accueil de qualité de leurs enfants (ex : au plan de l'éveil de l'enfant, de la prise du repas, etc.).

A Bischwiller, l'expérimentation démontre que le partenariat du multi-accueil avec les travailleurs sociaux du territoire et les services de la Protection Maternelle et Infantile est bénéfique aux enfants (accueil), aux parents (retours à l'emploi), à l'établissement (dynamique « projet », fréquentation).

Les actions s'attacheront notamment à :

- identifier les familles potentiellement concernées dans le cadre d'un partenariat entre acteurs du territoire (travailleurs sociaux notamment),
- lever les représentations des parents concernés (qui pensent souvent ne pas pouvoir accéder à ces services) voire celles de certains professionnels,

- organiser une priorité d'accueil de ces familles (critères d'admissions, urgence sociale,...), à prendre en compte leur demande et leur donner une information individualisée de l'offre d'accueil et des coûts à leur charge,
- mobiliser des partenariats : travailleurs sociaux, établissements d'accueil des jeunes enfants, relais assistants maternels, lieux d'accueil enfants parents, associations locales, collectivités, assistants maternels (autant que possible adossés à un établissement d'accueil de jeunes enfants), ...
- accompagner physiquement les parents lors des premiers accueils et créer les conditions de confiance favorables, en lien étroit avec l'obtention d'une offre d'accueil liée à un projet de retour à l'emploi et permettant de dépasser les difficultés à recourir à un mode d'accueil et/ou à confier son enfant à une tierce personne : accueil d'urgence dans le cadre d'une réservation de places, d'un quota de places/d'heures dédiées à l'accueil d'un public fragilisé, accueil « à la carte » dans le cadre d'une réservation de places/d'heures dédiées à l'accueil d'un public fragilisé,...

Ex. : un relais assistants maternels qui assure l'interface entre les travailleurs sociaux, les structures petite enfance du territoire, les assistants maternels.

La démarche peut prévoir la signature d'un « contrat » par lequel les parents s'engagent, au-delà de l'accueil de leur enfant, à fréquenter par exemple un lieu d'accueil enfants parents.

Des associations caritatives peuvent être partenaires d'une offre de service spécifique.

Porteurs de projet éligibles :

| Types d'acteurs | Types de structures |
|--|---|
| Communes, Établissements Publics de Coopération Intercommunale,... | <ul style="list-style-type: none"> • Selon le projet |
| Associations | |
| Autres acteurs sociaux | |

Fiche 6

Axe 6 : autres démarches innovantes

→ actions portant sur des interventions favorisant le décloisonnement des pratiques et des partenariats. Celles-ci doivent conduire notamment à :

- mieux structurer l'offre d'accueil sur le territoire,
- mettre en œuvre un réseau d'accueil d'urgence,
- développer les passerelles entre les différents modes d'accueil,
- répondre à de nouveaux besoins non couverts permettant de répondre à des besoins spécifiques des familles.

Différentes actions sont éligibles :

- le déploiement du service de demande d'un mode d'accueil en ligne à partir du site internet mon-enfant.fr et plus globalement la mise en place de « guichets unique d'inscription » pour simplifier la recherche d'un mode d'accueil par les parents (y compris les développements informatiques éventuellement nécessaires),
- accueils favorisant la prise en compte des besoins d'une fratrie ou l'accueil d'enfants de 6 à 12 ans,
- mobilisation d'actions contribuant au développement durable,
- etc.

Porteurs de projet éligibles :

| Types d'acteurs | Types de structures |
|--|---|
| Communes, Établissements Publics de Coopération Intercommunale,... | <ul style="list-style-type: none"> • Selon le projet |
| Associations | |
| Autres acteurs sociaux | |

Appel à projets fonds Caf publics et territoires – accompagnement des parents Synthèse de la candidature – les rubriques à compléter

- Axe de l'appel à projets (1 à 6)
- nom du projet
- porteur de projet
- public visé (profils, nombre de parents, nombre d'enfants, ...)
- territoire (EPCI, communes et quartiers concernés)
- état des lieux (diagnostic synthétique)
- objectifs et résultats attendus
- description synthétique des actions prévues
- calendrier : date de démarrage, date de fin de l'action
- outils envisagés pour faire participer les parents
- compétences internes ou externes (temps de travail - qualification)
- partenariats
- critères et indicateurs d'évaluation
- **un plan de financement est à joindre, par action et par année**

| Dépenses | Recettes |
|----------|----------|
| | |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Achats - Services extérieurs - Autres services extérieurs - Charges de personnel | <ul style="list-style-type: none"> - Participations parentales - Caf <ul style="list-style-type: none"> • Financement sollicité au titre de l'appel à projets • Autres financements - Etat - Conseil général - Commune/EPCI - Autres (préciser) - Auto-financement |
| <p>Total dépenses</p> | <p>Total recettes</p> |

S T A T U T S

de l'Association des Jeunes Filles de SAINT-MAURICE (A.J.F.)
(inscrite au Tribunal d'Instance de STRASBOURG vol. VIII n° 14)

Préambule

Le 4 Février 1926 a été fondée à STRASBOURG, l'Association des Jeunes Filles de SAINT-MAURICE, au siège social 21, rue Vauban (Foyer Louise de MARILLAC) à 67000 STRASBOURG.

Afin de tenir compte des circonstances actuelles, les statuts enregistrés le 6 mars 1926, au greffe du Tribunal d'Instance de STRASBOURG, sous la référence Vol. VIII n° 14, remaniés du 15 Novembre 1952, ont été modifiés comme suit :

TITRE I

CONSTITUTION - OBJET - SIEGE SOCIAL - DUREE DE L'ASSOCIATION

Article 1 : Constitution et dénomination

Entre toutes les personnes qui adhèrent aux présents statuts, il est formé une association dénommée "Association des Jeunes Filles de SAINT-MAURICE : (A.J.F.)" régie par les articles 21 à 79 du Code Civil Local, maintenu en vigueur dans les départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle par la loi d'introduction de la législation civile française du 1er Juin 1924, ainsi que par les présents statuts.

Article 2 : Objet

L'Association a pour objet de protéger et de soutenir les oeuvres de jeunesse installées ou à venir au Foyer Louise de Marillac à STRASBOURG, en particulier la garderie -Jardin d'Enfants-, "Les Tout Petits d'Alsace", ainsi que la section s'occupant de la visite des personnes âgées.

Ses moyens d'action sont la tenue de réunions de travail et d'assemblées périodiques, la publication d'un bulletin, les conférences, l'organisation de manifestations et toutes initiatives pouvant aider à la réalisation de l'objet de l'Association.

Dans tous les cas, l'Association ne poursuit aucun but lucratif ou politique.

Article 3 : Siège social

Le siège de l'association est fixé au Foyer Louise de Marillac, 21, rue Vauban à 67000 STRASBOURG .

Article 4 : Durée

La durée de l'association est illimitée.

Handwritten signatures and initials:
M.
A.
F.
E.
CP
.../...
IF
D

| Composition du comité directeur | | | | |
|--|-------------------------|------------|---|-------------------------------------|
| Poste au comité directeur | Profession | Age | Nombre d'enfants au jardin d'enfants | Ancienneté au sein du comité |
| Président | Expert-comptable | 36 ans | 2 sur 2 | 3 ans |
| Vice-présidente | Graphiste | 44 ans | 1 sur 2 | 4 ans |
| Trésorière | Chargé de mission | 41 ans | 0 sur 2 | 4 ans |
| Trésorière-adjointe (poste vacant) | | | | |
| Secrétaire | Professeur des écoles | 39 ans | 1 sur 2 | 1 an |
| Assesseur 1 | Notaire | 36 ans | 2 sur 2 | 1 an |
| Assesseur 2 | Directeur d'association | 41 ans | 1 sur 2 | 2 ans |
| Consultante (non élue) | Retraitée | 67 ans | 0 | 4 ans |
| Membre honoraire | curé | 70 ans | 0 | |

Tableau comparatif des décrets relatifs à notre type d'établissement et actions mises en place aux Tout petits d'Alsace

| Décret 1/08/2000 puis Décret 20/02/2007 puis Décret 7/06/2010 | Actions mises en œuvre au jardin d'enfants |
|---|---|
| Paragraphe 3 : « organisation et fonctionnement » article R2324-25 alinéa 3 : « La capacité des jardins d'enfants est limitée à 80 places par unité » | Notre capacité d'accueil est passée en 2010 de 120 places à 80 places |
| Paragraphe 3, article 2324-28 : « L'aménagement intérieur des établissements doit favoriser en outre l'accueil des parents et l'organisation de réunions pour le personnel » | Une salle de pause/réunion a été aménagée dans les étages non rénovés de l'association, mais offre un confort vétuste et une capacité d'accueil moindre (maximum 12 à 15 personnes) |
| Paragraphe 3 : « Les locaux et leur aménagement doivent permettre la mise en œuvre du projet d'établissement » | Des travaux de rénovation, d'embellissement et de mise en sécurité ont été réalisés de 2009 à 2013 sur l'ensemble de l'établissement. Il reste à rénover la cour. |
| Paragraphe 3, article R2324-29 : « Les établissements élaborent un projet d'établissement (...) » | Le projet d'établissement, inexistant jusqu'à mon arrivée (2010), a été élaboré en équipe entre 2011 et 2013, il a été validé par le comité directeur en 2014 |
| Paragraphe 3, article R2324-30 : « Les établissements élaborent un règlement intérieur précisant les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'établissement (...) » | Un règlement de fonctionnement a été élaboré l'an dernier et est joint au contrat d'inscription. Il précise les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'établissement. |
| Article R 2324-34, R 2324-36 et R 2324-37 : La direction d'un établissement de type jardin d'enfants peut être confiée à une personne titulaire d'un diplôme d'éducateur de jeunes enfants à condition qu'elle justifie de 3 ans d'expérience professionnelle. (...) Le directeur d'un établissement d'une capacité supérieure à soixante places est assisté d'un adjoint qualifié(...) | Le jardin d'enfant est confié à ma direction depuis 2010. Je suis éducatrice de jeunes enfants depuis 1999, titulaire du CAFERUIS. Deux adjointes EJE ont été nommées, une adjointe pédagogique et une adjointe administrative. Elles n'ont pas de temps libéré de leur groupe pour leur fonction d'adjointe. |
| Article R 2324-39 : « Les établissements d'une capacité supérieure à dix places s'assurent du concours régulier d'un médecin (...), dénommé médecin de l'établissement » | Un médecin a été nommé dès 2008, nous le consultons en cas de question ou en cas d'accueil d'enfants présentant un handicap ou atteint d'une maladie nécessitant la mise en place d'un PAI. |
| Article R 2324-41 et R2324-42 : « Les établissements d'accueil collectif d'une capacité égale ou supérieure à 25 places disposent d'éducateurs de jeunes enfants diplômés d'état à raison d'au moins un demi-poste, auquel il est ajouté un demi-poste de plus par tranche de 20 places supplémentaires », « Le personnel chargé de l'encadrement des enfants est constitué : pour 40% au moins de l'effectif des puéricultrices, EJE, auxiliaires de | Notre effectif auprès des enfants est composé de 9.6 ETP dont 5.39 ETP d'EJE |

| | |
|---|--|
| puéricultrice, psychomotricien, pour 60% des titulaires ayant une qualification (....) | |
| Article R2324-43 : « L'effectif du personnel placé auprès des enfants de 3 à 6 ans d'un jardin d'enfants est calculé de manière à assurer la présence d'un professionnel pour quinze enfants en moyenne », « Pour des raisons de sécurité, l'effectif du personnel encadrant directement les enfants ne peut être inférieur à deux, dont, pour les établissements et services d'une capacité d'accueil supérieur à 20 places, au moins un des professionnels mentionnés au 1 de l'article R 2324-42 » | Notre taux d'encadrement actuel est de un adulte pour 7 enfants environ, les professionnels sont toujours au moins deux dont une éducatrice. |

Questionnaire aux familles

| QUESTIONS | GRILLE DE REPONSES | | | | |
|--|---|-------------------------------|---|-----------------------------------|----------------|
| | Très Satisfaisant / Très Fréquent | Satisfaisant / Fréquent | Moyennement satisfaisant / Moyennement fréquent | Insatisfaisant / Inexistant | Pas nécessaire |
| Concernant l'accueil de votre enfant, d'après vous : | | | | | |
| 1. La qualité générale de l'accueil de votre enfant est ? | | | | | |
| 2. L'évolution de votre enfant au sein de sa classe est ? | | | | | |
| 3. La visibilité de ce qui est proposé à votre enfant quotidiennement est ? | | | | | |
| 4. Le choix des orientations pédagogiques est ? | | | | | |
| 5. Le choix des thèmes pédagogiques annuels est ? | | | | | |
| 6. Votre participation à la vie de votre enfant dans sa classe est ? | | | | | |
| D'après vous, en terme de communication entre les parents et l'équipe éducative : | | | | | |
| 7. La capacité des professionnelles à être à votre écoute est ? | | | | | |
| 8. La capacité des professionnelles à prodiguer bienveillance et conseils adaptés est ? | | | | | |
| 9. L'échange et le partage sur l'évolution de votre enfant avec l'Educatrice de Jeunes Enfants est ? | | | | | |
| 10. Le temps dédié à l'expression de vos ressentis liés à la parentalité est ? | | | | | |
| 11. La possibilité d'expression concernant d'éventuelles difficultés rencontrées est ? | | | | | |
| 12. Le soutien et l'accompagnement dans l'exercice de la parentalité est ? | | | | | |
| Selon vous, en terme de communication entre parents aux Tout Petits d'Alsace : | | | | | |
| 13. L'expression, l'échange entre parents est ? | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 14. La possibilité de vivre des moments de convivialité entre parents est ? | | | | | |
| 15. Le partage de vos ressentis liés à la parentalité est ? | | | | | |
| 16. L'entre-aide entre vous est ? | | | | | |

Quelles sont les raisons qui ont motivés l'inscription de votre enfant aux TPA ?

Concernant votre participation à la vie de la structure d'accueil de votre(s) enfant(s) ainsi que la communication entre parents et équipe éducative, avez-vous des remarques et/ou des suggestions à faire?

Avez-vous participé au Café des parents du 15/11/14 ? **OUI** **NON**

Si oui, qu'en avez-vous pensé ? Que cela vous a-t-il apporté ?

Si non, pensez-vous que ce type d'initiative soit bénéfique pour vous et votre(s) enfant(s) ? Et pourquoi ?

Nombre d'enfants présents lors du temps d'accueil et du temps de départ :

| Horaires | Nombre d'enfants présents au total dans la structure | | | | |
|----------|--|-------|----------|-------|----------|
| | Lundi | Mardi | Mercredi | Jeudi | Vendredi |
| 7h45 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 8h30 | 15 | 16 | 8 | 17 | 15 |
| 17h | 50 | 52 | 47 | 52 | 51 |
| 18h | 15 | 14 | 12 | 14 | 14 |

Attention frais susceptibles d'augmenter chaque année selon délibération du comité

Frais de scolarité pour l'année 2015/2016

Basés sur les revenus bruts mensuels du foyer. Merci de nous fournir tous les justificatifs (avis d'imposition, fiches de payes, justificatifs de pension, numéro CAF...), sans eux nous serons dans l'obligation d'appliquer le tarif maximum.

| Ecolage (tarif mensuel) en € | Montant par mois | | | |
|---------------------------------|------------------|-------------|------------|-------------|
| | Temps Plein | | Mi-Temps | |
| | 1er enfant | 2eme Enfant | 1er enfant | 2eme Enfant |
| REVENUS MENSUELS | | | | |
| Moins de 2286€ | 273 € | 245 € | 164 € | 147€ |
| De 2287€ à 2896€ | 337 € | 304 € | 202 € | 182€ |
| De 2897€ à 3506€ | 400 € | 361 € | 240 € | 216 € |
| De 3507€ à 4116€ | 458 € | 412 € | 275 € | 247 € |
| De 4117€ à 6000€ | 499 € | 449 € | 299 € | 270 € |
| De 6001€ à 8000€ | 532 € | 479 € | 319€ | 288 € |
| Au-delà de 8001€ | 551 € | 496 € | 330 € | 298 € |

- Tarifs particuliers

| en € | Montant mensuel |
|-------------------------|-----------------|
| 3 demi-journées/semaine | 215 € |

| | |
|-----------------------------|------|
| Demi-journée supplémentaire | 15 € |
|-----------------------------|------|

Attention majoration groupe franco-anglais :

En raison du coût supplémentaire de l'encadrement d'anglais et du non-subventionnement du groupe franco-anglais, les scolarités mensuelles pour les enfants de ce groupe seront majorées de 35 euros.

Modification de la grille tarifaire

Le comité directeur se réserve le droit de modifier les tarifs avant chaque année scolaire mais quoiqu'il en soit la grille sera révisée selon l'indice INSEE.



Frais de restauration 2015/2016

Pour la collation et le goûter : Prévoir 2 goûters dans le sac le matin (pour le matin, uniquement collation légère : fruits, légumes à croquer, petits morceaux de fromage..., pour l'après-midi, un goûter)

Prestations : repas préparé par nos cuisinières avec produits frais, principalement bio et de saison, encadrement par deux à trois personnes suivant le nombre
Serviette de table, brosse à dents à fournir
(Veuillez apporter un grand tube de dentifrice par semestre)

Restauration

| en € | Montant mensuel |
|------------------------------|-----------------|
| Un repas par semaine | 42 |
| Deux repas par semaine | 80 |
| Trois repas par semaine | 113 |
| Quatre repas par semaine | 142 |
| Cinq repas par semaine | 161 |
| Si prestation exceptionnelle | 12 |

Les absences d'enfant, les jours fériés ou fermés, ne sont pas déduits. La réduction pour le deuxième ou le troisième enfant ne s'applique pas pour la restauration.

L'enfant ne peut en aucun cas être amené entre 11h30 et 13h45.

L'enfant peut être cherché après le repas, c'est-à-dire entre 13h45 et 14h15 si cela est systématique toute l'année.

Le règlement de fonctionnement concerne aussi la restauration.

Questionnaire Equipe :

Dans le cadre de l'élaboration d'un diagnostic interne de la structure afin d'évaluer nos forces et nos faiblesses, je vous serai reconnaissante de répondre à ce questionnaire. Merci d'avance

Aurélie

Votre poste :

- Quel est l'intitulé de votre poste ?

- Avez-vous un diplôme en rapport avec votre poste actuel ?

- Depuis combien de temps êtes-vous embauché au jardin d'enfants ?

- Votre poste a-t-il évolué au fil du temps, si oui en quoi ?

- Une fiche de poste vous a été remise, correspond-elle à votre travail quotidien ?

oui non

- Si non, quel(s) point(s) serai(en)t à enlever ou à ajouter ?

| A enlever | A ajouter |
|--|--|
| | |

- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exercice de votre travail ?

- Quelles sont les aspects positifs de votre travail ?

- Diriez-vous de votre poste de travail, qu'il vous :

- satisfait pleinement
- satisfait la plupart du temps
- satisfait parfois
- ne vous satisfait pas du tout

La rémunération/ les avantages :

- Votre rémunération a-t-elle augmenté au fil du temps ?
 Oui non

- Estimez-vous que votre salaire par rapport à votre poste, votre temps de travail, votre investissement... est :
 Correct pas suffisant

- Quels sont les avantages dont vous bénéficiez (en plus du minimum légal) ?
 - 5 semaines de congés + 8 jours
 - 8 semaines de congés
 - Heures de préparation
 - Rémunération supplémentaire pour tâches précises
 - Autres, précisez :
- Estimez-vous que ces avantages sont suffisants ?
 - Oui non
- Si non, quels autres avantages aimeriez-vous avoir (de manière réaliste) par rapport à votre poste de travail ?

Horaires/organisation du travail :

- Vos horaires vous conviennent-ils ?
 - Oui non
- Si non, quels changements souhaiteriez-vous ?
- En cas de changement exceptionnel d'horaires, sont-ils :
 - Imposés
 - Demandés au préalable
- En cas de changement définitif d'horaires, vous a-t-on averti au moins deux semaines avant comme prévu légalement ?
 - oui non
- Estimez-vous que l'organisation générale du travail au jardin d'enfants est :
 - Très satisfaisante
 - Satisfaisante
 - Pas toujours satisfaisante
 - Pas du tout satisfaisante
- Le taux d'encadrement légal en jardin d'enfants est de 1 adulte pour 15 enfants (dans l'établissement), ce taux est-il respecté au jardin d'enfants ?
 - Toujours respecté
 - Le plus souvent respecté
 - Peu respecté
 - Jamais respecté
- Si peu ou pas, quand n'est-il pas respecté ?

Travail d'équipe/communication interne :

Diriez-vous du travail en équipe, qu'il est ?

- Au sein de votre type de poste :
 - Satisfaisant
 - Pas toujours satisfaisant
 - Jamais satisfaisant

➤ Si pas toujours ou jamais, pourquoi ?

➤ Avec les autres types de poste ?

Satisfaisant

Pas toujours satisfaisant

Jamais satisfaisant

➤ Si pas toujours ou jamais, pourquoi ?

➤ Diriez-vous que l'ambiance d'équipe en général est :

Agréable

Pas toujours agréable

Pas du tout agréable

➤ La communication interne se fait :

○ De la direction vers vous, par :

Note de service

Réunion

Communication orale

Entretien individuelle

Autres, précisez :

▪ Est-elle satisfaisante, si non quel point faudrait-il améliorer ?

○ Entre personnel du même poste, par quel moyen ?

▪ Est-ce satisfaisant ? Si non, quelle amélioration faudrait-il apporter ?

Relations avec les enfants/ les familles :

➤ Diriez-vous de vos échanges professionnels avec les familles, qu'ils sont :

Satisfaisants

Pas toujours satisfaisants

Pas du tout satisfaisants

➤ Si vous éprouvez des difficultés dans l'exercice de votre profession par rapport aux enfants, quelles sont-elles ?

- Estimez-vous avoir les outils nécessaires pour exercer votre travail auprès des enfants ?
 - Oui pas toujours non
- Si pas toujours ou non, quels outils vous manquent-ils ?

- Les décrets régissant les structures petite enfance pour les enfants de 0 à 6 ans imposent la participation active des parents à la vie de la structure et les orientations des politiques européennes tendent vers un travail renforcé des structures vis-à-vis des familles et du soutien à la parentalité. Estimez-vous que ces directives/orientations sont respectées au jardin d'enfants ?
 - Toujours
 - Souvent
 - Parfois
 - Jamais
- Si parfois ou jamais, quelle amélioration pourrait-on apporter ?

- EJE : Quels sont les outils que vous utilisez pour travailler à la co-éducation et au soutien à la parentalité ?

- EJE : Estimez-vous que ce soit suffisant ?

- EJE : Estimez-vous personnellement que la co-éducation et le soutien à la parentalité soient dans votre travail quotidien :
 - Indispensable
 - Important
 - Peu important
 - Pas important
- Si peu ou pas, pourquoi ?

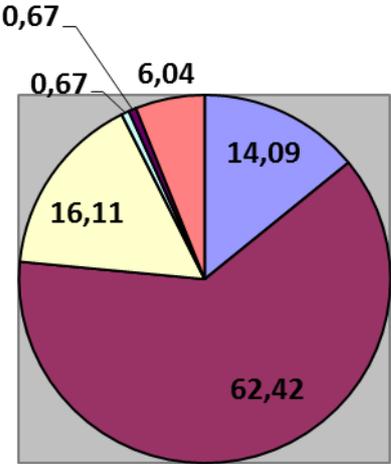
Tableau des principaux changements d'organisation :

| Type de changements | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------------|---|---|---|---|--|
| managériale | -changement de directrice -nomination de deux adjointes | -mise en place de réunions d'équipe régulières | | | |
| administratif | -revu des contrats enfants, -mise en place d'un règlement de fonctionnement | -création fiches de poste, fiches d'horaires... | Elaboration du projet d'établissement en équipe | Elaboration du projet d'établissement en équipe | Ecriture et mise en œuvre du projet d'établissement |
| pédagogique | -reprise de l'accueil des stagiaires (non souhaité par l'ancienne directrice) -création d'une journée pédagogique de pré-rentree | -création d'un livret d'observation pour les pré-CP | -augmentation du nombre d'enfants par groupe (20 à 23) -création d'un atelier d'éveil corporel | -une EJE à la restauration chaque jour -création d'un atelier d'allemand | -mise en place d'un café des parents une fois par trimestre |
| Organisation du travail | | -création d'un cahier d'incidents | -passage de 40 à 60 places de restauration | -changement d'horaires des EJE pour présence sur le temps de midi | -changements d'horaires des auxiliaires suite à départ en retraite |
| législatif | -arrêt de la restauration macro-biotique pour une alimentation diversifiée bio, de saison | -élection des délégués du personnel | | | |

Tableau des formations effectuées ces dernières années :

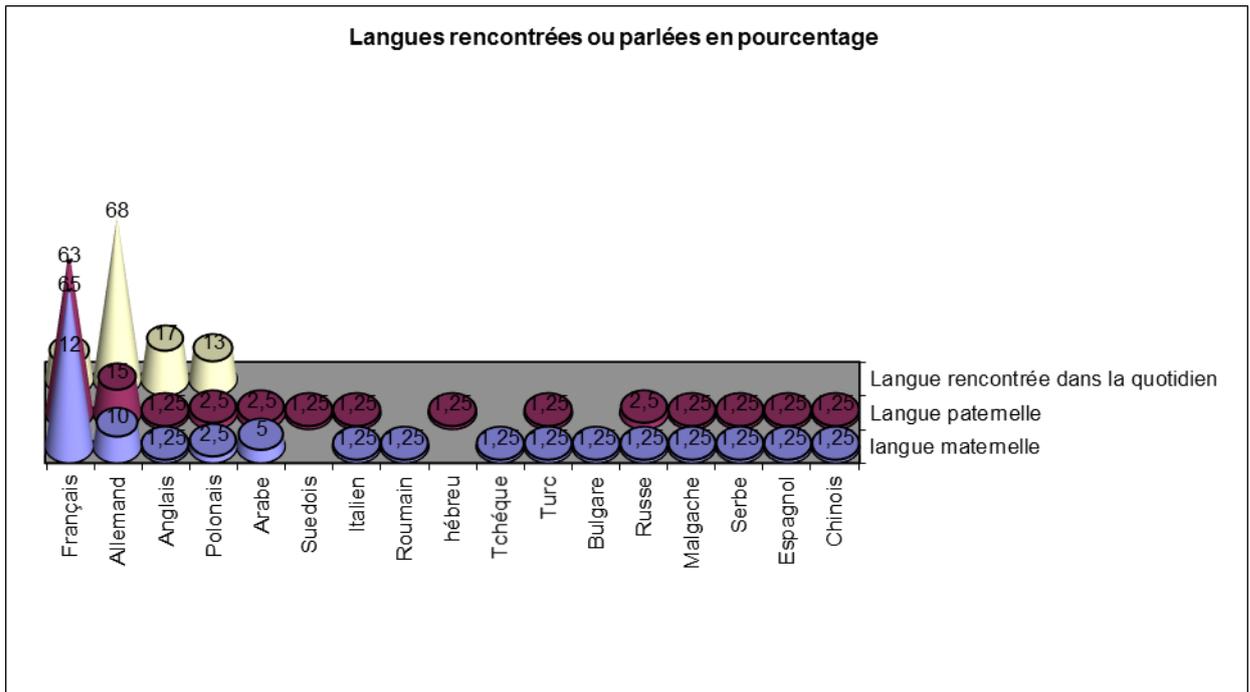
| Types de formation | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------|----------------|---|--|---|--|
| individuelles | artistique | Psychomotricité, marionnettes, éveil au goût, arts plastiques | Comptines, guitare, création de marionnettes, ombres chinoises | Lire, créer, illustrer des histoires | Arts plastiques |
| | administrative | Fiches de poste | Logiciel Coccinelle | Saisie comptable | |
| | obligatoire | Secourisme, hygiène éco-responsable | HACCP | | |
| | pédagogique | | Sommeil du jeune enfant | Communication bienveillante et bien traitante | Accueillir la diversité culturelle, la coéducation, les douces violences |
| communes | | | | Eveil corporel | |
| diplômantes | | CAP petite enfance | CAP petite enfance | VAE EJE CAFDES | VAE AP CAFDES |
| colloque | | | | Dynamique naturelle de la parole | |

Pourcentage suivant les catégories socio-professionnelles :



- Artisans, commerçants et chefs d'entreprise
- cadres, professions intellectuelles supérieurs
- professions intermédiaires
- Employés
- ouvriers
- sans emploi

Tableau des langues parlées ou rencontrées au quotidien par les enfants du jardin d'enfants :



Simulation coût et gain classe anglaise:

Gain : En supposant que la classe franco-anglaise sera remplie par 21 enfants, soit 5 enfants de plus que dans le groupe français avec polonais et russe actuel, à minimum 600 euros mensuel, on peut facilement imaginer un gain supplémentaire mensuel de 3000 euros (**soit 33000 euros annuel**) à cela s'ajoute les 35 euros de surcoût anglais (soit 8085 euros annuel) décidé par le comité de mai 2015. Soit un gain total annuel de **41085 euros**.

Nb : je pense même que ce sera plus puisqu'actuellement nous n'avons pas beaucoup de temps plein chez Iwona et que, pour l'instant, les demandes sont principalement des temps pleins.

Simulation Coût intervenante anglaise :

Actuellement Rachael est intervenante technique, elle fait 7.5 heures par semaine et a une pesée de 485.

Voici un tableau avec des simulations de coût pour un nouveau contrat avec 30 heures semaine et une pesée à 432 (sa demande finale après négociation).

Intervenante technique :

| Temps de travail | Pesée | Brut mensuel en euros | Coût global mensuel en euros | Coût global annuel en euros |
|------------------------|-------|-----------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Actuellement | 485 | 501.16 | 755.15 | 9061.80 |
| Proposition future 30h | 432 | 1598 | 2408 | 28902 |

Surcoût annuel: environ 20 000 euros

Surcoût total :20000 euros

Gain annuel de la classe franco-anglaise après déduction des coûts: 19860 euros

IRA

Aurélie

Novembre 2015

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**
ETABLISSEMENT DE FORMATION : ESTES-CFD Strasbourg

Piloter la restructuration de l'offre de service d'un jardin d'enfants

Concilier ancrage territorial, besoins et attentes des usagers et des parties prenantes

Résumé :

Face aux mutations du modèle familial et à la place de l'enfant dans la société, mais aussi face à l'évolution des politiques petite enfance dont les nouveaux mots d'ordre sont : accès à tous, soutien à la parentalité, coéducation et travail en réseau, les EAJE doivent faire évoluer leur offre et les services offerts aux usagers.

Ils doivent également s'adapter à de nouvelles organisations du travail basées sur une démarche responsable et une recherche de qualité de l'emploi.

Le jardin d'enfants « Les Tout Petits d'Alsace », dont je suis directrice, est un établissement réputé et de grande qualité éducative mais n'est pas totalement en adéquation avec les mutations et évolutions citées avant.

Je propose donc un projet de restructuration de l'offre de service de l'établissement, basé sur un projet associatif affichant une volonté de démarche responsable et conciliant attentes et besoins des usagers et parties prenantes et ancrage territorial.

Mots clés :

Jardin d'enfants, enfants, familles, RSE, projet associatif, soutien à la parentalité, coéducation, multilinguisme, qualité de l'emploi, collaboration, réseau, financement solidaire, mécénat, évaluation.

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.