

SYNTHESE DU MEMOIRE DE RECHERCHE

LE ROLE DE LA RESPONSABLE DANS LA MISE EN PROJET DES PROFESSIONNELS DE LA PETITE ENFANCE

De Corinne LIMASSET-MERLO
Sous la direction de Christine POPLIMONT
Université de Provence
Aix-Marseille 1
Département des Sciences de l'Education
Année 2005

Qui suis-je ?

Je suis EJE de formation, diplômée depuis 1989, je suis responsable d'un multi accueil collectif et associatif de 30 enfants dans le Var au Luc en Provence.

J'ai repris mes études en 1999, où j'ai fait un D.U. Santé et Education, puis j'ai passé la licence en Sciences de l'Education à Toulouse en 2001 option Former-Evaluer-Conseiller, et pour finaliser mon parcours, j'ai pu accéder au Master 2 (ex DESS) option responsable de formation en 2004, après 3 ans d'attente pour la prise en charge du Congé Individuel de Formation !

Ce travail est donc le fruit de la réflexion de mon mémoire de recherche qui a finalisé mon année de master et que j'ai soutenu en septembre 2005.

Résumé

Les professionnels de la petite enfance sont amenés à élaborer un projet d'établissement, rendu obligatoire par le décret d'août 2000. Ce travail d'équipe demande une réflexion commune sur le sens et les valeurs accordées aux pratiques et une mise en projet des personnels. Le secteur de la petite enfance a connu ces dernières années une évolution due aux besoins des parents qui se modifient, au changement de statut des professionnels qui deviennent des professionnels de la famille, aux différents modes d'accueil proposés. Ces adaptations entraînent une certaine résistance au changement chez les professionnels. Alors que la formation continue pourrait apporter des réponses aux manques des formations initiales, les stages sont très souvent annulés faute de participants.

Quel est le rôle de la responsable dans la mise en projet des équipes ? Quel est son rôle dans la politique de formation des établissements ?

Mots clés : projet visé – projet programmatique – résistance au changement – systémique

1. Le constat de départ

Après la parution du décret d'août 2000, je me suis inscrite à un stage de formation sur le projet d'établissement, au Grappe Innovation à Marseille, car l'équipe de la crèche où je travaille et moi-même avions du mal à différencier un projet pédagogique et un projet éducatif, et nous ne savions pas quoi mettre dans projet social. Ce stage n'a jamais eu lieu, il a été annulé.

Quelque temps plus tard, une collègue s'inscrit à un stage de formation sur l'accompagnement à la parentalité, même organisme, même topo.

Les raisons invoquées par l'organisme, « manque de participants, on développe l'intra muros ». Ce que j'avais un peu de mal à concevoir dans nos petites structures associatives !(le coût d'un intervenant en intra muros se situe autour de 600 € par jour, plus la disponibilité que cela demande, à savoir soit on ferme la structure, soit on le fait un samedi !) Quant aux manques de participants, je me demandais comment les professionnelles arrivaient à répondre aux exigences du secteur sans formation, ou du moins, sans éclairage.

2. L'hypothèse de recherche

J'ai donc émis l'hypothèse, ayant tout de même un léger aperçu de la situation car nous avons créé un réseau (informel) d'EJE dans notre secteur géographique, que les professionnels ne partaient pas en formation continue (petits stages de 2 à 5 jours) pour deux raisons :

- le coût des stages de formation était trop important par rapport au budget des petites structures associatives et des coûts annexes (déplacement, repas..)
- les stages se déroulant hors département du Var et loin géographiquement de leur lieu de travail, les gens étaient obligés de se déplacer dans le 13 ou le 06, voire plus loin, ils avaient un problème de « mobilité ».

3. La problématique pratique

Vu les évolutions que le secteur de la petite enfance a subi ces dernières années : devenir professionnel de la famille et non plus seulement professionnel de la petite enfance (en nous demandant d'accompagner les parents), élaborer des projets d'établissement (qui dit projet dit aussi évaluation), le décret d'août 2000 qui a permis aux EJE d'accéder au poste de directrice de structures de plus de 20 enfants ;

Vu que les professionnelles en poste de responsabilité ne sortent pas des centres de formations (pour ma part, j'ai obtenu mon DE EJE avant la réforme de 1993, ce qui veut dire qu'entre ma formation initiale et celle d'aujourd'hui, la formation initiale a subi 2 réformes dues aux évolutions du secteur !) et que rien n'est prévu (ou n'était) dans la formation initiale sur cet accès au poste de directrice ;

Vu les résistances que ces changements peuvent provoquer (parce qu'il est toujours difficile de s'approprier des commandes ou des demandes extérieures) ;

Vu les responsabilités que nous avons en tant que directrice pour faire fonctionner une structure d'accueil car nous sommes le garant d'un accueil de qualité, mais cela implique le personnel dans le projet d'établissement, nous devons l'amener à réfléchir sur les pratiques professionnelles, à être compétent, autonome, nous avons donc pour mission d'amener le personnel à se mettre en projet.

Vu le rapide panorama que je viens de citer, il me semble qu'il est nécessaire de continuer à se former lorsqu'on est professionnel pour s'adapter à ces évolutions et à ces fonctions.

Alors comment amener une équipe à se mettre en projet ?

Le but du projet d'établissement est de faire émerger les processus et les procédures des pratiques professionnelles, et de leur donner un sens.

Le projet éducatif (ou projet visé selon Ardoïno) définit le fonctionnement de la structure, les valeurs éducatives ainsi que les pratiques professionnelles.

Le projet pédagogique (ou projet programmatique selon Ardoïno) n'est pas obligatoire dans les structures d'accueil de la petite enfance mais il construit un acte professionnel, il en définit les objectifs et les moyens que les adultes se donnent et l'analyse dans son contexte. Il traduit par anticipation de l'action, la visée du projet éducatif. Le projet pédagogique s'évalue.

Le projet social est un état des lieux précis de la structure, une approche sociologique des familles. Dans ses missions, nous pouvons y intégrer la gestion des ressources humaines : les réunions, la communication, la formation, le développement des compétences individuelles et collectives, l'accueil et l'intégration du personnel et des stagiaires, l'organisation, les fiches de poste... Il demande une véritable réflexion sur la politique de la petite enfance que l'on souhaite mettre en place.

Travailler sur un projet demande aux équipes éducatives de poser leur pratique dans un écrit, de faire donc un travail de réflexion. La responsable accompagne l'équipe dans un travail de prise de conscience des individualités, des attentes de chacun au sein d'un travail collectif. Elle pose le cadre de travail de façon à ce que les attentes individuelles ne priment pas sur les devoirs professionnels.

Un projet ne doit pas plus obliger qu'il ne doit exclure. Partant de ce postulat, il donne une place à chacun, de définir les rôles et les fonctions de chacun, de créer une dynamique de groupe en laissant la possibilité d'échanger, de donner son point de vue, de se confronter et d'arriver à un consensus, à des valeurs communes. Pour faciliter cette dynamique de groupe, il faut bien sûr qu'il y ait un élément moteur, mais aussi qu'il y ait une reconnaissance du travail de chacun, et un espace de liberté et de respect de chaque individualité.

La communication doit être efficace et pour cela elle doit fonctionner comme un système circulaire (Abric), elle doit s'autoréguler. Lorsque les individus sont informés, qu'ils se sentent écoutés et impliqués, ils s'investissent plus dans leur travail.

Pour conclure cette partie, je citerai Abric : « la dynamique d'un groupe n'est pas réductible à la somme des comportements individuels »...Il faut tirer parti de la richesse des personnes, du contexte et des aléas !

Je vous épargne la partie théorique ! Cependant, si vous souhaitez plus de détail ou si vous souhaitez que l'on échange sur ce sujet, je vous mets le sommaire en annexe 1, je vous donnerai mon adresse mel à la fin de cette synthèse.

4. La recherche

Afin de vérifier si mon hypothèse était infirmée ou confirmée, je suis allée à la rencontre de 8 responsables de structures ; 4 dans le secteur associatif (3 crèches parentales de 20 enfants et une de 35 enfants) et 4 dans le secteur municipal (un jardin d'enfants de 20 places, un multi accueil de 23 enfants et un de 45, une crèche de 20 enfants), ce qui me permettrait de voir s'il y avait des différences entre ces deux secteurs.

De plus, la formation continue faisant partie intégrante du projet social, j'ai essayé de faire le lien entre le projet d'établissement et la formation continue.

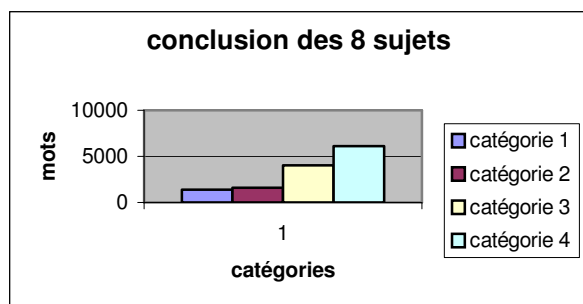
J'ai choisi comme méthode de recherche l'entretien semi-directif. Vous trouverez en annexe 2 le questionnaire que j'ai utilisé.

Je dois préciser que ces entretiens ont été très riches et que forcément, je n'ai pas confirmé mon hypothèse. Le coût n'a été évoqué que 3 fois, par des responsables de structures municipales, lorsque la mairie ne prenait pas en charge la formation. L'éloignement n'a été évoqué qu'une fois.

Voici la conclusion de la recherche telle qu'elle est dans le mémoire afin de ne pas ôter trop d'informations:

Catégorie 1	Elaboration du projet pédagogique
Catégorie 2	Elaboration du projet d'établissement
Catégorie 3	La formation
Catégorie 4	Le rôle de la responsable

V - Conclusion sur les huit sujets



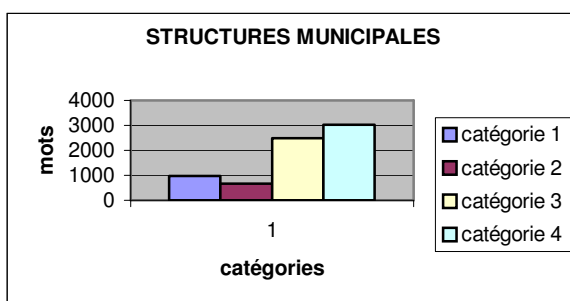
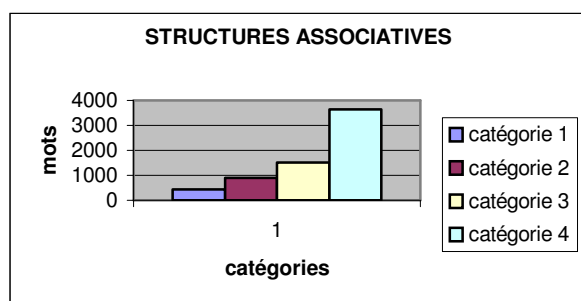
L'histogramme ci-dessus représente les données des huit entretiens. Nous pouvons voir que la catégorie 1 concernant le projet pédagogique est pratiquement au même niveau que la catégorie 2 qui représente le projet d'établissement. Nous pouvons en déduire que globalement, les professionnels se situent autant dans le projet programmatique que dans le projet-visée, ce qui tend vers un équilibre entre les pratiques professionnelles et la réflexion qu'elles suscitent pour établir un cadre de référence. Cependant, aucun sujet ne m'a parlé du projet éducatif, alors qu'il est une directive du décret d'août 2000. Chaque sujet m'a spontanément parlé du projet pédagogique alors que je formulais simplement la question de l'élaboration du projet d'établissement. Il existe sans doute une confusion entre le projet pédagogique et le projet éducatif ainsi qu'une méconnaissance de la différence entre les deux. La catégorie 3 concernant la formation a une fréquence plus élevée que les deux premières catégories, dans tous les entretiens. Ceci s'explique car une seule question abordait le projet d'établissement, la deuxième concernait l'appropriation du projet par le personnel, alors qu'il y avait quatre questions concernant la formation. La façon dont je me suis présentée, en énonçant « responsable de formation » a eu peut-être aussi une incidence sur la catégorie 3. La catégorie 4 généralise bien cette catégorie où nous retrouvons cette prépondérance dans la plupart des entretiens. Les sujets qui ont une catégorie 4 inférieure à la catégorie 3 indique une difficulté de la responsable à investir son personnel dans une dynamique de travail d'équipe, soit à cause de problèmes d'organisation dus souvent à un manque de personnel, soit par la gestion du quotidien qui prend le dessus sur la réflexion, la communication et la mise en projet.

Peut-être l'ordre des questions a eu une influence sur les réponses obtenues. La communication qui s'est établie entre l'interviewée et nous, hors ou lors du questionnaire, a sans doute aussi été un biais au contenu de ces entretiens.

VI - Les variables

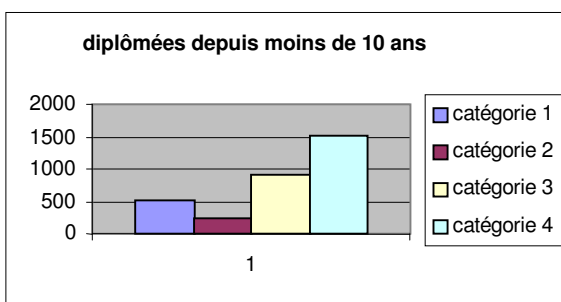
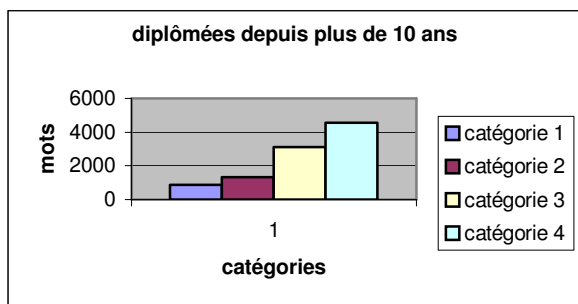
Nous avons isolé quelques variables des entretiens afin de faire ressortir des différences ou des similitudes entre les données, et de pouvoir en comparer les résultats.

6.1 Le statut de la structure



Dans les catégories 1 et 2, nous voyons que la tendance est inversée selon le statut de la structure. Cela indique que dans les structures associatives, les responsables sont plus dans le projet d'établissement, c'est à dire, dans le fonctionnement global, dans le projet, alors que dans les structures municipales, il semble que le projet pédagogique, c'est à dire la position de l'adulte dans l'accueil de l'enfant, soit prépondérant. Cela peut s'expliquer aussi par la prise en charge de l'élaboration du projet d'établissement par les services municipaux. Cette prise en charge de certaines tâches se retrouve dans la catégorie 4 qui est plus importante pour les structures associatives. Cela signifie que les responsables des structures ont plus de tâches à gérer, elles sont moins déchargées. Par exemple, dans les services municipaux, il y a une secrétaire qui prend en charge la partie administrative. Dans le secteur associatif, la disponibilité de la secrétaire de l'association étant souvent moindre, ces travaux incombent à la responsable. La catégorie 3 est plus importante dans les structures municipales car la masse salariale étant plus importante, les moyens financiers pour la formation sont plus conséquents, et dans deux municipalités sur quatre, le personnel a déjà bénéficié de formation intra muros, facilité aussi par un personnel en nombre suffisant et par des services qui gèrent les demandes de formation. Le manque de personnel est un facteur qui entrave le départ en formation dans le secteur associatif. Les moyens financiers aussi, ce qui explique que bien souvent, ce sont les contrats aidés dont la formation est prise en charge par l'Etat qui partent se former.

6.2 L'année d'obtention du diplôme

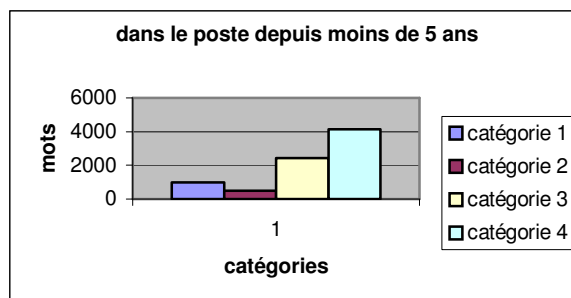
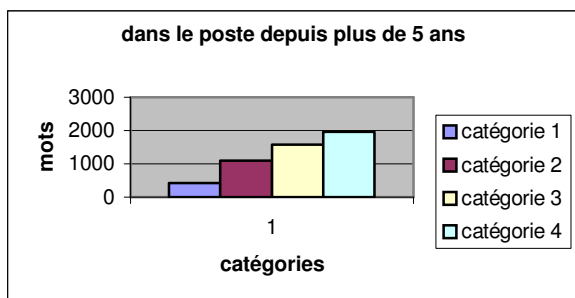


Nous constatons que plus la personne a de l'expérience professionnelle, plus elle se situe dans le fonctionnement global de la structure, moins elle en a, plus ce sont les pratiques professionnelles qui priment. Ce qui a un lien avec la catégorie 3 où la formation est aussi plus importante chez les expérimentées, soit parce qu'elles sont plus disponibles pour être à l'écoute des demandes du personnel, soit parce qu'elles ressentent mieux les besoins et anticipent sur le futur.

La catégorie 4 est similaire dans les deux cas, ce qui signifie que l'expérience professionnelle n'a pas d'incidence sur le rôle de la responsable, il est le même quelle que soit cette expérience. Elle peut cependant avoir une influence sur la façon dont les personnes le perçoivent, la position d'expert peut être facilitante mais elle n'empêche pas les aléas du quotidien.

6.3 L'ancienneté dans la structure

Nous constatons que les histogrammes sont à peu près similaires à ceux du paragraphe



précédent. Nous pouvons retenir que plus la responsable est ancienne dans la structure, plus le rapport au quotidien est moindre, puisque ce quotidien est acquis, ce qui la met dans une position d'expert et lui permet de prendre de la distance par rapport au fonctionnement de la structure. La responsable est alors plus disponible pour s'occuper de la mise en place des formations, d'où une catégorie 3 plus importante. Son rôle de responsable est maîtrisé ce qui explique qu'elle est moins dans des situations qui lui posent problème, et la catégorie 4 est donc moins importante pour les personnes qui ont une ancienneté supérieure à 5 ans.

En résumé, les responsables sont tellement dans la gestion de leurs pratiques quotidiennes (projet programmatique), qu'elles ont du mal à s'en détacher pour travailler sur les projets visés ; la gestion des ressources humaines n'est pas considéré par les directrices de crèches associatives comme une fonction de leur travail (dans les structures municipales, il y a un service qui prend en charge cette fonction).

5. Conclusion personnelle sur ce travail

Ce fut un travail très enrichissant, long certes, mais un réel travail de maïeutique (dans le sens de l'art de faire accoucher). Il a vraiment fallu que j'aie cherché au fond de moi cette pratique professionnelle, que je la formalise et que je la conceptualise. Puis, je suis allée à la rencontre des autres professionnelles, et là, je vous encourage à le faire. D'abord, j'étais obligée d'être dans une écoute active, aidée de mon dictaphone bien sûr pour retranscrire les entretiens, mais je me suis aperçue que les gens avaient besoin de parler de ce qu'ils font, de ce qu'ils sont, et les entretiens « débordaient » très souvent ! Rencontrer les autres professionnelles et leur travail, cela permet aussi de re situer notre pratique, de la re contextualiser et bien sûr de la comparer. Voir ce qui se fait ailleurs est toujours enrichissant, dynamisant et l'on se sent moins seul.

De ce travail a émergé mon projet professionnel qui est de mettre en place des formations continues inter établissement pour les professionnels de la petite enfance, en regroupant géographiquement au mieux les lieux de stage. Bien sûr, les besoins qui sont ressortis sont le management, l'aide à la parentalité essentiellement. Après ce travail de recherche, cette année de formation à l'université et mon expérience professionnelle, je me sens prête pour accompagner les professionnelles dans leur projet de formation continue, et d'adapter mes propositions à leurs demandes et à leurs besoins.

Voilà, en espérant vous avoir intéressé et suscité réflexion, je vous communique mon mel si vous souhaitez échanger avec moi : corinne.merlo@laposte.net
Bien cordialement, et chemin faisant... Corinne.

ANNEXE 1

SOMMAIRE

Introduction générale	page 1
Première partie : problématique pratique	
Introduction première partie	page 2
I – La situation qui pose problème	page 2
II – La problématique pratique	page 3
III – Présentation du secteur petite enfance	page 3
3.1 Les professionnels de la petite enfance	page 4
3.2 Petit historique sur la profession des éducateurs pour jeunes enfants	page 5
IV – Les diverses évolutions de la société	page 7
V – L'évolution du secteur de la petite enfance	page 9
VI – La formation continue	page 10
6.1 Une nécessité	page 10
6.2 La formation continue à la crèche	page 12
VII – Le rôle de la responsable d'établissements d'accueil de la petite enfance	page 13
VIII – Le projet	page 16
8.1 Pourquoi faire un projet ?	page 16
8.2 Le projet d'établissement de la crèche	page 17
8.3 La régulation de projet	page 18
IX – La motivation du personnel face au projet d'établissement	page 18
X – La dynamique de groupe	page 20
Conclusion première partie	page 24
Deuxième partie : problématique théorique	
Introduction deuxième partie	page 25
I – Le projet d'établissement	page 25
II – Le projet éducatif et le projet pédagogique, deux concepts voisins	page 26
III – L'évaluation des projets	page 29
IV – Le rôle de la motivation dans l'élaboration des projets	page 31
V – Projet et complexité	page 33
VI – Le projet comme moteur du changement	page 36
VII – La dynamique de groupe au sein du projet	page 39
VIII – Projet et communication	page 42
Conclusion deuxième partie	page 44
Troisième partie : recherche	
Introduction troisième partie	page 45
I – Objectif de la recherche	page 45
II – Choix de la méthodologie	page 45
III – Présentation et définition des catégories	page 46
IV – Analyse du contenu des entretiens	page 47
4.1 Sujet 1	page 48
4.2 Sujet 2	page 51
4.3 Sujet 3	page 55
4.4 Sujet 4	page 57
4.5 Sujet 5	page 60
4.6 Sujet 6	page 64
4.7 Sujet 7	page 66
4.8 Sujet 8	page 70

V – Conclusion sur les huit sujets	page 84
VI – Les variables	page 85
Conclusion troisième partie	page 87
Conclusion générale	page 88
Bibliographie	page 92
Annexes	

ANNEXE 2 : l'entretien

STRUCTURES ASSOCIATIVES

1. Comment avez-vous élaboré votre projet d'établissement ?
Seule, en équipe, temps passé
2. Pensez-vous que le personnel se le soit approprié ?
Quels sont les comportements qui repérés qui justifient votre réponse ?
3. Faîtes-vous des réunions d'équipes
4. Si oui, à quelle fréquence, sur quel thème, avec qui, quelle durée.
5. Faîtes-vous d'autres types de réunions ? Si oui, lesquelles.
6. Cotisez-vous à un OPCA ? Si oui, lequel ? Connaissez-vous votre budget ?
7. Comment utilisez-vous votre budget de formation ? Qui, intitulé, durée.
8. Sur quels critères choisissez-vous une formation ? Coût, durée, lieu, contenu, choix du salarié ou imposé.
9. Si vous ne faîtes pas de formation continue, quelles en sont les raisons ?
10. Quels sont vos besoins en matière de formation professionnelle continue ?

Pour les structures municipales, je supprimais la question 6, puisqu'ils adhèrent au CNFPT (centre national de la fonction publique territoriale).