

PETITE ENFANCE

Quels leviers pour fidéliser le personnel ?

La pénurie de main-d'œuvre dans le secteur est criante pour nombre de villes. Pour stabiliser le personnel, l'accent est mis sur les perspectives d'évolution et la formation, notamment celle des encadrants.

Offrir aux professionnels de la petite enfance des perspectives d'évolution est l'une des clés de la fidélisation à laquelle travaillent nombre de collectivités. Un enjeu d'autant plus important pour ce secteur que le travail y est difficile et très routinier. Plusieurs leviers sont utilisés, que ce soit la préparation de concours ou la validation des acquis de l'expérience (VAE). La ville de Paris offre ainsi la possibilité à des agents de service titulaires d'un CAP petite enfance ou d'un BEP carrières sanitaires et

sociales, placés auprès des enfants et justifiant de deux ans d'ancienneté, de suivre une formation rémunérée pour préparer le concours d'entrée aux écoles d'auxiliaires de puériculture. En 2008, ils seront 195 dans ce cas. Quant à la VAE, « nous l'avons mise en place depuis deux ans, pour différentes catégories de personnel. Le dispositif sera développé progressivement : cette année, 25 agents de service en bénéficient pour devenir auxiliaires de puériculture, 5 auxiliaires pour devenir éducatrices de jeunes enfants et tous les agents qui le demandent pourront, par ce biais, essayer d'obtenir un CAP petite enfance ou restauration collective », détaille Véronique Duroy, chargée de la direction des familles et de la petite enfance.



Les directrices de crèche sont formées aux valeurs de management qu'elles n'ont pas apprises en école de puériculture.

Christophe Durieux,
président de **People & Baby**

Professionnalisation. Regroupant près de 500 collaborateurs, People & Baby gère 32 crèches, la moitié de droit privé conventionnées, l'autre moitié en délégation de service public. « Notre gestion des ressources humaines est tournée vers la formation du personnel », explique Christophe Durieux, son président. Pas moins de 40 personnes devraient bénéficier de la VAE début 2009. « L'implication des directrices d'établissement, qui sont formées au management d'équipe, est primordiale pour les accompagner dans ce parcours. » D'autant qu'il n'est pas aisé, pour ces personnes de terrain, de rédiger un dossier ou de préparer des oraux. « La VAE est un bon moyen de pro-

fessionnaliser ce personnel car de nombreux titulaires d'un CAP petite enfance ou d'un BEP échouent au concours d'entrée aux écoles d'auxiliaires, note Béatrice Duhén, directrice départementale des crèches du Val-de-Marne. Il y a peu de places disponibles et la sélection est très forte. » Pour palier ce problème, le département étudie la possibilité d'ouvrir une deuxième voie de concours adaptée à ces agents. Autre levier de fidélisation, la formation continue ne doit pas être négligée car elle permet de prendre du recul sur ses pratiques professionnelles et de redonner de l'élan aux équipes. « Chaque mois, en plus des traditionnelles journées pédagogiques, nous organisons deux at-

TÉMOIGNAGE Béatrice Duhén, directrice départementale des crèches (*)

« L'apprentissage crée des liens avec la collectivité »

« Le département souhaite s'engager dans la voie de l'apprentissage, en privilégiant les métiers en pénurie. Lorsque le Greta du Val-de-Marne a créé un diplôme d'auxiliaire de puériculture en apprentissage, à la rentrée 2006, nous avons ouvert nos portes à quinze de ces apprentis. Au bout de dix-huit mois de formation, une fois leur diplôme en poche, elles peuvent en effet être recrutées dans la collectivité. Même s'il n'y a aucun engagement de leur part de servir dans la collectivité qui les a accueillies en apprentissage, nous avons fait le pari qu'elles auraient envie de rester "chez nous". Pari réussi, puisque douze d'entre elles ont rejoint une crèche du département. Un levier supplémentaire pour fidéliser des agents qui possèdent une bonne connaissance de l'institution et qui ont pu créer des liens avec la collectivité. »

(*) Au conseil général du Val-de-Marne



**A Bordeaux,
les professionnels
bénéficient du soutien
d'un psychologue
jusqu'à un jour et demi
par semaine.**

**Béatrice Chamayou, coordinatrice
à la ville de Bordeaux**

liers de quinze personnes au siège ou en région, explique Christophe Durieux. Sur un thème de formation transversal, les professionnels peuvent échanger sur leurs pratiques, et, surtout, se rencontrer en dehors de leur établissement. »

Dynamique. Le conseil général du Val-de-Marne, lui, alterne les formations sur site et à l'extérieur car « dès que l'on mobilise les personnes hors de la crèche, le service n'est plus rendu », rappelle Béatrice Duhon. Depuis plusieurs années, il organise une formation de quatre jours sur les conditions de travail, en plus des deux journées pédagogiques annuelles. L'ergonomie, les gestes et postures, et l'aménagement des locaux sont ainsi présentés dans chaque crèche départementale. « La formation touche à l'entraide, à la solidarité au sein d'un établissement. Elle renforce la solidarité des équipes. » Pour Paris, un éventail de 55 thèmes de formation continue est proposé, lesquels donnent lieu, en 2008, à plus de 260 sessions.

A Bordeaux, Christine Marcel, adjointe à la direction du service

TÉMOIGNAGE Béatrice Chamayou, coordinatrice à la ville de Bordeaux

« Prendre du recul et souffler »

« Depuis une dizaine d'années, nous offrons à nos directrices de crèche la possibilité d'analyser leurs pratiques professionnelles sous le regard d'une personne extérieure à l'institution. Notre choix s'est porté sur une psychanalyste de formation, capable de dégager le vécu personnel des attentes professionnelles. Quatre groupes d'une douzaine de personnes volontaires rencontrent cette spécialiste une fois par mois, dans un lieu neutre. Durant ces séances, elles évoquent les situations qui les ont mises mal à l'aise ou qu'elles ont mal gérées. Pour la première fois cette année, nous avons ouvert ce suivi aux éducatrices de jeunes enfants, dont le malaise croît chaque année. Cadres de terrain, elles sont aussi confrontées aux difficultés grandissantes des parents : séparations précoces, familles recomposées... Ce suivi leur apporte l'aide nécessaire pour prendre du recul et souffler. »

petite enfance, explique que le faible turnover de son service (7,5%) tient, pour partie, à la mobilité interne: « Nous encourageons nos agents à changer de crèche au sein de la ville. Chaque année, 10% du personnel passe d'un établissement à l'autre, motivé par la perspective d'un nouveau projet. »

Autre initiative, cette fois au niveau régional, et qui permet de sortir les professionnels de leur routine: le Réseau girondin. Cette instance, pilotée par la faculté de psychologie de Bor-

deaux 2, le CNEPT, les conseils régional et général, et la direction régionale des affaires culturelles, invite les professionnels de la petite enfance à réfléchir à l'éveil culturel des enfants selon un thème différent chaque année. Une quinzaine d'agents de Bordeaux y participent. L'action se déroule en trois temps: des journées de formation, un colloque et la création de modules ludiques qui font l'objet d'une exposition itinérante dans toute la région. « Cette année, les agents ont confectionné un es-

cargot géant que les enfants peuvent explorer. Une invitation à développer leur créativité grâce aux jeux d'éveil qu'il contient. Cela crée une saine émulation au sein des équipes », explique Béatrice Chamayou, coordinatrice à la ville de Bordeaux.

Cohésion. « L'obligation d'élaborer des projets d'établissement nous a donné l'occasion de relancer la dynamique, en incitant les directrices à les concevoir de manière participative, relate Béatrice Duhon, dans le Val-de-Marne. Grâce aux appuis méthodologiques que nous leur avons fournis, certaines d'entre elles ont réussi à faire de ce projet un outil de cohésion. »

Pour sa part, la ville de Bordeaux mise sur la création de groupes de travail au niveau des achats. « Chaque fois que nous élaborons un marché, nous convions les personnes concernées par les produits pour qu'elles participent au cahier des charges. Une initiative qui suscite de l'intérêt au vu des demandes que nous recevons à chaque fois », s'enthousiasme Christine Marcel.

Michèle Foin