



Institut de Formation et de Recherche  
sur les Organisations Sanitaires et  
Sociales et leurs réseaux

UNIVERSITÉ **JEAN MOULIN** LYON III  
FACULTÉ DE **DROIT**

*Les enjeux de la démarche qualité dans la  
stratégie d'une association gestionnaire d'EAJE*

**Le cas de la filière Enfants-Familles Auvergne Rhône-Alpes de la Croix-Rouge  
française**

Mémoire pour le **Niveau 2** du Diplôme de  
Master Droit, Economie, Gestion,  
Mention « Droit et Management des Organisations Sanitaires et sociales »  
Spécialité « **Juriste Manager des Structures Sanitaires et  
Sociales** »

— Septembre 2017 —

**Gabriella Trichard**

Responsable de stage : **Chérifa Zrari**

Directeur de Recherche : **Jérôme Minonzio**

## REMERCIEMENTS

Je souhaite adresser mes remerciements à toutes les personnes qui ont pu contribuer au bon déroulement de mon stage ainsi qu'à la rédaction de mon mémoire.

Je remercie plus particulièrement ma tutrice de stage, Chérifa ZRARI, directrice territoriale Auvergne Rhône-Alpes de la filière Enfants et Familles de la Croix-Rouge française, pour m'avoir donné l'opportunité de travailler au sein de la filière et de m'avoir accordé sa confiance tout au long de ce stage. Ses précieux conseils et son investissement dans les missions qu'elle m'a confié m'ont permis d'acquérir les compétences et l'autonomie que je recherchais. Travailler avec elle fut pour moi une expérience très enrichissante humainement et professionnellement.

Je tiens également à remercier Mme Agnès Jacquet, directrice de la crèche Croix-Rouge Arlequin (69003), pour m'avoir accueilli de nombreux jours dans sa structure, me permettant de découvrir l'organisation et le fonctionnement d'un multi-accueil (crèche et halte-garderie). Elle m'a permis de comprendre sur le terrain, la réalité de ces métiers de la petite enfance, face à leur mission quotidienne : l'accompagnement de tous les très jeunes enfants.

Je suis très reconnaissante envers les directeurs des huit autres crèches de la Croix-Rouge sur Lyon, Rosella GUILLEMOT, Emilie VUILLEMENOT, Françoise DUMAINE, Fabien ALONSO UBEDA, Christine GREISS, Annick VIALLET et Maryse TOUTANT pour l'accueil qu'ils m'ont réservé et le temps qu'ils m'ont accordé lors de nos réunions de travail sur l'autoévaluation.

Je souhaite également remercier Elodie AH HON, directrice territoriale Enfants et Familles Ile-de-France, Séverine BRESSON, chargée de mission filière Enfants et Familles à la direction générale, et Eléonore BESCOND, référente qualité gestion des risques filière Enfants et Familles à la Direction Générale pour les entretiens qu'elles m'ont accordé et qui m'ont permis de mieux cerner la politique qualité de la Croix-Rouge.

Je remercie également les professeurs de l'Ifross pour la qualité des enseignements qui nous ont été délivrés cette année et en particulier Jérôme Minonzio pour son suivi et ses conseils lors de la réalisation de ce mémoire.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>1. La structuration d'une démarche qualité en EAJE, un positionnement stratégique de la Croix-Rouge française face à un secteur en croissance mais concurrentiel</b>	<b>6</b>
1.1. L'essentielle élaboration d'une démarche qualité pour palier un manque de coordination dans le secteur de la petite enfance	6
1.2. Une nécessaire harmonisation des pratiques professionnelles pour conserver une cohérence au sein de la filière nationale Enfants Familles	13
1.3. Vers un développement de la filière Enfants Familles grâce à un choix stratégique de certification pour faire face à un milieu fortement concurrentiel	19
<b>2. La difficile mise en œuvre des outils qualité de la filière Enfants et Familles pour améliorer l'accueil des jeunes enfants</b>	<b>26</b>
2.1. Des outils qualité au service d'un meilleur fonctionnement de la filière	26
2.2. Des outils qualité perfectibles pour un meilleur accompagnement des jeunes enfants et de leurs familles	32
2.3. De multiples résistances face à l'évolution de l'organisation et des exigences financières du secteur de la petite enfance	36
<b>3. Perspectives et recommandations : vers une amélioration continue de la qualité d'accueil des enfants, de leurs familles et des professionnels</b>	<b>44</b>
3.1. Une affirmation de la dynamique qualité de la filière grâce à la mise en place d'une « évaluation externe »	44
3.2. Une meilleure qualité de vie au travail et une appropriation de la démarche qualité grâce à un management participatif	47
3.3. Un accompagnement personnalisé des besoins de l'enfant et de ses parents au travers du principe de la co-éducation	54
<b>Conclusion</b>	<b>60</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>62</b>
<b>Table des matières</b>	<b>66</b>
<b>Table des annexes</b>	<b>66</b>

## Liste des sigles

**Ades** : Association pour la défense de l'environnement et de la santé

**Afnor** : Association française de normalisation

**Anesm** : agence nationale d'évaluation de la Qualité des Etablissements et Services sociaux et médico-sociaux

**Caf** : caisse des Allocations familiales

**Cnaf** : caisse nationale des Allocations familiales

**Cog** : convention d'Objectifs et de Gestion

**DFM** : directeur Filière Métier

**EAJE** : établissement d'accueil jeunes enfants

**Ehpad** : établissement pour personnes âgées dépendantes

**EJE** : éducateur de jeunes enfants

**ESMS** : Etablissements et services sociaux et médico-sociaux

**GPEC** : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**HAS** : Haute autorité de Santé

**INSEE** : institut nationale de la Statistique et des Etudes économiques

**Irfss** : Institut régional de formation sanitaire et social

**OEC** : organisme d'évaluation de la conformité

**PSE** : plan de sauvegarde de l'emploi

**PSU** : prestation de service unique

## Introduction

« *L'importance des premières années de la vie, et la contribution du mode d'accueil à l'épanouissement de l'enfant quand les parents le confient et s'absentent ne sont plus à démontrer. La notion « d'accueil de qualité » ne suffit cependant pas à cerner ces enjeux fondamentaux.* » Tels sont les propos tenus par Sylviane Giampino<sup>1</sup>, auteure du rapport du cadre national pour l'accueil du jeune enfant, publié en mai 2016. La notion de qualité n'est pas un concept nouveau dans un secteur de la petite enfance où depuis 1972 par exemple, la pédopsychiatrie est reconnue comme étant une spécialité en médecine, explicitant l'importance d'un accueil et d'un accompagnement bienveillant et adapté aux besoins de chaque enfant et non plus uniquement quantitatif des très jeunes enfants. Selon Yvonne Knibiehler<sup>2</sup>, « *le savoir concernant le petit enfant ne cesse de s'enrichir, dans le sillage des sciences médicales s'avancent les sciences du psychisme ; le petit humain n'est pas seulement un corps, c'est un être de relations qui devra nouer des liens avec ses semblables* ». Garantir une qualité d'accueil de ce très jeune enfant est donc essentiel, afin de lui assurer un environnement sain et adapté, pour qu'il puisse s'épanouir. Cependant, dans un secteur en constante adaptation face à une grande diversité sociale, la démarche qualité ainsi que son évaluation, au sens du secteur sanitaire ou médico-social, reste à mettre en place.

## La petite enfance, un secteur en pleine mutation

La France est avec le Royaume-Uni le pays le plus fécond d'Europe, avec 820 000 naissances. En 2015, la France comptait 2,3 millions d'enfant de moins de 3 ans. Une étude de l'institut national de la Statistique et des Etudes économiques (Insee)<sup>3</sup> a également mis en exergue le fait que « *le nombre de mères de jeunes enfants exerçant une activité a fortement progressé au cours des dernières décennies* », atteignant 80% du nombre total de femmes en France entre 30 et 50 ans, contre 40 à 45% de femmes actives en 1962. Cet accroissement du nombre de jeunes enfants et le travail des mères explique la forte demande de modes de gardes en France. Or, malgré les investissements des pouvoirs publics dans ce secteur, il y a en France, en moyenne, 16,3 places en établissement d'accueil de jeunes enfants (EAJE) pour 100 enfants de moins de 3 ans<sup>4</sup>. Tous modes de gardes confondus, la moitié des enfants ne disposent pas de places auprès de professionnels de la petite enfance. Outre les inégalités territoriales d'accès à un mode de garde, il demeure encore aujourd'hui une inégalité sociale des modes de garde. En effet, si les crèches municipales, et certaines associatives ou privées ont un conventionnement avec la caisse des Allocations familiales (Caf) et pratiquent des prix selon la prestation de service unique (PSU), d'autres pratiquent des prix dé plafonnés, et donc inaccessibles pour des familles d'origine modeste. Le principal mode de garde

---

<sup>1</sup> Sylviane GIAMPINO est psychologue pour enfants, psychanalyste et a été désignée pour rédiger un rapport nommé « *Développement du jeune enfant : Modes d'accueil et Formation des professionnels* » en mai 2016 sur la demande de Mme Rossignol, ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des Femmes sous le mandat du Président François Hollande.

<sup>2</sup> KNIBIEHLER, Yvonne. « *Modes de garde : permanences et changements à travers l'histoire* », Spirale, vol. no 30, no. 2, 2004, pp. 15-22.

<sup>3</sup> MALET Jean-Michel, *Forte hausse du taux d'activité des femmes en 50 ans*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1559961>, consulté le 5 mai 2017

<sup>4</sup> BORDERIES Françoise, Etudes et Résultats DREES, *Offre d'accueil des enfants de moins de 3 ans en 2013 : le nombre de places continue d'augmenter*, août 2015, numéro 0931

**Les enjeux de la démarche qualité dans la stratégie d'une association gestionnaire d'EAJE** Gabriella TRICHARD

reste donc la garde au domicile par un des parents, ce qui participe à la création d'inégalités sociales pour ces familles.

Le terme de qualité est aujourd'hui quotidiennement employé dans les médias, les stratégies d'entreprise, revêtant des significations diverses et est bien souvent la proie d'une interprétation très subjective. Ce mot valise « *peut prendre des sens assez divers et parfois radicalement opposés chez des partisans ou les adversaires* » (Mispelblom Beyer 1999, p. 45-61). A définitions multiples, une première définition générale de la qualité peut être retenue selon l'Association française de Normalisation (Afnor) : « *un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs* ». En effet, si la qualité permet de répondre à des exigences de consommateurs ou usagers, c'est que selon M. Ortalda, responsable du pôle petite enfance de la Cnaf, la notion de qualité en petite enfance regrouperait alors 6 critères<sup>5</sup> : le respect du cadre réglementaire, la performance gestionnaire, le bien-être de l'enfant, la qualité de service et la qualité de vie au travail, la place des parents et enfin le lien envers le territoire. C'est donc dans cette dimension globale de la qualité que ce mémoire est traité.

Le secteur de la petite enfance a connu une grande évolution, passant d'une prise en charge hygiéniste vers 1860 à un accompagnement personnalisé et adapté, tenant compte de besoins spécifiques de chaque famille<sup>6</sup>. De plus, depuis quelques années, une profonde mutation des modes de gestion de la petite enfance est en œuvre, impactés par des exigences de rentabilité financière importantes, modifiant les postes de direction et la gestion de ces structures. Les attentes des financeurs sont aujourd'hui très similaires à celles du secteur médico-social. C'est dans un secteur en pleine évolution que cette étude sur la qualité prend place. Mais la notion de qualité rentre en conflit entre deux conceptions, celle des professionnels des crèches qui considèrent qu'ils veillent à une véritable qualité d'accueil depuis des années au travers l'analyse de leurs comportements et gestes quotidiens, notamment lors des séances d'analyse des pratiques professionnelles, et celle des sciences de gestion, pour qui la qualité ne peut être envisagée qu'au travers d'une formalisation d'outils qualité et de procédures écrites, et qui n'en serait donc qu'aux prémices dans le secteur de la petite enfance. Bon nombre d'initiatives et courants se sont penchés sur la question de la qualité d'accueil depuis des dizaines d'années. Fonctionnant historiquement de manière très indépendante et presque sur un schéma familial, les crèches sont aujourd'hui souvent rachetées par des groupes privés, structurant l'offre de garde collective. Face à cet environnement, les organismes se voient tenus d'adopter des stratégies qualité, afin de faire face aux diverses pressions (financières, concurrence...), bien que la démarche d'évaluation de la qualité ne soit pas légalement obligatoire pour les EAJE. La qualité devient alors l'outil essentiel, notamment pour se distinguer des concurrents et attirer de nouvelles familles.

---

<sup>5</sup> PETRELLA Francesca (dir). Dossier d'étude n°167, *Les délégations de service public dans le secteur de la petite enfance : quel développement, quelles modalités, quelle gouvernance ?*, juillet 2013

<sup>6</sup> KNIBIEHLER Yvonne, *op.cit.*, pp. 15-22

## **Le cadre d'étude : une organisation gestionnaire d'EAJE au sein de la Croix-Rouge française : la filière Enfants et Familles**

La Croix-Rouge française est association reconnue d'utilité publique par décret du 7 août 1940, validé par ordonnance du 27 avril 1945, et régie par la loi du 1er juillet 1901. Elle est engagée dans le secteur de la santé, de l'aide à l'autonomie, de l'urgence et du secourisme, de l'action sociale, de la formation et de la solidarité internationale, grâce à ses 56 000 bénévoles et 18 000 salariés engagés dans 600 établissements.

Les actions de la Croix-Rouge française se structurent en un pôle humanitaire, et en un pôle établissements. Au sein de ce pôle, sept filières existent : la filière Enfants et Familles, la filière senior, la filière Handicap, la filière Sanitaire, la filière Formation et la filière Domicile et la filière Exclusions. Chacune de ces filières sont subdivisées en filière-région. La filière Enfants et Familles Auvergne Rhône-Alpes coordonne ainsi plusieurs types d'établissements, huit établissements d'accueil du jeune enfant et une micro-crèche.

En France, les crèches de la Croix-Rouge accueillent tous les enfants, en privilégiant la mixité sociale et en favorisant le respect des différences, en adéquation avec les 7 principes de l'association : humanité, impartialité, neutralité, indépendance, volontariat, unité, et universalité. Ce sont 60 crèches qui proposent chaque année près de 2500 places en accueil régulier, occasionnel ou d'urgence. Depuis 2013, la filière Enfants-Familles de la Croix-Rouge française en Auvergne Rhône-Alpes est engagée dans une démarche complète de développement durable au sein de ses 9 crèches. Cette démarche se décline en actions et projets concrets, portés par l'ensemble des 135 professionnels de la structure, toutes fonctions confondues, et est axée sur la santé environnementale des enfants et des publics vulnérables (les familles accompagnées) et sur la protection de l'environnement. L'objectif premier de la filière est d'assurer aux enfants accueillis, comme à leurs familles mais aussi aux professionnels intervenants auprès d'eux, une excellente qualité d'accueil et de conditions de travail. C'est dans cette perspective que la Croix-Rouge a souhaité structurer une véritable stratégie qualité au sein de sa filière Enfants et Familles et a mis en place des outils de gestion à disposition des crèches. Néanmoins, ces outils sont perfectibles pour garantir une meilleure qualité de service. En effet, récemment mis en place et parfois élaborés sans la participation des équipes de terrain, ceux-ci peinent à s'imposer, dans un contexte de filière complexe depuis quelques années.

### **Problématique et objectifs de la recherche**

Ayant effectué mes précédents stages dans la qualité en clinique et en direction d'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad), je souhaitais cette année approfondir mes connaissances en stratégie qualité et en management, si possible dans un secteur nouveau. J'ai donc saisi l'occasion de postuler à ce stage, proposant une mission de chargé de projet qualité et développement durable au sein de la filière Enfants Familles Auvergne Rhône-Alpes de la Croix-Rouge française. En plus d'accompagner les directeurs dans la réalisation d'une autoévaluation spécialement conçue par la filière au national pour les crèches, j'ai été invitée à réfléchir à la pertinence de porter un projet de certification pour les crèches de la Croix-Rouge. Cette certification

a pour objectif de permettre aux EAJE de la Croix-Rouge de fournir un accueil des jeunes enfants de qualité. Mais cette démarche de certification, impliquant de nombreux investissements, tant humains que financiers et organisationnels, est en cours de délibération au niveau national. Cela m'a permis de mettre en lien le concept de démarche qualité, bien connu et appliqué dans les secteurs sanitaires et médico-sociaux, avec les intérêts stratégiques d'une association internationale, gestionnaire d'établissements d'accueil du jeune enfant, plus couramment nommés « crèches ». Afin de comprendre le fonctionnement du pôle qualité de la Croix-Rouge, j'ai été amenée à réaliser des entretiens semi-directifs auprès de directeurs territoriaux (annexe I) mais aussi de la chargée de mission Enfants et Familles au siège, ainsi que la référente qualité nationale Enfants et Familles. J'ai eu également l'opportunité d'interroger M. Laurent Ortalda, responsable du pôle petite enfance de la Cnaf, sur le positionnement de cette dernière sur la question de la démarche qualité et plus précisément des labellisations et certifications, ainsi que deux responsables qualité d'un groupe de crèche privé en France sur leur démarche de certification afin de pouvoir comparer leur mode opératoire avec l'éventuel positionnement de la Croix-Rouge. En observation au sein d'une crèche une journée par semaine durant mon stage, j'ai pu percevoir et recueillir les réalités de l'accompagnement des jeunes enfants sur le terrain, que j'ai pu croiser avec mes lectures de documents internes et d'auteurs, ainsi qu'avec les entretiens réalisés. C'est donc d'une vision globale, à la fois du terrain, mais aussi d'un siège régional que je construis ce mémoire.

Comment la stratégie qualité d'un organisme gestionnaire d'EAJE doit-elle être mise en œuvre pour permettre une réelle amélioration continue de la qualité d'accueil des enfants et de leurs familles ?

Trois hypothèses ont été étudiées tout au long de ce mémoire pour répondre à cette question. Tout d'abord, face à un contexte économique contraint et un corpus législatif en constante évolution, la question se pose pour les gestionnaires d'établissements de jeunes enfants de faire le choix d'une stratégie axée sur la qualité pour se différencier dans un secteur en croissance mais de plus en plus concurrentiel. La deuxième hypothèse réside dans le fait que lorsque des dysfonctionnements s'installent durablement au sein d'une organisation, il peut être pertinent de mettre en place des outils qualité pour rationaliser et structurer la gestion et les pratiques. Nécessaires, ces outils de gestion peuvent être cependant inutilisables s'ils sont mal construits, mal utilisés et mal accompagnés par l'encadrement. Enfin la dernière hypothèse porte sur le fait que le rôle de management des cadres est essentiel dans une organisation, pour communiquer efficacement et faire participer tous les acteurs selon leurs compétences, afin de rendre ces outils qualité efficaces et ainsi améliorer la qualité d'accueil des enfants et de leurs familles.

La formalisation d'une démarche qualité est un choix stratégique pour une organisation telle que la filière Enfants Familles de la Croix-Rouge, dans un secteur concurrentiel (1). Cette stratégie qualité est conceptualisée au travers d'outils au service de l'organisation et des familles, mais leur efficacité est parfois limitée par un contexte complexe (2). L'enjeu est alors d'accompagner

l'appropriation nécessaire de cette démarche par un management de proximité et participatif, afin de favoriser une véritable amélioration de la qualité d'accueil et de travail pour tous (3).

## **1. La structuration d'une démarche qualité en EAJE, un positionnement stratégique de la Croix-Rouge française face à un secteur en croissance mais concurrentiel**

Les enjeux stratégiques pour une organisation gestionnaire d'EAJE lors de la mise en place d'une démarche qualité sont nombreux. Si elle permet de coordonner les nombreuses initiatives dans un secteur libre de toute contrainte d'évaluation de la qualité d'accueil (1.1), elle permet également d'harmoniser les pratiques professionnelles au sein d'une filière nationale pour créer une cohésion et ainsi poser une base saine pour la suite de la démarche (1.2). Enfin la stratégie qualité a pour objectif le développement de la filière Enfants et Familles, dans un secteur de l'accueil des très jeunes enfants fortement concurrentiel, grâce à la possible élaboration d'une certification de services (1.3).

### **1.1. L'essentielle élaboration d'une démarche qualité pour palier un manque de coordination dans le secteur de la petite enfance**

Face à l'absence d'obligation légale d'évaluer la qualité d'accueil au sein des EAJE (1.1.1), de nombreux acteurs modélisent des labels qualité, référentiels (1.1.2), telle que la filière Enfants et Familles de la Croix-Rouge française depuis 2015 (1.1.3).

#### *1.1.1. Un vide juridique quant à l'évaluation de la qualité en petite enfance, malgré une volonté des politiques publiques de garantir une qualité d'accueil pour tous*

Historiquement, la garde d'enfant remonte à des milliers d'années. Dès la Rome antique et pendant l'Ancien régime, les femmes des classes sociales supérieures avaient recours à des nourrices pour allaiter leurs enfants. Cette pratique courante a structuré la société de l'époque, puisque « *la mise en nourrice créait un lien social entre les familles de qualité et les familles paysannes*<sup>7</sup>. » Puis avec la révolution industrielle, le mode de garde évolue. Des initiatives se mettent en place pour donner l'asile aux enfants dans les rues : ce sont les salles d'asiles, créées par des hommes, et dirigées par des dames bienfaitrices qui « *font évoluer les soins et les jeux, mettent au point une pédagogie*<sup>8</sup> ». Une deuxième évolution majeure va modifier la prise en charge des enfants au XIX<sup>ème</sup> siècle : il s'agit de la médicalisation sous le courant hygiéniste. Cette médicalisation de la prise en charge est une première conception de la qualité en crèche. Grâce à la loi Roussel en 1834, les nourrices sont inspectées par des médecins, dans leurs logis, pour vérifier que les lieux sont propres et adaptés à de jeunes enfants. La réglementation des modes de garde commence donc très tôt. L'introduction du biberon aseptisé selon la méthode de Pasteur change encore le statut de la nourrice, celle-ci devient une gardienne, qui n'a plus besoin d'enfanter pour avoir du lait. Enfin pendant les Trente glorieuses, les crèches commencent à mettre en place une véritable théorie psychologique autour des phases de développement de l'enfant, se détachant des normes très strictes du courant hygiéniste pour se

---

<sup>7</sup> KNIBIEHLER Yvonne. *op.cit.*, pp. 15-22

<sup>8</sup> *Ibid*

focaliser sur ses besoins. Avec l'arrivée de la contraception, le statut de l'enfant change, il est choisi, attendu, et les pouvoirs publics considèrent que l'enfant est « *le capital le plus précieux de la société* », dont l'enjeu est la « *survie de la nation*<sup>9</sup> ».

La politique familiale mise en place depuis les années 1930 a fortement contribué à la croissance démographique française, faisant aujourd'hui de la France le pays fécond d'Europe avec le Royaume-Uni. En effet, grâce à la création, en 1939, du Haut Comité de la population, la politique de la famille s'est institutionnalisée à la fin de la seconde guerre mondiale. L'Union nationale des caisses d'allocation familiales est créée pour gérer les familles. Rémi Lenoir, professeur honoraire à l'université Paris I et ancien directeur du centre de sociologie européenne explique que « *ainsi, les pionniers de la politique familiale ont eu le sentiment d'avoir une vraie mission de service public, un service public à dimension morale. Le système de Sécurité sociale était alors conçu comme un mode de redistribution horizontale, des bien-portants vers les malades, des actifs vers les retraités, des célibataires vers les chargés de famille.*<sup>10</sup> » Aujourd'hui, ces aides doivent pouvoir aider les familles à accéder plus facilement à des modes de garde pour leurs enfants et à subvenir à leurs besoins vitaux (alimentation, habillement, logement...). L'augmentation du nombre de très jeunes enfants mais aussi de l'activité des femmes entraîne de fait un besoin croissant de modes de garde adaptés, souples et accessible à tous. L'évolution de la composition du foyer familial fait également que 19% des enfants dans le Rhône<sup>11</sup> vivent dans une famille monoparentale. L'enjeu de trouver un mode de garde sûr et flexible est donc primordial pour ces familles. Des objectifs nationaux sont ainsi fixés pour réserver une place pour vingt à des familles monoparentales comme l'expliquait le ministère des solidarités et de la cohésion sociale le 26/04/2012 au Sénat « *l'article D. 214-7 du code de l'action sociale et des familles (CASF) prévoit la réservation au sein des établissements et services d'accueil de jeunes enfants (crèches, halte-garderie) d'une place par tranche de vingt au profit des enfants non scolarisés de moins de six ans dont les parents sont engagés dans un parcours d'insertion sociale ou professionnelle. Sont concernés [...] les familles monoparentales.*<sup>12</sup> » De même, avoir une place en crèche pour des familles dont l'un ou les deux parents sont en recherche d'emploi est un atout important pour rester disponibles pour des entretiens ou candidater à des annonces. Les politiques publiques encouragent en ce sens puisque des crèches appartenant au dispositif « Crèche Solidarité Emploi »<sup>13</sup>, en partenariat avec Pôle emploi, s'engagent à garder les enfants des personnes en recherche active d'emploi, pour un rendez-vous ou une formation.

Alors que le secteur de la petite enfance apparaît clairement dans les priorités des politiques publiques et que la démarche pédagogique d'accompagnement de l'enfant dans son développement

---

9 ROHRBASSER Jean-Marc, Catherine ROLLET, *Les enfants au XIXe siècle*. In: Population, 57<sup>e</sup> année, n°1, 2002. pp. 213-216.

10 LENOIR Rémi. « *Politiques familiales et modes de gestion des populations. Dans une perspective historique* », Informations sociales, vol. 139, no. 3, 2007, pp. 10-21.

11 Données issues du diagnostic territorial Rhône-Alpes de la Croix-Rouge française de 2016

12 <http://www.senat.fr/questions/base/2011/qSEQ110317552.html>, consulté le 3 juillet 2017

13 <https://www.crechespour tous.com/qui-sommes-nous/creche-solidarite-emploi>, consulté le 28 avril 2017

Le groupe people&baby a créé avec Pôle emploi le dispositif « Crèche Solidarité Emploi » en vue d'accueillir les enfants de demandeurs d'emploi en crèche pendant leurs démarches, qu'il s'agisse de se rendre à un entretien d'embauche, de suivre une formation ou juste de dégager du temps pour postuler à des offres.

prend une part de plus en plus prépondérante dans les attendus d'un accueil de qualité, l'on peut s'étonner de l'absence de cadre législatif concernant l'évaluation de la qualité d'accueil des très jeunes enfants. En effet, les EAJE ne faisant pas partie des établissements médico-sociaux au sens de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, ceux-ci ne sont pas soumis aux obligations d'évaluation de la qualité de services auxquelles sont familiarisés depuis une quinzaine d'année le secteur médico-social et depuis plus de trente ans<sup>14</sup> le secteur sanitaire, soumis à l'évaluation de la qualité hospitalière depuis 1996.

Si la multiplication des types de modes de garde peut expliquer l'absence de dispositions concernant l'évaluation de la qualité, cela nécessite néanmoins d'instaurer un cadre commun afin de garantir une qualité d'accueil et d'accompagnement des très jeunes enfants à la fois dans les structures d'accueil collectif (micro-crèches, multi-accueil, crèches, halte-garderie, jardins d'enfants), mais aussi dans les réseaux d'assistantes maternelles ou encore au domicile d'une assistante maternelle. C'est dans cet esprit qu'a souhaité confier l'ancienne ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes, Laurence Rossignol, à Sylviane Giampino, la rédaction d'un rapport sur le développement du jeune enfant, les modes d'accueil et la formation des professionnels dont a été synthétisé un « *cadre national pour l'accueil du jeune enfant* »<sup>15</sup>. Ce texte-cadre, pose dix principes adressés à l'ensemble des professionnels de la petite enfance pour permettre aux enfants de grandir en toute confiance. Bien que n'ayant aucune valeur contraignante, ce texte a le mérite de donner une ligne directrice claire et commune pour tout un secteur et de définir ainsi des critères de qualité de l'accueil tels que l'adaptation de l'accueil aux différentes phases de développement de l'enfant, la bientraitance des équipes pour un accueil bien-traitant, ou encore la formation régulière des professionnels de la petite enfance. Il reste aux directeurs de ces structures de s'approprier ce texte et d'engager les professionnels auprès d'eux autour de ces valeurs.

De plus, si les décrets qui réglementent la petite enfance ne font pas explicitement allusion à la notion de qualité d'accueil, ceux-ci en précisent néanmoins son contenu : « *les établissements et les services d'accueil veillent à la santé, à la sécurité et au bien-être des enfants qui leur sont confiés, ainsi qu'à leur développement*<sup>16</sup> ». Les modalités d'accueil des enfants sont précisées et très réglementées. Il est par exemple autorisé, pour des problématiques de souplesse d'accueil, d'accueillir des enfants en plus du nombre initial prévu par l'agrément dans la limite de 10% de surcapacité. Le taux d'encadrement des professionnels est quant à lui, stricte. Des exigences sont également posées quant à la taille et la configuration des locaux, mais aussi l'élaboration d'un projet d'établissement précis lors de toute ouverture de crèche. Tous ces éléments participent donc à favoriser un accueil et un accompagnement de qualité. Ainsi, « *le respect des normes d'hygiène et de sécurité, d'une part et des taux d'encadrement et de qualification d'autre part, fonde le socle des*

---

<sup>14</sup> Instauré par l'ordonnance du 24 avril 1996 relative à la réforme de l'hospitalisation publique et privée

<sup>15</sup> GIAMPINO Sylviane, *Cadre national pour l'accueil du jeune enfant*, pdf, mars 2016

<sup>16</sup> Art. R. 180-1 du décret n° 2000-762 du 1er août 2000 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans

*minima qualitatifs exigés de l'ensemble des structures d'accueil de la petite enfance* » selon Francesca Petrella<sup>17</sup>.

Enfin, la caisse d'Allocations familiales (Caf), exige en contrepartie du financement d'une crèche, que cette dernière propose certaines prestations, comme la fourniture de couches, la préparation sur place des repas lorsque les locaux le permettent, un tarif plafonné selon la PSU et vérifie la bonne gestion financière des crèches. Selon le responsable du pôle Petite Enfance de la Cnaf « *la détention d'une convention Caf signifie donc que la crèche est à un niveau minimal de qualité d'accueil. La variation du montant PSU versé aux crèches en fonction de la différence entre le réel et le tarifé par la Caf incite les crèches à résorber ces inégalités* » ce qui permet d'assurer la encore, une qualité d'accueil pour tous. La PSU contribue au bon fonctionnement des EAJE, en versant 66% du prix de revient horaire aux EAJE, dans la limite d'un plafond et après déductions des participations familiales (selon leurs revenus). Toutes les structures d'accueil du petit enfant étant éligibles à ce mode de tarification, l'objectif de la convention d'Objectifs et de Gestion (Cog) 2013-2017 entre l'Etat et la Cnaf était de développer l'offre et de réduire les inégalités d'accès territoriales mais aussi sociales, pour garantir un accueil de qualité pour tous.

Bien qu'il n'existe dans la petite enfance, aucune contrainte réglementaire pour évaluer la qualité d'accueil des crèches, les acteurs se mobilisent pour développer leurs propres modes d'évaluation, dans un contexte d'absence de coordination de ces initiatives (1.1.2).

### *1.1.2. Un fort besoin de coordination du secteur face à la recrudescence des initiatives d'évaluation de la qualité en dehors des pouvoirs publics*

Le concept de qualité d'accueil n'est pas nouveau au sein du secteur de la petite enfance. Les professionnels du secteur s'attachent depuis plusieurs décennies à accueillir et accompagner les enfants en fonction de leurs besoins et de leur développement. Néanmoins, la démarche d'évaluation, très présente dans des secteurs proches comme le médico-social, ne s'étend au champ de la petite enfance que depuis peu. Les parents, consommateurs dans leur vie quotidienne sont habitués à côtoyer des labels alimentaires, des engagements qualité sur des provenances de matières... L'attente d'un accueil de leur enfant, certifié de qualité, peut donc être légitime. De plus, de grands groupes privés de crèches, souvent gérés par des managers et gestionnaires issus de l'industrie ou de grandes entreprises, ont très vite perçu l'intérêt économique et marketing de la mise en avant de critères qualité auprès de leurs clients, les parents. Différentes initiatives d'évaluation de la qualité d'accueil se mettent alors en place depuis une dizaine d'année en petite enfance.

Un référentiel ou une certification unique n'existant pas actuellement, de nombreux groupes ou crèches indépendantes élaborent leur propre mode d'évaluation de la qualité, l'outil le plus simple étant le questionnaire de satisfaction distribué aux parents. Si ce questionnaire permet de recueillir le sentiment des parents sur l'accueil et la vie à la crèche, celui-ci ne prend en compte que l'avis

---

<sup>17</sup> PETRELLA Francesca (dir). *op.cit.*, p138

d'une partie des bénéficiaires (celui des parents uniquement et non des enfants). En effet, l'intérêt des parents ne coïncide pas toujours avec celui de l'enfant, par exemple concernant le nombre d'heures d'accueil par jour. Le questionnaire ne permet pas non plus d'accueillir les remarques ou propositions des équipes des professionnels mais aussi de l'équipe encadrante, voire de la direction. Pour pallier cela et faire participer l'ensemble des acteurs intervenant dans l'accueil de l'enfant, des référentiels internes font donc leur apparition. Par la rédaction de critères adaptés et personnalisés à la structure, ces référentiels permettent de recueillir les remarques de tous les acteurs intervenant dans l'accompagnement de l'enfant. D'applicabilité purement interne, ces référentiels sont nombreux. On peut citer par exemple « la belle crèche », un label qualité interne au groupe Crèches pour tous<sup>18</sup>, constitué d'une autoévaluation interne attribuant trois mentions de qualité d'accueil, à savoir la mention engagée, la mention confirmée et la mention exemplaire. Cette évaluation de leur qualité d'accueil, improprement appelée « label », est le fruit de la concordance de leurs activités à leurs critères, mais ne garantit pas un seuil de qualité objectif, régulièrement vérifié par un organisme externe. Néanmoins, ce type de mode d'évaluation constitue un excellent moyen de départ pour mobiliser les équipes et s'engager dans une démarche qualité interne.

D'autres crèches ou groupes, ont élaboré conjointement avec des organismes certificateurs indépendants des référentiels de certification, dont la vocation est d'être applicable à d'autres crèches que celle de leur groupe, publiques ou privées. Un label nommé « Ecolo-crèche » propose ainsi à des crèches d'améliorer et d'évaluer leur accueil sur le plan du développement durable, que ce soit sur leur mobilier et jouets, mais aussi dans l'alimentation, les produits d'hygiène etc. Certifiées par un organisme nommé ECHOS, toute crèche peut donc passer cette labellisation, lui permettant d'afficher le logo « écolo-crèche » et de garantir un accueil compatible avec un développement durable. Si certains labels sont principalement axés sur une thématique, ici l'écologie, d'autres sont plus globaux et abordent l'ensemble de l'accompagnement de l'enfant et de sa famille, de la demande de renseignements par les parents jusqu'à la scolarisation de l'enfant. C'est le cas du référentiel de certification Quali'Enfance du groupe de la Mutualité française ou encore de Crèch'Expert, du groupe des Petits Chaperons Rouges. Ces deux certifications sont menées pour la première par l'Association française de normalisation (Afnor), et pour la seconde, par le groupe SGC ICS Qualicert. Respectant les exigences d'une certification, ces référentiels évaluent la qualité dans des domaines transversaux, passant de « *la collaboration transparente et de proximité avec nos partenaires commerciaux et institutionnels*<sup>19</sup> » à l'association des « *parents, professionnels et partenaires à la vie des établissements et services*<sup>20</sup> ». Ces certifications sont un moyen de différenciation pour se démarquer d'autres groupes, puisque « *la concentration du marché entre les mains de cinq opérateurs dominants entraîne un durcissement de la concurrence*<sup>21</sup> ».

---

<sup>18</sup> <https://www.crechespourtous.com/qui-sommes-nous/la-belle-creche>, consulté le 15 mai 2017

<sup>19</sup> Référentiel Crèch'Expert 2016 du groupe Les Petits Chaperons Rouges

<sup>20</sup> Référentiel Quali'Enfance 2016 de la Mutualité française

<sup>21</sup> Selon Jean-Emmanuel Rodocanachi, président du groupe *Grandir* dont fait partie le groupe « Les Petits Chaperons Rouges » dans sa présentation de la démarche de certification Crèch'Expert

Si ces initiatives d'évaluation de la qualité se développent dans le secteur de la petite enfance, permettant une amélioration continue<sup>22</sup> de la qualité d'accueil et d'accompagnement des très jeunes enfants et de leurs familles, l'on peut se demander comment celles-ci vont évoluer et si un organisme viendra réguler ces référentiels. En effet, il n'existe actuellement aucune disposition légale attribuant à une institution le pouvoir de coordonner l'évaluation de la qualité dans le secteur de la petite enfance, comme peut le faire la Haute autorité de Santé (HAS) pour le secteur sanitaire, ou dans le médico-social avec l'agence nationale d'évaluation et de la Qualité des Etablissements et Services sociaux et médico-sociaux (Anesm). Si la Caf est l'organisme financeur principal des EAJE en France, la coordination des démarches qualité ne rentre pas dans ses missions actuelles, comme le souligne M. Ortalda : *« si la Caf détient un certain « pouvoir » sur la qualité d'accueil des crèches, l'Etat n'a pas dans ses priorités actuellement de coordonner les actions qualité en petite enfance. L'objectif premier est dans un premier temps de faire respecter le cadre réglementaire aux crèches. »*

Un véritable enjeu se dégage alors, puisqu'il faudra vérifier la bonne mise en œuvre de l'évaluation de la qualité dans des structures différentes (crèches, jardins d'enfants), voir même au domicile de professionnels de la petite enfance lorsque ceux-ci travaillent comme assistants maternels, mais aussi le contenu de l'ensemble des critères de ces référentiels internes ou certifiant, qui se développent fortement ces dernières années. Cette coordination est nécessaire pour réguler le nombre de labels et certifications de services et contrôler leurs contenus, voir tendre vers une harmonisation de ces divers référentiels vers une trame unique, selon le modèle du secteur médico-social. Selon M. Ortalda, *« il faut faire attention à la multiplication des labels qualité qui peuvent participer à une perte de sens, et à une illégitimité de la qualité, ce qui est le contraire de l'effet souhaité. L'importance est donc de créer des labels légitimes, avec un partenariat Caf par exemple, adaptés aux exigences du secteur. »* La Cnaf soutient par ailleurs déjà le label écolo-crèche, leur projet correspondant aux orientations stratégiques de la Cnaf et de l'actuelle Cog 2013-2017, ainsi que label Avip (crèches à vocation d'insertion professionnelle) en lien avec Pôle emploi et l'ancien ministère des Affaires sociales, du Travail, des Familles et de l'Enfance.

Alors que de nombreuses démarches d'évaluation de la qualité se développent dans le secteur de la petite enfance, la Croix-Rouge cerne l'intérêt de mener une politique de démarche qualité pour son réseau de crèches en France (1.1.3).

### *1.1.3. Une récente consolidation assumée de la politique qualité de la filière Enfants-Familles nationale de la Croix-Rouge*

La Croix-Rouge française est le premier opérateur associatif français et gère aujourd'hui, en parallèle de ses activités humanitaires et de bénévolat, près de six cent établissements dans sept secteurs que sont : la filière Enfants et Familles, la filière Sanitaire, la filière Handicap, la filière Sénior, la filière Domicile, la filière Formation et la filière Exclusion. Cette structuration en filières

<sup>22</sup> Selon la roue de Deming, conceptualisée par William Edwards Deming, statisticien américain du XXème siècle

de ses établissements est récente, puisqu'elle date de 2007 pour la filière Enfants et Familles. C'est à partir de 2008 que s'est également créée une direction régionale, afin de déconcentrer le pilotage des activités et s'inscrire dans le mouvement de régionalisation des politiques publiques de l'époque<sup>23</sup>. La direction régionale nomme donc des directeurs Filière Métier régionaux, dits DFM, dont un DFM Enfance-Famille en 2008 (le nom a changé en avril 2017 pour devenir « Directeur Territorial filière Enfants et Familles »). Auparavant, l'unité locale de Lyon gérait localement à la fois les activités bénévoles, mais aussi une partie du SAMU de Lyon et l'ensemble de la gestion des établissements lyonnais (cliniques, Ehpad, SSR, crèches...).

Mais si la filière Enfants et Familles est aujourd'hui en plein développement, cela n'a pas toujours été le cas. En effet, au début des années 2000, il a été question de fermer cette filière, considérée comme accessoire face aux autres activités de la Croix-Rouge française. Finalement, « *la gouvernance actuelle, le Directeur Général et la directrice de la Direction des Métiers Sanitaires, médicaux et médico-sociaux (DM3S) ont mesuré l'importance de proposer un parcours de vie le plus cohérent pour les bénéficiaires et ceux dès le plus jeune âge*<sup>24</sup> ». C'est dans cet esprit que la stratégie 2015-2020 a souhaité mettre en avant la volonté de garantir une démarche qualité pour l'ensemble des établissements et services avec un « *accompagnement personnalisé, professionnalisme des équipes dédiées, suivi régulier de la satisfaction des résidents et usagers*<sup>25</sup> », toutes filières confondues.

Cette volonté d'appliquer à la filière Enfants et Famille une démarche qualité est affirmée dans l'ancienne stratégie Croix-Rouge de 2015 puisqu'elle constitue l'un des six piliers stratégiques. Les grands axes d'action du renforcement de la politique qualité et bientraitance de l'association sont ainsi présentés<sup>26</sup> :

- Formaliser une politique de qualité et de bientraitance pour l'ensemble de l'association.
- Traduire ces engagements en démarches, méthodes et outils appropriés à nos différents secteurs d'activité.
- Animer et piloter l'engagement qualité aux différents niveaux de l'association.
- Consolider la prévention et systématiser le signalement des actes de maltraitance à l'égard des personnes vulnérables.
- Placer la personne accompagnée au centre de la démarche de qualité et de bientraitance.

Cependant, il n'est aujourd'hui plus fait mention d'une stratégie qualité pour la filière Enfants et Familles au sein de la stratégie 2020, mais d'adapter les structures Croix-Rouge à l'évolution de leur secteur, en optimisant l'organisation, en modélisant des dispositifs performants et en formant les équipes afin de « *favoriser le bien-être et l'épanouissement des enfants tout en associant étroitement les parents*<sup>27</sup> ».

---

<sup>23</sup> Loi constitutionnelle du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République

<sup>24</sup> Interview de Mme ZRARI, Directrice Territoriale Enfants et Familles Auvergne Rhône-Alpes, 3 juin 2017

<sup>25</sup> Livret de présentation de l'offre établissements et services de la Croix-Rouge française, version 2, juin 2016

<sup>26</sup> Stratégie 2015 de l'association de la Croix-Rouge française

<sup>27</sup> Livret de présentation de l'offre établissements et services de la Croix-Rouge française, version 2, juin 2016

**Les enjeux de la démarche qualité dans la stratégie d'une association gestionnaire d'EAJE** Gabriella TRICHARD

Ce positionnement de la Croix-Rouge sur une démarche qualité petite enfance se traduit par la mise en œuvre de moyens humains et financiers puisqu'un poste de référent qualité national filière Enfants et Familles au sein du pôle qualité-gestion des risques-bienveillance de la Direction Générale a été créé en 2015. Depuis l'arrivée en avril 2017 d'une nouvelle référente qualité à ce poste, les missions ont été réaffirmées, concernant l'amélioration continue de la qualité, le pilotage et l'accompagnement des établissements dans leur démarche d'autoévaluation, la promotion de la démarche de gestion des risques, notamment concernant les événements indésirables et enfin la coordination entre le pôle qualité et la direction de l'audit et du contrôle interne afin de pouvoir bénéficier de leur expertise en matière d'audit au bénéfice de la filière.

Au niveau régional, la filière Enfants et Familles Auvergne Rhône-Alpes se distingue également par son positionnement sur la thématique du développement durable depuis 2013. Le développement durable étant « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* »<sup>28</sup>, il prend tout son sens, autour de la volonté de protéger les enfants d'aujourd'hui, les adultes de demain, leur santé et leur environnement. Toute démarche de développement durable est ainsi fondée sur le principe de l'amélioration continue et fait l'objet au sein de la filière régionale, d'une volonté d'associer les concepts de qualité d'accueil et d'accompagnement avec un développement durable. Pour se faire, un poste de chargé de mission développement durable va être créé en octobre 2017 afin d'accompagner les crèches lyonnaises dans leurs projets éducatifs et pédagogiques pour que ceux-ci formalisent et développent leur engagement développement durable sur l'alimentation, les produits d'hygiène et de soins, les activités, les achats etc. dans un processus d'amélioration continue, à l'aide d'un plan d'action.

La Croix-Rouge a donc fait le récent choix d'assumer pleinement son choix stratégique d'engager une véritable démarche qualité dans un contexte hautement concurrentiel et libre de toute obligation légale ou réglementaire concernant l'évaluation de celle-ci. Cette stratégie qualité permet à la Croix-Rouge de favoriser une harmonisation des pratiques professionnelles de ses crèches et une adhésion des salariés à ses valeurs de référence, bien qu'elle soit confrontée à certaines résistances internes (1.2)

## 1.2. Une nécessaire harmonisation des pratiques professionnelles pour conserver une cohérence au sein de la filière nationale Enfants Familles

La Croix-Rouge française, en mettant en place une stratégie qualité, souhaite pouvoir coordonner les différents fonctionnements et modes d'organisation des crèches (1.2.1), en formalisant et en structurant les documents et processus de la filière malgré une certaine réticence (1.2.2) afin de rechercher une cohésion de filière par la structuration des liens entre acteurs (1.2.3).

---

<sup>28</sup> Rapport publié en 1987 de la Commission Brundtland, «*Notre avenir à tous*»

### 1.2.1. Une coordination souhaitée des modes de fonctionnement et d'organisation des crèches Croix-Rouge

Selon Catherine Lelièvre<sup>29</sup> : le secteur de la petite enfance en France est « *un secteur dont on connaît l'extrême diversité : type d'accueil (individuel ou collectif), pluralité de métiers et compétences, multitude d'intervenants (collectivités, territoriales, gestionnaires publics, privés ou associatifs, Caf etc.)* ». L'enjeu majeur est donc de poser un cadre applicable à l'ensemble de ces gestionnaires, structures et professionnels pour mener les organisations vers une ligne conductrice qu'est l'accueil de qualité du jeune enfant. C'est dans ce sens que Mme Giampino a rédigé un « cadre national pour l'accueil du jeune enfant » en mars 2016. L'objectif était de définir un « *cadre commun, les principes et les valeurs essentielles que partagent les professionnel.le.s de l'accueil du jeune enfant. Il concerne l'ensemble des modes d'accueil, individuels et collectifs, et s'adresse à toutes celles et ceux qui les conçoivent, les mettent en œuvre et les font progresser : élu.e.s, gestionnaires, spécialistes, institutions et services, professionnel.le.s et parents.* » Bien que n'ayant aucune valeur contraignante, ce texte-cadre pose un repère clair pour l'ensemble des acteurs du secteur, grâce à une formalisation en charte, avec 10 grands principes pour l'accueil de l'enfant (annexe II). Rédigés à la première personne du singulier, comme si l'enfant parlait lui-même, ces principes mettent en valeur les besoins de l'enfant en termes de développement, de confiance et d'éducation face aux enjeux d'une organisation collective. Ils sont pleinement applicables dans les crèches de la Croix-Rouge.

- Pour grandir sereinement, j'ai besoin que l'on m'accueille quelle que soit ma situation ou celle de ma famille
- J'avance à mon propre rythme et je développe toutes mes facultés en même temps : pour moi, tout est langage, corps, jeu, expérience. J'ai besoin que l'on me parle, de temps et d'espace pour jouer librement et pour exercer mes multiples capacités
- Je suis sensible à mon entourage proche et au monde qui s'offre à moi. Je me sens bien accueilli.e quand ma famille est bien accueillie, car mes parents constituent mon point d'origine et mon port d'attache
- Pour me sentir bien et avoir confiance en moi, j'ai besoin de professionnel.le.s qui encouragent avec bienveillance mon désir d'apprendre, de me socialiser et de découvrir
- Je développe ma créativité et j'éveille mes sens grâce aux expériences artistiques et culturelles. Je m'ouvre au monde par la richesse des échanges interculturels (Lire l'article Protocole d'accord avec le ministère de la culture)
- Le contact réel avec la nature est essentiel à mon développement

<sup>29</sup> LELIEVRE Catherine, *Les politiques Petite Enfance, Plan Petite Enfance : des mesures pour donner une nouvelle impulsion à l'accueil du jeune enfant*, lesprodelapetiteenfance.fr, consulté le 9 avril 2017

- Fille ou garçon, j'ai besoin que l'on me valorise pour mes qualités personnelles, en dehors de tout stéréotype. Il en va de même pour les professionnel.le.s qui m'accompagnent. C'est aussi grâce à ces femmes et à ces hommes que je construis mon identité
- J'ai besoin d'évoluer dans un environnement beau, sain et propice à mon éveil
- Pour que je sois bien traité.e, il est nécessaire que les adultes qui m'entourent soient bien traités. Travailler auprès des tout-petits nécessite des temps pour réfléchir, se documenter et échanger entre collègues comme avec d'autres intervenants
- J'ai besoin que les personnes qui prennent soin de moi soient bien formées et s'intéressent aux spécificités de mon très jeune âge et de ma situation d'enfant qui leur est confié par mon ou mes parents.

Au niveau institutionnel, la Croix-Rouge française est actuellement gestionnaire de 60 crèches réparties sur l'ensemble du territoire français. Si dans certaines régions comme en Ile de France ou en région Est la concentration des structures est importante, certaines crèches sont beaucoup plus isolées comme en Provence ou dans le sud-ouest et bénéficiaient jusqu'à récemment, d'un accompagnement bien plus aléatoire que celles proches d'une direction territoriale. Certaines ont intégré plus récemment la Croix-Rouge, et n'ont pas encore assimilé complètement ses valeurs dans leur fonctionnement. D'autres encore, par la succession de directeurs ces dernières années, ont manqué de cohérence et de continuité dans leur pilotage. Enfin, toutes les crèches de la Croix-Rouge ne sont pas des EAJE, il y a également des micro-crèches, des haltes garderies et des crèches familiales. L'ensemble de ces facteurs explique la grande diversité d'organisation et de fonctionnement des crèches Croix-Rouge. Les enjeux d'une harmonisation de ces modes de fonctionnement sont donc nombreux, elle doit permettre une plus grande efficacité, une gestion simplifiée et un meilleur sentiment d'appartenance aux valeurs et projets de la Croix-Rouge française. En effet, l'harmonisation de la gestion d'une crèche, tant sur le plan administratif que comptable ou encore procédurier, doit faciliter la coordination et le pilotage de ces crèches par les directeurs territoriaux mais également les fonctions supports. Les échanges de pratiques seront d'autant plus aisés si les modes d'organisation sont similaires. L'application de règles et processus communs à l'ensemble des crèches Croix-Rouge grâce au système qualité pose un cadre structurant et rassurant pour les professionnels ainsi que les familles, permettant de valoriser les savoirs faire internes selon les valeurs de la Croix-Rouge, et doit participer à l'assimilation d'un sentiment d'appartenance à l'association de la Croix-Rouge. Enfin cette harmonisation, et non une uniformisation qui annihilerait les initiatives individuelles et effacerait le sens des pratiques professionnelles, doit assurer aux managers et aux fonctions supports un pilotage simplifié et transparent, où l'information pourrait circuler aisément. Le fonctionnement entier de la filière Enfants Familles nationale serait ainsi structuré et simplifié.

Afin de servir les enjeux d'une harmonisation des modes de fonctionnement et des pratiques, une formalisation des pratiques sous forme de procédures et protocoles paraît essentielle pour structurer et mettre en avant les savoirs faire au sein de la filière nationale (1.2.2).

### *1.2.2. Une formalisation nécessaire des procédures et protocoles de la filière nationale*

La formalisation des pratiques et des processus est un des attendus essentiels de la qualité. En effet, la formalisation permet de traduire les savoirs faire en construisant intellectuellement pas à pas un processus. Ce n'est qu'une fois les savoirs faire et pratiques professionnelles traduits en procédures et processus que la démarche qualité pourra intervenir en évaluant des éléments structurés et validés. La formalisation est donc la première étape nécessaire à l'élaboration d'une démarche d'amélioration continue de la qualité dans une organisation. Légalement, les EAJE sont tenus depuis le décret du 1 août 2000 de formaliser un projet d'établissement « *les établissements et services d'accueil élaborent un projet d'établissement ou de service qui comprend les éléments suivants : un projet éducatif pour l'accueil, le soin, le développement, l'éveil et le bien-être des enfants, un projet social, les prestations d'accueil proposées, le cas échéant, les dispositions particulières prises pour l'accueil d'enfants atteints d'un handicap ou d'une maladie chronique, la présentation des compétences professionnelles mobilisées<sup>30</sup> »*. Un règlement intérieur doit également être rédigé, faisant mention des « *modalités d'organisation et de fonctionnement de l'établissement ou du service, et notamment : les fonctions du directeur ou, pour les établissements à gestion parentale, du responsable technique, les modalités permettant d'assurer, en toutes circonstances, la continuité de la fonction de direction, les modalités d'admission des enfants, les horaires et les conditions de départ des enfants, le mode de calcul des tarifs, les modalités du concours du médecin attaché à l'établissement ou au service, et des professionnels visés à l'article R. 180-18, les modalités de délivrance de soins spécifiques, occasionnels ou réguliers, le cas échéant avec le concours de professionnels médicaux ou paramédicaux extérieurs à la structure, les modalités d'intervention médicale en cas d'urgence, les modalités d'information et de participation des parents à la vie de l'établissement ou du service<sup>31</sup>. »* Si ces deux documents sont censés être obligatoirement écrits et régulièrement mis à jour, en pratique rares sont les crèches qui le font de manière récurrente. Or, l'actualisation du projet d'établissement et du règlement intérieur permet d'associer les équipes de terrain et la direction dans une réflexion commune sur les valeurs et objectifs futurs de la crèche et de valoriser les actions mises en place depuis la dernière version. Enfin, cela rend visible auprès des institutions et des partenaires la réalité de l'organisation de la crèche.

Outre la rédaction de ces deux documents obligatoires, la Croix-Rouge a établi une liste référençant l'ensemble des procédures et processus qu'elle souhaite voir formaliser dans chaque

---

<sup>30</sup> Art. R. 180-10 du décret n° 2000-762 du 1er août 2000 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans

<sup>31</sup> Art. R. 180-11 du décret n° 2000-762 du 1er août 2000 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans

crèche. Ces procédures permettent de synthétiser les pratiques des professionnels et de cadrer leurs missions tout en laissant des aménagements possibles selon les cas. Pour les nouveaux salariés ou les stagiaires, la présence de procédures écrites rassure et sécurise. Cette formalisation a été l'un des grands attendus de l'autoévaluation menée dans chaque crèche Croix-Rouge entre 2015 et 2017. Le référentiel a permis de révéler l'absence de procédures écrites ou bien des manquements dans certaines trames. En effet, les professionnels de la petite enfance n'ayant pas une culture de la qualité et de ses exigences en termes de formalisation comme dans le secteur sanitaire par exemple, ceux-ci ont rarement pris l'habitude de tracer ce qu'ils font en processus ou protocoles<sup>32</sup>. Une auxiliaire de puériculture a expliqué cette réalité : « *nous n'avons pas besoin d'écrire ce que nous faisons toute la journée, nous connaissons notre métier, je ne vois pas pourquoi je devrai écrire ce que je fais toutes les cinq minutes, j'ai tout dans la tête* ». Poser par écrit leurs missions leur paraît superflu et chronophage, face à l'ensemble des tâches qui leur incombe dans une journée. Ce sentiment d'inutilité de tracer est cependant refoulé lorsqu'il s'agit de mettre en avant une sortie ou une animation avec les enfants, car cela les valorise : « *par contre, par exemple pour la sortie à la ferme en fin d'année, on écrit un petit article qu'on va afficher dans le hall pour les parents, ça leur fait plaisir de savoir comment ça s'est passé* » raconte une CAP petite enfance d'une autre crèche. L'enjeu réside donc dans le sentiment d'utilité et d'intérêt du texte. Si celui-ci a vocation à être lu par des parents, cela sera différent d'une procédure qui fera l'objet d'une validation de la part d'un référent qualité et qui pourra devenir un support à l'évaluation des pratiques professionnelles. L'important est donc de dédramatiser l'écrit, et de faire comprendre l'enjeu de valorisation de leurs pratiques pour aller au-delà de cette réticence, souvent liée à la crainte d'être surveillé et contrôlé. Bien souvent, la procédure ne fait que reprendre à la lettre ce qu'ils font correctement au quotidien, il n'y a pas plus d'exigences.

Pour pallier ces lacunes, les crèches sont incitées à formaliser en interne sur le fond seulement leurs documents manquants, puisque des trames seront réalisées par la référente qualité de la filière Enfants Familles nationale d'ici la rentrée 2018<sup>33</sup>. Il suffira alors aux crèches de télécharger ces trames et de les compléter selon leurs anciennes procédures. Ainsi, des documents formellement conformes aux exigences d'un système qualité (référencement, validation...) et adaptés à chaque crèche seront opérationnels et permettront de guider les équipes au quotidien vers des pratiques harmonisées.

Si cette formalisation permet d'identifier et de structurer les pratiques au sein des crèches, cela sert également à améliorer le sentiment d'appartenance à la Croix-Rouge et à rassembler les acteurs autour de valeurs communes, par la structuration des liens entre eux (1.2.3).

---

<sup>32</sup> Réflexion personnelle suite à l'observation du fonctionnement des 9 crèches de la Croix-Rouge française en région Auvergne Rhône-Alpes de mars 2017 à juillet 2017.

<sup>33</sup> Voir partie 2.2.3

### 1.2.3. Une cohésion recherchée au sein de la filière grâce à la structuration des interactions entre acteurs

La cohésion et le sentiment d'appartenance à une organisation sont essentiels pour assurer un avenir commun selon les valeurs de celle-ci. Certaines organisations construisent au fur et à mesure leurs facteurs d'identité, d'autres tentent de conserver un héritage historique fort. C'est le cas de la Croix-Rouge, fondée par Henry Dunant au 19<sup>ème</sup> siècle. Après une bataille sanglante, ce citoyen genevois décide d'organiser des secours pour l'ensemble des blessés, sans distinction de nationalité. Dans cet élan, sera créé en 1863 le Comité international de la Croix-Rouge réunissant plusieurs dizaines de délégués de différentes nations, pour mener une action commune contre les blessés de guerre. S'en suivra la création de la Croix-Rouge française le 25 mai 1864 avec l'accord de Napoléon III avec un discours fondateur, présentant les valeurs de l'organisation. C'est « *ici [que] naissent les principes qui régissent depuis plus de 150 ans l'action de la Croix-Rouge, bien avant qu'ils soient énoncés et intégrés dans les statuts du Mouvement : humanité, impartialité, neutralité, indépendance, volontariat, unité, universalité*<sup>34</sup>. » En effet, ces principes appartenaient à la mémoire collective, mais les écrits ayant force de loi face aux coutumes « *le besoin de les formuler s'est fait ressentir dès le début de la Première Guerre mondiale, la tradition ne parvenant plus toujours à s'imposer contre la loi écrite*<sup>35</sup>. »

Si cette formalisation des sept principes fondateurs de la Croix-Rouge française a permis d'affirmer auprès de tous la teneur de ses valeurs il y a plus de cent ans, il en va de même aujourd'hui au sein de la filière Enfants et Familles. En effet, l'ampleur des activités gérées par la Croix-Rouge française a rendu nécessaire la structuration de celles-ci en filières. Créée en 2007, soit il y a tout juste dix ans, cette nouvelle entité doit aujourd'hui se forger une identité propre, avec un mode de fonctionnement propre afin que les salariés puissent prendre conscience de la transversalité des valeurs de la Croix-Rouge dans leurs actions au quotidien. Pour cela, il est nécessaire de travailler sur une présentation transparente des fonctions hiérarchiques. La création d'un poste de directeur territorial filière Enfants et Familles en 2007 a chamboulé l'organisation des filières régionales. Désormais, les directrices des crèches, habituées à gérer de manière indépendante leur crèche, doivent apporter une lisibilité sur leurs actions, en conservant une autonomie quant aux décisions relatives au bon fonctionnement de la crèche. Ce maillon hiérarchique structure davantage la gestion des crèches Croix-Rouge. Une des missions données à l'actuelle directrice territoriale Enfants et Familles Auvergne Rhône-Alpes a été de réaliser un audit sur la répartition des tâches entre les professionnels des crèches et plus particulièrement sur les missions déléguables par la directrice à la continuité de direction, c'est-à-dire à un directeur adjoint ou à un Educateur de Jeunes Enfants (EJE). Ce document, une fois formalisé, permet de cadrer et de guider les personnes en continuité de direction en cas d'absence ou d'indisponibilité du directeur. Les rôles de chacun sont donc clairement

<sup>34</sup> [https://intranet.croix-rouge.fr/jcms/p1\\_1545962/genese-de-solferino-au-cicr-la-construction-du-dih-1859-1864](https://intranet.croix-rouge.fr/jcms/p1_1545962/genese-de-solferino-au-cicr-la-construction-du-dih-1859-1864), consulté le 20 juillet 2017

<sup>35</sup> [https://intranet.croix-rouge.fr/jcms/p2\\_1732081/les-7-principes-fondamentaux-du-mouvement](https://intranet.croix-rouge.fr/jcms/p2_1732081/les-7-principes-fondamentaux-du-mouvement), consulté le 20 juillet 2017

identifiés, ce qui permet de se situer au sein de l'organisation. De même, l'ensemble des professionnels de terrain (auxiliaires de puériculture, CAP petite enfance et EJE) mais aussi de direction est signataire d'une fiche de poste nominative et individualisée, indiquant clairement les missions liées à la détention d'un éventuel diplôme permettant d'accéder à la fonction, mais également des missions complémentaires, choisies d'un commun accord avec l'employeur afin de mettre en valeur les compétences de chacun, dans le respect des valeurs de l'organisation. Enfin, la rédaction de procédures et protocoles harmonisés au sein de la filière Enfants et Familles nationale permet également d'appliquer et d'adhérer à une organisation compatible avec les valeurs de la Croix-Rouge.

L'organisation et la gestion du temps de travail de chaque salarié Croix-Rouge permet également de créer une cohésion et un sentiment d'appartenance interne. L'organisation annuelle d'une journée filière Enfants et Familles Croix-Rouge, les journées d'intégration des directeurs et cadres ou encore le soutien à la création de groupes de réflexion interprofessionnels comme par exemple la réunion bimestrielle des EJE des crèches Croix-Rouge situées à Lyon permettent de rassembler un ensemble d'acteurs autour de valeurs communes et de partager leurs expériences.

La recherche d'une harmonisation des pratiques entre les soixante crèches de la Croix-Rouge française a pour objectif premier de recréer une cohésion au sein de la filière Enfants et Familles. Ce sentiment d'appartenance à une même organisation est le préalable nécessaire pour constituer un véritable socle pour permettre une meilleure efficacité lors de la mise en œuvre d'outils qualité pour améliorer la qualité d'accueil du jeune enfant et de sa famille. Stratégiquement, la Croix-Rouge a donc choisi de privilégier l'harmonisation des pratiques par la formalisation afin que dans un second temps, puisse en découler une meilleure qualité des prestations proposées.

Si le choix de structurer une démarche qualité peu favoriser une harmonisation des pratiques des crèches, elle est aussi gage de visibilité des valeurs et pratiques d'une organisation, davantage encore lorsqu'elle prend la forme d'une certification, dans un secteur hautement concurrentiel (1.3).

### 1.3. Vers un développement de la filière Enfants Familles grâce à un choix stratégique de certification pour faire face à un milieu fortement concurrentiel

Si un référentiel interne d'autoévaluation est un passage essentiel pour réaliser un état des lieux des pratiques d'une crèche, celui-ci ne permet pas de diffuser largement l'engagement d'une organisation dans une démarche qualité (1.3.1). Pour un réel impact de cette démarche auprès des familles, des partenaires et du milieu concurrentiel, il est nécessaire de faire un véritable choix stratégique sur le long terme entre plusieurs modèles juridiques de labellisation ou certification (1.3.2), afin de faire croître la filière Enfants et Familles de la Croix-Rouge (1.3.3).

### *1.3.1. Un nécessaire état des lieux de la qualité d'accueil des crèches Croix-Rouge réalisé par un référentiel qualité interne*

Dans sa stratégie 2020, la Croix-Rouge française a souhaité pouvoir garantir une qualité de la prise en charge de tous les usagers de ses établissements, qu'importe la filière à laquelle ils appartiennent. Si les secteurs sanitaires et médico-sociaux sont tenus depuis plusieurs années déjà d'évaluer leur démarche qualité, il n'en était pas de même pour le secteur de la petite enfance, dont les crèches Croix-Rouge font partie. Cependant, la trame du rapport d'autoévaluation (annexe III) rédigée par la référente qualité Enfants Famille nationale précise que « *dans ces établissements, le cœur de notre mission est de contribuer au bien-être des enfants et de prévenir au plus tôt les conséquences fragilisantes de la précarité, en s'adaptant au mieux aux besoins des familles, notamment des plus précaires et vulnérables.* » Pour poursuivre ce choix de prévention, la filière Enfants et Familles a choisi d'élaborer un moyen d'évaluer sa qualité d'accueil dans l'ensemble des crèches en France, soit soixante établissements. Or ce secteur de la petite enfance est encore peu habitué à la notion d'évaluation de la démarche qualité. N'ayant aucun modèle d'évaluation imposé, la filière s'est donc inspirée des référentiels internes des ESMS Croix-Rouge et a adapté ces outils aux métiers de l'enfance. L'objectif lors de l'élaboration de ce référentiel interne était d'identifier des thématiques impactant directement la prise en charge du jeune enfant mais également de manière indirecte comme la gestion financière de l'établissement ou encore la logistique des locaux et matériels. Pour cela, des groupes de travail constitués de directeurs et de directeurs adjoints de crèches de la France entière se sont regroupés en 2014, afin de tendre le plus possible vers les réalités du quotidien des crèches. L'enjeu a été de déterminer des critères pour chacune de ces thématiques, suffisamment neutres pour qu'ils puissent s'appliquer à chacune des soixante crèches Croix-Rouge. La cotation de ces critères est réalisée par l'ensemble des acteurs intervenants dans une crèche : les professionnels de terrain, la direction, ainsi que les familles qui remplissent un questionnaire de satisfaction. La mise en place et le suivi d'un plan d'action à cinq ans par la référente qualité Enfants et Familles nationale permet enfin de guider les crèches vers une amélioration de certaines de leurs pratiques, principalement vers une formalisation des documents internes. Cette démarche d'autoévaluation permet grâce à la réaction d'un rapport final, de comparer avec des indicateurs identiques le niveau d'avancement de chaque crèche. Une analyse est réalisée afin de faire un plan d'action qualité national, piloté par la référente qualité. Cette autoévaluation offre ainsi une visibilité globale du niveau de qualité des crèches.

La formalisation de cette démarche qualité interne permet de la communiquer aux familles afin que celles-ci soient tenues informées des suites données à leurs réponses au questionnaire, mais également aux équipes ayant participées à l'évaluation de leurs propres pratiques. Ce retour a pour objectif d'inclure les acteurs et de les inclure dans les actions d'amélioration. La démarche d'autoévaluation s'étant achevée fin juillet pour l'ensemble des crèches lyonnaises, un retour au sein de chaque crèche est prévu dans le courant de l'automne 2017. Cependant, cette communication n'est que partielle, puisqu'elle ne concerne que les acteurs agissant directement au sein de la crèche. Il

n'existe pas de véritable lisibilité de cette démarche qualité auprès des partenaires et des concurrents du secteur, le rapport final n'étant pas encore accessible au public. De plus, il n'existe pas de comité de pilotage de l'évaluation où des professionnels extérieurs à la crèche peuvent venir garantir la bonne cotation et le respect effectif des critères par le directeur et son équipe. Cette insuffisance de recul constitue une limite à cette autoévaluation.

Si la mise en place d'un référentiel d'autoévaluation est essentielle pour réaliser un premier état des lieux des conditions d'accueil du jeune enfant et permettre d'améliorer de manière continue les critères non remplis, il est en revanche limité pour promouvoir auprès des partenaires extérieurs la démarche qualité engagée par la Croix-Rouge. La poursuite de cette démarche vers un label ou une certification est un véritable choix stratégique impliquant des investissements divers et sur le long terme (1.3.2).

### *1.3.2. Un choix de développement nécessitant une affirmation de la stratégie qualité de la Croix-Rouge face à une forte concentration du marché*

S'engager dans une démarche de labellisation ou de certification demande un véritable positionnement stratégique de la part d'une organisation, puisque cela va engendrer des changements organisationnels, mais également des investissements humains et financiers sur le long terme. La filière Enfants et Familles de la Croix-Rouge française fait face à un marché en situation d'oligopole. On observe une forte concentration des offreurs entre eux par le biais de fusions et de rachats, comme par exemple l'acquisition du groupe de crèches Baby & Co en juillet 2013 et de La Part de Rêve en 2015 par le groupe La Maison Bleue, devenant ainsi le troisième opérateur du secteur derrière les groupes Babilou et Les Petits Chaperons Rouges. Face à ces acteurs du secteur, le nombre de familles demandeuses de solutions de garde est croissant. Un rapport du Haut Conseil de la Famille en 2013 affirme que « *l'on observe une forte demande d'accueil collectif. Or l'offre ne répond pas aux attentes ni aux demandes puisque seuls 41% des parents qui préféreraient la crèche comme mode de garde y ont eu accès*<sup>36</sup> ». Pour répondre à cette disproportion de la demande face à l'offre actuelle, les pouvoirs publics se sont engagés à créer de nouvelles places d'accueil du jeune enfant. Soixante mille places supplémentaires ont ainsi déjà été ouvertes depuis 2012. Une des particularités du secteur de la petite enfance est que les offreurs ne sont pas tous des personnes de droit privé. En effet, s'il existe sur le marché de grands groupes de crèches privées, énumérés plus haut, ceux-ci font face à des crèches municipales et associatives. Or, pour obtenir une place dans ces crèches, les démarches sont différentes pour les parents. Si dans le privé il faut faire une demande d'admission directement auprès d'une crèche, les familles doivent passer par une commission municipale réunissant les élus et les directeurs des crèches municipales et associatives du secteur d'où elles dépendent, lorsque la demande est supérieure à vingt heures par semaine. Les places étant attribuées en fonction d'un nombre de points accordés, certaines familles considérées comme non prioritaires n'ont parfois

---

<sup>36</sup> Haut Conseil de la Famille, *Accueil des jeunes enfants et offre de loisirs et d'accueil des enfants et des adolescents autour du temps scolaire : la diversité de l'offre et les disparités d'accès selon les territoires*, février 2013

d'autres choix que de se tourner vers des crèches non conventionnées PSU ou vers des micro-crèches, avec une aide de l'allocation de base de la prestation d'accueil du jeune enfant (Paje) souvent bien inférieure. Si les crèches de la Croix-Rouge admettent une majorité de familles venant des commissions, d'autres font le libre choix d'inscrire leur enfant lorsque leur demande est inférieure à vingt heures par semaine. La Croix-Rouge a donc intérêt à se positionner face aux autres acteurs du secteur, afin de promouvoir ses valeurs et d'assurer une véritable mixité sociale au sein de ses crèches.

La Croix-Rouge doit donc faire le choix stratégique de diffuser ses valeurs et de rendre lisible tout l'engagement qu'elle a pris ces dernières années en termes de qualité d'accueil au sein de ses crèches. Pour cela, elle doit aller plus loin que le simple référentiel d'autoévaluation déjà existant, en le transformant en une preuve objective et incontestable. Plusieurs choix juridiques sont alors possibles. Comme énoncé plus haut, le label est une des solutions couramment choisies par certaines crèches ou groupes car elle est la plus rapide et est peu coûteuse pour affirmer son engagement sur la qualité d'accueil des crèches dont une organisation à la gestion. Selon le Cofrac *« certaines professions préfèrent créer un label professionnel plutôt que de mettre en place une certification, pour des raisons de coûts, de niveaux de certificats trop élevés ou de communication plus directe. Mais attention, de telles démarches n'apportent pas la garantie de l'intervention d'une tierce partie. »*<sup>37</sup> Cependant, l'utilisation du terme « label » est impropre, car celui-ci ne peut être juridiquement employé que pour désigner un label officiellement reconnu sur une liste tenue par les ministères<sup>38</sup>. Les « labels » présents dans le secteur de la petite enfance ne sont donc pas une reconnaissance officielle d'un certain niveau de qualité mais une auto-attribution par l'organisme gestionnaire de crèches d'un logo approuvant un seuil de qualité, en guise d'argument marketing et de facilitateur du facteur confiance accordé par les familles à ce type de logos. La Croix-Rouge n'aurait donc que très peu d'investissements à engager mis à part l'élaboration d'un cahier des charges similaires à l'autoévaluation déjà réalisée et l'élaboration d'un logo associant les notions de Croix-Rouge et de qualité. Cependant, l'auto-proclamation d'un engagement de qualité sans un solide référentiel prouvant les réelles actions mises en place ne serait pas au service de la réputation de l'association de la Croix-Rouge pour être un organisme sans but lucratif, attaché à aider les plus faibles et démunis.

L'autre modèle juridique possible est la certification. La certification est définie par l'article L115-27 du code de la consommation comme étant *« l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur, du prestataire ou du client, atteste qu'un produit, un service ou une combinaison de produits et de services est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel de certification. Le référentiel de certification est un document technique définissant les caractéristiques que doit présenter un produit, un service ou une combinaison de produits et de services, et les modalités de contrôle de la conformité à ces caractéristiques. »*

---

37 <https://www.cofrac.fr/fr/accreditation/distinction.php>, consulté le 4 septembre 2017, consulté le 10 juillet 2017

38 En 2003, le TGI de Versailles a affirmé que l'usage du mot « label » était uniquement restreint aux sigles désignés de manière officielle dans le domaine de l'agroalimentaire. Toutefois, ce terme reste couramment employé dans le langage courant pour désigner une distinction obtenue pour la qualité de produits ou services.

*L'élaboration du référentiel de certification incombe à l'organisme certificateur qui recueille le point de vue des parties intéressées<sup>39</sup>.* » Une certification est plus complète qu'une autoévaluation, puisqu'elle comprend, outre l'évaluation interne, une évaluation externe, menée par des auditeurs indépendants et extérieurs à l'organisation. La certification est une forme d'administration de la preuve des engagements qualité d'une organisation, impliquant des acteurs tels que des clients ou même les pouvoirs publics. L'engagement est sur le long terme et ne dépend pas que de l'organisation concernée puisque à échéance régulière (environ 3 ans), cette dernière est à nouveau évaluée. Le renouvellement n'est pas de droit et concerne l'ensemble des établissements gérés par l'organisation commanditaire de la certification. Dans le cas de la Croix-Rouge française, si la filière Enfants et Familles souhaite obtenir une certification de service, l'ensemble des soixante crèches de la filière devront être certifiées. Si un établissement n'a pas un niveau suffisant pour obtenir la certification, l'ensemble des établissements perdent alors la certification. L'enjeu est donc conséquent, ce qui implique de mettre en œuvre des investissements humains afin de préparer les crèches à l'entrée dans une telle démarche, puis de les accompagner dans la phase d'évaluation interne afin qu'elles soient prêtes à accueillir l'auditeur lors de l'évaluation externe.

De même, le suivi du plan d'action qui en découlera devra être coordonné. En effet, lors d'une interview de la responsable certification RSE des Petits Chaperons Rouges, celle-ci a affirmé que *« une équipe de neuf personnes s'occupe d'accompagner nos crèches dans leur démarche de certification, l'enjeu étant que fin 2018, toutes nos crèches soient certifiées. Cela nous demande un gros investissement depuis 2013, mais la certification nous apporte des retours très positifs du côté commercial »*. De surcroît, l'élaboration d'un référentiel de certification officiel implique de rémunérer un organisme certificateur indépendant afin que celui-ci accompagne l'organisation en co-construisant le référentiel puis un organisme évaluateur, fournissant des auditeurs externes pour réaliser l'évaluation externe dans chaque crèche. Pour la Croix-Rouge, il s'agit là d'un réel positionnement stratégique allant au-delà de la volonté d'évaluer en interne les pratiques des crèches de la filière Enfants et Familles.

En s'engageant dans une telle démarche, la diffusion de ce qui se passe au sein des crèches devient transparente, elle est rendue publique. L'obtention ou non de la certification impacte alors l'image toute entière de la Croix-Rouge. Cependant, cette évolution d'une simple autoévaluation interne en une certification constitue un véritable vecteur de croissance de la filière Enfants et Familles dans un milieu de plus en plus concurrentiel (1.3.3).

---

<sup>39</sup> Articles L115-27 et suivants du code de la consommation

### 1.3.3. Vers un plus grand déploiement du réseau de crèches Croix-Rouge

La Croix-Rouge est peu connue pour son engagement auprès des très jeunes enfants. Historiquement, la Croix-Rouge a gagné sa réputation grâce à son investissement neutre dans les conflits armés et à son aide aux plus démunis. Ce n'est qu'assez récemment dans son histoire que la Croix-Rouge gère des EAJE. Or, une certification offre une visibilité totale des engagements pris par une organisation dans tout un secteur d'activité puisqu'il est possible d'afficher la mention de l'obtention d'une certification, comme l'affirme l'article L115-28 du code de la consommation : « *Le signe distinctif qui, le cas échéant, accompagne ou matérialise la certification est déposé comme marque collective de certification, conformément à la législation sur les marques de fabrique, de commerce et de service.* » Certifiées, les crèches Croix-Rouge seraient garantes d'une réelle qualité d'accueil et d'accompagnement des très jeunes enfants dans la France entière. Le marché étant très concentré comme nous avons pu le voir précédemment, il est important stratégiquement d'être identifié comme un des acteurs du secteur, ne serait-ce qu'auprès des pouvoirs publics, pour pouvoir répondre de manière efficace aux appels à projets. La certification est alors une preuve de la qualité des prestations proposées et peut influencer l'étude d'un dossier. De plus, un référentiel de certification appartient au domaine public. Il est consultable par tout demandeur, comme le précise l'article L115-28 du Code de la consommation : « *La consultation des référentiels de certification s'effectue soit gratuitement auprès de l'organisme certificateur, soit par la délivrance d'exemplaires aux frais du demandeur.* » La certification peut donc être un atout important pour remporter des appels à projets de gestion de crèches municipales (délégations de service public), ou de création de nouvelles crèches.

Cette possibilité de certification est la conséquence d'un projet apporté par l'actuelle directrice territoriale de la filière Enfants et Familles à la filière Enfants et Familles de la Croix-Rouge. Ce projet, intitulé originellement « La Cité des Bébé® » propose une double activité : la gestion de crèches pour tous, accueillant jusqu'à un tiers d'enfants en situation de désavantage social ou en situation de handicap, mais également la mise en place d'un pôle formation à destination des professionnels du secteur de la petite enfance avec une directrice de crèche et un médecin spécialisé dans la prise en charge d'enfants en situation de handicap, de troubles autistiques... L'appellation « La Cité des Bébé® » doit ainsi être délivrée à toute crèche répondant favorablement à un ensemble de critères déterminés, autour de l'accueil de la différence dans un environnement de développement durable, garantissant alors un accompagnement de qualité pour tous. Ce projet a été soumis à la Croix-Rouge, afin de devenir éventuellement une base pour l'élaboration d'un référentiel de certification, conjointement avec un organisme certificateur indépendant. Bien que ce projet soit en cours de réflexion au sein de la filière nationale Enfants et Familles, le pôle formation est lui en cours de construction. Ouvert à tout professionnel intervenant auprès de jeunes enfants, sa vocation est de sensibiliser et de former de manière qualitative avec des modules transversaux et complets, sur des valeurs propres à la Croix-Rouge française, comme l'accueil d'un enfant en situation de désavantage,

l'écoresponsabilité, les violences éducatives ordinaires<sup>40</sup> etc. (annexe IV). Ce pôle de formation contribue également au déploiement des pratiques et savoirs de la Croix-Rouge dans un secteur où le manque de formation de certaines catégories socio-professionnelles est reconnu par des experts, comme Mme Giampino, qui exprime dans son rapport le fait que « *l'on constate sur le terrain une perte de transmission des connaissances relatives aux fondamentaux du développement du jeune enfant depuis une quinzaine d'années*<sup>41</sup>. »

Si la structuration d'une véritable stratégie qualité assumée au sein de la filière Enfants et Familles de la Croix-Rouge française est en mesure de lui permettre d'harmoniser l'organisation des crèches et de se positionner face aux autres acteurs d'un secteur hautement concurrentiel, celle-ci doit être mise en œuvre par l'élaboration d'outils adaptés afin de dépasser les dysfonctionnements actuels au sein de la filière (2).

---

<sup>40</sup> Formations issues du catalogue de formation en cours de formalisation entre l'Institut régionale de formation sanitaire et sociale Auvergne Rhône-Alpes et la filière Enfants et Familles Auvergne Rhône-Alpes.

<sup>41</sup> GIAMPINO Sylviane, *Rapport sur le Développement du jeune enfant, modes d'accueil et formation des professionnels*, 9 mai 2016

## **2. La difficile mise en œuvre des outils qualité de la filière Enfants et Familles pour améliorer l'accueil des jeunes enfants**

La mise en œuvre de la stratégie qualité déterminée par la direction générale de la Croix-Rouge française se traduit par des outils de gestion élaborés pour assurer un meilleur fonctionnement au sein de la filière (2.1). D'autres outils qualité sont instaurés pour permettre de comprendre les besoins des familles et ainsi assurer un accompagnement de qualité, mais ceux-ci sont parfois insuffisamment aboutis (2.2). Par ailleurs, ces outils font l'objet de multiples résistances de la part des crèches, dans un contexte économique et social en plein changements (2.3).

### **2.1. Des outils qualité au service d'un meilleur fonctionnement de la filière**

Si l'élaboration d'un référentiel d'autoévaluation a pour objectif de réaliser un diagnostic rigoureux de la qualité d'accueil et d'accompagnement au sein d'un ensemble de crèches (2.1.1), l'accompagnement des actions correctives découlant de l'autoévaluation doit permettre d'inscrire la filière dans une réelle dynamique qualité (2.1.2) à l'aide d'outils de gestion qui pérennisent la démarche qualité initiée (2.1.3).

#### *2.1.1. L'autoévaluation, un diagnostic nécessaire des pratiques en vigueur*

L'évaluation est utile pour vérifier la conformité de nos actes à nos valeurs ou à nos objectifs initiaux fixés. Quant au terme diagnostic, celui-ci vient du grec ancien *diagnostikós* qui signifie « capable de discerner ». Ce discernement, cette prise de recul est nécessaire pour rechercher et identifier les facteurs ou les causes influençant des pratiques ou un état. Pratiquer une évaluation de ses propres pratiques avec l'élaboration de critères propres et adaptés permet donc de prendre du recul et de diagnostiquer les causes d'un échec ou au contraire, d'une réussite, de la satisfaction d'un critère. L'autoévaluation peut être réalisée dans un objectif de contrôle et de sanctions ou dans une volonté d'accompagner et de guider vers une amélioration. Ces deux facettes de l'évaluation n'ont pas les mêmes objectifs. Si la première permet à celui qui mène l'autoévaluation de vérifier la bonne conformité des actions menées, l'autre permet à celui qui se soumet à l'autoévaluation d'identifier les marges de progression et d'être accompagné dans cette démarche par le meneur de l'autoévaluation. C'est ce second objectif que la filière Enfants et Familles de la Croix-Rouge française a choisi de se fixer en 2014 lorsque la décision stratégique a été prise de structurer une démarche qualité dans une filière libre de toute obligation légale et réglementaire d'évaluation de la qualité. Dès lors, la constitution de groupes de travail autour de cette autoévaluation a été proposée à l'ensemble des directeurs et directeurs adjoints des crèches de la filière afin d'inclure des professionnels de la petite enfance connaissant parfaitement le quotidien des crèches dans cette démarche. L'objectif premier a été de déterminer de grandes thématiques transversales qui constituent l'environnement d'une crèche. Ont ainsi été mis en exergue les thèmes suivants : l'accueil

et l'admission, l'accompagnement au quotidien, le respect des droits des parents, la gestion des risques et l'amélioration continue de la qualité, le travail en réseau etc.

Dans un second temps, chaque thème a été décomposé en critères à la fois précis mais objectifs, afin qu'ils puissent être appréhendés par chacune des soixante crèches de la filière. Les rédacteurs de ces critères (la chargée de mission filière Enfants et Familles et la référente qualité de la filière) ont tenu au maximum à formuler ces derniers selon les réalités de terrain de la petite enfance. Cependant, des exigences réglementaires les ont obligés à ajouter un certain nombre de critères portant sur l'existence de documents formalisés comme pour le projet d'établissement ou encore le règlement de fonctionnement. Le nombre important de critères portant sur une exigence de formalisation a été assumé, afin d'identifier les lacunes en termes de respect réglementaire des crèches de la Croix-Rouge. Ces critères sont considérés comme étant prioritaires, afin que les crèches puissent se concentrer pleinement sur l'accompagnement des jeunes enfants. Enfin, un système de cotation de ces critères a été mis en place, proposant une note de 1 à 4 en fonction du respect du critère, 1 représentant l'absence d'action mise en place pour satisfaire le critère et 4 la remise à jour régulière des pratiques et documents.

#### Extrait du guide méthodologique de l'autoévaluation des EAJE Croix-Rouge de 2015

#### 4. Evaluer

---

Le système de cotation comprend 4 niveaux. La signification de ces niveaux est la suivante :

- **Niveau 1** : l'exigence n'est pas satisfaite.
- **Niveau 2** : l'exigence n'est pas satisfaite, mais des mesures sont amorcées pour réduire l'écart et elles sont formalisées (dans un plan d'actions, dans un compte-rendu de réunion...). Ou l'exigence est en partie satisfaite.
- **Niveau 3** : l'exigence est satisfaite.
- **Niveau 4** : à ce jour l'exigence est satisfaite et la structure a mis en place également un dispositif de contrôle afin de vérifier dans le temps que l'exigence reste satisfaite. Nous sommes ainsi dans un processus d'amélioration continue de la qualité.

La grille de cotation :

Type	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
------	----------	----------	----------	----------

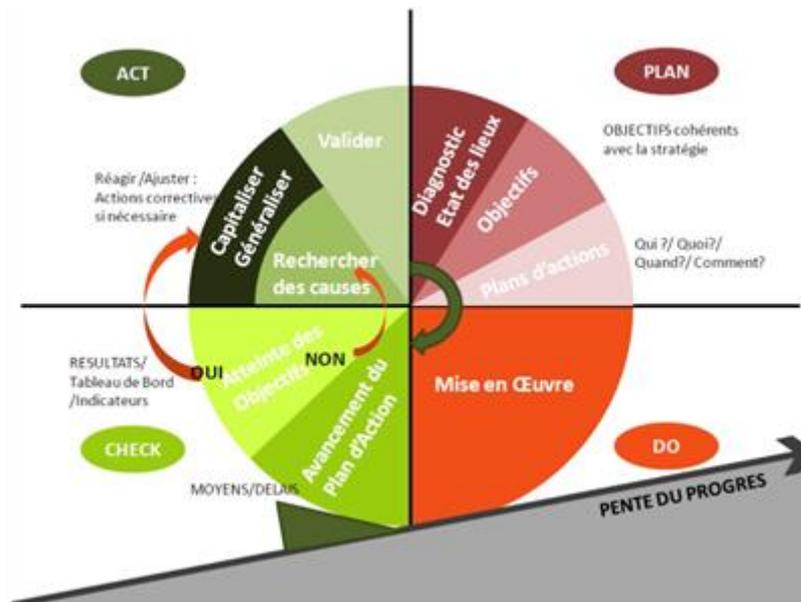
Ce référentiel d'autoévaluation permet, une fois coté, d'obtenir une visibilité par thématique mais aussi par typologie de critère (procédures, observation des locaux, satisfaction des familles, moyens de professionnalisation...). Des graphiques automatisés viennent donner un aperçu des résultats obtenus par une crèche et ainsi concrétiser par des couleurs les thématiques prioritaires pour l'établissement (rouge pour le critère 1, orange pour le critère 2, vert pour le critère 3 et bleu pour le critère 4). Les critères devant être cotés par la direction mais également les équipes sur le terrain et les familles, ceux-ci ont permis à chaque acteur de la crèche de participer à la démarche et de fournir une occasion de s'exprimer sur certains sujets comme le fait remarquer une famille dans l'enquête de satisfaction qu'elle a remplie : « *Nous sommes contents d'avoir pu répondre à ce questionnaire qui nous permet d'exprimer les petits dysfonctionnements mais surtout les éléments positifs à la*

*crèche, c'est bien, continuez !* ». Centralisés par la référente qualité nationale de la filière, ces référentiels lui permettent d'obtenir une vision globale de la filière et ainsi d'en tirer de grands objectifs d'amélioration à mettre en œuvre pour l'ensemble de la filière. Actuellement en cours d'analyses, ces référentiels vont donner lieu à un rapport-diagnostic, qui sera présenté par la référente qualité nationale au cours de l'automne 2017.

Si le référentiel d'autoévaluation permet de diagnostiquer les points forts et les faiblesses d'une organisation, il permet également d'inscrire la filière dans une dynamique d'amélioration continue de la qualité grâce à la mise en place d'action d'amélioration (2.1.2).

### 2.1.2. Vers une dynamique filière grâce à un accompagnement des actions d'amélioration

La mise en place d'une autoévaluation traduit la volonté d'une organisation d'identifier ses faiblesses et d'améliorer ses pratiques. L'autoévaluation contribue donc à la gestion de la qualité via l'amélioration continue de la qualité, notion popularisée par William Edward Deming dans les années 1950 avec son moyen mnémotechnique : la roue du PDCA. Cet outil permet d'améliorer sans cesse la qualité d'une prestation ou d'un produit en inscrivant la gestion de la qualité dans un cercle vertueux. Cette roue est composée de quatre éléments, qui forment un cycle. A la fin de chaque cycle, un nouveau démarre et ce, en continu.



La première étape de cette boucle est la planification. Cette étape est primordiale puisque c'est à ce moment qu'il convient de faire un état des lieux, d'identifier les dysfonctionnements ou manquements, puis de fixer des objectifs conformes à la stratégie de l'organisation et enfin d'élaborer des solutions via un plan d'action. Au cours de la première partie de cette phase, le référentiel d'autoévaluation, décrit précédemment, est élaboré. En effet, lors de sa rédaction, les groupes de travail se sont penchés sur les problèmes fréquemment rencontrés afin de chercher leurs causes et de les traduire en des objectifs à atteindre par les crèches. La seconde partie de cette phase correspond

à l'élaboration d'un plan d'action. Cet outil structuré, permet aux acteurs de poser par écrit la ou les solutions leurs semblant être les bonnes face aux manquements ou difficultés rencontrées et désigner un responsable de l'action, ainsi qu'une échéance à laquelle l'action doit théoriquement être réalisée. Ce plan d'action, d'une validité de plusieurs années (cinq ans pour les crèches de la Croix-Rouge), constitue le fil directeur des futures actions à mettre en place, en rappelant les objectifs fixés. Cet outil ne doit pas être figé, il doit correspondre à la réalité du fonctionnement de la crèche en étant personnalisé quant aux moyens à mettre en place pour atteindre un objectif, mais également vis-à-vis des personnes responsables de ces actions et de l'échéance. L'enjeu est que le plan d'action soit un support pour la gestion de la qualité en crèche et non une lourdeur administrative. L'étape de la planification est décisive puisqu'elle doit poser les objectifs à atteindre.

La deuxième étape, celle de la réalisation, correspond à l'exécution du plan d'action. Si ce plan d'action doit être effectué par les acteurs de terrain au sein de la crèche (professionnels et direction), il nécessite un accompagnement précis pour qu'il puisse être opérationnel et suivi durant les cinq années suivantes. Ce rôle d'accompagnement est attribué au référent qualité national de la filière Enfants et Familles pour l'ensemble des soixante crèches. Cet accompagnement par un expert de la qualité est primordial pour guider et formaliser les actions correctives de façon à ce qu'elles encouragent les auteurs à agir.

La formulation des actions peut déterminer leur efficacité. Ainsi, faire commencer une phrase par un verbe d'action à l'infinitif choisi, permet de s'adresser de manière objective mais active, au responsable de l'action, qui identifiera rapidement l'objectif de l'action corrective. De même, la rédaction de phrases courtes, comportant de nombreux mots clés doit aider le responsable à cerner directement ce qu'il y a à faire. Mais outre la forme, certes nécessaire pour être efficace, c'est le fond qu'il convient d'avantage d'accompagner. En effet, s'il est plus ou moins aisé de coter de manière objective des critères, il est moins évident de trouver une solution pour les remplir. Il est ainsi parfois nécessaire d'explicitier le contenu d'un critère, ou bien ce que le siège attend que la crèche mette en place si elle n'a pas obtenu ce critère. Par exemple, un des critères impose la création d'un livret d'accueil expliquant de manière synthétique les informations utiles de la crèche, à remettre aux parents. Si pour certaines crèches, ce critère a été parfaitement compris, pour une en particulier, sa conception du livret d'accueil ne coïncidait pas avec celle de la Croix-Rouge. Selon elle, « *le livret d'accueil, c'est plusieurs feuilles que [la directrice] fait signer aux parents et que [la directrice] garde. Dedans il y a les horaires de la crèche, les autorisations de sortie, les coordonnées de la baby-sitter* ». Il a alors été nécessaire d'explicitier ce que, pour la Croix-Rouge, constituait un livret d'accueil, afin qu'il n'y ait pas de malentendu et que cette directrice puisse en élaborer un.

Cette deuxième étape de réalisation grâce au plan d'action est essentielle pour apporter de la matière afin que, lors de la troisième étape, l'on vérifie que les actions mises en place corrigent bien les dysfonctionnements. La quatrième étape consiste enfin à mettre en œuvre les changements proposés. L'accompagnement va à ce titre, être davantage renforcé au niveau local, pour que les plans d'actions soient personnalisés et suivis sur le long terme, pendant plusieurs années, afin

d'inscrire la filière dans une réelle dynamique d'amélioration de la qualité. L'embauche d'un stagiaire chargé de mission qualité en Auvergne Rhône-Alpes a été dans ce sens, puisque l'objectif a été de former les directeurs aux notions de qualité, puis d'explicitier les outils, dont l'autoévaluation, de mener les cotations mais surtout, de les guider dans la rédaction des plans d'action. Cet accompagnement de proximité a permis de réaliser ces deux étapes en moins de cinq mois. Début 2018, il est prévu de former des référents qualité internes, au sein de chaque crèche, afin de mener à bien le déroulement de ces plans d'action. Un salarié par crèche, volontaire pour endosser cette mission, bénéficiera alors d'une formation de trois jours pour acquérir les bases de démarche qualité et accompagner au plus près du terrain les actions d'amélioration. L'objectif est de tirer des erreurs du passé, comme au sein de la région Ile de France, où les plans d'actions n'ont pas été suivis depuis 2015. La directrice territoriale Petite Enfance d'Ile de France a ainsi confié lors d'un entretien téléphonique : « *depuis que la chargée de mission qualité de l'époque est partie, les crèches ont rangé les plans d'actions dans un placard. Il faut être honnête, s'ils ne sont pas accompagnés pour le plan d'action, les directeurs préfèrent avancer sur leurs tâches quotidiennes et ils le laissent de côté* ». Cet accompagnement local est donc bénéfique et constitue un réel soutien à la démarche qualité.

Afin que la démarche d'amélioration continue de la qualité de la filière Enfants et Familles puisse rester dans un cercle vertueux sur le long terme, il est important de mettre en place un système qualité global grâce à des outils et fonctions supports (2.1.3).

### *2.1.3. Une pérennisation de la démarche qualité grâce aux outils et aux fonctions d'appui*

La démarche qualité au sein d'une organisation ne peut être mise en œuvre efficacement s'il n'existe pas des outils et fonctions supports experts, qui permettent de soutenir les directeurs de crèches dans leurs actions d'amélioration sur plusieurs années. Ainsi, au niveau régional, il est prévu durant l'automne 2017, de créer un poste en Auvergne Rhône-Alpes de « chargé de mission développement durable » qui accompagnera les directeurs dans leurs divers engagements sur le développement durable au sein de leur crèche et qui ralliera le plan d'action qualité à cette notion. D'autres fonctions supports existent encore aujourd'hui en région, telles que la comptabilité, le contrôle de gestion, les ressources humaines, et l'agent de maintenance, bien que la stratégie nationale ait souhaité que certaines fonctions soient concentrées au sein de la Direction Générale comme pour la qualité. Véritables experts dans leur domaine, ces personnes permettent de décharger de certaines missions techniques les directeurs, afin que ces derniers puissent se concentrer sur leur rôle de manager de proximité auprès des équipes s'occupant des enfants. Cette délégation de missions permet une meilleure efficacité de tous, et une clarification des missions du directeur de crèche, entendu comme un manager et un gestionnaire d'un établissement accueillant un public vulnérable, les enfants de moins de six ans. Enfin, au niveau national, une chargée de mission petite enfance coordonne la filière Enfants et Familles sur les grands axes stratégiques à poursuivre et la référente

**Les enjeux de la démarche qualité dans la stratégie d'une association gestionnaire d'EAJE** Gabriella TRICHARD

qualité filière est garante du déploiement de la démarche qualité pour l'ensemble des crèches mais aussi des centres de PMI en France.

Outre ces fonctions supports, essentielles pour soutenir les crèches dans l'amélioration continue de la qualité, il existe un outil support qui permet de gérer l'ensemble des documents, procédures et protocoles générés par cette démarche. Cela permet de consolider les acquis et d'éviter de recommencer des processus. Cette gestion des documents s'intitule « gestion documentaire ». Il s'agit d'un procédé par lequel l'on va acquérir des documents, les traiter, les stocker et les diffuser. Ces documents sont sources d'information à l'attention des acteurs de l'organisation, ce sont des outils qu'ils convient de leur mettre à disposition et à remettre à jour régulièrement. Il existe deux sortes de gestion documentaire : la gestion documentaire papier et la gestion électronique documentaire. Si la première peut paraître obsolète au XXIème siècle à l'ère du développement durable, elle n'en demeure pas moins essentielle face au stockage informatique des données qui n'est pas infaillible. Ces deux modes de gestion permettent de recueillir et stocker de manière ordonnée un ensemble de documents afin que ceux-ci puissent être rapidement consultés en cas de besoin.

L'enjeu dans une organisation telle que la filière Enfants et Familles nationale est d'avoir une visibilité et un contrôle des documents et informations circulant en son sein. Or, celle-ci est composée de soixante crèches, dispersées en France. Si nous avons démontré auparavant l'importance de la formalisation de documents et procédures, il faut cependant gérer l'ensemble de ces écrits. Ce besoin est ressenti depuis plusieurs années par les référents qualité de la filière nationale Enfants et Familles mais n'avait jusqu'à aujourd'hui, jamais été concrétisé, faute de moyens. C'est donc en région Auvergne Rhône-Alpes que l'initiative d'une gestion électronique documentaire a été lancée sous l'appellation du projet « Fil Rouge » : « Courant 2016 avait émergé la volonté de plusieurs professionnelles de pouvoir partager des documents élaborés dans différentes structures afin de s'en enrichir, de gagner du temps...et de favoriser une dynamique de travailler ensemble ». L'objectif était de réunir l'ensemble des documents écrits informatisés des crèches et de les centraliser sur une plateforme Google Drive intitulée Fil Rouge, classés avec une arborescence spécifique, afin que toutes les crèches de la région puissent avoir accès aux documents des autres crèches.

Puis rapidement, l'objectif a été de vouloir harmoniser certaines procédures portant sur des thèmes identiques, mais dont les processus ou les préconisations différaient, comme par exemple le renvoi d'un enfant à son domicile en cas de fièvre supérieure à 38,5° dans un cas, ou s'il ne supporte pas la fièvre dans un autre cas. Une autre initiative a également vu le jour en 2015 en Ile de France, où la directrice territoriale a construit un système de gestion documentaire papier sous forme de classeurs colorés thématiques, afin qu'une personne exerçant une fonction support ou de coordination au sein de la filière, puisse rapidement avoir accès à un document au sein d'une crèche. Face à ces deux projets et au recrutement d'une nouvelle référente qualité au sein de la filière Enfants et Familles en avril 2017, une des priorités du pôle qualité a été de porter ces deux projets au niveau national, afin qu'il puisse y avoir une harmonisation à grande échelle des pratiques et documents des crèches de la filière. Une véritable gestion documentaire commune a donc été créée et sera officiellement en

service d'ici début 2019. Un accès sécurisé sur l'intranet permettra à tout salarié de la Croix-Rouge de consulter des documents et procédures harmonisés pour l'ensemble des crèches de la filière. Pour cela, la première étape est d'acquérir un ou deux exemplaires par procédure dans chaque région, afin que la référente qualité puisse, à partir d'une dizaine de documents, en recréer un unique, suffisamment précis pour répondre aux exigences réglementaires, mais en aménageant également des espaces pour personnaliser la procédure selon les spécificités de chaque crèche. Présentées sous forme de trames, celles-ci seront téléchargeables et adaptables. Puis, chaque crèche devra renvoyer leurs procédures personnalisées afin qu'elles bénéficient d'un dernier contrôle, et soient mises en ligne sur l'intranet. Elles seront régulièrement remises à jour sous la forme de nouvelles versions, afin de tendre au plus près des exigences réglementaires mais aussi de terrain.

Un des objectifs de la Croix-Rouge est de donner à ces documents informatisés la même valeur juridique que des documents papiers, en élaborant une trame respectant les exigences qualité (dates, nom de l'auteur, nom du vérificateur, numéro de la version du document, codification). Ces documents seront ainsi aisément identifiables comme venant d'un établissement Croix-Rouge, grâce à une charte graphique spécifique et à une mise en page propre. L'autre objectif, outre l'harmonisation comme décrit précédemment, est la gestion sécurisée sur le long terme de ces documents. L'accessibilité à certaines données doit être restreinte grâce à l'identification de chaque salarié sur l'intranet. Chacun n'a alors accès qu'aux informations qu'il est en mesure d'avoir grâce à un identifiant et un mot de passe personnalisé en fonction de son poste. Si seule la dernière version de chaque document est accessible en ligne, il convient également d'établir des règles pour leur sauvegarde, ainsi que leur archivage, selon les durées légales de conservation (5 ans pour les documents relatifs aux salariés, 10 ans pour les documents comptables...).

Afin de pérenniser la démarche qualité initiée au sein de la filière Enfants et Familles et de dynamiser cette filière, des outils et fonctions ont été créés et mis en œuvre afin de formaliser les modes de fonctionnement. La démarche qualité a également pour objectif d'améliorer l'accueil et l'accompagnement des enfants et des familles grâce à des outils récemment mis en place mais perfectibles (2.2).

## 2.2. Des outils qualité perfectibles pour un meilleur accompagnement des jeunes enfants et de leurs familles

Alors que l'objectif principal du déploiement d'une démarche qualité est l'amélioration de l'accueil des enfants et des familles, des outils ont été introduits afin recueillir les besoins et le niveau de satisfaction des familles. Cependant, ces moyens, bien que récemment mis en place, ne permettent pas encore de véritablement prendre en compte les avis et attentes de ces dernières (2.2.1). De plus, si des temps d'analyse de la pratique professionnelle sont mis en place dans l'ensemble des crèches de la Croix-Rouge, ceux-ci sont parfois détournés de leur objectif initial, portant sur l'analyse des comportements de l'enfant (2.2.2).

### 2.2.1. Une prise en considération limitée de la satisfaction des familles

La recherche de la satisfaction client est de nos jours un concept banal et quotidien. Dans le secteur de la grande distribution, des services, ou encore à l'hôpital, de nombreux questionnaires de satisfaction sont régulièrement donnés ou envoyés aux clients, consommateurs, patients, afin de pouvoir déterminer le niveau qualitatif du produit, du service ou de la prestation vendue selon le point de vue de l'utilisateur. Cette notation systématique du moindre service, magasin, article, restaurant... entraîne une double attente : celle pour l'offrant d'obtenir la meilleure note possible afin d'attirer de nouveaux clients, et celle du demandeur d'obtenir une indication fiable, grâce à l'expérience passée des autres demandeurs sur un produit, une prestation. Cette réputation numérique d'un établissement ou d'une entreprise est un enjeu majeur aujourd'hui qu'il n'est plus possible d'occulter, afin de rester concurrentiel. Cette tendance sociétale s'est étendue jusque dans le secteur sanitaire, où le recueil de la satisfaction des patients et le traitement des réclamations font partie intégrante du référentiel de certification.

La Croix-Rouge française, gestionnaire de près de 600 établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux est également confrontée à cette exigence d'évaluation client. L'enjeu pour la filière Enfants et Familles est alors, dans le cadre de la démarche qualité, d'obtenir un résultat d'évaluation interne similaire à l'évaluation que peuvent faire les familles des services proposés. Le système de notation en interne étant réalisé grâce aux critères du référentiel d'autoévaluation remplis par la direction et les équipes de terrain, il faut alors proposer des outils et espaces pour recueillir les avis et besoins des familles. Le référentiel intègre donc treize critères portant sur la satisfaction des familles, ainsi que cinq critères portant sur le respect des droits des parents (liste de ces critères disponible à l'annexe V). Parmi ces mesures instaurées, on trouve la distribution annuelle d'un questionnaire de satisfaction des familles (annexe VI), l'organisation régulière de lieux d'échanges parents-professionnels (café des parents, réunions thématiques en soirée) et l'existence de conseils de parents, participant ainsi activement à la vie de la crèche.

Ces mesures, bien que formalisées lors de la rédaction de l'autoévaluation en 2014-2015, existaient déjà dans certaines crèches, mais n'étaient pas uniformisées. Cependant, toutes les crèches n'ont pas mis en place des réunions ou conseils de parents depuis la mise en œuvre de l'autoévaluation. En effet, pour la plupart sans accompagnement depuis 2015, beaucoup de crèches n'ont pas suivi le plan d'action qui mentionne, lorsque la crèche n'en dispose pas, de créer rapidement ces temps et instances de participation des familles. En Auvergne Rhône-Alpes, seule une crèche dispose actuellement d'un conseil de parents et si toutes les crèches de la région organisent des réunions thématiques autour de l'enfant et de son développement, peu arrivent à mobiliser un nombre conséquent de parents compte tenu de l'effectif de la crèche. Horaires incompatibles avec les journées de travail des parents, mauvaise communication, choix thématique non pertinent, autant de raisons pour lesquelles ces moments d'échanges sont peu efficaces<sup>42</sup>. S'agissant du recueil direct de

---

<sup>42</sup> Données issues d'un questionnaire rédigé de manière personnalisée par une crèche en région Auvergne Rhône-Alpes, qui posait la question suivante : « Quelles sont les raisons pour lesquelles vous ne pouvez pas assister aux réunions thématiques ? »

la satisfaction des familles, un questionnaire de satisfaction des familles a été incorporé dans le processus d'autoévaluation de la démarche qualité. En effet, grâce à un groupe de travail pluridisciplinaire, une trame a été rédigée, à distribuer au début du processus d'autoévaluation à l'ensemble des familles des soixante crèches du réseau. Si l'objectif était de pouvoir à terme, synthétiser à l'échelle nationale la satisfaction de toutes les familles des crèches Croix-Rouge, une limite est rapidement apparue lors du dépouillement des questionnaires. Rédigées de manière très large et non contextualisées, la majorité des questions posées, fermées, n'ont pas laissé la possibilité aux parents d'expliquer leur réponse, laissant les crèches dans l'expectative lorsqu'une famille répond à une question par la négative. Si quelques lignes sont prévues pour suggérer des améliorations, celles-ci sont présentes à la fin du questionnaire et souvent peu remplies. Il aurait été pertinent de prévoir en dessous de chaque question une ou deux lignes afin que le parent puisse illustrer directement sa réponse. Autre écueil de ce questionnaire : cette formulation très générale ne permet pas aux crèches de tirer des actions d'amélioration concrètes des réponses des familles. Enfin, ce questionnaire a été pour la grande majorité des crèches, distribué uniquement en 2015 lors du lancement du processus d'autoévaluation. Les familles changeant régulièrement et certaines crèches ne se lançant uniquement dans l'autoévaluation en 2017, la pertinence des réponses au questionnaire est à nuancer.

Si des outils ont bien été prévus et mis en place dans certaines crèches, l'absence de coordination de cette démarche a contribué à leur faible efficacité. Ayant le mérite d'exister, il incombe désormais à la nouvelle référente qualité de suivre les crèches dans l'application de ces exigences issues du référentiel d'autoévaluation, afin que la satisfaction des familles et le recueil de leurs besoins puisse être pleinement pris en considération, pour le bien être du jeune enfant.

L'existence d'outils de recueil de la satisfaction des familles est important pour un accompagnement de qualité de l'enfant. Il est également primordial de proposer des espaces d'analyse de la pratique professionnelle aux équipes pour prendre en charge de manière adaptée et personnalisée, tout enfant, qu'il soit porteur de handicap physique, atteint de troubles du comportement ou encore défavorisé socialement. Cependant, ces temps sont régulièrement investis par les équipes pour répondre à des besoins non pris en compte (2.2.2).

### *2.2.2. Des temps d'analyse de la pratique professionnelle surinvestis par les professionnels*

L'analyse des pratiques professionnelles est définie par Claudine Blanchard-Laville et Dominique Fablet ainsi : « [...] analyser ses pratiques professionnelles c'est de la part des participants : « travailler à la co-construction du sens de leurs pratiques et/ou à l'amélioration des techniques professionnelles. Cette élaboration en situation interindividuelle, le plus souvent groupale, s'inscrit dans une certaine durée et nécessite la présence d'un animateur, en général professionnel lui-même dans le domaine des pratiques analysées, garant du dispositif en lien avec

*des références théoriques affirmées*<sup>43</sup> ». L'objectif de cet exercice est de former les professionnels à partir de leurs expériences de terrain en décomposant leurs pratiques afin de théoriser des attitudes, comportements et réaction, pour enfin trouver une ou plusieurs hypothèses concrètes à expérimenter ensuite. Cette démarche doit être réalisée en groupe, de préférence avec des personnes de la même profession, ou d'une même unité de travail, afin que tous se retrouvent dans les cas étudiés. Un accompagnement par un professionnel de la psychologie et des comportements est essentiel pour modérer les échanges et apporter une explication théorique aux événements évoqués. Le terme pratique est lui aussi à définir pour identifier les enjeux de ce temps prévu de manière régulière pour les équipes dans les crèches. Selon Beillerot, la notion de pratique est essentiellement subjective : « *lorsque les pratiques sont abordées et connues par les discours, ce ne sont pas tant elles, dans leur objectivité supposée, qui sont visées, mais ce que les auteurs peuvent en dire, en percevoir, en ressentir. Ce sont les discours et les sujets discourant qui deviennent, à propos des pratiques professionnelles, l'objet même de l'investigation* <sup>44</sup> ». En effet, les mots choisis pour décrire une situation importent beaucoup, puisque ce choix est fait, à la fois de manière délibérée et de manière inconsciente. L'utilisation d'un terme plutôt qu'un autre pour expliquer un cas informe le psychologue de la manière dont l'événement a été vécu ou appréhendé par le membre de l'équipe qui s'exprime. Par l'utilisation de leurs propres mots, les équipes donnent alors du sens aux actes de la vie quotidienne auprès des enfants. L'échange sur le sens de ces pratiques est essentiel pour rappeler ce pour quoi les professionnels auprès d'enfants s'engagent.

Les enjeux de ces temps d'analyse des pratiques sont multiples. Les temps d'analyse de la pratique constituent principalement un exutoire. Un temps de parole et d'échanges dédié pour une équipe, avec un professionnel extérieur à la structure permet de se livrer et d'extérioriser des ressentis, un mal être et des réflexions qu'un salarié garde souvent pour lui, par habitude ou par crainte de se livrer à un supérieur hiérarchique. La présence exclusive de professionnels aux qualifications égales, mis à part l'accompagnant, permet de créer un espace de confiance et offre une liberté d'expression. Ces temps sont essentiels dans un secteur où les relations humaines sont la base des professions auprès de la petite enfance.

Il s'agit également d'un espace pour trouver en commun, une solution à une situation complexe, qui semble être bloquée : « le croisement des points de vue divergents mais tout aussi subjectifs en provenance de chaque participant permet de faire ouverture dans une situation qui paraissait souvent bloquée. Il devient possible de formuler des hypothèses concernant les déterminants du comportement de cet autre dont il est question et des propositions de pistes de travail diversifiées peuvent émerger au sein même du groupe. <sup>45</sup> » C'est aussi un moyen de formation, puisque sont abordées des notions théoriques à partir de cas pratiques concrets, rencontrés par les professionnels eux même. Le rattachement à une situation vécue illustre la théorie proposée et va donc être plus rapidement intégrée que si celle-ci avait été expliquée lors d'une formation classique.

---

<sup>43</sup> GFR « Analyse de pratiques professionnelles », Académie de Reims, Rapport final, 2005, p 7

<sup>44</sup> BEILLEROT J., « *L'analyse des pratiques professionnelles: pourquoi cette expression?* », dans Blanchard-Laville C., Fablet D., Analyser les pratiques professionnelles, Paris: L'Harmattan, 1998, pp.19-24

<sup>45</sup> DUVAL HERAUDÉT Jeannine (dir), *L'analyse de la pratique : à quoi ça sert ?*, 2015, érès, 403 p.

De plus, l'échange au sein d'un groupe de professionnels ayant l'habitude de travailler ensemble va permettre à tous d'acquérir les mêmes connaissances et chacun pourra faire le relai de ce qui a été évoqué auprès des autres professionnels lorsqu'un cas similaire se présentera. Ce temps permet donc d'acquérir des compétences au fur et à mesure de l'année, à chaque temps d'analyse de la pratique. Selon Wittorski, « *la compétence est davantage un processus qu'un état*<sup>46</sup> » ce qui signifie que c'est l'acquisition d'une multitude de notions théoriques sur le long terme qui va constituer une compétence chez un salarié. De même, ce dernier pourra perdre en compétences si pendant un certain temps, il ne participe plus à l'analyse des pratiques ou à toute autre formation. C'est la régularité de la démarche qui garantit son efficacité.

En région Auvergne Rhône-Alpes, toutes les crèches de la Croix-Rouge bénéficient de temps d'analyse de la pratique mensuellement, grâce à l'intervention d'un psychologue spécialisé dans le développement des jeunes enfants ou d'une psychomotricienne. Les directrices aménagent donc les emplois du temps afin que chaque unité puisse pendant deux heures, prendre ce temps d'analyse. Cependant, on observe dans certaines crèches une utilisation parallèle de cet outil de réflexion qu'est l'analyse des pratiques. En effet, ce temps est régulièrement utilisé par les équipes pour se plaindre des conditions de travail, ou de l'ambiance de l'équipe, auprès de l'accompagnant. Ce besoin d'exprimer des situations ou un dysfonctionnement entre professionnels ou envers la direction dans un cadre dédié à l'analyse des comportements des enfants traduit le manque d'espaces et de mode de communication au sein de l'organisation. Frustrée, la parole se libère dans lors de ces temps d'analyse de la pratique, où la présence d'un professionnel extérieur, psychologue de surcroît, rassure et tend à se confier. Face à cette réalité, pour répondre au besoin des équipes d'être entendus et d'échanger sur certaines difficultés liées à l'organisation mais aussi pour conserver une qualité et une efficacité des temps d'analyse de la pratique, une réflexion est menée par la directrice territoriale pour recruter un psychologue dont la mission serait d'être à l'écoute des équipes sur ces difficultés.

Alors que des outils ont été conçus et mis en place pour soutenir la démarche qualité au sein de la filière Enfants et Familles, un ensemble de dysfonctionnements durablement installés au sein de l'association de la Croix-Rouge française, freinent l'appropriation de cette démarche (2.3).

### 2.3. De multiples résistances face à l'évolution de l'organisation et des exigences financières du secteur de la petite enfance

Le difficile contexte économique et managérial au sein de l'association impacte la filière Enfants Familles (2.3.1) et créé des tensions et jeux de pouvoirs participant à une résistance globale au changement (2.3.2). De surcroît, la rationalisation du secteur et l'instauration de nouveaux outils créent une grande inquiétude de la part des directeurs de crèches, participant également à cette résistance et la limitation de l'efficacité des outils qualité (2.3.3).

---

<sup>46</sup> WITTORSKI R., « De la fabrication des compétences », Education permanente, N° 135, 1998, p. 59 61

### 2.3.1. Un contexte économique et managérial instable au sein de la Croix-Rouge

La Croix-Rouge française est association loi du 1er juillet 1901. Cette loi définit l'association comme étant « *la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* <sup>47</sup> ». L'activité de la Croix-Rouge française est divisée en deux, la première concerne des actions bénévoles, ne fonctionnant uniquement par les cotisations des adhérents et par les dons et legs de particuliers ou d'entreprises. La seconde gère des établissements soumis au même régime juridique que la Croix-Rouge. Si pour fonctionner ils sont dans l'obligation de facturer des prestations, les bénéfices de celles-ci sont réinvesties dans l'activité, il n'y a aucun partage de bénéfices.

Afin que les tarifs proposés soient en adéquation avec les valeurs de la Croix-Rouge, les établissements comptent sur des subventions et des conventionnements avec les pouvoirs publics, dans le secteur sanitaire, mais aussi médico-social et social. Or depuis une dizaine d'années, ces aides sont réduites voire supprimées pour certaines comme un article posté sur l'intranet de la Croix-Rouge française l'explique en janvier 2016 « *Dans un contexte économique de plus en plus tendu, marqué à la fois par l'augmentation générale des vulnérabilités mais aussi par une plus grande difficulté à mobiliser des fonds publics ou privés nécessaires au développement de ses actions, la Croix-Rouge française se trouve dans l'obligation d'engager les mesures nécessaires afin de pouvoir pérenniser ses missions et maintenir la qualité des prestations auprès de ses bénéficiaires* <sup>48</sup> ».

Ne souhaitant pas augmenter les tarifs, certains établissements concernés par la baisse de ces subventions accusent donc des déficits importants, de l'ordre de plusieurs dizaines de millions d'euros, comme la filière domicile par exemple en 2016. C'est ainsi qu'a commencé, à partir de 2006, toute une série de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), afin de réduire les déficits accusés par certaines filières, menaçant les comptes de toute l'association. L'objectif est principalement de céder la gestion de certains services, afin de ne plus avoir à gérer ces déficits. Avec ses 17 422 salariés en décembre 2016, la Croix-Rouge est tenue légalement, en cas de licenciement économique collectif, de mettre en place des dispositifs permettant de reclasser les salariés dont le licenciement est inévitable, ou à défaut, de les accompagner dans une reconversion, un projet personnel etc.

Mais ces cessions ne sont pas suffisantes, il faut également rationaliser certains postes au sein des directions régionales et territoriales. Alors que dans les années 2007-2008 une volonté de régionaliser la gestion des établissements a été traduite par la création de fonctions supports régionales, ce sont ces mêmes postes qui aujourd'hui sont visés par l'actuel PSE. Ainsi, toutes les filières, y compris la filière Enfants et Familles qui elle, ne subit pas encore ces baisses de financements et reste excédentaire, voient des postes supprimés, comme par exemple le poste de responsable communication Enfants et Familles Auvergne Rhône-Alpes ou encore le poste de responsable régional développement/affaires juridiques. Dans cette vague de départs, d'autres

<sup>47</sup> <http://associations.gouv.fr/626-association-loi-1901.html>, consulté le 5 août 2017

<sup>48</sup> [https://intranet.croix-rouge.fr/jcms/pl\\_1731533/la-croix-rouge-contrainte-de-repenser-la-structuration-de-certaines-de-ses-activites](https://intranet.croix-rouge.fr/jcms/pl_1731533/la-croix-rouge-contrainte-de-repenser-la-structuration-de-certaines-de-ses-activites), consulté le 4 août 2017

personnes ont été licenciées, mais dont les postes ont été conservés, notamment une directrice de crèche et l'ancienne directrice territoriale de la filière Enfants et Familles Auvergne Rhône-Alpes.

Ce contexte économique complexe marque un tournant dans l'histoire de la gestion des activités menées par la Croix-Rouge française. Bien qu'étant une association, certaines réalités financières et budgétaires imposent des choix comparables à ceux d'une entreprise privée, afin de rationaliser certaines activités pour conserver une qualité des prestations proposées. Ces nombreux départs et ce sentiment d'insécurité économique est la principale cause d'une forte instabilité managériale au sein de la filière Enfants et Familles nationale, favorisant une absence de cohésion en son sein. En effet, lorsqu'un PSE est mis en œuvre, c'est l'ensemble des salariés de l'entité concernée qui est pris au cœur d'un profond changement. La suppression de poste, le licenciement de certains salariés, la réorganisation des missions entre les salariés « survivants » peut entraîner toute une série de dysfonctionnements au sein des relations sociales.

La première étape est la rupture de la confiance entre le salarié et son employeur. Souvent recruté pour une durée indéterminée, la décision de supprimer un poste vient anéantir l'espoir du salarié de se projeter dans le futur à son poste. Rousseau parle de rupture du contrat psychologique dans ce cas, il définit ce dernier comme « *les croyances d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie* » (1989), lequel « *naît lorsqu'une partie croit qu'une promesse en un retour futur a été faite par l'autre partie, et donc que si elle lui apporte une contribution, elle l'oblige en retour pour un bénéfice futur* » (1990) (Mullenbach-Servayre A., 2009)<sup>49</sup>.

Lié à cette absence de confiance dans son employeur, le salarié, même s'il n'est pas directement concerné par les licenciements, va entretenir un sentiment d'insécurité, entraînant un état de stress au travail. Delphine François-Philip de Saint-Julien, Docteur en sciences de gestion, explique ainsi l'impact d'un PSE sur un salarié : « *Le stress se manifestera dès lors que le survivant aura évalué que ses ressources sont insuffisantes par rapport à la menace du plan social.* » [...] « *Le plan social est donc pour les survivants une situation de stress qui se traduit par un sentiment d'insécurité, complétant le sentiment d'injustice éprouvé ; l'une des réactions envisagées étant une modification de leur intention de quitter l'organisation* <sup>50</sup>».

Ce stress va modifier les relations entre les salariés en poste. Ceux-ci peuvent ressentir un sentiment de culpabilité face à leurs collègues licenciés mais aussi se sentir en concurrence entre les détenteurs de postes équivalents. Le climat social lors d'un PSE se détériore souvent par ses ressentis, très subjectifs, mais naturels face à une situation de grande insécurité économique. Selon Caroline Clauss, « *un mauvais climat social peut être caractérisé par un fort taux d'absentéisme, de turnover, de démissions, de revendications et de grèves par exemple. Ces indices font clairement apparaître un disfonctionnement dans l'organisation de l'entreprise et sont des signes d'insatisfaction du*

---

<sup>49</sup> CLAUSS, Caroline. « *L'optimisation de la conduite d'un plan de sauvegarde de l'emploi : le cas d'une entreprise de chimie en France* », Question(s) de management, vol. 11, no. 3, 2015, pp. 27-41.  
<sup>50</sup> de SAINT-JULIEN François-Philip. « Les survivants à un plan social. Analyse confirmative pour une GRH différenciée », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 223, no. 1, 2007, pp. 25-40.

*personnel*<sup>51</sup>». La conséquence de ces tensions mène la plupart du temps à un départ des salariés survivants, afin de sortir de ce climat social peu favorable à un épanouissement au travail. Ce stress va donc nuire à la bonne prise en charge des enfants, créant un climat négatif et conduisant à une instabilité salariale ne permettant plus d'offrir un cadre stable et serein à l'enfant.

S'agissant de la filière Enfants et Familles de la Croix-Rouge française, le PSE ayant le plus impacté le climat social est celui de janvier 2016. Dans le but de rationaliser les postes en région et de renationaliser l'ensemble des fonctions supports, un vaste plan social a touché la direction régionale qui accueille dans ses locaux, la direction territoriale Enfants et Familles Auvergne Rhône-Alpes. L'ensemble de ces départs en région a contribué au sentiment d'insécurité ressenti par les directeurs de crèches et a entraîné un manque de soutien de proximité. De plus, les nombreux turn-over depuis plusieurs années au sein de la filière nationale et du pôle qualité n'ont pas rassuré les crèches. Une des directrices a expliqué ceci « *les postes au national changent tout le temps, on n'a jamais le même interlocuteur, quand il y en a un qui arrive, il commence un projet, et puis six mois ou un an après il part et celui qui le remplace apporte un nouveau projet et ne suit pas l'ancien. Alors maintenant quand il y a un projet du national, on est méfiant, on sait qu'il a peu de chances d'aboutir* ». L'enjeu est ici d'assurer une continuité du lien entre le manager et les directeurs, afin que les projets subsistent au-delà des personnes<sup>52</sup>. Cette instabilité managériale a donc instauré un sentiment de méfiance et un repli sur soi de la part des crèches, peu coordonnées. La culture en place était donc celle de chaque crèche, à défaut d'une culture globale des valeurs Croix-Rouge.

La mise en place d'un PSE et les instabilités managériales répétées dans une filière sans cohésion et sans culture interne propre ont donc fragilisé les salariés et créés des tensions qui se sont structurées durant plusieurs mois, instaurant de manière durable des jeux de pouvoirs à l'origine d'une forte résistance au changement (2.3.2).

### *2.3.2. La présence de tensions et de jeux de pouvoirs au sein de la filière Auvergne Rhône-Alpes à l'origine d'une forte résistance au changement*

La création de la filière Enfants et Familles est très récente dans l'existence des crèches de la Croix-Rouge. Dans la région lyonnaise, la crèche la plus ancienne a été créée en 1987 et existe encore aujourd'hui. Très indépendantes les unes des autres, les crèches Croix-Rouge n'avaient jusqu'alors presque aucun lien entre elles et peu de coordination venant de la filière nationale. En effet, ce n'est que depuis le milieu des années 2000 que la direction générale a pris conscience de l'intérêt stratégique de conserver l'activité des crèches et de créer une filière, ainsi qu'un poste de directeur territorial en 2007. Cette fonction a pour objectif d'accompagner les directeurs dans leurs projets et de créer une cohésion et une coopération entre tous les directeurs afin qu'il existe une véritable dynamique filière, avec la mise en place de projets propres. Cependant, en région Auvergne

---

<sup>51</sup> CLAUSS Caroline. *op.cit.*, pp. 27-41.

<sup>52</sup> BERNOUX Philippe, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Editions du Seuil, 2004, 382 p.

Rhône-Alpes, le manque d'explications de l'intérêt de cette fonction aux crèches par la direction générale et la nomination d'une des directrices de crèches à ce poste ont contribué à une réticence de la part de l'ensemble des directeurs. L'arrivée de cet échelon supplémentaire, jugé non légitime par les directeurs des crèches lyonnaises, a ravivé des conflits parfois anciens entre certains. En effet, les crèches sont passées d'un « *fonctionnement horizontal, caractéristique des associations d'aide à la personne* <sup>53</sup> », à une organisation verticale, hiérarchisée, « *centrée sur des objectifs de rentabilité* <sup>54</sup> ». Ce changement a donné naissance à une concurrence entre la fonction de directeur territorial et la fonction de directeur de crèche. Puis, le départ en arrêt maladie longue durée de la directrice territoriale entre janvier et octobre 2016 a entraîné un vide, une absence de coordination et de régulation des échanges entre directeurs.

Ce contexte a donc favorisé un climat de défiance et de non communication entre tous les directeurs de la filière Enfants et Familles Auvergne Rhône-Alpes. Des jeux de pouvoir se sont progressivement mis en place depuis le milieu des années 2000, pérennisant ainsi un sociogramme bien différent de l'organigramme préalablement établi par la direction générale de la Croix-Rouge pour cette filière. Cette structuration des rapports de pouvoir est un système d'action concret, défini par Michel Crozier et Erhard Friedberg comme étant « *un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est à dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux* <sup>55</sup> ». Si officiellement le directeur territorial est le supérieur hiérarchique des directeurs de crèches, en réalité, jusqu'à très récemment, ce sont certains directeurs qui détiennent le pouvoir. En effet, l'ancienneté et le caractère de certains directeurs ont été des facteurs favorisant des glissements de fonctions, dépassant le cadre de leurs missions de directeurs de crèche. En retenant certaines informations, ces directeurs privent leur supérieur hiérarchique d'un droit de regard sur leurs actions, et même de la validation de certaines initiatives. Cette stratégie défensive de la part des directeurs sert à augmenter la zone d'incertitude du directeur territorial en se rendant imprévisibles par la non communication de leurs actions.

A titre d'exemple, des directeurs ont autorisé et organisé une réunion entre tous les EJE des crèches lyonnaises sans en informer le directeur territorial. Alors que l'objectif initial était d'échanger les bonnes pratiques entre établissements, cette réunion a été détournée pour comparer les conditions de travail entre les crèches et pour critiquer les modes de management de certains directeurs. Souhaitant prendre cette initiative seuls, les directeurs de crèches ont eu la volonté de priver le directeur territorial de cette information. Cependant, ils n'ont pas anticipé le fait que ce type de réunion, non cadrée, puisse faire l'objet d'une coalition d'une catégorie socioprofessionnelle contre eux. Le groupe des EJE a ainsi profité de la faible organisation de cette réunion pour tourner ce temps à leur avantage, mettant les directeurs dans une position de faiblesse. De même, les

---

<sup>53</sup> CRET, BENOIT, Pierre MOISSET, et Christophe PASCAL. « Management, rapports de force et coordination interprofessionnelle en établissement d'accueil du jeune enfant », *Revue française des affaires sociales*, no. 2, 2017, pp. 63-82.

<sup>54</sup> *Ibid*

<sup>55</sup> M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1977, rééd. coll. Point Seuil, 1990, p. 286.

**Les enjeux de la démarche qualité dans la stratégie d'une association gestionnaire d'EAJE** Gabriella TRICHARD

directeurs, n'ayant pas pris le temps de se concerter sur l'opportunité de cette réunion avec le directeur territorial, ont mis ce dernier dans une situation inconfortable, n'ayant aucune information concernant ces tensions.

La confrontation de ces jeux de pouvoirs avec l'organigramme entraîne donc une forte résistance de la part des directeurs face à toute demande ou tout changement émanant du directeur territorial mais aussi de la direction générale de la Croix-Rouge française. En effet, l'arrivée d'une ancienne directrice de crèche au poste de directeur territorial a bousculé l'organisation préétablie jusqu'alors en 2007. La légitimité de sa fonction n'étant pas reconnue, ses décisions apparaissent aux directeurs comme étant superflues. De plus, l'annonce de nouveaux projets, la formalisation de certaines missions de gestion etc. entraîne un sentiment d'inquiétude et d'angoisse. Un accompagnement de ces projets et la formation régulière des salariés sont des éléments essentiels mais peu mis en place jusqu'à récemment. Hiérarchiquement, les directeurs territoriaux sont coordonnés par le directeur de la filière nationale Enfants et Familles et appliquent donc au niveau local les directives du national. Mais l'absence de sentiment d'appartenance à la Croix-Rouge, le manque de culture commune, le peu de coopération entre les directeurs et le manque de confiance envers tout supérieur hiérarchique (certes lié au contexte économique et managérial complexe) sont autant de facteurs explicatifs de cette résistance.

La cristallisation des nombreuses tensions accumulées au sein de la filière Auvergne Rhône-Alpes ainsi que l'absence de communication et de confiance ont fortement contribué à une réelle appréhension et inquiétude autour de l'évolution des fonctions de direction et de la mise en place de nouveaux outils (2.3.3).

### *2.3.3. Une résistance au changement liée à une méconnaissance des outils qualité entraînant une forte appréhension*

La démarche qualité s'appuie, le plus souvent, sur une formalisation des pratiques pour rationaliser les processus. L'enjeu d'un référentiel est de traduire de manière objective les attentes des familles et des enfants afin que les crèches soient en mesure d'y répondre parfaitement. Elaborés avec les professionnels, ces derniers sont censés s'approprier l'outil afin d'adhérer à la démarche qualité. Or, toute remarque ou suggestion n'allant pas dans le sens de l'outil peut être alors perçue comme une résistance à cet outil par le manager s'il considère l'outil comme une vérité salvatrice. Le risque est que l'outil devienne « *une révélation, un objet de culte professionnel*<sup>56</sup> » selon Guillaume Scalabre. Le secteur de la petite enfance est, comme le secteur médico-social, essentiellement basé sur des relations humaines entre les professionnels, les enfants et les familles. Ainsi selon l'auteur, « *tout, dans les facteurs humains, ne saurait être objectivable et rationnel [...]* Pour ne pas être pris en défaut, les salariés les plus fragilisés vont être tentés de faire correspondre

---

<sup>56</sup> QRIBI A. (dir). 2010. *La démarche qualité dans le champ médico-social, Analyses critiques, perspectives éthiques et pratiques*, Toulouse, Erès, p. 65-66.

*chacune de leur intervention, chacun des paramètres humains, à la méthode qualité choisie et non à la demande forcément complexe et souvent contradictoire de l'utilisateur ou de sa famille* ». Cette volonté de faire coïncider parfaitement les pratiques avec l'outil afin d'obtenir une bonne évaluation correspond au principe de la rationalité instrumentale de Weber, qui impose les objectifs et moyens les plus adaptés au but poursuivi. La perte du sens des pratiques est alors le risque le plus grand, entraînant un désintérêt à long terme des missions qui sont attribuées aux professionnels, qui ne se reconnaissent plus dans leurs actes quotidiens. C'est ce phénomène que craignent certaines directrices de crèches de la région Auvergne Rhône-Alpes. Non formées et non accompagnées lorsque l'autoévaluation a été présentée en 2015, les directrices ont perçu cet outil comme un moyen de contrôle et d'évaluation de leur travail téléguilé par le siège.

Une véritable crainte s'est installée chez certains directeurs, concernant le risque de la perte de sens des pratiques employées, pensant que l'autoévaluation devait englober l'ensemble de ce qui peut être fait au sein d'une crèche. Lors de la réelle mise en œuvre de l'autoévaluation à partir de mars 2017, cette méfiance a subsisté, les directeurs considérant cet outil comme incomplet, puisque ne « *vérifiant pas tout ce qui est palpable au quotidien* ». Le préjugé selon lequel un outil qualité doit résoudre tous les dysfonctionnements pour être utile est encore fort au sein de la filière Auvergne Rhône-Alpes. Les attentes de cet outil sont en décalage avec sa véritable vocation, à savoir la formalisation et la structuration des procédures et pratiques pour une meilleure lisibilité et une harmonisation au sein de la filière Enfant et Familles. Cette conception de l'autoévaluation limite donc son bon déploiement.

Un autre frein à l'appropriation des outils et de la démarche qualité est la récente rationalisation du secteur de la petite enfance. En effet, ce secteur étant devenu concurrentiel, des logiques gestionnaires et des stratégies de développement ont vu le jour depuis quelques années. Sur le modèle des secteurs sanitaires et médico-sociaux, les cadres et les directeurs ne sont plus uniquement d'anciens professionnels de terrain ayant gravité des échelons au sein d'un établissement. Désormais, il est attendu aux postes de direction de véritables cadres managers et gestionnaires, capables de gérer les questions financières, budgétaires, mais aussi les problématiques des ressources humaines, les relations avec les familles etc. Cependant, il existe dans le secteur des crèches, une obligation réglementaire concernant les types de professions habilitées à pouvoir occuper un poste de direction de crèche. Or, les formations initiales de ces professions (infirmières puéricultrices, éducateur de jeunes enfants par exemple) ne forment les étudiants que sur des aspects techniques et de terrain, et ne dispensent pas de cours sur le management ou la gestion comptable d'un établissement. Ces professionnels sont donc les seuls à pouvoir prétendre à ces fonctions de direction mais n'ont pas reçu de formation adéquate pour cela. Si jusqu'à présent, quelques formations internes suffisaient à rendre le salarié apte à tenir un tel poste, aujourd'hui, il est nécessaire qu'il détienne de véritables compétences précises sur ces thématiques, essentielles pour gérer une crèche dans un secteur concurrentiel.

Les missions d'un directeur de crèche se détachent du terrain pour être de plus en plus administratives. Murielle Lanussé-Monguilot estime ainsi que : « *le travail de directrice de crèche*

*relève de plus en plus de la gestion et du management. Nous sommes des chefs d'établissement.*<sup>57</sup>» Or, certains directeurs acceptent mal ce glissement de fonction qui s'est opéré et pour lequel ils n'ont pas adhéré<sup>58</sup>. La formalisation de ces missions, dès octobre 2016, avec la mise en place d'outil appelé « échelle de délégation » (annexe VII) par la directrice territoriale Auvergne Rhône-Alpes de la filière, a été le facteur déclencheur d'une prise de conscience de ce changement. L'identification de l'ensemble des missions d'un directeur, ainsi que celles d'un adjoint a souligné la nature gestionnaire de ces fonctions, mais aussi la nécessité de déléguer à un adjoint certaines tâches, pour le bon fonctionnement de l'établissement. La formalisation de ces tâches déléguables a entraîné une forte réticence de la part de certains directeurs, acceptant avec difficulté d'attribuer certaines missions de terrain à d'autres salariés qu'eux, dans la structure. Ce passage à une véritable gestion d'une crèche nécessite un accompagnement constant et une formation adéquate, afin que les directeurs puissent développer leurs compétences dans leurs nouvelles missions.

Jusqu'à présent, des outils ont été mis en place afin d'appliquer la stratégie décidée par la Direction Générale au sein des crèches. Cependant, leur appropriation et leur efficacité a été limitée par un contexte complexe, entraînant de fortes résistances au changement. Les perspectives de la filière Enfants et Familles sont donc d'aller vers un renforcement de la démarche qualité grâce à l'amélioration continue de la qualité pour tous les acteurs des crèches, enfants, familles et professionnels (3).

---

<sup>57</sup> LANUSSE-MONGUILOT Murielle, « le Management en crèches », Cahiers de la puériculture, vol. 47, n° 256, 2012/04, pages 9-31

<sup>58</sup> Témoignages informels recueillis lors des visites régulières dans l'ensemble des crèches Croix-Rouge en Auvergne Rhône-Alpes.

### **3. Perspectives et recommandations : vers une amélioration continue de la qualité d'accueil des enfants, de leurs familles et des professionnels**

L'objectif à atteindre dans les années à venir pour la filière Enfants et Familles est d'améliorer de manière significative la qualité d'accueil des enfants, mais aussi la place des familles dans la crèche et enfin garantir de bonnes conditions de travail pour les professionnels. Pour ce faire, la mise en place d'une évaluation externe favoriserait sans doute l'inscription de manière durable de la filière dans une dynamique qualité (3.1). Parallèlement, un véritable management participatif et de proximité permettrait d'assurer une meilleure qualité de vie au travail en valorisant notamment les compétences des agents (3.2). Enfin, une co-éducation affirmée dans les crèches permettrait de garantir un accueil personnalisé et de qualité pour l'enfant mais aussi de former les professionnels et de reconnaître la place des parents au sein de la crèche (3.3).

#### **3.1. Une affirmation de la dynamique qualité de la filière grâce à la mise en place d'une « évaluation externe »**

Une légitimation de la démarche qualité de la filière est possible en faisant le choix de compléter l'évaluation interne existante par une évaluation externe menée par un organisme extérieur (3.1.1). Cette évaluation par un organisme extérieur permet aussi le déploiement des bonnes pratiques de certaines crèches à l'ensemble de la filière par une forte coopération (3.1.2).

##### *3.1.1. Une évaluation externe rigoureuse favorisant la reconnaissance de la qualité d'accueil de la filière*

Le secteur de la petite enfance n'est pas soumis juridiquement aux mêmes lois et réglementations que le secteur sanitaire ou médico-social. Non considérées comme étant des établissements médico-sociaux, les crèches n'ont pas à passer une évaluation interne et externe. Néanmoins, pour faire face à un secteur fortement concurrentiel et s'adapter au mieux aux besoins des familles d'aujourd'hui, le choix d'une évaluation réalisée par un organisme extérieur habilité ne paraît pas dénué de sens et d'utilité afin de garantir un niveau de qualité optimum. Limite intrinsèque de l'autoévaluation, la difficile autocritique d'une organisation sur sa démarche qualité peut remettre en partie en question la promesse d'une véritable qualité d'accueil garantie par une crèche ou un groupe de crèche.

La démarche d'évaluation externe dans le médico-social est définie par l'Anesm comme « portant sur les activités et la qualité des prestations des établissements et services [...] l'évaluation externe porte de manière privilégiée sur la pertinence, l'impact et la cohérence des actions déployées par les établissements et services, au regard d'une part, des missions imparties et d'autre part des besoins et attentes des populations accueillies <sup>59</sup> ». A l'instar d'une évaluation interne dont l'objectif

---

<sup>59</sup> Décret n°2007-975 du 15 mai 2007, rubrique "Outils"

est d'évaluer soi-même ses activités et la qualité de ses prestations, l'évaluation externe recherche la cohérence de ce qui est proposé compte tenu des besoins. Cette démarche doit être à l'initiative du gestionnaire de l'établissement, qui doit faire appel à un organisme habilité. Cependant, les crèches ne peuvent pas faire appel à ces organismes, puisque n'étant pas des établissements médico-sociaux.

En revanche, un organisme d'évaluation de la conformité (OEC) garantissant le processus de certification est en mesure de vérifier de manière objective la mise en œuvre des critères pour une bonne qualité d'accueil des crèches. L'introduction d'un organisme tiers dans cette démarche permet d'apporter cette prise de recul et cette objectivité recherchée, alors que les crèches lors d'une autoévaluation, sont juges et parties. L'Afnor propose soit un référentiel déjà existant sur la petite enfance (Certi'Crèche), soit va élaborer en collaboration avec le groupe de crèche un référentiel propre, adapté aux réalités de terrain mais aussi selon une formalisation bien précise, répondant aux règles de la certification. Les professionnels sont associés au groupe de travail mené par l'Afnor, afin de recueillir leur expertise de terrain et d'identifier le sens de leurs pratiques et est garant de la rédaction de ces critères et de leur nombre, afin de cibler de manière précise les grandes thématiques du référentiel. Conçu conjointement par deux types d'expertise, l'une pratique et l'autre théorique, ce référentiel permet de répondre au plus près des attentes et besoins des familles, des enfants mais aussi des professionnels.

Les organismes d'évaluation de la conformité permettent ensuite de légitimer la qualité des prestations proposées par la crèche puisqu'ils vont évaluer de manière régulière (tous les 3 ans en général) les activités des crèches. Se fondant sur le référentiel choisi, ils attribuent une note et rédigent des commentaires pour chaque critère vérifiable. La rédaction d'un rapport d'évaluation permet alors de synthétiser les résultats de l'évaluation et précise si la crèche a obtenu la certification, ou s'il demeure des réserves, qu'il faudra alors lever rapidement. Un plan d'action est également mis en place avec les directeurs de crèche, afin de les accompagner dans leur démarche d'amélioration continue de la qualité.

L'opportunité pour la filière Enfants et Familles de faire appel à un organisme certificateur est donc réelle pour impliquer l'ensemble des crèches dans un véritable engagement commun pour une amélioration durable de la qualité d'accueil, en répondant au mieux aux attentes et besoins des familles et professionnels.

Si une évaluation par un organisme externe permet d'inscrire la filière dans une dynamique qualité, elle permet aussi un essaimage des bonnes pratiques grâce à une forte coopération la part de l'ensemble des crèches (3.1.2).

### 3.1.2. *Une forte coopération liée à l'évaluation externe rendant possible un déploiement des bonnes pratiques au sein de toute une filière*

N'ayant aucune obligation d'évaluation externe dans le secteur de la petite enfance, c'est aux crèches, aux groupes de crèches ou aux associations gestionnaires de crèches que revient la responsabilité de contacter un OEC. Cette volonté de s'inscrire dans une évaluation externe doit être murement réfléchie puisque cet organisme a alors un droit de regard sur les activités et la qualité des prestations de service de l'ensemble des crèches dépendants d'un groupe ou d'une association. En effet, il existe une solidarité dans cette démarche. Lorsqu'un groupe de crèches souhaite faire certifier ses crèches, il doit présenter un certain nombre de crèches candidates, formant alors un « lot de crèches ». Ce lot est solidaire, c'est-à-dire qu'il engage l'ensemble de ces crèches dans la certification. Si l'une de ces crèches n'obtient pas la certification, alors le lot de crèche n'obtient pas la certification. En revanche, si toutes les crèches du lot, sélectionnées par l'organisme, obtiennent la certification, alors cela entraînera la certification des autres crèches du lot<sup>60</sup>.

Au sein de la filière Enfants et Familles, toutes les crèches n'offrent pas le même niveau de qualité selon les retours des premiers rapports d'autoévaluation. Certaines crèches en région Auvergne Rhône-Alpes ont par exemple mené depuis plusieurs mois voire plusieurs années des projets innovants, avec la participation de l'ensemble de leur personnel, dans un objectif d'enrichissement collectif et d'amélioration de l'accueil des jeunes enfants. Une crèche a ainsi travaillé en équipe sur les notions de bienveillance éducative et de maltraitance éducative, débouchant sur la création d'un film et de scénettes théâtrales. Une formation interne est actuellement en cours d'élaboration pour utiliser ces outils et apporter une illustration pratique à une explication plus théorique de ces notions. L'ensemble de l'équipe a été mobilisée pendant plusieurs mois, ainsi que certains parents. Une autre crèche a souhaité réfléchir sur la notion de toxicité des produits utilisés pour nettoyer les surfaces des crèches, mais aussi des produits d'hygiène corporelle tels que le liniment. Présentant un fort taux de perturbateurs endocriniens et d'éléments chimiques, certains salariés ont alors testé plusieurs recettes de produits nettoyants sains, à l'aide de produits naturels bons marchés, tels que le bicarbonate de soude, l'eau de chaux et le citron. Après avoir testé, par un laboratoire d'analyse spécialisé, les surfaces nettoyées par ces produits, leur efficacité, hors cas de pandémie, a été prouvée. Désormais, cette crèche n'utilise plus que ces produits « fait maison ».

Si ces initiatives se multiplient depuis quelques mois ou quelques années, elles ne font pas assez l'objet d'échanges entre crèches. L'enjeu est de mettre en œuvre une véritable coopération entre les crèches Croix-Rouge, afin que chacun puisse s'inspirer du travail d'autres équipes sur des thématiques précises. Les deux exemples cités auparavant sont ainsi faciles à déployer dans d'autres crèches, la notion de bienveillance éducative grâce à une formation mobile et les produits d'entretien maison par la simple communication des fiches recettes sur l'intranet. L'objectif d'une filière étant d'harmoniser les pratiques et des savoir-faire, la certification serait un moyen efficace pour entraîner

---

<sup>60</sup> Renseignements fournis par la responsable qualité et certification du groupe de crèches privées Les Petits Chaperons Rouges, lors d'un entretien téléphonique du 29 juin 2017.

une coopération et des échanges de bonnes pratiques préexistantes afin que tous puissent bénéficier des groupes de travail et de réflexion de chacun. L'élaboration conjointe entre des équipes de terrain et des professionnels de la certification du référentiel permet de mettre en avant ces initiatives.

L'engagement de la filière Enfants et Familles dans une démarche d'évaluation par un organisme externe entrainera ainsi l'ensemble des soixante crèches gérées par la Croix-Rouge dans une même dynamique autour de la démarche qualité et les incitera à coopérer d'avantage, pour l'intérêt de tous et surtout du jeune enfant.

L'engagement de la filière dans une évaluation externe permet l'inscription de la filière Enfants et Familles dans une réelle dynamique qualité. Parallèlement, un management participatif reconnaissant les compétences de chacun assurera un meilleur niveau de qualité au travail et ainsi, une meilleure appropriation de la démarche qualité (3.2).

### 3.2. Une meilleure qualité de vie au travail et une appropriation de la démarche qualité grâce à un management participatif

Une amélioration de la qualité de vie au travail est possible grâce à la structuration des missions managériales de la filière, rétablissant ainsi un lien de confiance (3.2.1) mais également grâce à la bonne gestion et à la valorisation des compétences des salariés (3.2.2). Enfin, une maîtrise de la communication interne peut constituer un levier managérial pour une bonne appropriation de la démarche qualité (3.2.3).

#### 3.2.1. Une meilleure lisibilité des missions managériales pour le renforcement des liens de confiance au sein d'une organisation

Selon Alain Touraine, « *la volonté réelle de participation dépend finalement dans une large mesure du degré de confiance et d'ouverture à autrui qui caractérise les relations interpersonnelles dans le milieu ou la société en cause*<sup>61</sup> ». En effet, une organisation étant un ensemble de personnes ou de plusieurs groupes de personnes en interaction, regroupés autour d'un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger<sup>62</sup>, la participation à ce but commun dépend de l'acceptation des différences et des richesses de l'autre. La multiplicité des relations entre les salariés d'une entreprise nécessite une confiance globale dans l'organisation mais aussi dans chacun des membres de l'organisation. La confiance peut être définie comme étant un « *état psychologique consistant dans l'intention d'accepter la vulnérabilité basée sur des attentes positives quant à des intentions ou à un comportement de la part de l'autre (Rousseau 1998)*<sup>63</sup> ». Selon Mayer et Davis<sup>64</sup>, la confiance est composée de quatre notions, dont la coopération. Ainsi, la

<sup>61</sup> TOURAINE, A., Encyclopédie Universalis, version électronique, 4e éd., 1988

<sup>62</sup> MARCH, JAMES G.; SIMON, HERBERT A. (1958). Organizations. New York: Wiley.

<sup>63</sup> ROUSSEAU (dir), «Not so different after all: A cross-discipline view of trust», Academy of Management Review, vol. 23, n° 3, 1998, p. 393-404.

<sup>64</sup> MAYER, «An integrative model of organizational trust», Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, 1995, p. 709-735.

coopération incitée par l'engagement dans une démarche d'évaluation externe contribue à l'établissement d'une relation de confiance selon André Coté : « *la coopération en tant qu'élément générateur d'interactions prédispose les acteurs à établir une relation de confiance. Le désir de coopérer engendre des occasions d'interagir à l'intérieur desquelles les acteurs apprennent à se connaître, à s'apprécier, à créer une relation de confiance*<sup>65</sup> ».

Afin de rétablir un lien de confiance au sein de la filière Auvergne Rhône-Alpes Enfants et Familles entre la nouvelle directrice territoriale et les directeurs de crèche, il est nécessaire que tous coopèrent dans un objectif commun, celui d'améliorer les conditions de travail afin de pouvoir accueillir de manière bienveillante les jeunes enfants dans les crèches. Pour cela, la structuration des fonctions des directeurs de crèche et du directeur territorial est essentielle afin d'éviter les glissements de fonctions et autres prises d'initiatives déplacées. Une redéfinition claire des places et rôles de chacun au sein de la filière permet ainsi d'apporter une lisibilité rassurante, éclaircissant tout doute ou méfiance. La signature du document unique de délégation par les directrices de crèches précisant les missions de ce poste mais également la formalisation d'échelles de délégation permet de structurer de manière transparente et durable les fonctions de chacun. De même, l'organisation de temps de concertation identifiés (annexe VIII) entre le directeur territorial et les directeurs de crèches permet à chacun d'être au même niveau d'information et d'avoir un regard sur les projets de l'ensemble de la filière.

Ce lien de confiance entre deux fonctions managériales favorisera sans doute une pacification des relations et un meilleur accompagnement au changement de la part du directeur territorial envers les directeurs de crèches. Le climat social étant apaisé, les conditions de travail s'en trouvent améliorées et favorisent ainsi le dynamisme de la filière. De même, la prise en compte et la valorisation des compétences de chaque professionnel contribue grandement à une meilleure qualité de travail au sein des crèches (3.2.2).

---

<sup>65</sup> COTE, André. « Les stratégies de changement en milieu hospitalier : construire une relation de confiance », Gestion, vol. vol. 32, no. 2, 2007, pp. 12-21.

### 3.2.2. Une reconnaissance et une valorisation des compétences des professionnels à l'origine de l'amélioration de la qualité de vie au travail

La qualité de vie au travail est un élément essentiel pour l'épanouissement des salariés. Cela influe sur la motivation mais aussi l'efficacité au travail. La qualité de vie au travail comporte les conditions de travail, comme les horaires, le montant des salaires, les relations hiérarchiques, mais également la considération au travail. La considération d'un salarié à son poste de la part de l'employeur est nécessaire afin que celui-ci se sente utile et soutenu en valorisant ses compétences professionnelles.

Association employant plus de trois cent salariés, la Croix-Rouge française est tenue par la loi<sup>66</sup> de mettre en place un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour l'ensemble de ses salariés. Celui-ci permet de gérer et d'anticiper les besoins en ressources humaines à court terme et à moyen terme. La GPEC «  *vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, social, juridique. La GPEC est un outil de gestion prospective des ressources humaines qui permet d'accompagner le changement.* »<sup>67</sup> Cette méthode permet, outre la possibilité d'anticiper les besoins au sein d'une organisation et donc d'accroître son efficacité, de valoriser les compétences individuelles de chaque salarié. En effet, lors de l'entretien professionnel annuel, l'employeur questionne et évalue avec le salarié, grâce à une grille adaptée, ses compétences ainsi que ses souhaits d'évolution de carrière. Ils fixent également ensemble des objectifs à atteindre pour l'année suivante, afin de développer les qualifications du salarié. Cette GPEC implique le salarié dans son projet d'évolution professionnelle et permet d'adapter les compétences existantes au sein d'une organisation aux emplois à pourvoir. Par exemple, si une auxiliaire de puériculture d'une crèche de la Croix-Rouge souhaite pouvoir changer régulièrement d'équipes et de lieux de travail, elle pourra candidater pour un poste de « volante », se déplaçant ainsi entre différentes crèches pour effectuer des remplacements ou pour seconder une équipe. La prise en compte et la valorisation des compétences des salariés permet donc d'améliorer les conditions de vie au travail puisque cela contribue à l'épanouissement de chacun dans son poste.

Outre la GPEC, la Croix-Rouge propose à ses salariés de passer un certificat de connaissances et de compétences professionnelles nommé CléA. Ce dernier contribue pour les salariés peu diplômés, au développement de leur carrière en identifiant leurs compétences acquises et en donnant de compétences nouvelles. En effet, CléA est «  *un nouveau certificat interprofessionnel qui s'adresse aux personnes peu ou non qualifiées, ainsi qu'aux personnes titulaires d'une qualification ancienne. Il s'agit pour ces personnes d'obtenir un premier niveau de qualification, de valoriser des compétences acquises en entreprise ou bien de réactualiser leurs connaissances et de sécuriser ainsi leur parcours professionnel.* »<sup>68</sup> Ciblant les compétences de

<sup>66</sup> Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005

<sup>67</sup><http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/developpement-de-l-emploi/developpement-de-l-emploi-et-des-competences/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>, consulté le 10 août 2017

<sup>68</sup> <http://irfss-rhone-alpes.croix-rouge.fr/Formation-professionnelle/CleA>, consulté le 12 août 2017

**Les enjeux de la démarche qualité dans la stratégie d'une association gestionnaire d'EAJE** Gabriella TRICHARD

chaque salarié volontaire à l'aide d'un questionnaire, CLÉA permet ensuite de suivre des modules de formation adaptés. Pour la Croix-Rouge, c'est « *une manière de s'inscrire dans une démarche qualité puisque 2 des 7 modules sont directement en lien avec la traçabilité des informations au sein des établissements. De fait, c'est un moyen d'agir sur la compétitivité et la performance, tout en répondant aux obligations légales d'adaptation au poste de travail ou de maintien dans l'emploi*<sup>69</sup> ». L'acquisition d'une communication professionnelle et le développement des compétences en informatique permettent d'appréhender plus aisément l'exigence de traçabilité liée à la démarche qualité.

### **Les 7 domaines de compétence proposés par le CLÉA :**

- La communication en français
- Le calcul et le raisonnement mathématique
- Les techniques usuelles de l'information et de la communication numérique
- Le travail en équipe
- Le travail en autonomie
- Apprendre à apprendre
- La maîtrise des gestes et postures, des règles d'hygiène, de sécurité et environnementales élémentaires

Dans l'objectif de compléter le dispositif CLÉA en s'adressant à tout type de salarié, la filière Enfants et Familles Auvergne Rhône-Alpes de la Croix-Rouge française conceptualise également un pôle formation-expertise petite enfance. Ce projet consiste à proposer à l'ensemble des salariés de la Croix-Rouge, travaillant dans le secteur de la petite enfance, des formations en lien avec l'Institut régional de formation sanitaire et social (Irfss) à l'aide de différents supports. L'objectif est de former de manière continue et durable chaque salarié sur diverses thématiques autour de l'accompagnement de l'enfant (voir partie 3.3.1). A cet effet, des parcours de formation autour des problématiques du jeune enfant sont actuellement élaborés et seront ouverts à partir de janvier 2018<sup>70</sup>. Fait également partie intégrante de ce pôle, la plateforme collaborative « jardins d'enfance<sup>71</sup> », basée sur le principe de la mobilité apprenante. Le support est alors considéré comme étant un prétexte au service de la formation. Ainsi, un site internet collaboratif, où chaque professionnel du secteur peut apporter son témoignage, mais aussi proposer ses compétences pour un projet précis, n'est qu'un moyen pour véhiculer des informations et des connaissances au profit de tous. C'est ainsi que la direction territoriale Auvergne Rhône-Alpes souhaite faire remplir un questionnaire à l'ensemble des salariés des crèches Croix-Rouge lyonnaises pour repérer les compétences de chacun et identifier des volontaires pour s'investir dans des projets en inter-filière. La mise en valeur de ces compétences

<sup>69</sup> *Ibid*

<sup>70</sup> Date prévisionnelle

<sup>71</sup> <https://jardinsdenfance.fr/>, consulté le 12 août 2017

**Les enjeux de la démarche qualité dans la stratégie d'une association gestionnaire d'EAJE** Gabriella TRICHARD

participe, là encore, à une amélioration des conditions de travail et du climat social au sein de la filière Enfants et Familles.

Cependant, si la valorisation des professionnels passe par une reconnaissance de leurs compétences, elle dépend aussi de leur rémunération. Depuis plusieurs années, un gel des salaires a entraîné une dévalorisation de la rémunération des professionnels de la Croix-Rouge face aux salaires pratiqués dans d'autres groupes. Cet écart ne favorise pas la motivation des professionnels, tentés de quitter la Croix-Rouge au profit d'un autre employeur. Afin de conserver les salariés des crèches et de les inciter à s'investir davantage dans leurs postes, il semble nécessaire de revaloriser la valeur du point dans le calcul des salaires.

Si la valorisation des compétences de chacun permet de renouveler la mobilisation et la motivation des salariés, la bonne communication au sein d'une organisation est également un réel levier managérial au service d'une meilleure appropriation de la démarche qualité (3.2.3).

### 3.2.3. *La communication interne, réel levier managérial pour une appropriation de la démarche qualité*

Comme dans toute organisation de grande envergure, la communication entre les acteurs est parfois difficile et fait face à de nombreux obstacles, dont les jeux de pouvoirs. L'association de la Croix-Rouge française, véritable organisation à dimension internationale, n'échappe pas à cette règle, puisque selon la chargée de mission filière Enfants Familles, « *les informations passent mal, souvent elles restent coincées sur le terrain, dans les crèches, mais reviennent rarement jusqu'à nous. De même, certaines décisions prises par le siège ne sont pas connues de tous les directeurs ou des équipes. Les niveaux d'informations sont différents* <sup>72</sup> ». Ces échanges d'informations sont considérés par Marie-Hélène Westphalen comme étant de la communication interne qui « *englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise* <sup>73</sup> » ou d'une organisation. Selon Christian Michon, ce sont « *six composantes [de la communication interne] que nous avons identifiées : information, convivialité, participation, fédération, implication, identification* <sup>74</sup> ».

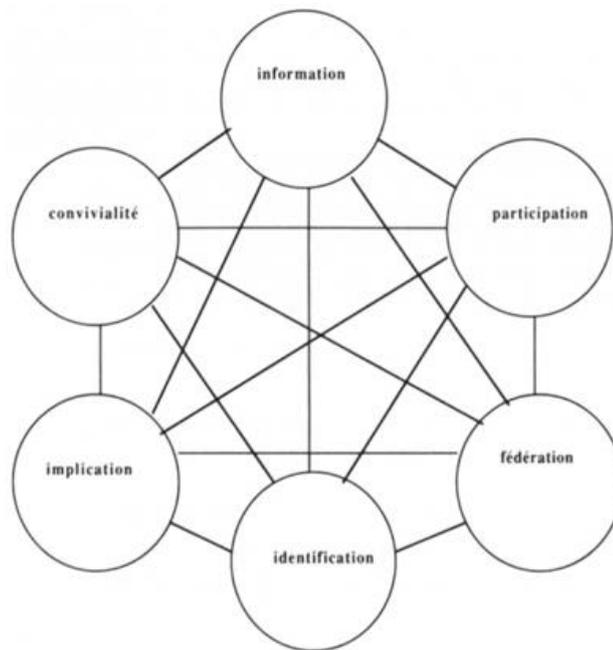
---

<sup>72</sup> Extrait d'un entretien téléphonique avec la chargée de mission Enfants et Familles en avril 2017

<sup>73</sup> WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator : le guide pratique de la communication d'entreprise*, Paris, Dunod, 1999, p.63.

<sup>74</sup> MICHON Christian, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », *Communication et organisation* [En ligne], 1994, consulté le 08 août 2017. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1713>

**Les enjeux de la démarche qualité dans la stratégie d'une association gestionnaire d'EAJE** Gabriella TRICHARD



### Schéma des 6 composantes de la communication interne selon Christian Michon.

Tous ces concepts interagissent les uns avec les autres, formant ainsi un système de communication interne multifactoriel. L'amélioration de la communication entre les acteurs de la Croix-Rouge dépend donc de l'impact de la démarche qualité sur chacun de ces facteurs.

« *L'information est une base vitale de la communication interne*<sup>75</sup> » selon Christian Michon. L'enjeu est de maîtriser cette information pour être capable de la diffuser aux acteurs concernés ainsi que de faciliter sa circulation. L'information doit être utile, utilisable et être donnée dans un délai adapté. Les supports d'information doivent également être connus et performants au quotidien mais plus encore lors des temps de crises. La mise en place au sein de la filière Enfants Famille Auvergne Rhône-Alpes d'une fiche de décision entre le directeur territorial et les directeurs de crèches permet par exemple, de tracer chaque décision prise lors d'une réunion, en précisant le destinataire de l'action et une échéance. Cet outil qualité de traçabilité contribue au rééquilibrage des informations, puisqu'il est envoyé rapidement après la réunion à l'ensemble des participants.

La convivialité participe à l'amélioration du climat de travail au sein d'une organisation. Elle permet d'entraîner une dynamique au sein d'une équipe en stimulant le nombre d'informations changées. Selon Christian Michon, « *l'envie de communiquer et d'échanger avec les autres est un facteur qui évite l'exclusion de la vie sociale et collective de l'organisation*<sup>76</sup>. » Afin de contribuer à une convivialité au sein de la filière Enfants et Familles, des journées filières sont organisées annuellement pour fédérer l'ensemble des salariés autour de valeurs communes, dans une ambiance festive, grâce à des repas communs. L'organisation de séminaires ou de journées détentes à l'attention de tous les salariés pourrait davantage créer des liens et une ambiance conviviale entre les crèches de la Croix-Rouge.

<sup>75</sup> MICHON Christian, op.cit.,

<sup>76</sup> *Ibid*

La participation à un projet commun participe à la reconnaissance d'un salarié comme étant un acteur à part entière de l'organisation. En mobilisant et en reconnaissant les compétences du salarié, la participation améliore la qualité de vie au travail. La participation donne ainsi « *une plus grande conscience des enjeux de son rôle et du rôle de l'autre, conduit à une posture psychologique orientée vers la résolution de problèmes et non vers la recherche d'un pouvoir individuel, à une meilleure compréhension des objectifs et des obstacles à surmonter, à un plus grand souci de responsabilité dans la diffusion de l'information, enfin, à une plus grande conviction dans la défense de la stratégie collective* <sup>77</sup> ». Impliquant au cœur du projet le salarié, celui-ci devient alors vecteur de dynamisme au sein de l'organisation, convaincu du bien-fondé de son action.

La fédération correspond au partage des valeurs communes à l'organisation par un groupe de salariés. Différents outils participent à une communication fédératrice, tels que le projet d'établissement des crèches, mais aussi les groupes de travail thématiques, rassemblant différentes professions de plusieurs crèches autour d'un même objectif.

L'implication démontre la volonté de s'investir pour un salarié, dans son travail. Son énergie est alors mise à contribution à profit de l'organisation, favorisant ainsi la communication avec d'autres salariés en poste. Selon Christian Michon, « une absence d'implication réduit le niveau d'échanges et appauvrit la qualité de la communication interne <sup>78</sup> ».

Enfin, l'identification exprime l'adhésion du salarié à la culture et à l'identité de l'organisation, en se reconnaissant au travers les valeurs de l'organisation. Des signes vont alors participer à ce sentiment d'identification, comme le port du logo de l'organisation sur des objets du quotidien par exemple. Ces signes font partie intégrante de la communication interne puisqu'ils indiquent que la personne qui les véhiculent adhère et s'identifie pleinement à l'organisation. La distribution de porte-clefs, de stylos et de sacs Croix-Rouge permet ainsi à tous de s'identifier à l'association.

Ces six concepts sont nécessaires pour évaluer la qualité de la communication interne d'une organisation. Il ne suffit pas de mettre des outils en place pour affirmer que cette communication existe réellement, mais d'analyser si les outils sont présentés et utilisés à bon escient. Pour cela, un plan d'action doit être réalisé, afin de déterminer des pistes d'amélioration sur la communication interne, ce qui entraînera des effets sur la qualité du management. Une communication interne efficace et transparente favorisera les échanges d'information et créera un sentiment d'appartenance plus fort, facilitant ainsi la mobilisation de tous autour de la démarche qualité et l'amélioration continue de l'accueil des très jeunes enfants et de leurs familles.

L'implication et la participation de tous aux projets de la Croix-Rouge passe par le rétablissement d'un lien de confiance entre les différents managers, mais aussi en valorisant les compétences des salariés, même peu qualifiés. Véritable levier managérial, le développement de la communication interne permet de rassembler autour de la démarche qualité et de l'amélioration continue des conditions de travail. Dans un climat de travail apaisé, les salariés seront alors à même

---

<sup>77</sup> MICHON C. et STERN P., *La dynamisation sociale*, Paris, Les éditions d'organisation, 1985

<sup>78</sup> MICHON Christian, op.cit.,

d'accompagner l'enfant de manière personnalisée, en associant le parent selon le principe de la co-éducation (3.3).

### 3.3. Un accompagnement personnalisé des besoins de l'enfant et de ses parents au travers du principe de la co-éducation

Afin de proposer un accompagnement individualisé à chaque enfant en fonction de ses besoins ainsi que de ceux de sa famille, il est nécessaire que les professionnels bénéficient de formations régulières sur le développement de l'enfant (3.3.1), mais aussi qu'une relation de confiance puisse se créer entre les équipes et les familles grâce à des temps aménagés (3.3.2). Ce contexte favorisera alors l'acceptation de l'autre dans l'accompagnement de l'enfant selon le principe de la co-éducation, faisant émerger la nécessaire place des parents au sein de la vie de la crèche mais aussi dans l'évaluation de la qualité (3.3.3).

#### 3.3.1. Des formations au long court pour les professionnels afin d'accueillir au mieux les besoins des enfants et de leurs parents

Le développement global d'un enfant de moins de trois ans est particulier. En effet l'enfant se développe par vagues d'acquisition. Selon Olivier Houdé, « *il nous faut faire le deuil du développement par paliers accumulatifs, et les repères d'âges changent avec l'évolution des recherches. Dès les premiers mois de la vie, on a des capacités de quantification, arithmétiques, statistiques, logiques, etc., et aussi des automatismes.* <sup>79</sup>» Les premières années d'un enfant sont essentielles car elles posent les fondements de sa personnalité. Les professionnels de la petite enfance se doivent donc d'être au fait des dernières recherches et connaissances sur le développement du jeune enfant, afin de prendre en charge de manière adaptée chaque enfant. Selon Kaoru Ishikawa (1915-1989), « *la maîtrise de la qualité commence par la formation et se termine par la formation* ». Or, si ces professionnels bénéficient d'une formation initiale lors de la préparation de leur diplôme, le niveau des connaissances est considéré comme étant insuffisant par les pouvoirs publics. Sylviane Giampino explique ainsi dans son rapport Développement du jeune enfant, Modes d'accueil et Formation des professionnels : « *on constate sur le terrain une perte de transmission des connaissances relatives aux fondamentaux du développement du jeune enfant depuis une quinzaine d'années. On ne comprend pas les enfants, on mésinterprète leurs attitudes, parce que nous n'avons plus de repères sur ce qu'est un bébé* <sup>80</sup>». Elle préconise ainsi de « *former solidement les acteurs de l'accueil afin qu'ils puissent transmettre leurs savoirs et leurs pratiques aux futurs professionnels en cours de formation* ».

La filière Auvergne Rhône-Alpes Enfants et Familles a partagé ce constat et a choisi de mettre en place un pôle formation-expertise petite enfance, afin de proposer une offre complète de

---

<sup>79</sup> GIAMPINO Sylviane, Rapport sur le Développement du jeune enfant, modes d'accueil et formation des professionnels, 9 mai 2016, p.38

<sup>80</sup> *Ibid*, p.144

formations continues à l'attention de tous les professionnels des crèches. L'objectif de ce pôle est d'organiser des transferts de compétences autour de thématiques identifiées, afin que les savoirs de certains puissent être généralisés. Ainsi, une formation sur les violences éducatives ordinaires est proposée par une équipe de professionnels d'une crèche ayant travaillé durant deux ans sur ce sujet. Une autre formation sur l'écocitoyenneté aborde la fabrication de produits ménagers maison, initiée par une autre crèche engagée dans cette démarche depuis plusieurs années, ainsi que le compostage des déchets, mis en place dans une troisième crèche il y a quelques mois. Toutes ces initiatives internes sont donc mises en valeur et formalisées sous forme de programmes de formation sur un ou deux jours, afin d'échanger les bonnes pratiques entre tous. Chaque professionnel devra suivre ces formations, qui seront complétées au fur et à mesure. Outre la formalisation d'un catalogue de formations pratiques basées sur les échanges de compétences, le pôle formation intègre également une plateforme web collaborative. Celle-ci diffuse six courts métrages réalisés au sein des crèches lyonnaises de la Croix-Rouge, mettant en valeur les savoirs faire des professionnels auprès du grand public. Des interviews et témoignages agrémentent cette plateforme, où chacun peut rajouter un retour d'expérience afin de contribuer au dynamisme des informations échangées autour du développement de l'enfant sur cette plateforme. L'objectif à court terme est que les salariés de la Croix-Rouge s'approprient cette plateforme, afin qu'elle soit un outil et un support à des échanges constructifs sur leur quotidien. Enfin, depuis octobre 2016, des groupes de travail thématiques sont organisés au sein de la filière Auvergne Rhône-Alpes, autour du développement durable, de l'observation du jeune enfant et de la gestion documentaire. La restitution de ces groupes auprès de l'ensemble des directeurs et adjoints a permis de rendre lisible le travail effectué. Suite à cette présentation, un plan d'action par groupe de travail a été construit, impliquant cette fois l'ensemble du personnel des crèches concernées, sur une année. Ces crèches, devenues pilotes, seront alors à même de proposer des formations internes aux autres crèches du réseau, pour diffuser leur travail. La mise en place de ce pôle-expertise et des groupes thématiques de travail permettent d'apporter au fur et à mesure aux professionnels des compétences adaptées.

Cependant, le contenu des formations initiales pour les professionnels de la petite enfance à la Croix-Rouge ne fait pas encore l'objet d'une réforme incluant des modules spécifiques sur le développement du très jeune enfant. L'introduction de ces notions essentielles, dès le début de la formation de ces professionnels, permettrait une meilleure acquisition grâce à leur mise en œuvre lors des stages professionnels obligatoires. De plus, il n'a pas été prévu actuellement de mettre en place une évaluation de l'efficacité des formations proposées par le pôle formation-expertise dans les mois suivants. Cela permettrait d'attester sur le long terme l'appropriation de ces notions pour l'ensemble des professionnels des crèches Croix-Rouge.

La formation des professionnels de la petite enfance constitue un enjeu majeur dans l'accompagnement de qualité du jeune enfant mais aussi pour répondre aux interrogations des parents. Afin de créer ce lien de confiance entre les professionnels et les parents, l'aménagement de temps d'échanges est primordial (3.3.2).

### 3.3.2. *Le nécessaire aménagement de temps dédiés aux échanges pour créer une relation de confiance entre parents et professionnels*

Les relations de confiance sont essentielles pour avancer et coopérer. S'il est important que les directeurs aient confiance envers le directeur territorial et les équipes envers leur directeur, les familles aussi ont besoin d'être rassurées et de faire confiance aux professionnels qui s'occupent de leurs enfants. En effet, un sentiment de culpabilité peut se développer chez les parents en confiant leur enfant dans un mode de garde collectif. De plus, l'appréhension de laisser son enfant à un étranger est naturel, face à la séparation. Cependant, le phénomène de la séparation est essentiel dans la relation parent-enfant pour Pascale Mignon. Selon lui, il faut « *reconnaître la séparation comme vitale, inhérente à la vie, au devenir autonome, c'est penser ce processus comme fondamental quant à la construction du moi et de l'objet, quant à la découverte de l'autre et au désir d'aller vers le monde*<sup>81</sup> ». La séparation est une étape dans l'autonomisation de l'enfant, qui découvre d'autres personnes, d'autres lieux, et qu'il convient d'accompagner au sein d'une crèche. Si la mise à disposition d'objets de transition (doudous, sucettes) permet d'aider l'enfant à découvrir un nouvel environnement sans ses parents, ces derniers ont également besoin de temps et d'attention pour vivre sereinement cette transition. La connaissance du fonctionnement de l'autre est ainsi un moyen efficace pour créer de la confiance entre deux acteurs dans l'éducation de l'enfant : le professionnel et le parent.

Tout d'abord, la phase d'accueil « administrative » tient un rôle important dans l'appropriation des professionnels de la crèche par les parents. La sympathie de l'accueil, la disponibilité du directeur, l'existence d'un bureau accueillant, la visite des locaux et la présentation des équipes sont autant d'éléments nécessaires pour rassurer le parent dès les premiers instants. Plusieurs questions du questionnaire de satisfaction des familles portent ainsi sur ce premier accueil.

La période d'adaptation est également essentielle à la fois pour l'enfant, mais aussi pour le parent. L'aménagement de la durée de garde et les échanges sur les habitudes de vie de la famille permet au professionnel de recueillir les informations nécessaires à un accompagnement individualisé et de qualité de l'enfant, tout en observant sur des temps courts ses réactions en collectivité. Cette période permet de rassurer le parent, qui assiste dans un premier temps à ces moments aménagés. Le livret d'accueil ou encore la fiche d'adaptation sont des outils qui peuvent donner à chaque acteur les informations nécessaires à une véritable coopération. Mais ces derniers restent à améliorer. En effet, le livret d'accueil est aujourd'hui inégalement formalisé et utilisé entre les crèches. Si pour certaines le livret d'accueil regroupe quelques informations pratiques sur une feuille simple, pour d'autre, il est une synthèse du projet d'établissement. Afin d'harmoniser cet outil, un livret d'accueil national va être mis à disposition des directeurs sur l'intranet en septembre 2017, et sera constitué d'une trame commune présentant les valeurs de la Croix-Rouge et son organisation,

---

<sup>81</sup> MIGNON Pascale, et STEPHANOFF Marina « Introduction », La lettre de l'enfance et de l'adolescence, vol. no 64, no. 2, 2006, pp. 7-10.

ainsi que de parties personnalisables à chaque établissement. Concernant la fiche d'adaptation tenue par les professionnels, celle-ci est parfois remplie de manière incomplète, ne correspondant pas toujours à la réalité. Réunir les équipes pour repenser la structuration et l'utilisation de cette fiche peut être alors une solution efficace pour que cet outil puisse constituer un vrai relais d'informations entre les parents et les professionnels.

Les transmissions permettent, quant à elles, d'échanger des informations sur l'enfant au quotidien, lors de l'accueil ainsi que le soir. Une continuité entre le foyer familial et l'accueil collectif est recherchée, afin que l'enfant et le parent soient rassurés. Si la réalisation d'une transmission peut paraître simple, il n'en est rien. En effet, il est important de sensibiliser et de former les équipes aux méthodes et règles de communication lors d'une transmission avec un parent ou une nounou. Pour certains parents, certaines informations sont ainsi à privilégier, telles que le rythme de l'enfant, ses interactions en collectivité, les activités proposées<sup>82</sup>... De même, une transmission à une nounou sera différente de celle faite au parent. L'adaptabilité et l'individualisation de la transmission est nécessaire pour transmettre les informations essentielles aux besoins de l'enfant mais aussi du parent. Une réflexion sur l'aménagement de l'espace est également utile, afin de préserver la confidentialité des transmissions, mettant ainsi à l'aise le parent. De plus, la gestion du temps de transmission est une donnée à prendre en considération en fonction du nombre de parents présents dans la crèche mais aussi du temps disponible du parent le matin ou le soir.

Enfin, la disponibilité du directeur de la crèche et des équipes pour des questions ou conseils est importante. Loin de se positionner comme des « sachant » vis-à-vis des parents, les professionnels sont régulièrement sollicités pour délivrer des conseils sur une problématique précise. Interlocuteurs directement au contact de leurs enfants, les équipes peuvent accompagner certains parents dans leur parentalité, tout en respectant la place prépondérante du parent sur son enfant.

Alors que la construction d'un lien de confiance entre parents-enfants et professionnels est essentiel, la co-éducation permet d'aller plus loin, en affirmant la place des parents au sein de la crèche, ainsi que dans le processus d'évaluation de la qualité (3.3.3).

### *3.3.3. Une affirmation globale de la place des parents grâce à la co-éducation pour un meilleur accompagnement de l'enfant*

« *Il faut tout un village pour élever un enfant* <sup>83</sup> ». Telle est la citation que l'on retrouve régulièrement lorsque l'on aborde le sujet de la co-éducation. Ce concept est défini par Pierre De Rosa, éducateur, comme étant une « *coopération voulue des différents acteurs de l'éducation. Cette co-éducation résulte d'idées communes sur l'éducation et ses finalités [...] qui contribuent toutes, et de manière récurrente, à la construction et au développement de la personne dans ses deux*

---

<sup>82</sup> Données issues d'un questionnaire sur les transmissions distribué dans une des crèches de la Croix-Rouge

<sup>83</sup> Proverbe africain d'Amadou Hampate Bâ, écrivain sénégalais

*dimensions, individuelle et sociale*<sup>84</sup>». En effet, un certain nombre d'acteurs participe à l'éducation d'un enfant, comme les grands parents, les professionnels en crèche, un oncle, une sœur... L'ensemble des proches d'un enfant est susceptible d'intervenir dans son éducation. Cependant, le parent reste et demeure le premier éducateur de son enfant<sup>85</sup>. Bien qu'il ne soit pas un spécialiste du développement du jeune enfant comme peuvent l'être les professionnels de la petite enfance, il est détenteur de compétences instinctives et culturelles et dispose d'un lien fort avec son enfant, qu'il convient de protéger. Chacun dispose donc de compétences propres, bénéfiques pour l'enfant. « *Les professionnel-le-s gagnent à s'inspirer des apports des familles et inversement : il convient donc de favoriser les transferts d'inspiration réciproques entre familles et modes d'accueil, sans bien sûr nier les contraintes ou singularité de chacun de ces deux contextes.* »<sup>86</sup> Le lien de confiance étant déjà établie entre le parent et les professionnels de la petite enfance, il reste à organiser un partenariat efficace, convergeant vers un même projet éducatif pour l'enfant. L'enjeu est de ne pas se substituer aux parents durant le temps de la crèche, mais bien de proposer un relai à l'éducation des parents, lorsque ceux-ci ne sont pas présents aux côtés de leur enfant. La continuité des repères éducatifs est essentielle mais ne doit pas pour autant entraîner une confusion dans l'esprit de l'enfant en simulant l'environnement familial.

Selon Marie-Claude Blanc, « *le positionnement des parents se construit de façon décisive dans les premières années de vie de leurs enfants, les relations parents/professionnelles dans la petite enfance sont particulièrement déterminantes* »<sup>87</sup>. En effet, la co-éducation doit être au service des parents, afin que ceux-ci puissent trouver leur place au sein d'un établissement d'accueil du jeune enfant, dont le fonctionnement lui est étranger. Depuis le décret du 1<sup>er</sup> août 2000, les établissements d'accueil du jeune enfant sont tenus de formaliser la place des parents, ainsi que leur participation au sein de la crèche, dans leur projet d'établissement. Cette obligation réglementaire impose aux établissements de réfléchir sur leur mode de fonctionnement et sur la place qu'ils souhaitent donner aux parents au sein de l'organisation collective. Or, le terme de place est subjectif, puisqu'il renvoie d'abord à la représentation des parents par le professionnel. Ce dernier doit accepter de laisser intervenir le parent dans son quotidien, auprès de l'enfant, que ce soit durant une période d'adaptation, pendant les transmissions ou lors d'une instance représentative des parents (conseil des parents...). Ce positionnement du professionnel dépend de ses compétences mais aussi des formations dont il a pu bénéficier sur le sujet. L'objectif étant le bien-être de l'enfant, une coopération respectant les savoirs de chacun est nécessaire.

La filière Enfants et Familles Auvergne Rhône-Alpes a souhaité approfondir cette notion de co-éducation en nommant un groupe de travail sur cette thématique. Ce groupe a alors identifié les actions de co-éducation dans les différentes crèches lyonnaises. Sont ainsi organisés des cafés

---

<sup>84</sup> La co-éducation, une forme démocratique d'éducation, Texte de Maurice Corond annoté par Pierre De Rosa

<sup>85</sup> Expression issue des travaux de Françoise Dolto, psychiatre et psychanalyste française

<sup>86</sup> GIAMPINO Sylviane, *Rapport sur le Développement du jeune enfant, modes d'accueil et formation des professionnels*, 9 mai 2016, p.69

<sup>87</sup> BLANC Marie Claude, « La place des parents dans les établissements de crèches », UNAF, 17 septembre 2012, consulté sur <http://www.unaf.fr/spip.php?article14901>, le 25 août 2017

parents, des soirées débat thématiques, des ateliers dirigés par des parents, des sorties avec les familles et de nombreux partenariats avec la PMI, l'Association pour la défense de l'environnement et de la santé (Ades), les lieux d'accueil enfants parents de la Croix-Rouge... Néanmoins, des limites ont aussi été relevées, comme le manque de temps pour rester disponible auprès de familles en difficultés ou encore l'absence d'instances représentatives des parents dans la majorité des crèches lyonnaises.

Bien qu'une réflexion ait été initiée au sein de la filière au niveau local, il est aujourd'hui important d'élargir celle-ci au niveau national afin de prendre des mesures plus concrètes permettant aux parents d'être de véritables acteurs au sein de la crèche, participant à des instances de réflexion mais aussi davantage dans le processus d'évaluation de la qualité mené par la Croix-Rouge. Si jusqu'à présent, leur avis a été recueilli grâce à un questionnaire de satisfaction très général, il pourrait être pertinent d'élaborer conjointement avec des parents volontaires, le prochain référentiel qualité, afin d'inclure pleinement les besoins et le point de vue des parents dans ce que peut être un accueil de qualité pour leur enfant.

## Conclusion

Le secteur de la petite enfance est aujourd'hui soumis à une forte tension concurrentielle, où des crèches indépendantes côtoient des groupes privés de plus de trois cent crèches dans toute la France. Face à une restriction globale des subventions et conventionnements, les exigences financières pèsent désormais plus lourd dans les modes de gestion des crèches. Le secteur est en constante évolution, afin de répondre à une demande toujours plus importante. Cependant, ces pressions multiples qui pèsent sur les crèches et organisation gestionnaires de crèches ne doivent pas occulter la nécessité d'entreprendre ou de poursuivre une réflexion sur l'actuelle qualité d'accueil au sein de ces établissements d'accueil collectif. Si stratégiquement l'engagement vers une démarche qualité permet à l'organisation de se distinguer de ses concurrents et de rassurer les financeurs, cela permet de proposer un accueil et un accompagnement individualisé et adapté aux besoins de l'enfant et de ses parents. Différents outils sont alors à déployer, tant pour rationaliser le fonctionnement des crèches que pour prendre en considération l'avis et les attentes des parents. Mais face à un turn-over important au sein de la Croix-Rouge française ainsi qu'à une série de licenciements économiques, l'efficacité de ces outils se voit freinée par une forte appréhension et résistance de la part des directeurs de crèches.

Dans un objectif d'amélioration continue de la qualité et pour tendre vers une démarche qualité certifiée, le rôle des cadres est essentiel. La Croix-Rouge propose de favoriser le management de proximité, en faisant de la communication et des liens de confiance une priorité, et désire mettre en œuvre un management participatif incluant l'ensemble des acteurs des crèches pour permettre d'inscrire la filière dans une réelle dynamique qualité, au service des enfants, mais également des familles et des professionnels. La création d'un pôle formation-expertise démontre enfin la volonté de la Croix-Rouge française de proposer aux salariés un accompagnement théorique pour mieux appréhender les difficultés de terrain auxquels ils sont régulièrement confrontés.

Bien que ces préconisations semblent être efficaces, il convient de proposer d'autres solutions, complémentaires, pour garantir une véritable amélioration de la qualité au sein de la filière Enfants et Familles. L'engagement de la filière dans une évaluation externe peut être un moyen efficace et adapté pour garantir de manière officielle la qualité d'accueil proposée au sein des crèches, et ce de manière durable. De plus, la revalorisation des salaires des auxiliaires de puériculture favoriserait la motivation et l'implication des acteurs au sein des crèches. La réforme des programmes des formations initiales du champ de la petite enfance ainsi que l'évaluation de l'efficacité des formations proposées en interne permettrait également d'assurer des formations d'une meilleure qualité et adaptées aux exigences de terrain. Enfin, l'implication régulière des professionnels dans l'élaboration d'outils qualité assurerait une appropriation et une efficacité renforcée de ces derniers. Si tous les projets de la Croix-Rouge présentés ci-dessus ont pour objectif d'améliorer la qualité d'accueil, il est nécessaire de penser l'articulation de ceux-ci, afin d'assurer une cohérence de la démarche qualité au sein des crèches.

Présentée de manière globale et transversale, la qualité répond aux exigences réglementaires, aux performances gestionnaires, à la qualité de vie au travail, mais aussi à la place des parents et surtout au bien-être du jeune enfant, principal destinataire de cette stratégie qualité. Enfin, la qualité doit se penser en lien avec le territoire. En effet, la stratégie qualité doit permettre à une organisation de s'adapter aux besoins de son territoire, et créer du lien et des partenariats avec d'autres acteurs. Une stratégie qualité ne peut être pleinement efficace que si elle admet devoir compter sur d'autres organisations, plus spécialisées ou adaptées, afin de proposer une cohérence dans le parcours de vie du jeune enfant.

## 2. Bibliographie

### Ouvrages

BEILLEROT J., « L'analyse des pratiques professionnelles : pourquoi cette expression ? », dans Blanchard-Laville C., Fablet D., Analyser les pratiques professionnelles, Paris : L'Harmattan, 1998, pp.19-24

BERNOUX Philippe, Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Paris, Editions du Seuil, 2004, 382 p.

BORDERIES Françoise, Etudes et Résultats DREES, Offre d'accueil des enfants de moins de 3 ans en 2013 : le nombre de places continue d'augmenter, août 2015, numéro 0931

CLAUSS, Caroline. « L'optimisation de la conduite d'un plan de sauvegarde de l'emploi : le cas d'une entreprise de chimie en France », Question(s) de management, vol. 11, no. 3, 2015, pp. 27-41.

COTE, André. « Les stratégies de changement en milieu hospitalier : construire une relation de confiance », Gestion, vol. vol. 32, no. 2, 2007, pp. 12-21.

CRET, BENOIT, Pierre MOISSET, et Christophe PASCAL. « Management, rapports de force et coordination interprofessionnelle en établissement d'accueil du jeune enfant », Revue française des affaires sociales, no. 2, 2017, pp. 63-82.

CROZIER M, FRIEDBERG E, L'acteur et le système, Le Seuil, 1977, rééd. coll. Point Seuil, 1990, p. 286.

DUVAL HERAUDET Jeannine (dir), L'analyse de la pratique : à quoi ça sert ?, 2015, érès, 403 p.

GIAMPINO Sylviane, Cadre national pour l'accueil du jeune enfant, pdf, mars 2016

GIAMPINO Sylviane, Rapport sur le Développement du jeune enfant, modes d'accueil et formation des professionnels, 9 mai 2016

KNIBIEHLER, Yvonne. « Modes de garde : permanences et changements à travers l'histoire », Spirale, vol. no 30, no. 2, 2004, pp. 15-22.

LANUSSE-MONGUILOT Murielle, « le Management en crèches », Cahiers de la puériculture, vol. 47, n° 256, 2012/04, pages 9-31

LELIEVRE Catherine, Les politiques Petite Enfance, Plan Petite Enfance : des mesures pour donner une nouvelle impulsion à l'accueil du jeune enfant, lesprodelapetiteenfance.fr, consulté le 9 avril 2017

LENOIR Rémi. « Politiques familiales et modes de gestion des populations. Dans une perspective historique », Informations sociales, vol. 139, no. 3, 2007, pp. 10-21.

**Les enjeux de la démarche qualité dans la stratégie d'une association gestionnaire d'EAJE** Gabriella TRICHARD

- MALET Jean-Michel, Forte hausse du taux d'activité des femmes en 50 ans, Insee
- MARCH, JAMES G.; SIMON, HERBERT A. (1958). Organizations. New York: Wiley.
- MAYER, «An integrative model of organizational trust», Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, 1995, p. 709-735.
- MICHON C. et STERN P., La dynamisation sociale, Paris, Les éditions d'organisation, 1985
- MIGNON Pascale, et STEPHANOFF Marina « Introduction », La lettre de l'enfance et de l'adolescence, vol. no 64, no. 2, 2006, pp. 7-10.
- PETRELLA Francesca (dir). Dossier d'étude n°167, Les délégations de service public dans le secteur de la petite enfance : quel développement, quelles modalités, quelle gouvernance ?, juillet 2013
- QRIBI A. (dir). 2010. La démarche qualité dans le champ médico-social, Analyses critiques, perspectives éthiques et pratiques, Toulouse, Erès, p. 65-66.
- ROHRBASSER Jean-Marc, Catherine ROLLET, Les enfants au XIXe siècle. In: Population, 57<sup>e</sup> année, n°1, 2002. pp. 213-216.
- ROUSSEAU (dir), «Not so different after all: A cross-discipline view of trust», Academy of Management Review, vol. 23, n° 3, 1998, p. 393-404.
- de SAINT-JULIEN Francois-Philip. « Les survivants à un plan social. Analyse confirmative pour une GRH différenciée », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 223, no. 1, 2007, pp. 25-40.
- TOURAINÉ, A., Encyclopédie Universalis, version électronique, 4e éd., 1988
- WESTPHALEN Marie-Hélène, Communicator : le guide pratique de la communication d'entreprise, Paris, Dunod, 1999, p.63.
- WITTORSKI R., « De la fabrication des compétences », Education permanente, N° 135, 1998, p. 59  
61

### Revue, rapports et articles

- BLANC Marie Claude, « La place des parents dans les établissements de crèches », UNAF, 17 septembre 2012, consulté sur <http://www.unaf.fr/spip.php?article14901>, le 25 août 2017
- GFR « Analyse de pratiques professionnelles », Académie de Reims, Rapport final, 2005, p 7
- MICHON Christian, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », Communication et organisation [En ligne], 1994, consulté le 08 août 2017. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/1713>
- Haut Conseil de la Famille, Accueil des jeunes enfants et offre de loisirs et d'accueil des enfants et des adolescents autour du temps scolaire : la diversité de l'offre et les disparités d'accès selon les territoires, février 2013

Rapport publié en 1987 de la Commission Brundtland, « Notre avenir à tous »

### Référentiels

Référentiel Crèche'Expert 2016 du groupe Les Petits Chaperons Rouges

Référentiel Quali'Enfance 2016 de la Mutualité française

### Textes juridiques

Loi constitutionnelle du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République

Art. R. 180-1 du décret n° 2000-762 du 1er août 2000 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans

Art. R. 180-10 du décret n° 2000-762 du 1er août 2000 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans

Art. R. 180-11 du décret n° 2000-762 du 1er août 2000 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans

Articles L115-27 et suivants du code de la consommation

Loi de Cohésion Sociale du 18 Janvier 2005

Ordonnance du 24 avril 1996 relative à la réforme de l'hospitalisation publique et privée

### Documents professionnels

Diagnostic territorial Rhône-Alpes de la Croix-Rouge française de 2016

### Sites internet

[https://intranet.croix-rouge.fr/jcms/p1\\_1545962/genese-de-solferino-au-cicr-la-construction-du-dih-1859-1864](https://intranet.croix-rouge.fr/jcms/p1_1545962/genese-de-solferino-au-cicr-la-construction-du-dih-1859-1864), consulté le 20 juillet 2017

[https://intranet.croix-rouge.fr/jcms/p2\\_1732081/les-7-principes-fondamentaux-du-mouvement](https://intranet.croix-rouge.fr/jcms/p2_1732081/les-7-principes-fondamentaux-du-mouvement), consulté le 20 juillet 2017

<https://www.cofrac.fr/fr/accreditation/distinction.php>, consulté le 4 septembre 2017, consulté le 10 juillet 2017

<http://www.senat.fr/questions/base/2011/qSEQ110317552.html>, consulté le 3 juillet 2017

<https://www.crechespourtous.com/qui-sommes-nous/creche-solidarite-emploi>, consulté le 28 avril 2017

<https://www.crechespourtous.com/qui-sommes-nous/la-belle-creche>, consulté le 15 mai 2017

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1559961>, consulté le 5 mai 2017

<http://irfss-rhone-alpes.croix-rouge.fr/Formation-professionnelle/CleA>, consulté le 12 août 2017

<http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/developpement-de-l-emploi/developpement-de-l-emploi-et-des-competences/article/gestion-previsionnelle-de-l-emploi-et-des-competences-gpec>, consulté le 10 août 2017

<https://jardinsdenfance.fr/>, consulté le 12 août 2017

<http://associations.gouv.fr/626-association-loi-1901.html>, consulté le 5 août 2017

[https://intranet.croix-rouge.fr/jcms/p1\\_1731533/la-croix-rouge-contrainte-de-repenser-la-structuration-de-certaines-de-ses-activites](https://intranet.croix-rouge.fr/jcms/p1_1731533/la-croix-rouge-contrainte-de-repenser-la-structuration-de-certaines-de-ses-activites), consulté le 4 août 2017

### Entretiens

Entretien téléphonique réalisé le 19 mai 2017 avec M. Laurent ORTALDA, responsable du pôle petite enfance Cnaf, Département Enfance et parentalité, Direction des Politiques Familiale et Sociale

Entretien téléphonique réalisé le 24 mai 2017 avec Mme Eléonore BESCOND, référente qualité nationale filière Enfants et Familles Croix-Rouge

Entretien téléphonique réalisé le 18 mai 2017 avec Mme Elodie AH HON, directrice territoriale Croix Rouge Filière Enfants Familles Ile de France

Entretien téléphonique réalisé le 29 juin 2017 avec Mme Alix HAMEL, responsable qualité chez les Petits Chaperons Rouges

## Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>1. La structuration d'une démarche qualité en EAJE, un positionnement stratégique de la Croix-Rouge française face à un secteur en croissance mais concurrentiel</b>	<b>6</b>
1.1. L'essentielle élaboration d'une démarche qualité pour palier un manque de coordination dans le secteur de la petite enfance	6
1.1.1. Un vide juridique quant à l'évaluation de la qualité en petite enfance, malgré une volonté des politiques publiques de garantir une qualité d'accueil pour tous	6
1.1.2. Un fort besoin de coordination du secteur face à la recrudescence des initiatives d'évaluation de la qualité en dehors des pouvoirs publics	9
1.1.3. Une récente consolidation assumée de la politique qualité de la filière Enfants-Familles nationale de la Croix-Rouge	11
1.2. Une nécessaire harmonisation des pratiques professionnelles pour conserver une cohérence au sein de la filière nationale Enfants Familles	13
1.2.1. Une coordination souhaitée des modes de fonctionnement et d'organisation des crèches Croix-Rouge	14
1.2.2. Une formalisation nécessaire des procédures et protocoles de la filière nationale	16
1.2.3. Une cohésion recherchée au sein de la filière grâce à la structuration des interactions entre acteurs	18
1.3. Vers un développement de la filière Enfants Familles grâce à un choix stratégique de certification pour faire face à un milieu fortement concurrentiel	19
1.3.1. Un nécessaire état des lieux de la qualité d'accueil des crèches Croix-Rouge réalisé par un référentiel qualité interne	20
1.3.2. Un choix de développement nécessitant une affirmation de la stratégie qualité de la Croix-Rouge face à une forte concentration du marché	21
1.3.3. Vers un plus grand déploiement du réseau de crèches Croix-Rouge	24
<b>2. La difficile mise en œuvre des outils qualité de la filière Enfants et Familles pour améliorer l'accueil des jeunes enfants</b>	<b>26</b>
2.1. Des outils qualité au service d'un meilleur fonctionnement de la filière	26
2.1.1. L'autoévaluation, un diagnostic nécessaire des pratiques en vigueur	26
2.1.2. Vers une dynamique filière grâce à un accompagnement des actions d'amélioration	28
2.1.3. Une pérennisation de la démarche qualité grâce aux outils et aux fonctions d'appui	30
2.2. Des outils qualité perfectibles pour un meilleur accompagnement des jeunes enfants et de leurs familles	32
2.2.1. Une prise en considération limitée de la satisfaction des familles	33
2.2.2. Des temps d'analyse de la pratique professionnelle surinvestis par les professionnels	34

2.3.	De multiples résistances face à l'évolution de l'organisation et des exigences financières du secteur de la petite enfance	36
2.3.1.	Un contexte économique et managérial instable au sein de la Croix-Rouge	37
2.3.2.	La présence de tensions et de jeux de pouvoirs au sein de la filière Auvergne Rhône-Alpes à l'origine d'une forte résistance au changement	39
2.3.3.	Une résistance au changement liée à une méconnaissance des outils qualité entraînant une forte appréhension	41
<b>3.</b>	<b>Perspectives et recommandations : vers une amélioration continue de la qualité d'accueil des enfants, de leurs familles et des professionnels</b>	<b>44</b>
3.1.	Une affirmation de la dynamique qualité de la filière grâce à la mise en place d'une « évaluation externe »	44
3.1.1.	Une évaluation externe rigoureuse favorisant la reconnaissance de la qualité d'accueil de la filière	44
3.1.2.	Une forte coopération liée à l'évaluation externe rendant possible un déploiement des bonnes pratiques au sein de toute une filière	46
3.2.	Une meilleure qualité de vie au travail et une appropriation de la démarche qualité grâce à un management participatif	47
3.2.1.	Une meilleure lisibilité des missions managériales pour le renforcement des liens de confiance au sein d'une organisation	47
3.2.2.	Une reconnaissance et une valorisation des compétences des professionnels à l'origine de l'amélioration de la qualité de vie au travail	49
3.2.3.	La communication interne, réel levier managérial pour une appropriation de la démarche qualité	51
3.3.	Un accompagnement personnalisé des besoins de l'enfant et de ses parents au travers du principe de la co-éducation	54
3.3.1.	Des formations au long court pour les professionnels afin d'accueillir au mieux les besoins des enfants et de leurs parents	54
3.3.2.	Le nécessaire aménagement de temps dédiés aux échanges pour créer une relation de confiance entre parents et professionnels	56
3.3.3.	Une affirmation globale de la place des parents grâce à la co-éducation pour un meilleur accompagnement de l'enfant	57
	<b>Conclusion</b>	<b>60</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>62</b>
	<b>Table des matières</b>	<b>66</b>
	<b>Table des annexes</b>	<b>68</b>

## **Table des annexes**

<b>Annexe I : Grille d'entretien semi-directif directeur territorial/chargé de mission filière</b>	<b>69</b>
<b>Annexe II : Charte nationale pour l'accueil du jeune enfant, Giampino</b>	<b>70</b>
<b>Annexe III : Trame du rapport final d'autoévaluation, janvier 2015</b>	<b>71</b>
<b>Annexe IV : Fiches formations pôle formation-expertise petite enfance</b>	<b>83</b>
<b>Annexe V : Critères satisfaction parents et respect droit des parents, extraits du référentiel d'autoévaluation de la filière Enfant et Familles</b>	<b>85</b>
<b>Annexe VI : Enquête de satisfaction des parents</b>	<b>88</b>
<b>Annexe VII : Exemple d'échelle de délégation mise en place dans l'une des crèches lyonnaises de la Croix-Rouge</b>	<b>92</b>
<b>Annexe VIII : Présentation power point outils filière Enfants et Familles Auvergne Rhône-Alpes</b>	<b>93</b>

## **Annexe I : Grille d'entretien semi-directif directeur territorial/chargé de mission filière**

### **Entretien semi directif Directeur Territorial Enfants Familles / Chargé mission qualité région**

#### **Partie 1 : Description profil et parcours**

1. Quel est votre parcours professionnel ?
2. Quel poste occupez-vous actuellement ? Depuis quand ? Quel périmètre ? Quelles fonctions ?
3. Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans cette structure ?

#### **Partie 2 : Organisation au sein de la filière**

4. Combien d'EAJE y a-t-il dans la filière en région ? Quel est l'organigramme de la filière région ?
5. Dans quel cadre rencontrez-vous Séverine Bresson, chargée de mission filière ?
6. Quel rôle va avoir la nouvelle chargée de mission qualité filière dans votre région ?

#### **Partie 3 : L'élaboration de l'autoévaluation**

7. Avez-vous participé aux groupes de travail sur l'élaboration de l'autoévaluation ? Si oui, sur quelles thématiques ? Si non, qui vous a informé de cette démarche ?
8. La participation aux groupes de travail était-elle obligatoire ?
9. Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de cette élaboration ?

#### **Partie 4 : La mise en place de l'autoévaluation**

10. Comment est-ce qu'a été présentée l'autoévaluation aux directeurs ? Réunions, supports... Par qui ?
11. Qui a piloté la mise en place de l'autoévaluation dans la région ? Vous ? L'ancienne chargée de mission qualité de la filière ?
12. De quelle manière avez-vous suivi la mise en place de l'autoévaluation ? Réunions, plans d'actions... ?
13. Quelles difficultés avez-vous eu lors de cette mise en place ? Résistance aux changements, tensions ? A quelles étapes ? Constitutions des groupes, cotation des critères, mise en place du plan d'action, suivi du plan d'action, rédaction des axes d'amélioration, rédaction du rapport d'autoévaluation ?
14. Quels retours avez-vous eu à la fin de la démarche ? par les directrices, et les équipes.

#### **Partie 5 : Le suivi de la démarche qualité et gestion des risques**

15. Le plan d'action est-il actuellement toujours suivi ?
16. Des groupes de travail ont-ils été créés suite à ces plans d'actions ?
17. Avez-vous mis en commun les procédures et protocoles des différentes crèches ?
18. Qu'avez-vous ou qu'allez-vous mettre en place pour atteindre les objectifs du plan d'action ?

#### **Partie 6 : Opinion personnelle de l'outil**

19. Que pensez-vous de ce référentiel d'autoévaluation ?
20. Vous a-t-il semblé pertinent ? Est-il adapté au quotidien des crèches ?
21. Vous a-t-il permis de mettre en place des projets concrets ou uniquement de répondre aux exigences réglementaires ?
22. Quelles améliorations souhaiteriez-vous qu'il y soit apporté, pour une future version ?

## **LA CHARTE NATIONALE POUR L'ACCUEIL DU JEUNE ENFANT**

### **DIX GRANDS PRINCIPES POUR GRANDIR EN TOUTE CONFIANCE**

1. Pour grandir sereinement, j'ai besoin que l'on m'accueille quelle que soit ma situation ou celle de ma famille.
2. J'avance à mon propre rythme et je développe toutes mes facultés en même temps : pour moi, tout est langage, corps, jeu, expérience. J'ai besoin que l'on me parle, de temps et d'espace pour jouer librement et pour exercer mes multiples capacités.
3. Je suis sensible à mon entourage proche et au monde qui s'offre à moi. Je me sens bien accueilli.e quand ma famille est bien accueillie, car mes parents constituent mon point d'origine et mon port d'attache.
4. Pour me sentir bien et avoir confiance en moi, j'ai besoin de professionnel.le.s qui encouragent avec bienveillance mon désir d'apprendre, de me socialiser et de découvrir.
5. Je développe ma créativité et j'éveille mes sens grâce aux expériences artistiques et culturelles. Je m'ouvre au monde par la richesse des échanges interculturels.
6. Le contact réel avec la nature est essentiel à mon développement.
7. Fille ou garçon, j'ai besoin que l'on me valorise pour mes qualités personnelles, en dehors de tout stéréotype. Il en va de même pour les professionnel.le.s qui m'accompagnent. C'est aussi grâce à ces femmes et à ces hommes que je construis mon identité.
8. J'ai besoin d'évoluer dans un environnement beau, sain et propice à mon éveil.
9. Pour que je sois bien traité.e, il est nécessaire que les adultes qui m'entourent soient bien traités. Travailler auprès des tout-petits nécessite des temps pour réfléchir, se documenter et échanger entre collègues comme avec d'autres intervenants.
10. J'ai besoin que les personnes qui prennent soin de moi soient bien formées et s'intéressent aux spécificités de mon très jeune âge et de ma situation d'enfant qui leur est confié par mon ou mes parents.

**Rapport  
d'autoévaluation**  
*[Nom de l'EAJE]*

Adresse

Date

## Présentation de la filière Enfance-famille

L'ambition de la Croix-Rouge française est de **protéger, accueillir et accompagner les enfants, notamment les plus fragiles, ainsi que leur famille, dans une logique de prévention et, plus largement, de permettre aux enfants accueillis de mieux préparer et construire leur avenir.**

Présente sur les champs de la petite enfance et de la protection de l'enfance, la Croix-Rouge française a initié une réflexion décloisonnée sur les enfants vulnérables pouvant devenir des adultes vulnérables. La Croix-Rouge Française gère plus de **2 500 places d'accueil du jeune enfant réparties dans 60 établissements d'accueil du jeune enfant** (multi-accueil, crèches collectives, crèches familiales, haltes garderies, micro-crèches), 970 places d'accueil dans 26 établissements de protection de l'enfance, **10 Protections maternelles et infantiles et 3 centres sociaux**. Dans ces établissements, **le cœur de notre mission est de contribuer au bien-être des enfants et de prévenir au plus tôt les conséquences fragilisantes de la précarité**, en s'adaptant au mieux aux besoins des familles, notamment des plus précaires et vulnérables.

Les établissements d'accueil du jeune enfant (EAJE) de la CRf ont pour spécificité d'accueillir en priorité des familles en situation de vulnérabilité. Les professionnels de crèches sont, par conséquent, chaque jour confrontés à la précarité et aux difficultés des parents à exercer leur parentalité. Le rôle de prévention et la compréhension du public précaire deviennent alors des aspects essentiels de l'accompagnement en EAJE. De fait, les crèches de la CRf font de la prévention auprès des familles les plus en difficultés dans leur fonction parentale et concourent ainsi à la protection de l'enfance.

En octobre 2011, le Conseil d'administration de la Croix-rouge française a validé **un socle commun à l'ensemble des projets des crèches de la Croix-Rouge française** basé sur 4 objectifs principaux :

- **Favoriser une mixité sociale**

Les EAJE de la Croix-Rouge française ont vocation à accueillir tous les enfants avec une attention particulière pour : les enfants dont les parents rencontrent des difficultés (précarité économique, de santé, sociale, d'éducation), les enfants en situation de handicap, les enfants ayant besoin d'être accueillis en urgence, toute autre nécessité relative à la problématique familiale ou de l'enfant.

- **Des réponses adaptées aux besoins des familles**

Les EAJE de la Croix-Rouge française font preuve de flexibilité pour répondre aux besoins des familles tant dans les modalités d'accueil (réactivité, adaptabilité, innovation, horaires atypiques) qu'au regard de leurs besoins sociaux. Par ailleurs, la complémentarité entre les salariés et les bénévoles au sein des EAJE constitue une réelle plus-value, les liens et orientations étant favorisés en interne pour les familles en difficulté.

- **Une action éducative menée dans un cadre collectif ou familial**

Pour la CRf, qu'il soit collectif (crèche collective, halte-garderie, multi-accueils, micro-crèche) ou familial (crèches familiales), l'accueil en journée des enfants en dehors de leur domicile familial favorise leur socialisation primaire.

- **Le soutien à la parentalité**

Les EAJE de la CRf mettent tout en œuvre pour accompagner les parents dans leur rôle, notamment les familles monoparentales, précaires ou rencontrant des difficultés à exercer leur rôle parental.

## L'offre de services en juin 2015

### PROTECTION DE L'ENFANCE

26 ETABLISSEMENTS

- 6 MECS (*Maisons d'Enfants à Caractère Social*)
- 4 services de placement familial
- 4 Centres maternels
- 4 Relais parentaux
- 1 Pouponnière
- 1 centre parental
- 6 Etablissements et services dédiés à l'accueil de mineurs isolés étrangers

### PROTECTION MATERNELLE ET INFANTILE

10 ETABLISSEMENTS

- 10 Centres de protection maternelle et infantile

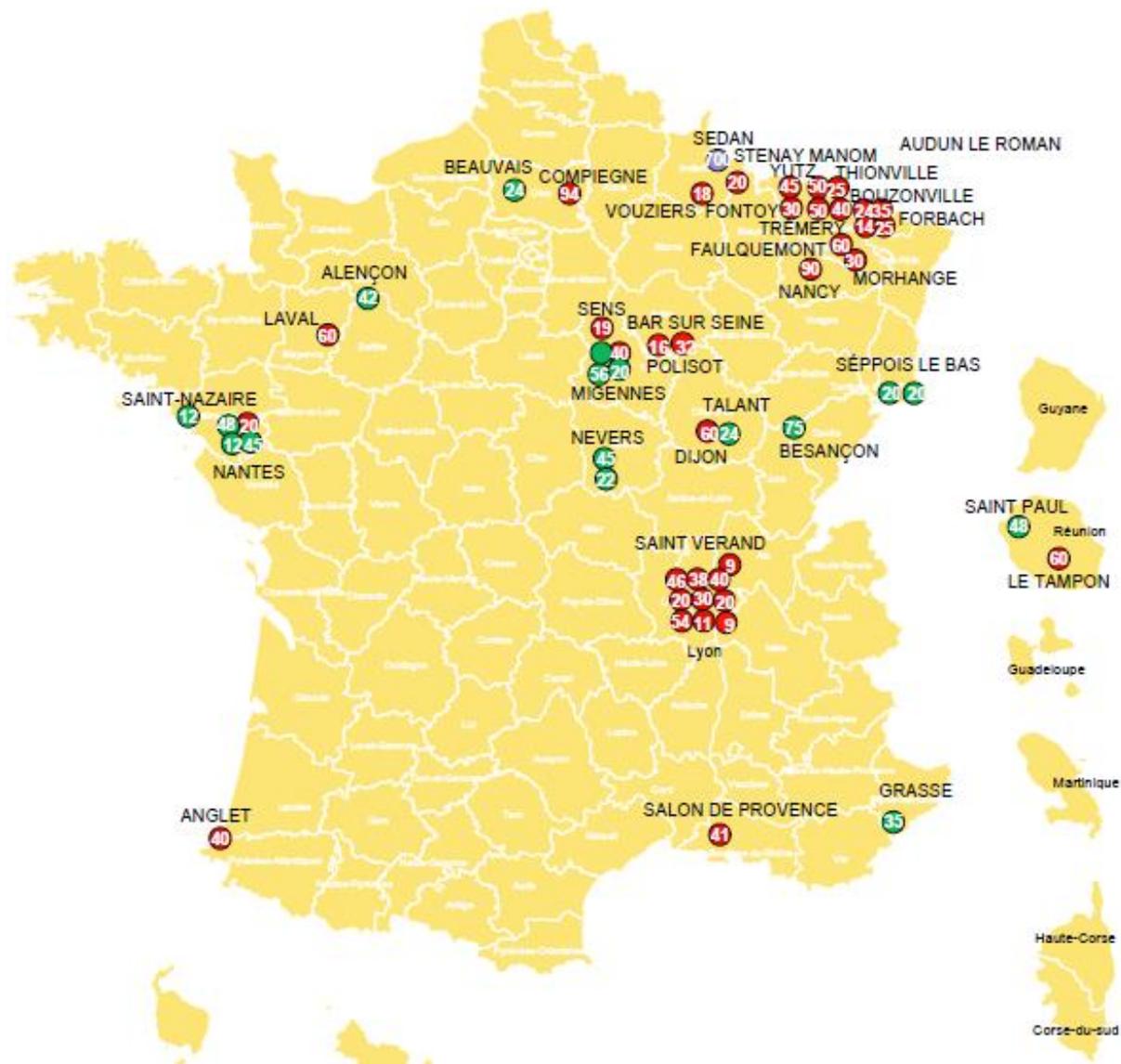
### PETITE ENFANCE

60 CRECHES

### CENTRES SOCIAUX

3 ETABLISSEMENTS

- Le centre social Raymond IV à Toulouse
- Le centre social de Pavilly
- Le centre social de Barentin



- 60 structures petite enfance (2 612 places)
- 26 structures de protection de l'enfance (919 places)
- 10 structures de protection maternelle infantile (6 837 files actives)

## Présentation de la structure

### Présentation rapide de la structure

- Historique
  - **Cadre législatif et réglementaire**
  - Implantation géographique
  - Capacité d'accueil, nombre de sections
  - Enfants accueillis (âge moyen, sexe, origine géographique...)
  - Organigramme
  - Indiquez si événements majeurs en 2015
- 
- Pour rappel, le cadre législatif et réglementaire de l'activité des EAJE est donné par les articles suivant ;

#### **Article R2324-17 du Code de la santé publique**

##### **Modifié par Décret n°2010-613 du 7 juin 2010 - art. 2**

*« Les établissements et les services d'accueil non permanent d'enfants veillent à la santé, à la sécurité, au bien-être et au développement des enfants qui leur sont confiés. Dans le respect de l'autorité parentale, ils contribuent à leur éducation. Ils concourent à l'intégration des enfants présentant un handicap ou atteints d'une maladie chronique qu'ils accueillent. Ils apportent leur aide aux parents pour favoriser la conciliation de leur vie professionnelle et de leur vie familiale. [...] »*

#### **Article R2324-28 du Code de la santé publique**

##### **Modifié par Décret n°2010-613 du 7 juin 2010 - art. 10**

*« Les locaux et leur aménagement doivent permettre la mise en oeuvre du projet d'établissement ou de service mentionné à l'article R. 2324-29 de la présente section. Les personnels des établissements doivent pouvoir y accomplir leurs tâches dans des conditions satisfaisantes de sécurité, d'hygiène et de confort, en portant aux enfants une attention constante et en organisant de manière adaptée à leurs besoins les repas, le sommeil, le repos, les soins corporels et les activités de jeu et d'éveil. Une unité d'accueil est un espace aménagé pour offrir, de façon autonome, aux enfants qui y sont accueillis l'ensemble des prestations et des activités prévues par le projet d'établissement. Un même établissement peut comprendre plusieurs unités d'accueil distinctes. L'aménagement intérieur des établissements doit favoriser en outre l'accueil des parents et l'organisation de réunions pour le personnel. Les services d'accueil familial doivent disposer d'un*

*local réservé à l'accueil des assistantes maternelles et des parents, d'une salle de réunion et d'un espace réservé aux activités d'éveil des enfants. »*

#### **Article R2324-29**

**Modifié par Décret n°2010-613 du 7 juin 2010 - art. 11**

*« Les établissements et services d'accueil élaborent un projet d'établissement ou de service qui comprend les éléments suivants :*

*1° Un projet éducatif précisant les dispositions prises pour assurer l'accueil, le soin, le développement, l'éveil et le bien-être des enfants ;*

*2° Un projet social, précisant notamment les modalités d'intégration de l'établissement ou du service dans son environnement social et les dispositions prises pour la mise en œuvre du droit prévu par le dernier alinéa de l'article L. 214-2 et de l'article L. 214-7 du code de l'action sociale et des familles ;*

*3° Les prestations d'accueil proposées, en précisant notamment les durées et les rythmes d'accueil ;*

*4° Le cas échéant, les dispositions particulières prises pour l'accueil d'enfants présentant un handicap ou atteints d'une maladie chronique ;*

*5° La présentation des compétences professionnelles mobilisées ;*

*6° Pour les services d'accueil familial, les modalités de formation continue des assistantes maternelles, du soutien professionnel qui leur est apporté et du suivi des enfants au domicile de celles-ci ;*

*7° La définition de la place des familles et de leur participation à la vie de l'établissement ou du service ;*

*8° Les modalités des relations avec les organismes extérieurs. »*

#### **Mais également les articles :**

- article L2324-1 du code la santé publique
  - article L2324-2 du code de la santé publique
  - article L3421-4 du code de la santé publique
  - articles R2324-17 à R2324-20 du code la santé publique
  - articles R2324-23 à R2324-30 du code de la santé publique
  - articles R2324-34 à R2324-47-1 du code de la santé publique
  - articles L421-1 et suivants du code de l'action sociale et des familles
  - article L133-6 du code de l'action sociale et des familles
  - Règlement 852/2004 du 29 avril 2004 (en particulier le chapitre II et les annexes I, II et V à XII) et arrêté du 21 décembre 2009 (en particulier les annexes I, V et VI)
  - Article 3 et article 5 de l'arrêté du 26 décembre 2000 relatif aux personnels des établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans
  - article L111-8-3 du code de la construction et de l'habitation ;
  - article R111-19-29 du code de la construction et de l'habitation,
- Si le gestionnaire emploie une assistante maternelle :
- Articles L421-1 et suivants du code de l'action sociale et des familles

## La démarche d'autoévaluation

### Pourquoi engager les crèches dans une démarche d'autoévaluation ?

La Croix-Rouge française est engagée dans une politique globale d'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement des personnes vulnérables qui concerne l'ensemble des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Un des axes prioritaires de cette politique qualité consiste à mettre en œuvre une démarche volontaire et collective de bienveillance pour l'accompagnement des publics fragilisés.

Aujourd'hui, les crèches ne sont pas soumises à l'obligation de réaliser une autoévaluation à échéance régulière, comme peuvent l'être les établissements sociaux et médico-sociaux soumis à la Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Pour autant, les enfants accueillis au sein de nos crèches sont un public vulnérable, d'autant que les crèches Croix-Rouge favorisent la mixité sociale et l'accueil de familles en difficulté ou en réinsertion sociale.

La démarche d'autoévaluation s'inscrit dans les orientations stratégiques 2011-2015 de la Croix-Rouge française et s'entend comme une démarche participative d'interrogation du cœur de métier des professionnels des EAJE.

Dans la mesure où un objectif de qualité et de bienveillance n'est jamais complètement atteint, il suppose une démarche d'évaluation permanente et d'amélioration continue, fondée sur un large questionnement sur nos pratiques.

L'évaluation des pratiques d'accueil et une réflexion autour de l'amélioration de cet accueil sont apparues comme incontournables pour permettre de:

- adapter et améliorer l'accompagnement des enfants ;
- penser l'accueil des parents;
- réfléchir à ses pratiques et de donner (ou retrouver) du sens à son engagement ;
- interroger l'organisation interne de l'établissement (organisation du travail, gestion, ressources humaines, etc.), le projet d'établissement et la position de la structure par rapport à son environnement ;
- échanger et partager les difficultés dans l'accueil au quotidien ;
- impliquer les parents dans les actions d'amélioration mises en œuvre ;
- partager les pratiques au-delà de son établissement en échangeant avec le réseau des 60 crèches Croix-Rouge française.

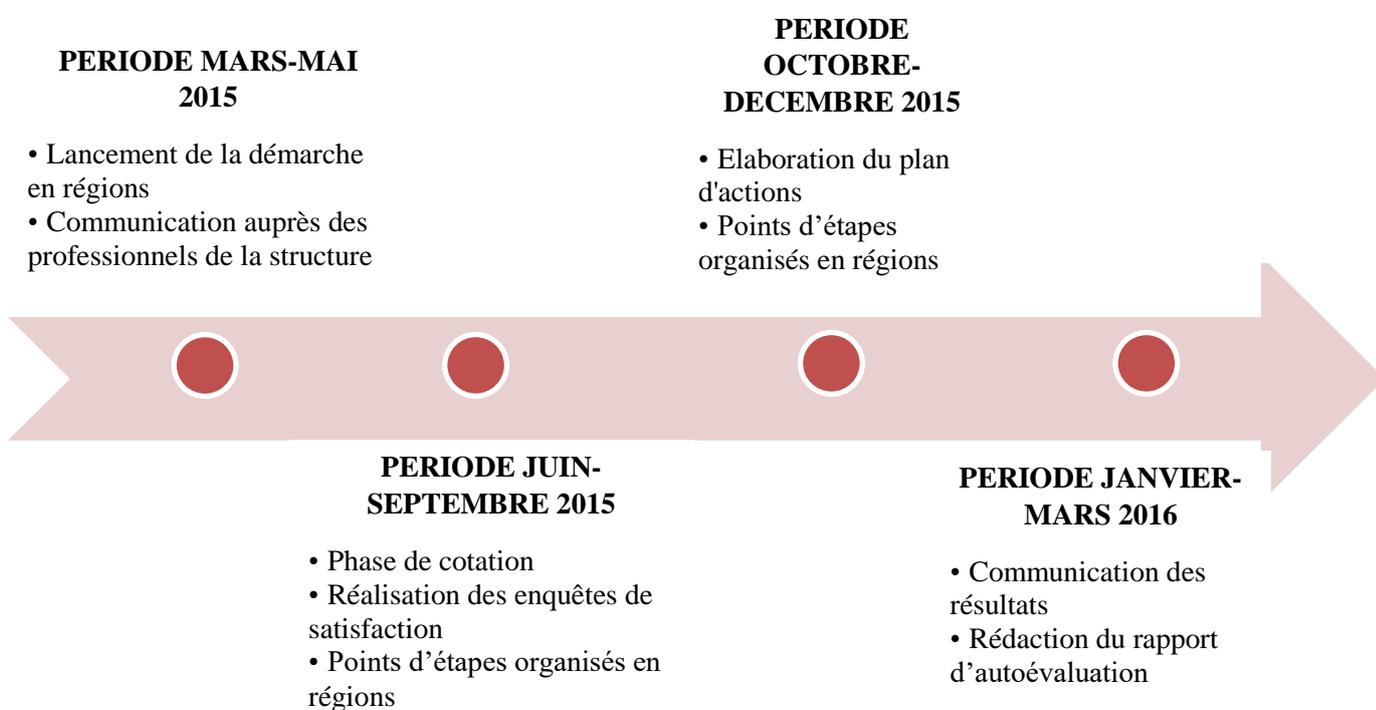
### La méthodologie :

La démarche se déroule en deux étapes :

- **Construction du référentiel d'autoévaluation des EAJE**

- Un groupe de travail a été mis en place dès janvier 2014, composé de représentants de plusieurs fonctions de 18 EAJE de toutes les régions : directrices, EJE, puéricultrices, auxiliaires de puériculture, assistantes maternelles. Ce groupe de travail a été piloté par la Filière Métier Enfance-Famille et le Pôle Qualité national.
- Soucieuse des attentes particulières des personnes accueillies dans ses structures, la CRf associe systématiquement ces dernières dans la construction du référentiel d'évaluation. L'objectif est de mettre l'accent sur les dimensions de l'accompagnement qui comptent le plus pour les personnes accueillies et de ne pas construire un outil pour des parents et enfants sans les associer.  
Si l'âge des enfants n'a pas permis de recueillir leur parole, des entretiens ont été réalisés auprès de parents de six crèches. Les attentes récurrentes recueillies ont ensuite été prises en compte sous forme de critères nommés **PPA** (pratiques prioritaires pour les personnes accompagnées) dans le référentiel.

➤ **Réalisation de l'autoévaluation de l'ensemble des EAJE**



L'ensemble des professionnels de la structure ont été impliqués dans cette démarche, via des groupes de travail lors de la phase de cotation et en proposant des actions d'amélioration.

*Insérer un paragraphe présentant la méthodologie employée dans votre structure.*

- *Désignation d'un référent d'autoévaluation*
- *Mise en place du calendrier des groupes de travail*
- *Distribution des questionnaires aux familles*
- ...

### Les outils :

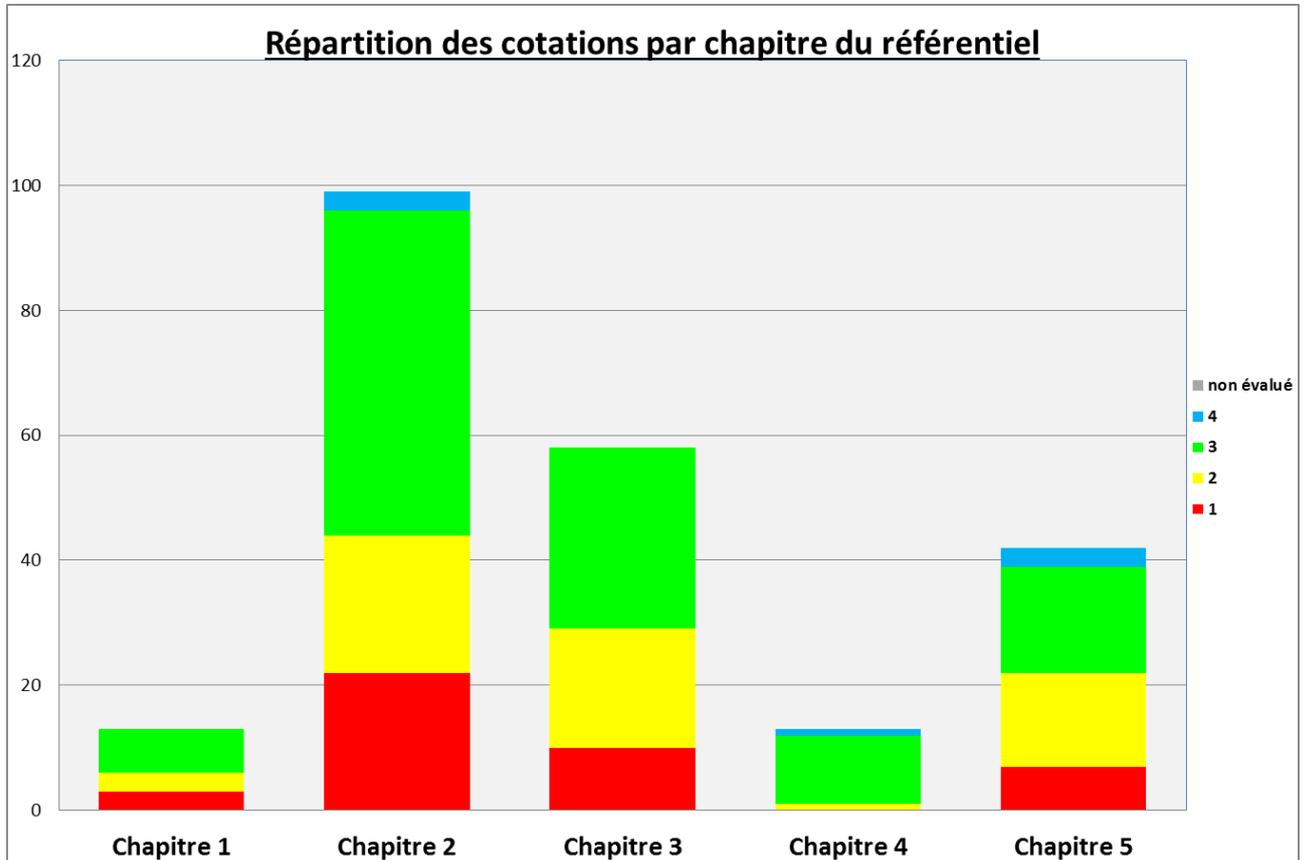
- **Le référentiel** : un document qui constitue une référence commune pour les établissements de la petite enfance de notre association et qui intègre les valeurs et les priorités spécifiques portées par la Croix-Rouge française. C'est à la fois un outil de mesure et un outil de communication interne et externe mettant en avant les critères de qualité des établissements de la petite enfance de la Croix-Rouge française.
  
- **Le tableur de cotation** : un outil informatique qui permet l'organisation de l'évaluation, l'enregistrement des cotations et le suivi des mesures.

Un pilotage global de la démarche est proposé par le Pôle Qualité national et la Filière Métier Enfance-Famille afin d'impulser une dynamique à l'échelle nationale, d'accompagner les référents de l'autoévaluation et de faciliter les échanges aux moments clés de la démarche.

## Les résultats de l'autoévaluation

Synthèse :

*Insérer les graphiques souhaités*



Le diagnostic :

La cotation réalisée par les professionnels, couplée au recueil de la satisfaction des familles donnent lieu à un diagnostic synthétisant les points forts et les points à améliorer dans la structure.

<b>DIAGNOSTIC</b>	
<i>Nom de la structure</i>	
<b>Points forts</b>	<b>Axes d'amélioration</b>

## Les résultats de l'enquête de satisfaction 2015 :

Les parents ont été impliqués dans cette démarche lors de la construction du référentiel (par le biais des enquêtes Pratiques Prioritaires pour les Personnes Accompagnées) mais également lors de la phase de cotation.

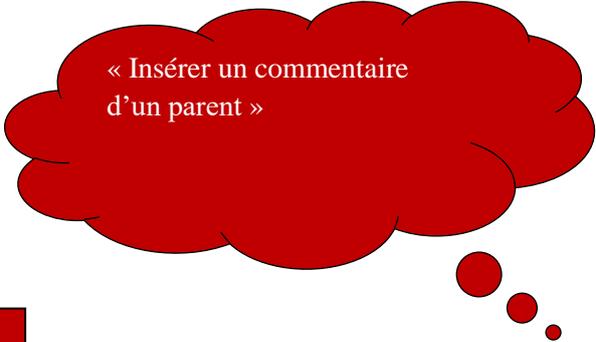
En effet, en parallèle de l'évaluation réalisée par les professionnels, les parents ont été consultés sous la forme d'une enquête de satisfaction proposée au niveau national.

Les résultats de cette enquête de satisfaction répondent directement à 13 critères de l'autoévaluation.

*Insérer quelques chiffres, graphiques et commentaires*



« Insérer un commentaire d'un parent »



« Insérer un commentaire d'un parent »



« Insérer un commentaire d'un parent »

## Les suites données à la démarche :

Les axes d'amélioration dégagés font l'objet d'un plan d'actions, conduit par la responsable de la structure.

Une consolidation nationale des résultats de l'ensemble des autoévaluations menées est organisée et permet de favoriser une mutualisation des « bonnes pratiques professionnelles » et de définir des axes de travail communs aux établissements de la petite enfance Croix-Rouge française

## **Conclusion**

*Apports de la démarche – Difficultés rencontrées – Communication auprès des intéressés (professionnels, familles, partenaires...)*

## Annexe : Extrait du référentiel d'autoévaluation des EAJE de la Croix-Rouge française

CH2.1.a L'admission fait l'objet de temps de préparation et d'échange avec les parents

N°	CRITERE	TYPE	ADMINISTRATION DE LA PREUVE
33	<u>L'équipe de direction assure le premier accueil des parents.</u>	R	Evaluation par le groupe de travail encadrants
34	L'accueil permet de recueillir les premières informations nécessaires à l'inscription : - Documents administratifs ; - Recueil des besoins des parents (nombres d'heures, etc.)	P	Contrôle de la documentation interne (dossier de l'enfant)
35	<u>Une visite des locaux est proposée.</u>	R	Evaluation par le groupe de travail encadrants
36	<u>Une présentation des équipes est organisée.</u>	R	Evaluation par le groupe de travail encadrants

CH2.1.b Une période d'adaptation est préconisée afin de faciliter l'intégration de l'enfant et d'accompagner la séparation

N°	CRITERE	TYPE	ADMINISTRATION DE LA PREUVE
37	La période d'adaptation est expliquée aux parents.	S	Enquête de satisfaction des parents
38	<u>Durant cette période d'adaptation, les échanges entre les équipes et les parents permettent de recueillir les habitudes de l'enfant (alimentation, sommeil, « petites habitudes », santé).</u>	P	Contrôle de la documentation interne (échantillon de dossiers, fiches, classeurs, etc.)
39	La durée de l'adaptation varie en fonction des souhaits et besoins de l'enfant et des parents.	R	Evaluation par le groupe de travail des professionnels de proximité

CH2.1.c La satisfaction des parents est systématiquement recherchée lors de l'admission

N°	CRITERE	TYPE	ADMINISTRATION DE LA PREUVE
40	Les parents sont satisfaits de l'accueil qui leur a été fait.	S	Enquête de satisfaction auprès des parents

## Annexe IV : Fiches formations pôle formation-expertise petite enfance

Croix-Rouge  
Formation  
Professionnelle  
  
Rhône-Alpes

Eco citoyenneté et petite enfance : une dynamique de développement durable au sein des EAJE

### Organisation

**Effectif des groupes :** 4 à 12 personnes

**Durée :** 2 jours

**Horaires :**  
De 9h à 12h et de 13h à 17h

**Lieu :**  
IRFSS Croix-Rouge – Site de Lyon  
115 avenue Lacassagne  
69003 LYON

**Intervenants**  
Infirmière du secteur petite enfance, référent développement durable

### Programme

#### Objectifs

- + Sensibiliser les équipes de professionnels au développement durable
- + Comprendre les impacts de l'environnement sur notre santé et sur celle du tout petit
- + Identifier les actions concrètes à initier
- + Repérer les ressources et les contraintes au déploiement d'un projet de développement durable

#### PROGRAMME

- + Développement durable et projet d'établissement – rappel du cadre juridique. Les enjeux environnementaux, sociétaux et économiques. Les outils de pilotage de l'établissement
- + Les impacts de l'environnement sur la santé de l'enfant
- + Le rôle d'éducation et de prévention des professionnels auprès des enfants
- + S'engager dans une démarche : autodiagnostic des pratiques, priorisation des actions, l'association de toutes les parties prenantes, les équipes, les parents, les enfants à la sensibilisation et aux changements de pratiques
- + Les actions concrètes réalisables en matière de développement durable :
  - Des choix à faire sur : l'alimentation, les produits d'entretien, les produits de soin, les matériaux, les jouets
  - Des actions à mener sur : la qualité de l'aire, les économies d'énergie, le traitement des déchets, le développement du partenariat pour favoriser le lien social
- + Les partenaires du projet : financement, validation, ...
- + L'évaluation du projet

#### METHODES PEDAGOGIQUES

Apports théoriques et méthodologiques  
Ateliers pratiques sur ½ journée autour des actions concrètes possibles  
Exploitation de diverses expérimentations dans le champ de la petite enfance – partage d'expériences

### Tarifs

X euros nets / participant (frais de restauration non inclus)

  
croix-rouge française

Croix-Rouge  
Formation  
Professionnelle  
Rhône-Alpes

## Les violences éducatives ordinaires dans les EAJE

### Organisation

**Effectif des groupes :** 4 à 12 personnes

**Durée :** 1 jour

**Horaires :**  
De 9h à 12h et de 13h à 17h

**Lieu :**  
IRFSS Croix-Rouge – Site de Lyon  
115 avenue Lacassagne  
69003 LYON

#### Intervenants

Psychologue spécialisé dans le domaine de la petite enfance en co-animation avec des professionnels du secteur de la petite enfance (éducateurs de jeunes enfants, auxiliaire de puériculture)

### Programme

#### Objectifs

- ✦ Prendre conscience des violences éducatives ordinaires dans le travail quotidien auprès des jeunes enfants
- ✦ Comprendre les conséquences de ces violences sur les enfants et leurs familles
- ✦ Adopter une attitude bienveillante dans tous les actes du quotidien auprès des enfants et de leurs familles

### PROGRAMME

En s'appuyant sur les connaissances récentes relatives au développement du jeune enfant d'un point de vue cognitif, psychomoteur, psychologique et neuroscientifique travail sur :

- ✦ Les violences éducatives ordinaires au quotidien. Exploitation des séquences vidéos réalisées par des professionnels de la petite enfance.
- ✦ Les causes et les conséquences des violences sur le jeune enfant.
- ✦ Définition du concept de bientraitance et de la posture / positionnement professionnel
- ✦ Notion de communication non violente.
- ✦ Pistes de travail pour faciliter la bientraitance.

### METHODES PEDAGOGIQUES

Construction d'un savoir d'expérience à partir des situations concrètes rencontrées dans la pratique; Analyse des scénettes vidéo. Réflexion inter-professionnels de terrain sur les pistes de travail à développer. Apports théoriques soutenant le travail de réflexion.

### Tarifs

X euros nets / participant (frais de restauration non inclus)

## Annexe V : Critères satisfaction parents et respect droit des parents, extraits du référentiel d'autoévaluation de la filière Enfant et Familles

Critères de satisfaction des parents dans le référentiel d'autoévaluation :

### UN PROJET D'ETABLISSEMENT ADAPTÉ ET RESPECTUEUX DU PROJET ASSOCIATIF CRF EST DEFINI ET MIS EN ŒUVRE

Un projet d'établissement adapté et respectueux du projet associatif CRf est défini et mis en œuvre

Le projet d'établissement est communiqué

Le projet d'établissement est présenté aux parents (lors de l'admission, de la réunion d'information...).		S	quest.par	MAN-PIL	
---	--	---	-----------	---------	--

### UN ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISE DES FAMILLES EST PROPOSE TOUT AU LONG DE L'ACCUEIL

L'établissement met en place un accueil sécurisant et attentionné

L'admission pose les bases d'un accueil réussi

Le premier contact (téléphonique ou physique) est formalisé afin d'être bienveillant et accueillant.		S	quest.par	ADM/ACC	
--	--	---	-----------	---------	--

Un livret d'accueil et un règlement de fonctionnement de l'établissement sont formalisés et sont remis aux parents

Le livret d'accueil et le règlement de fonctionnement sont remis et expliqués aux parents.		S	quest.par	ADM/ACC	
--	--	---	-----------	---------	--

Une période d'adaptation est préconisée afin de faciliter l'intégration de l'enfant et d'accompagner la séparation

La période d'adaptation est expliquée aux parents.		S	quest.par	ADM/ACC	
--	--	---	-----------	---------	--

La satisfaction des parents est systématiquement recherchée lors de l'admission

Les parents sont satisfaits de l'accueil qui leur a été fait.		S	quest.par	ADM/ACC	
---	--	---	-----------	---------	--

### Au quotidien, l'établissement met en place un accueil personnalisé

L'organisation quotidienne permet d'assurer le dialogue entre les professionnels et les parents

La direction est disponible (bureau ouvert, identifié, présence au sein de la structure lors de l'accueil des parents...).		S	quest.par	ACCOMP
Les informations transmises lors des transmissions sont complètes : sommeil, repas, élimination, comportement, stade de développement, santé, événements particuliers et informations anecdotiques...		S	quest.par	ACCOMP
Les professionnels sont à l'écoute des parents.		S	quest.par	ACCOMP

### L'accompagnement est défini, évalué et ajusté aux besoins et rythmes des enfants

L'accompagnement est défini, évalué et ajusté aux besoins et rythmes des enfants

Les professionnels échangent leurs observations des enfants avec les parents.		S	quest.par	ACCOMP
---	--	---	-----------	--------

### L'établissement accompagne les parents dans leur parentalité

Les professionnels sont à l'écoute des parents

Les professionnels accompagnent les parents lorsqu'ils expriment un besoin ou lorsque des difficultés sont constatées.		S	quest.par	ACCOMP
--	--	---	-----------	--------

### L'établissement propose un cadre de vie agréable et sécurisant pour les personnes accueillies

Le cadre de vie est agréable et sécurisant pour les enfants et les parents

Les parents ont un sentiment de sécurité pour leur enfant au sein de l'établissement.	PPA	S	quest.par	ACCOMP
---	-----	---	-----------	--------

### UN MANAGEMENT DE LA QUALITE ET DE LA BIEN-TRAITANCE EST MIS EN ŒUVRE

#### L'établissement garantit le respect des droits des parents

Les parents sont informés de leurs droits et leurs devoirs lors de l'entretien d'admission.

Les parents sont informés de leurs droits et leurs devoirs dès l'entretien d'admission.		S	quest.par	DRO
---	--	---	-----------	-----

L'établissement organise une réponse systématique en cas de réclamation.

Les parents sont satisfaits du traitement des réclamations.		S	quest.par	QUAL
---	--	---	-----------	------

Suite n°2 annexe V

Critères de respect des droits des parents par l'établissement :

<b>L'établissement garantit le respect des droits des parents</b>				
Les parents sont informés de leurs droits et leurs devoirs lors de l'entretien d'admission.				
Les parents sont informés de leurs droits et leurs devoirs dès l'entretien d'admission.		S	quest.par	DRO
Les parents sont informés des modalités de recours en cas de désaccord persistant avec l'établissement				
Les désaccords ou conflits entre les parents et les professionnels peuvent s'exprimer et font l'objet d'échanges en équipe.		R	gdt.enc	DRO
Toutes les ressources internes et externes pouvant apporter un regard tiers sont mobilisées afin de trouver une solution à l'amiable et avant toute saisine du juge.		R	gdt.enc	DRO
L'établissement organise une réponse systématique en cas de réclamation.				
La procédure CRf de gestion des réclamations des parents est appliquée au sein de la structure.		P	ctrl.doc	QUAL
Les parents sont satisfaits du traitement des réclamations.		S	quest.par	QUAL
Une mesure de la satisfaction des parents est organisée régulièrement.				
Une évaluation annuelle de la satisfaction des parents est organisée et les résultats leur sont communiqués.		R	ctrl.doc	QUAL
Des salariés sont impliqués dans l'analyse des résultats de l'enquête.		IA	gdt.pro	QUAL
Le suivi et la diffusion des félicitations et remerciements adressés par les parents aux professionnels et aux bénévoles sont organisés.				
Les retours positifs des parents sont récoltés et mis à disposition des acteurs de l'établissement.		R	ctrl.doc	MAN-PIL

## Annexe VI : Enquête de satisfaction des parents

<b>Etablissement d'accueil du jeune enfant</b>	<b>ENQUETE DE SATISFACTION ANNUELLE A l'attention des parents</b>	 croix-rouge française
	<i>Février 2015</i>	

Votre enfant est accueilli à \_\_\_\_\_ de la Croix-Rouge française, depuis le \_\_\_\_\_.

Ce questionnaire a pour but de recueillir votre avis et de connaître vos souhaits afin d'améliorer l'accueil que nous vous proposons. Vos réponses resteront confidentielles et anonymes.

### ❖ Premier contact et accueil de votre enfant

1. Le premier contact (téléphonique ou physique) vous a-t-il semblé accueillant, bienveillant ?  
 Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout
2. Vous a-t-on présenté les principes éducatifs, les valeurs et les références éducatives sur lesquels la structure se base pour le fonctionnement de l'établissement ?  
Oui       Non
3. Vous a-t-on présenté le déroulement d'une journée à la crèche ? (Ces informations sont contenues dans un document appelé « projet d'établissement »)  
Oui       Non
4. Le livret d'accueil et le règlement de fonctionnement vous ont-ils été remis et expliqués ?  
Oui       Non
5. Vous a-t-on informé de vos droits et devoirs lors de l'admission de votre enfant ?  
 Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout
6. La période d'adaptation de votre enfant vous a-t-elle été expliquée ? (intégration progressive)  
 Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout
7. Avez-vous été satisfait de la durée de la période d'adaptation ?  
Oui       Non
8. Avez-vous été satisfaits de l'accueil qui vous a été fait lors de l'admission de votre enfant ?  
 Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout
9. Concernant le contact avec la structure et l'accueil de votre enfant, quelles sont vos appréciations? Votre avis ?

.....  
.....  
.....

❖ **L'accueil de votre enfant au quotidien**

10. Les horaires d'ouverture de la structure sont-ils adaptés à vos besoins ?  
 Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout
11. Etes-vous informés des possibilités d'accueil en urgence ?  
 Oui       Non
12. Etes-vous satisfaits de la qualité des soins et d'hygiène prodigués à votre enfant ?  
 Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout
13. Etes-vous satisfaits des conditions de sommeil proposés à votre enfant ?  
 Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout
14. Etes-vous informés des activités et sorties proposés aux enfants (selon tranche d'âge) ?  
 Oui       Non
15. Etes-vous satisfaits des activités proposées à votre enfant ?  
 Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout
16. Les activités et sorties vous semblent-elles adaptées ?  
 Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout
17. Etes-vous satisfaits des repas proposés aux enfants ?

	Oui tout à fait	Oui plutôt	Non pas vraiment	Non pas du tout
De la diversité des menus ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Du respect des régimes particuliers ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Les règles et mesures prises lorsque votre enfant est malade vous conviennent-elles ?  
 Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout
19. Etes-vous satisfait des informations qui vous sont transmises par les professionnels lorsque vous venez chercher votre enfant (sommeil, repas, élimination, comportement, activités, évènements particuliers et anecdotes de la journée, ...) ?  
 Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout
20. Les professionnels échangent-ils des informations avec vous sur votre enfant ?  
 Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout
21. Sentez-vous votre enfant et vous-même en sécurité au sein de l'établissement ?  
 Oui       Non
22. Concernant l'accueil au quotidien, quelles sont vos appréciations? Votre avis ?

.....  
 .....

❖ **Les locaux**

23. Votre avis sur les locaux et les équipements :

	Oui tout à fait	Oui plutôt	Non pas vraiment	Non pas du tout
L'établissement est accueillant :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'établissement est chaleureux :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'établissement est propre :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Le mobilier et les jeux vous semblent-ils adaptés aux enfants ?

Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout

25. Concernant les locaux, quelles sont vos appréciations ? Votre avis ?

.....

.....

❖ **Les relations avec le service**

26. La direction vous semble-t-elle disponible (bureau ouvert, présence au sein de la structure,...) ?

Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout

27. Avez-vous possibilité de prendre rendez-vous avec la direction en cas de besoin ?

Oui       Non

28. La direction et les professionnels sont-ils disponibles et à votre écoute lorsque vous souhaitez échanger avec eux ?

Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout

29. Des temps d'échanges et de rencontre parents/professionnels sont-ils organisés au sein de la crèche ?

Oui       Non

30. Y participez-vous ?

Oui       Non

31. Etes-vous satisfaits de ces rencontres proposées ? (thèmes, horaires, fréquence)

Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout

32. Une réunion annuelle d'information vous est-elle proposée ?

Oui       Non

33. Etes-vous satisfaits de cette réunion et des informations qui y sont délivrées ?

Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout

34. Les supports d'information (affichages, site internet, blog, ...) mis à votre disposition vous satisfont-ils ?

Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout

35. L'équipe est-elle disponible en cas de difficulté ou questionnement dans votre rôle de parent ?

Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout

36. Lorsque vous faites des réclamations, sont-elles écoutées et prises en compte par la structure ?

Oui tout à fait       Oui plutôt       Non pas vraiment       Non pas du tout

37. Concernant les relations avec le service, quelles sont vos appréciations? Votre avis ?

.....  
.....

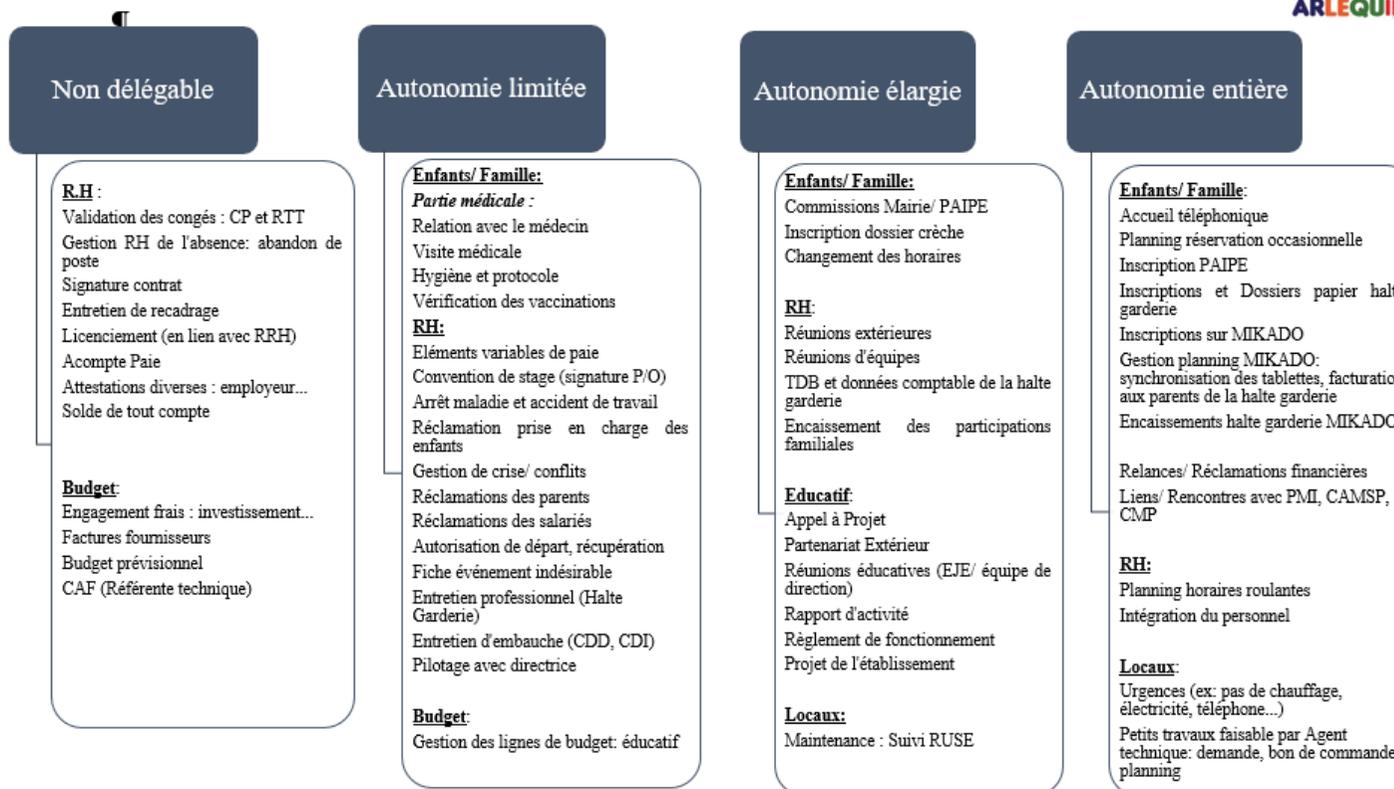
Vos suggestions et propositions sont les bienvenues :

.....  
.....  
.....

**Merci de votre participation.**

## Annexe VII : Exemple d'échelle de délégation mise en place dans l'une des crèches lyonnaises de la Croix-Rouge

### ECHELLE DE DELEGATION



## Annexe VIII : Présentation power point outils filière Enfants et Familles Auvergne Rhône-Alpes



Enfants & Familles

croix-rouge française  
PARTOUT OÙ VOUS AVEZ BESOIN DE NOUS

# Les outils Filière Auvergne Rhône-Alpes

### Sommaire

1. Présentation générale
2. Gestion électronique documentaire : Fil Rouge
3. Documents administratifs (Projet d'établissement - Règlement intérieur - Règlement de fonctionnement, Livret d'accueil)
4. Un management exigeant mais bienveillant favorisant la cohésion entre directeurs et DT
5. Alimentation biologique – Diététique
6. Hygiène-Entretien écologique
7. Formations
8. Nos besoins



**1. Présentation générale**

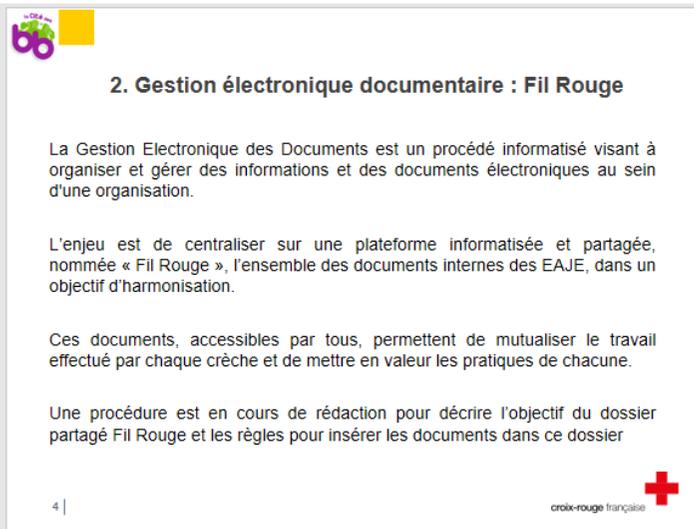
La filière Enfants Famille Auvergne Rhône-Alpes dispose de nombreux outils utilisés chaque jour au sein des EAJE pour garantir une excellente qualité d'accompagnement des très jeunes enfants.

Ceux-ci sont présentés ici, afin de dresser un inventaire des documents et procédures existantes.

L'enjeu est de continuer à harmoniser ces documents, pour qu'ils puissent servir de base commune à l'ensemble des EAJE, et ainsi faciliter la gestion quotidienne des crèches.



3 | croix-rouge française



**2. Gestion électronique documentaire : Fil Rouge**

La Gestion Electronique des Documents est un procédé informatisé visant à organiser et gérer des informations et des documents électroniques au sein d'une organisation.

L'enjeu est de centraliser sur une plateforme informatisée et partagée, nommée « Fil Rouge », l'ensemble des documents internes des EAJE, dans un objectif d'harmonisation.

Ces documents, accessibles par tous, permettent de mutualiser le travail effectué par chaque crèche et de mettre en valeur les pratiques de chacune.

Une procédure est en cours de rédaction pour décrire l'objectif du dossier partagé Fil Rouge et les règles pour insérer les documents dans ce dossier

4 | croix-rouge française



### 3. Documents administratifs

Un **projet d'établissement** comportant un projet social, un projet éducatif et un projet pédagogique est rédigé pour chaque EAJE.

Un **règlement intérieur** est également mis en place

Un **règlement de fonctionnement** est réalisé par chacune des crèches

Chacun de ces documents est individualisé et spécifique en fonction des caractéristiques des crèches, des locaux, des orientations pédagogiques... et formalisé selon une trame Croix-Rouge

Un **livret d'accueil simplifié** est réalisé, présentant les informations essentielles sur l'établissement ainsi que les coordonnées.

5 |

croix-rouge française 



### 4. Un management exigeant et bienveillant favorisant la cohésion entre directeurs et DT

De nombreux temps ont été aménagés pour permettre une meilleure concertation et cohésion au sein de la filière :

- 1 réunion de reporting mensuel entre directeur/DT
- 1 CODIR par mois permettant à l'ensemble des directeurs d'échanger
- 1 réunion d'Analyse de la Pratique par mois à destination des professionnels de la petite enfance
- Groupes de travail thématiques filière
- 2 réunion bilan des groupes de travail
- Journée filière avec l'ensemble des salariés

Des outils ont été mis en place afin de permettre un meilleur suivi de l'activité des crèches et un cadre soutenant :

- Tableau de reporting mensuel
- Fiches de décision
- Plan d'Action Prioritaire
- Tableau de bord taux d'activité
- Echelles de délégation

6 |

croix-rouge française 



### 5. Alimentation biologique et Diététique

Création d'un classeur diététique petite enfance, retraçant l'ensemble des protocoles en cuisine, des tableaux d'information sur l'alimentation des jeunes enfants, ainsi que plusieurs trames et supports de menus et autres fiches thématiques

- Les 9 règles en cuisine

#### PARTIE 1 : LES PROTOCOLES EN CUISINE

- La tenue adaptée au travail en cuisine
- Protocole de lavage des mains
- Protocole de prélèvement des plats témoins
- Protocole de nettoyage en cuisine
  - a. Tableau d'émargement du nettoyage
- Protocole de réception des denrées
  - a. Tableau du contrôle des températures à réception
- Protocole de surveillance des températures
  - a. Température des plats non mixés
  - b. Température des réfrigérateurs et congélateurs
  - c. Température des plats mixés
  - d. Prise de température durant le refroidissement
- Protocole de gestion de la traçabilité alimentaire
  - a. Tableau de suivi de la traçabilité
- Protocole de gestion des produits entamés ou périmés
- Protocole de nettoyage des végétaux
- Protocole de l'utilisation des oeufs frais

#### PARTIE 2 : L'ALIMENTATION

- Récapitulatif du GEMRCN
  - a. Les quantités
  - b. Le plan alimentaire
- La gestion des allergènes
  - a. Le tableau des allergènes
- La diversification alimentaire
- Le goûter
- Les recettes de compote

#### PARTIE 3 : LES AUTRES DOCUMENTS

- Les principes de base en cuisine
- Les activités annexes
- Les trames de menus
- Les repas végétariens
- Rangement réfrigérateur
- Les affiches

7



### 6. Hygiène – Entretien écologique

La filière est engagée dans la fabrication de produits d'hygiène et d'entretien écologique, faits maison.

- Préparation liniment
- Nettoyage des sols et des jouets à la vapeur
- Fabrication de produits ménagers

Ces protocoles sont validés par la PMI, or cas d'épidémie.

#### PRODUITS D'ENTRETIEN FABRIQUES A LA BORD ENFANTINE

#### PROTOCOLE DE PREPARATION

##### Préparation du LINIMENT

Pour 500ml de liniment : 4 g de cire d'abeille  
250 ml d'huile d'olive  
250 ml d'eau de chaux  
10 gouttes d'extrait de pépins de pamplemousse

Faire fondre au bain marie 4 g de cire d'abeille dans 250 ml d'huile d'olive.  
Verser le mélange fondu (huile/cire) dans 250 ml d'eau de chaux.  
Fouetter énergiquement avec une fourchette.  
Incorporer 10 gouttes d'extrait de pépins de pamplemousse pour la conservation.  
Verser dans un flacon propre.  
Agiter avant emploi.

8



## 7. Formations

Structuration en cours d'un pôle de formation expertise petite enfance, en lien avec l'IRFSS Auvergne Rhône-Alpes.

3 formations formalisées :

- Eco-citoyenneté (produits d'hygiène naturels)
- Violences éducatives ordinaires et bien traitance
- Accueil d'enfants en situation de désavantage (distribution médicament...)

2 formations en cours de formalisation :

- Bien se nourrir en EAJE
- Management de la qualité et amélioration continue de la qualité

9 |



## 8. Nos besoins

Un accompagnement pour le suivi et l'application des procédures en EAJE (un tiers neutre expert) et des plans d'actions

Une coordination de la gestion documentaire et de l'harmonisation des procédures

10 |



### Merci de votre attention



Garantissons ensemble une qualité d'accueil  
Eco-citoyenne



Votre contact :  
Chérifa ZRARI  
cherifa.zrari@croix-rouge.fr

11 |



**Problématique :**

Comment la stratégie qualité d'un organisme gestionnaire d'EAJE doit-elle être mise en œuvre pour permettre une réelle amélioration continue de la qualité d'accueil des enfants et de leurs familles ?

**Résumé :**

Dans un secteur fortement concurrentiel, la filière Enfants et Familles de la Croix-Rouge française a fait le choix stratégique d'orienter ses objectifs vers la formalisation d'une démarche qualité pour l'ensemble des crèches dont elle a la gestion. Cette stratégie est mise en œuvre grâce à des outils qualité tels que l'autoévaluation, la gestion électronique documentaire ou encore l'analyse de la pratique professionnelle. Cependant, face à un contexte interne complexe, la démarche qualité peine à s'ancrer dans les pratiques. Un ensemble de recommandations, basées sur l'engagement vers un mode d'évaluation externe de la qualité ainsi que sur un management de la qualité participatif, reconnaissant les compétences des professionnels mais aussi des familles, sont formulées pour guider les organismes gestionnaires d'EAJE vers une amélioration de leur qualité d'accueil.

**Mots clés :**

Amélioration continue de la qualité, crèches, EAJE, Croix-Rouge, stratégie, démarche qualité, management, outils qualité, résistance changement, formation continue, communication interne, autoévaluation, certification