

# L'art de diriger un EAJE

*Cycle de 3 stages de formation de 2 jours chacun  
destinés aux équipes de direction  
pour faire évoluer leurs pratiques  
et partager leurs savoirs et leurs idées*

*Association*

**ANTHEA**

# Exercer sa responsabilité au quotidien : quels enjeux et quels outils pour les équipes de direction ?

Formatrice : Marie-Hélène Hurtig

## Présentation de la formation

Accueillir un enfant en crèche, c'est avant toute chose assurer sa sécurité physique et affective. Vaste projet qui nous paraît parfois une véritable gageure, tant les aspects auxquels il faut être attentif sont nombreux, exigeants et semblent parfois contradictoires !

Appréhender clairement le cadre légal de notre intervention, connaître les outils à notre disposition est essentiel dans l'exercice de la responsabilité de directeur d'établissement; mais ce qui est déterminant c'est notre capacité à mettre ces éléments en cohérence avec le projet d'établissement et les valeurs éducatives qu'ils portent et à donner du sens à ce cadre légal. C'est en le faisant vivre dans un réseau de relations nourries au quotidien et dans des pratiques pensées en équipe que pourra se tisser un-environnement protecteur autour des enfants et de leur familles

## 1<sup>ère</sup> journée : Le cadre légal et les outils

### Le cadre légal et la chaîne des responsabilités

L'environnement de la petite enfance est soumis à de multiples règles et positionne les directrices dans un espace défini par des textes réglementaires. Ces règles génèrent sécurité mais aussi contraintes. Nous vous proposerons un tour d'horizon des textes, du rôle des institutions de tutelles (PMI, Services vétérinaires...) ainsi qu'une présentation des différents types de responsabilités (morale, civile, pénale...)

Au travers de cas concrets, nous identifierons, dans une démarche préventive, la chaîne de responsabilités à l'œuvre au sein d'un EAJE. Comment construire un raisonnement pour comprendre qui est responsable de quoi ? Comment s'organise la procédure juridique en cas de recherche de responsabilités ?

Après avoir repris le cadre légal, nous aborderons les outils permettant de « border » la responsabilité :

### Délégations, fiches de postes, continuité de direction quelles missions pour quelles responsabilités ?

C'est le gestionnaire qui définit les missions de la directrice, sa place au sein de l'institution, son niveau d'autonomie et son niveau de responsabilité.

Les fiches de postes constituent un document de référence qui précise les missions de chacun.

Ces documents précisant les missions de chacun doivent définir l'espace réel d'exercice de chacun des professionnels intervenant dans la structure

### Projet d'établissement, règlements, protocoles.....: Intérêts et limites

La vie de l'EAJE s'appuie sur de nombreux outils qui définissent un cadre clair d'exercice professionnel : Projet d'établissement, règlement de fonctionnement, règlement du personnel, organigramme, planning, protocoles... Ces outils concrets, dont il faut appréhender les intérêts, mais aussi les limites et les risques, devront être mis en cohérence avec les valeurs portées par le projet.

## **2<sup>ème</sup> journée : Le positionnement des acteurs, un axe primordial d'exercice de la responsabilité**

### **La responsabilité vécue : perception individuelle des notions de sécurité, de risques et d'interdits.**

Au delà du cadre légal, l'exercice de la responsabilité au quotidien est fortement influencé par la subjectivité de chacun. Comment intériorise-t-on la notion de risque ? Quelle place y prennent les référents culturels, le vécu personnel ? Autant de réponses différentes qui déterminent un exercice de la responsabilité spécifique à chacun.

### **Responsabilité juridique/responsabilité éducative : une alliance à penser.**

Comment ne pas mettre en opposition les choix éducatifs et les choix de sécurité ?

La tentation du « risque 0 » entraîne d'autres risques pour le développement de l'enfant.

Comment concilier risques et expérimentations de l'enfant, sécurité physique et sécurité affective ? Sur quelles pratiques professionnelles et courants pédagogiques est-il possible de s'appuyer pour « penser » le risque ?

### **Le management comme outil de responsabilisation des équipes**

Certains outils (projet d'établissement, règlements, protocoles..) sécurisent les équipes mais peuvent diminuer leur capacité à s'adapter, à penser et à « faire sens ». Les choix de management et de communication de l'équipe de direction vont permettre de mettre en lien ces différents outils et de leur donner du sens. Les équipes vont ainsi pouvoir construire leur autonomie et se responsabiliser dans l'exercice de leur fonction.

### **La communication avec les parents : un outil de prévention des procédures**

"Les choix pédagogiques et organisationnels sont parfois influencés par la crainte de la procédure que pourraient engager les parents en cas de problème. La communication au quotidien et la lisibilité des projets peuvent-elles permettre une meilleure compréhension et acceptation de ces choix et ainsi constituer une prévention des conflits avec les parents ?

Par ailleurs, la prévention ne résout pas tout car des incidents sont toujours possibles et peuvent entraîner des procédures. Une réflexion sur le positionnement à adopter, notamment dans la communication vis-à-vis des parents, est utile à la fois en amont, au moment d'un incident éventuel mais aussi, le cas échéant, après le déclenchement de procédures.

## **Méthode pédagogique**

- Apports théoriques et méthodologiques
- Échanges avec les stagiaires à partir de situations rencontrées dans leurs pratiques
- cas pratiques

## **La formatrice**

Successivement puéricultrice, directrice d'EAJE, coordinatrice, elle est aujourd'hui formatrice en formation continue et intervient à l'Université auprès de responsables de structures petite enfance sur la législation et la place du projet d'établissement.

## Stage de formation

# Les savoirs faire de l'équipe de direction dans ses missions fondamentales

Formatrice : Marie-Christine Escalin

## Objectifs de la formation

Etre capable d'accomplir les missions fondamentales de l'équipe de direction grâce à l'acquisition de nouveaux outils.

## Compétences visées

Amélioration du recrutement, prévention des conflits, maîtrise du temps, et animation de réunions

## Programme

### - 1<sup>ère</sup> journée :

**Matinée : LE RECRUTEMENT**

1. Qu'est ce que le recrutement : lexique des mots clefs, fiche de poste, référentiels de compétences, l'annonce, analyse des CV
  - Exercices sur les types de questions à poser aux candidats, les faits, opinions et sentiments
2. Les étapes de l'entretien de recrutement : Outils de conduite d'entretien, déroulé de l'entretien, recherche du complément d'informations
  - Exercice sur les attitudes en entretien
3. Evaluation du ou des candidats, et choix du candidat (grille d'entretien)

**Après-midi : GESTION DE CONFLITS DANS LES EQUIPES PETITE ENFANCE**

- Les composantes de la communication
- Les différentes formes de la communication : l'accueil, l'écoute, l'échange, se faire comprendre.
- Qu'est-ce que l'écoute active ? quel est son avantage ?
- Bien connaître son équipe pour mieux la manager : fiches de postes, entretiens réguliers
- Exercice : Chaque participant devra écrire 1 conflit
- Les différents types de questions
- Etablir un tableau de bord de résolutions de problèmes.
- Exercice : Réaliser une trame de réunion pour résoudre les conflits dans l'équipe

- **2<sup>ème</sup> journée :**

**Matinée : CONDUITE DE REUNION**

1. Définition des réunions à partir des échanges et des attentes du groupe
2. Etapes d'une conduite de réunion : fondamentaux de la préparation, Ouverture et présentation (sujet/intérêt/objet/méthode), déroulement (fonction de production, facilitation et régulation), clôture (atteinte des objectifs, synthèse et évaluation), formalisation du déroulement (compte rendu)
3. Les différents types de réunions : Descendantes, ascendantes, informatives, prise de décision, résolution de problème, projet
  - Exercice sur la notion d'unanimité et consensus, et sur les techniques d'animation

**Après-midi : GESTION DE SON TEMPS DE TRAVAIL ET DE SES PRIORITES**

1. Analyse de son temps de travail
  - Identifier les embuches
  - Identifier ses tâches en les listant
  - Evaluer le temps pris par chaque tâche
  - Classer ses tâches par Urgence et Importance
2. Gestion de son temps de travail
  - Règles pour la gestion du temps de travail à moyen terme : supérieur à 2 jours
  - Anticiper et grouper
  - La question de la délégation
  - Règles pour la gestion du temps de travail à court terme : inférieur à 2 jours
  - Etablir sa « to do list »
  - Débuter la journée par la tâche la plus « pénible »: qu'est-ce qu'une tâche pénible?
  - Faire des comptes rendus synthétiques et factuels
  - Savoir déconnecter

**Outils pédagogiques utilisés au cours de la formation**

Travail de groupes, ateliers, exercices, brainstorming

**La formatrice**

Marie Christine ESCALIN, successivement éducatrice de jeunes enfants, directrice d'EAJE, elle est aujourd'hui coordinatrice, formatrice Petite Enfance

Stage de formation :

# Prendre soin du personnel et mobiliser ses ressources

Formatrice : Angélique Jouët-Pastré

## Objectifs de la formation

Contenir, envelopper, porter, sécuriser, accompagner: autant d'actions destinées à adopter une attitude bienveillante auprès de l'autre.

A partir du positionnement de la directrice, il s'agit au cours de ces deux jours de mêler théories et pratiques pour comprendre et construire ces notions.

## Compétences visées

Savoir mettre en place une organisation fiable et sécurisante permettant aux professionnels de se sentir soutenus et valorisés dans leurs compétences et trouver leur juste place au sein de l'équipe.

Acquérir des outils pour repérer et identifier les émotions qui s'immiscent et compliquent parfois les dynamiques individuelles et groupales au sein des équipes mais également dans les liens qui se tissent entre les professionnels et les enfants ou leurs parents.

Pouvoir mobiliser les ressources des professionnels en utilisant comme levier le management des émotions.

## Programme

### - 1<sup>ère</sup> journée :

#### **Prendre soin de son équipe par un portage psychique soutenant**

Afin de soutenir le développement des enfants, le professionnel doit pouvoir exprimer ses affects. La fonction contenante c'est l'enveloppe physique et psychique qui peut s'appliquer conjointement à l'individu, à son travail et à son équipe.

#### **Le prendre soin avec un portage physique contenant**

A chaque âge: sa posture, sa gestuelle. Pour offrir un portage sécurisant, l'adulte doit : s'ajuster aux compétences de l'enfant; se mobiliser par des postures adaptées et adopter une activité commune partagée.

#### **Les différents moyens au service d'une contenance suffisamment bonne**

Afin de permettre à chaque professionnel d'investir pleinement son travail avec et pour l'enfant, il est nécessaire que la directrice identifie et mette en place différents outils facilitant une contenance adéquate.

#### **Les repères au service d'une contenance suffisamment fiable**

Les repères qu'ils soient humains, visuels ou spatio-temporels, agissent comme un système de reconnaissance, assurant ainsi un sentiment de sécurité.

- 2<sup>ème</sup> journée :

### **Un contenu parfois débordant : les émotions**

Il est nécessaire que le directeur prenne en compte la dimension individuelle de chaque personne de l'établissement mais également le niveau groupal. Le contenant permet d'offrir un réceptacle au trop plein d'émotions positives ou négatives qui pourraient déborder et se répandre dans le groupe et envahir les autres membres du groupe.

### **Contenu pour être confiant dans ses propres ressources**

Les règles garantissent le cadre dans lequel, l'enfant comme le professionnel, peut évoluer librement. Cette liberté de mouvement, d'expérimentation et de création permet une activité autonome et développe une construction de soi positive.

### **Un système de référence pour une contenance de chaque professionnel**

A travers la symbolique des poupées russes, nous aborderons les différents niveaux de contenance, pour proposer à chaque professionnel un lieu où les pulsions d'amour et de haine peuvent se déverser et être retravaillées.

### **Et concrètement, ça veut dire quoi?**

A travers le partage de deux temps forts et privilégiés que sont le moment du repas ou celui du change, mise en évidence de cette contenance qui permet, assure une qualité relationnelle et une autonomie motrice.

## **Outils pédagogiques utilisés au cours de la formation**

- Apports théoriques et méthodologiques
- Échanges avec les stagiaires à partir de situations rencontrées dans leurs pratiques
- Des exemples concrets viendront enrichir les pratiques des professionnels et viseront une organisation du travail permettant d'offrir aux personnels les conditions nécessaires à une amélioration de leur qualité de travail et de la qualité d'accueil des enfants et de leur famille.

## **La formatrice**

Angélique Jouët-Pastré, Psychologue petite enfance, 17 ans d'expériences en structure petite enfance : accompagnement, soutien des équipes, observations des relations professionnels/enfants/parents, mais également des relations entre professionnels. Formatrice.