



Petite
enfance

Risques professionnels et qualité de vie au travail dans les crèches : les pratiques de prévention

GUIDE PRATIQUE

Rédaction :

Emmanuelle PARADIS,
Chef de projet « Prévention des risques professionnels »,
pour CIDES & CHORUM

Diagnosics et observations de terrain :

Katja REUTER,
Chargée de mission,
pour l'ARACT Aquitaine



Février 2012





Préambule

Comme toutes les entreprises, celles de l'économie sociale sont concernées par les enjeux actuels de santé au travail (accidents, invalidité, absentéisme, pénibilité, stress, etc.) et ne sont donc pas exemptes d'une réflexion sur ces sujets.

Dans l'évaluation et la prévention des risques professionnels résident plusieurs enjeux, essentiels à la vie d'une structure :

- ▷ les enjeux humains (intégrité physique et mentale des salariés, épanouissement, respect des valeurs de l'économie sociale, dialogue social, etc.) ;
- ▷ les enjeux liés à l'organisation du travail (coopération dans le travail, absentéisme, turn-over, conflits, etc.) ;
- ▷ les enjeux économiques (coûts induits, qualité des réalisations, etc.).

Répondre à ces enjeux nécessite d'abord de développer une connaissance fine des conditions de travail, des atteintes à la santé, du rapport au travail des salariés de l'économie sociale.

En 2009, CHORUM, la mutuelle dédiée aux employeurs et aux salariés de l'économie sociale et solidaire, avait publié une étude documentaire sur la santé des salariés dans la branche des acteurs du lien social et familial, qui comprend la petite enfance. Cette étude rassemblait des données sur les atteintes à la santé dans les crèches et autres structures d'accueil de la petite enfance.

Elle mettait en évidence :

- ▷ des risques transversaux à la branche professionnelle : risques d'atteinte à la santé physique (chutes, TMS, lombalgies, etc.), et risques psychosociaux liés aux organisations du travail et au contact avec les publics ;
- ▷ des risques propres aux métiers de la petite enfance (fortes contraintes, charge mentale, fatigue liée au bruit, risques infectieux, etc.).

Une autre étude, réalisée par la mutuelle CHORUM en 2008, sur la santé des salariés dans l'économie sociale, pointait notamment les facteurs de risques psychosociaux (stress, violences, usure, épuisement professionnel, etc.), significativement présents dans ce secteur :

- ▷ contact avec le public (tensions, agressions verbales ou physiques) ;
- ▷ insuffisance d'effectifs, de moyens matériels, de formation, de perspectives et de reconnaissance ;
- ▷ contraintes de rythme (abandon de tâches, urgences, etc.).

Les risques dominants sont dus en partie à des caractéristiques propres aux métiers et aux modes de financement des activités, ces dernières disposant le plus souvent de moyens limités. Cependant l'étude soulignait qu'il existe aussi des facteurs atténuant les risques : collectifs de travail, association des salariés au projet de la structure, démarches de prévention.

Cependant, la réalisation de ces études était basée sur le croisement de données dont une part n'était pas spécifique à l'économie sociale (données sur le secteur des services, sur des métiers présents dans l'économie sociale, sur les salariés dont les types de contrats et modalités de travail se retrouvent dans l'économie sociale, etc.).

CIDES, le centre de ressources et d'action de la mutuelle CHORUM, et l'ARACT Aquitaine ont mis en place le projet « Qualité de vie au travail dans les crèches en Aquitaine ». L'objectif est d'approfondir par une étude de terrain la connaissance des problématiques existantes dans ce secteur du point de vue des conditions de travail. Ce projet s'est déroulé, pour sa phase de terrain, en 2010. Trois diagnostics approfondis ont été réalisés auprès de crèches par l'ARACT Aquitaine. Une journée de restitution des résultats organisée par l'ARACT et CIDES, le 21 janvier 2011, a rassemblé 50 participants. Cette journée a été l'occasion d'un important échange sur les pratiques des crèches. Les citations parfois présentées dans le guide sont issues des diagnostics ou des interventions lors de la journée du 21 janvier 2011.

Le guide que vous allez lire est le fruit de ces travaux.

Dans un premier temps, il aborde des questions de méthode (première partie) : pourquoi est-il nécessaire de mettre en place des actions de prévention des risques professionnels dans les crèches ? Quelles sont les obligations de l'employeur ? Comment s'y prendre, par quoi commencer ? Quelles sont les principales étapes de la mise en œuvre de démarches de prévention ? Quels sont les moyens à utiliser ?

Il propose également des repères sur les risques psychosociaux et sur les pratiques RH observées dans les crèches.

La deuxième partie du guide consiste en une série de fiches thématiques. Ces fiches dépassent dans leur contenu la question des risques professionnels au profit d'une vision plus large des facteurs influant sur la qualité de vie au travail des salariés. Leur réalisation a été possible grâce aux observations terrains réalisées auprès des crèches partenaires du projet, et aux commentaires et réflexions de nombreuses crèches ayant participé à la restitution de ces travaux le 21 janvier 2011. Nous les en remercions ici.

1 Piloter la prévention dans les EAJE

| | |
|--|------|
| [1. 1] - La nécessaire prévention des risques professionnels dans les crèches | p.08 |
| [1. 2] - La prévention des risques professionnels, une obligation de l'employeur | p.09 |
| [1. 3] - La veille, une démarche permanente | p.10 |
| [1. 4] - La mise en oeuvre concrète de démarches de prévention | p.12 |
| [1. 5] - Les facteurs de risques professionnels liés à l'organisation du travail | p.14 |
| [1. 6] - Les pratiques en matière de ressources humaines | p.17 |

2 Fiches-repères

| | |
|---|------|
| [F. 1] - Environnement et partenariats | p.22 |
| [F. 2] - Indicateurs pour une veille active | p.25 |
| [F. 3] - Organisation des équipes | p.27 |
| [F. 4] - Organisation des responsabilités | p.30 |
| [F. 5] - Contenu du travail et organisation de l'activité | p.32 |
| [F. 6] - Modalités de régulation collective | p.36 |
| [F. 7] - Contraintes liées aux relations avec les enfants | p.39 |
| [F. 8] - Gestion du bruit | p.40 |
| [F. 9] - Relations avec les parents | p.42 |
| [F. 10] - Contraintes physiques liées à l'activité : le matériel | p.44 |
| [F. 11] - Contraintes physiques liées à l'activité : les locaux | p.47 |
| [F. 12] - Contraintes physiques liées à l'activité : les formations proposées | p.48 |



Piloter la prévention dans les EAJE

| | | |
|--|-------|-------|
| [1. 1] - La nécessaire prévention des risques professionnels dans les crèches | _____ | p. 08 |
| [1. 2] - La prévention des risques professionnels, une obligation de l'employeur | _____ | p. 09 |
| [1. 3] - La veille une démarche permanente | _____ | p. 10 |
| [1. 4] - La mise en œuvre concrète de démarches de prévention | _____ | p. 12 |
| [1. 5] - Les facteurs de risques professionnels liés à l'organisation du travail | _____ | p. 14 |
| [1. 6] - Les pratiques en matière de ressources humaines | _____ | p. 17 |

1.1. La nécessaire prévention des risques professionnels dans les crèches

En 2004, selon une étude réalisée par la DREES ¹, plus de 8 600 structures d'accueil collectif accueillent des enfants âgés de moins de 3 ans. Parmi celles-ci, environ 3 000 établissements étaient gérés par des associations à but non lucratif.

En 2009, CHORUM avait publié, à la demande de la branche des acteurs du lien social et familial (centres sociaux, associations de développement social local et établissements d'accueil de jeunes enfants), une étude documentaire sur la santé des salariés ². Cette étude avait identifié des risques transversaux aux différents secteurs d'activités et métiers de la branche : risques physiques (chutes, TMS, lombalgies), risques psychosociaux liés aux contraintes de travail (fortes exigences du travail, faible autonomie) et à la charge émotionnelle du travail (due au contact avec les publics des associations et usagers). D'autres risques plus spécifiques à certains types de métiers y ont également été identifiés, notamment les contraintes organisationnelles et les risques liés à un environnement spécifique pour les métiers de la petite enfance.

Les risques professionnels dans les crèches sont de plusieurs ordres.

Exemples de risques physiques :

- ▷ risques de chutes liés au port des enfants, au déplacement de matériel ou de mobilier, à du matériel inadapté ;
- ▷ risques de TMS (troubles musculo-squelettiques, c'est-à-dire affections des articulations) ou de lombalgies liés à de mauvaises postures, etc.

Exemples de risques psychosociaux :

- ▷ liés aux contraintes professionnelles (fortes exigences de travail, faible autonomie, etc.) ;
- ▷ liés à la charge émotionnelle du travail auprès d'enfants en bas âge, etc.

Ces risques sont liés à l'environnement du travail (conditions de surveillance des enfants, port des enfants, prise en charge de tous les moments de la vie quotidienne, etc.).

L'étude « Absences au travail pour raisons de santé dans l'économie sociale » ³ réalisée par CHORUM en 2011 dénombre pour les établissements d'accueil de jeunes enfants une fréquence (nombre d'arrêts pour 1 000 salariés) d'arrêts maladie de 120 pour 1 000 en 2008, contre 81 pour 1 000 pour l'ensemble du salariat de l'économie sociale, et une fréquence d'accidents du travail de 23 pour 1 000, contre 6,6 pour 1 000 pour l'ensemble du salariat de l'économie sociale.

A la lecture de ces données, on constate que les risques professionnels dans les crèches sont une réalité.

La prévention des risques professionnels est donc une nécessité, à la fois pour les employeurs, car l'amélioration du « bien-vivre » au travail des salariés est un facteur d'amélioration de la qualité de l'accueil des enfants, et pour les conditions de travail des salariés.

1 : DREES, « Etudes et résultats », N°446, décembre 2005.

2 : « Les conditions de travail dans la branche des acteurs du lien social et familial », <http://cides.chorum.fr> ▶ « Nos outils » ▶ « Etudes ».

3 : « Absences au travail pour raisons de santé dans l'économie sociale », <http://cides.chorum.fr> ▶ « Nos outils » ▶ « Etudes ».

1. Piloter la prévention dans les EAJE

La prévention des risques professionnels, dans l'économie sociale, prend une dimension particulière :

- ▷ du fait des enjeux humains liés aux valeurs de l'économie sociale ;
- ▷ du fait de la nécessité d'un bon fonctionnement des organisations, pour mener à bien les projets associatifs qui fondent l'action des structures ;
- ▷ du fait de l'importance de situations à risques, liées aux moyens matériels et humains limités pour bon nombre de structures, de l'implication forte des salariés dans le projet, qui les conduit à minorer certains risques, des relations avec des publics en difficultés, etc.

1.2. La prévention des risques professionnels, une obligation de l'employeur

Le Code du Travail précise qu'il appartient à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés.

Pour cela il doit mettre en œuvre les **principes généraux de prévention** (article L.4121-2 du Code du Travail).

- 1 Eviter les risques.
- 2 Evaluer les risques qui ne peuvent être évités.
- 3 Combattre les risques à la source.
- 4 Adapter le travail à l'homme (conception des postes de travail, choix des équipements et des méthodes de travail et de production).
- 5 Tenir compte de l'état d'évolution de la technique.
- 6 Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qui l'est moins.
- 7 Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent :
 - ▷ la technique ;
 - ▷ l'organisation du travail ;
 - ▷ les conditions de travail ;
 - ▷ les relations sociales ;
 - ▷ l'influence des facteurs ambiants.
- 8 Prendre des mesures de protection collective et leur donner la priorité sur les mesures de protection individuelle.
- 9 Donner des instructions appropriées aux salariés.

La logique du Code du Travail est une logique générale de prévention de **tous** les risques (y compris des risques psychosociaux) pouvant conduire à des atteintes à la santé des salariés, quelle que soit leur gravité ou leur probabilité de survenue. Il prévoit explicitement l'obligation « d'adapter le travail à l'homme », et non l'homme au travail.

Les principes de prévention impliquent notamment pour l'employeur l'obligation de chercher en priorité à **éviter les risques**, c'est-à-dire à les supprimer, en agissant sur tous les déterminants de la santé au travail des salariés, y compris l'organisation du travail, les relations sociales, etc.

L'employeur a une **obligation de résultat vis-à-vis de la sécurité** de chaque salarié : sa responsabilité civile propre est susceptible d'être engagée à la suite de tout accident du travail ou maladie professionnelle lorsqu'il apparaît qu'il avait conscience **ou aurait dû avoir conscience** du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver.

Comment répondre à cette obligation, comment passer du constat sur les risques encourus par les salariés de la petite enfance à la mise en œuvre d'actions de prévention ?

C'est l'objet de ce guide.

1.3. La veille, une démarche permanente

Lorsque l'on parle de **risques professionnels**, on parle de la **possibilité d'atteintes à la santé** physique ou mentale des salariés du fait du travail. Les risques professionnels sont des risques complexes, « multifactoriels », c'est-à-dire dont les causes sont souvent multiples et cumulatives. Les facteurs de risques professionnels sont divers, mais les travaux de recherche et d'études menés depuis les années 1950 ont démontré le lien entre certaines formes d'organisation du travail et la survenue d'accidents et de maladies. Les conséquences en sont importantes et multiples : chutes, accidents, troubles musculo-squelettiques ou « TMS », lombalgies, dépressions, maladies cardiovasculaires, etc.

1.3.1. Comment organiser une veille active ?

Il est important de détecter les symptômes indiquant la présence de facteurs de risques professionnels le plus en amont possible, afin de mettre en œuvre les démarches adaptées. Le suivi d'indicateurs quantitatifs peut permettre ce repérage. Il s'agit d'une phase de veille, qui ne débouchera pas « automatiquement » sur la mise en place d'une démarche active de prévention des risques. Cela dépendra des indicateurs repérés.

Identifier des **indicateurs quantitatifs** peut permettre d'objectiver des constats, d'alimenter une discussion au sein de l'association, mais aussi d'argumenter sur les actions à mettre en place, par exemple en direction de financeurs institutionnels.

1.3.2. Quelques indicateurs

- ▷ Absences au travail.
- ▷ Turn-over.
- ▷ Heures de récupération, etc.

Pour aller + loin



Fiche-repères 2 - « **Indicateurs pour une veille active** », page 25.

Il est souhaitable de définir (avec l'encadrement, les délégués du personnel, l'équipe, etc.) les indicateurs intéressants à suivre, puis de concevoir un tableau à renseigner de façon régulière, par exemple mensuelle.

1. Piloter la prévention dans les EAJE

Cependant, ces indicateurs quantitatifs ne sont pas les seuls : il est important également de ne pas négliger les **indicateurs qualitatifs**.

Les **plaintes des salariés**, si elles sont répétées, peuvent être le signe de situations de fatigue importante ou de tensions. Les **conflits et violences externes**, avec les familles, par exemple, l'irritabilité et les **conflits internes**, entre salariés, sont des éléments qui peuvent permettre d'identifier des signes avant-coureurs avant la survenue d'accidents ou de situations de crise.

1.3.3. Comment recenser des indicateurs qualitatifs ?

Un outil simple pour identifier des indicateurs qualitatifs en matière de risques professionnels peut être la mise en place d'un « cahier d'alerte » :

- ▷ destiné à recueillir les problèmes de sécurité rencontrés par les salariés, une information sur les accidents de travail, sur les incidents (y compris conflits avec des usagers), etc. ;
- ▷ rangé dans un bureau identifié ;
- ▷ accessible à tous les salariés.

1.3.4. Qui contribue au recueil de ces informations ?

La **direction de l'association** peut enregistrer les données quantitatives de façon systématique. L'**encadrement intermédiaire** et les **instances représentatives du personnel** peuvent faire part de situations de tensions. Le **médecin du travail**, s'il est sollicité, peut donner un avis global, une fois par an, sur l'état de santé des salariés et les atteintes à la santé repérées.

1.3.5. Comment utiliser ces indicateurs dans une démarche de veille active sur les conditions de travail ?

Les données quantitatives et qualitatives sont à centraliser par la direction (tableau tenu à jour pour les indicateurs quantitatifs définis, lecture régulière du « cahier d'alerte » pour les indicateurs qualitatifs, etc.). Ils pourront être analysés a minima une fois par an avec l'encadrement, l'équipe, les représentants du personnel.

Ces indicateurs sont à surveiller, et peuvent être un **signal d'alerte** si l'on constate des évolutions importantes ou brutales, mais ils ne donnent en eux-mêmes aucune indication sur leurs causes. C'est donc l'**évolution dans le temps**, si possible en fonction de critères précis (par exemple services, métiers, âge et ancienneté des salariés concernés, etc.), qui sera à analyser.

Il peut être utile d'associer à ces échanges un représentant du conseil d'administration de l'association.

1.4. La mise en œuvre concrète de démarches de prévention

Mettre en place une démarche de prévention nécessite d'identifier certains principes qui vont permettre à ces actions de s'inscrire dans le temps, pour une efficacité réelle.

1.4.1. Agir sur les différents niveaux de la prévention

Le premier de ces principes est d'**agir sur les différents niveaux de la prévention** :

- ▷ en amont de la survenue d'accidents ou de problèmes, intégrer la prévention dans tout projet amenant des modifications de l'organisation (déménagement, embauche, nouvelle activité, etc.) ;
- ▷ lorsque des « alertes » surviennent (incidents, accrochages entre salariés ou entre salariés et usagers, accidents sans conséquences physiques, etc.) ;
- ▷ lorsqu'un événement plus grave survient, accident ou arrêt de travail de longue durée, par exemple, pour en analyser les causes et mettre en place des actions de prévention adaptées.

Le second de ces principes est de toujours **aller voir le travail « réel »** effectué par les salariés, et pour cela, il convient d'associer ces derniers à la démarche.

1.4.2. Associer les salariés

Associer les salariés permet de faire reposer l'analyse des risques sur l'observation du travail dit « réel » (celui qu'effectue réellement le salarié), qui se différencie du travail « prescrit » par l'employeur : les « tours de main », les « savoir-faire de prudence », les « trucs » développés par l'un ou par l'autre pour faire face aux mille difficultés imprévues qui surviennent dans toute activité de travail doivent être pris en compte dans une démarche efficace d'évaluation des risques professionnels.

Par ailleurs, l'association des salariés à la démarche de prévention permet également de l'intégrer de façon harmonieuse dans l'organisation globale du travail.

1.4.3. Le rôle majeur du médecin du travail

Le médecin du travail est le **conseiller** de l'employeur, des travailleurs, des représentants du personnel et des services sociaux. Le directeur d'une association, d'un établissement, peut faire appel à lui pour avoir son avis sur le document unique d'évaluation des risques professionnels, sur le plan de prévention, ou sur toute mesure collective ou individuelle concernant la prévention des risques professionnels.

Le médecin du travail établit et met à jour une **fiche d'entreprise** ou d'établissement sur laquelle figure notamment les risques professionnels et les effectifs de salariés qui y sont exposés. Cette fiche d'entreprise est un point d'appui utile à l'employeur pour identifier les atteintes à la santé et les risques présents dans la structure.

1. Piloter la prévention dans les EAJE

De nombreuses possibilités d'action s'offrent au médecin du travail :

- ▷ aller « sur le terrain », observer les professionnels, les salariés, dans leurs missions quotidiennes ;
- ▷ assister au CHSCT pour aider à la mise en œuvre d'une démarche concertée ;
- ▷ animer des formations adaptées aux besoins des professionnels ;
- ▷ établir la fiche d'entreprise du médecin du travail de façon complète et détaillée, etc.

Des **IPRP** (intervenants en prévention des risques professionnels) peuvent également intervenir. Les IPRP peuvent être experts dans le domaine médical et/ou technique et/ou organisationnel. Ils travaillent avec les services de santé au travail (SST) pour mener des actions de prévention : ergonomie, toxicologie, analyse des risques, management de la sécurité, organisation, etc.

1.4.4. La rédaction du document unique d'évaluation des risques professionnels

La mise en place du document unique d'évaluation des risques professionnels (DU) est une obligation qui s'inscrit dans le cadre de l'obligation de sécurité de l'employeur. Le document unique permet d'avoir une vision globale des risques et d'élaborer un plan de prévention en ayant un outil d'aide à la décision.

Mais la démarche de mise en place du document unique peut aussi être un moyen intéressant d'associer les salariés à une réflexion sur l'organisation du travail. Si cette démarche est utilisée pour faire parler les salariés de leur travail, les entendre et élaborer avec eux des propositions d'actions, elle peut aller bien au-delà de la seule réduction des risques. La mise en œuvre d'une telle démarche se révèle bénéfique, car elle permet notamment de revitaliser l'implication de tous dans le projet, la qualité du travail, les échanges et la dynamique collective.

C'est dans ce cas que le plan de prévention qui fait suite au document unique sera réellement utile et efficace.

On distingue cinq étapes dans la **démarche de prévention**.

- 1 Préparation de la démarche**, définition des objectifs, de la méthode d'évaluation, des modalités d'association des salariés et des acteurs externes (médecin du travail notamment), et des moyens mis en œuvre (organisation de réunions, définition de référents, temps dédié, etc.).
- 2 Evaluation des risques**, réalisation d'un « inventaire » des risques et rédaction du document unique. Dans cette deuxième étape, la pertinence de l'évaluation repose sur la prise en compte du travail réel et des situations concrètes de travail, qui se différencient des procédures prescrites par l'employeur. L'association des salariés et l'apport de leur connaissance des risques ainsi que leur expérience s'avèrent à cet égard indispensables.
- 3 Mise au point d'un programme annuel d'actions** comportant la liste des mesures pouvant être prises au cours de l'année à venir.
- 4 Mise en œuvre des actions de prévention**, en désignant une personne chargée du suivi de chaque action, en définissant un calendrier et des moyens.
- 5 Nouvelle évaluation des risques**, suivi au moins annuel de l'actualisation du document unique d'évaluation des risques professionnels et du plan de prévention.

1.4.5. Comment évaluer les risques professionnels ?

Pour évaluer les risques professionnels, il est utile, nous l'avons déjà indiqué, d'associer les salariés, afin d'accéder au travail « réel ». Cette association peut passer par la mise en place de groupes de travail (par services, par métiers, etc.) ou sur la base de problèmes spécifiques rencontrés (organisation de l'espace, relations avec les parents, bruit, etc.), mais aussi dans le cadre de réunions associant l'ensemble de l'équipe salariée.

L'objectif doit être clairement défini (thème de travail précis, élaboration de propositions d'actions, etc.). Le plan d'action reste de la responsabilité de la direction.

Certaines situations de travail peuvent être des facteurs de risques professionnels, et d'autres peuvent constituer des facteurs de protection. La démarche d'évaluation des risques professionnels doit permettre de mettre à jour ces situations à risques et ces facteurs de protection, concrètement, en fonction de l'organisation du travail. Par définition, le travail réel ne se limitant pas à la prescription, il n'est ni écrit ni même identifié, y compris par les salariés concernés eux-mêmes. Identifier le travail réel est donc toujours une démarche collective, qui permet de prendre du recul par rapport aux situations vécues.

Les moyens « d'accéder » à ce travail réel sont multiples :

- ▷ par un **échange approfondi sur une « journée-type »**, en détaillant les étapes de celle-ci et en s'arrêtant systématiquement sur les difficultés rencontrées et les solutions mises en œuvre ;
- ▷ par une **observation menée par des salariés** sur les situations de travail de leurs collègues, en prenant des notes précises sur les activités déployées, les interruptions, le rythme temporel, les déplacements, etc. ;
- ▷ par un visionnage collectif et une **analyse de situations de travail filmées** de façon « neutre » (une caméra posée dans un coin, sans bouger) ;
- ▷ par un **échange autour des fiches de postes**, en tentant de décrire l'ensemble des activités menées par les salariés qui n'y figurent pas.

Principes d'animation de ces réunions :

- ▷ parler du travail, de ce qui est réellement fait (des faits, pas d'opinions) : il ne s'agit pas de trouver des « erreurs », ni de porter de jugement ;
- ▷ ne pas poser les solutions avant d'avoir analysé les situations.

1.5. Les facteurs de risques professionnels liés à l'organisation du travail

Les diagnostics de terrain réalisés dans le cadre du projet « Qualité de vie au travail dans les crèches en Aquitaine » ont permis de relever l'importance, dans les métiers de la petite enfance, de tout ce que l'on peut rassembler sous le terme de « risques psychosociaux ». Au-delà, ils ont montré que les risques professionnels dans les crèches sont essentiellement des risques dits « organisationnels », c'est-à-dire liés à l'ensemble des aspects de l'organisation du travail. C'est ce que nous verrons dans les pratiques de prévention présentées dans les fiches thématiques.

1. Piloter la prévention dans les EAJE

Cependant, il nous semble utile, avant de détailler des exemples de situations et d'actions, de faire le point sur ce que sont les risques psychosociaux : « *Les facteurs psychosociaux de risque au travail mis en évidence par la littérature scientifique peuvent être regroupés autour de six axes. Ils sont relatifs à l'intensité du travail et au temps de travail, aux exigences émotionnelles, à une autonomie insuffisante, à la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, aux conflits de valeurs et à l'insécurité de la situation de travail. (...) L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le travailleur d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la conduite de sa vie professionnelle. (...) Elle inclut non seulement les marges de manœuvre, mais aussi la participation aux décisions ainsi que l'utilisation et le développement des compétences.* »⁴

Le tableau proposé ci-dessous porte sur quelques exemples de situations de travail qui peuvent être des facteurs de risques professionnels, et l'identification de facteurs de protection. La démarche d'évaluation des risques professionnels doit permettre de mettre à jour ces situations à risques et ces facteurs de protection, concrètement, en fonction de l'organisation du travail.

| Facteurs de risques | Exemples de situations de travail | Exemples de facteurs de protection |
|--|---|---|
| Les exigences du travail | Prise en compte d'objectifs éducatifs, du projet de la structure, etc. Evolution des pratiques liée au développement des NTIC ⁵ (dossiers de demandes de subventions à renvoyer en quelques jours). Contraintes mentales (conditions de surveillance des enfants, etc.). | Régulation collective de la charge de travail. Possibilités de mise en retrait et de remplacement. |
| Les difficultés de conciliation entre travail et hors travail | Activités le soir, tôt le matin, pendant les vacances scolaires, etc. | Définition de ½ journées de repos dans la semaine. |
| Utilisation et développement des compétences | Avoir un travail répétitif, monotone. | Apprendre des choses nouvelles. |
| Soutien social, participation, représentation | Manque de soutien de l'encadrement et des collègues. | Consultation des salariés lors de changements de matériel ou d'organisation du travail, de déménagement, etc. |

4 : « Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail », Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, mars 2011, p. 14-15.

5 : Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

1. Piloter la prévention dans les EAJE

| Facteurs de risques | Exemples de situations de travail | Exemples de facteurs de protection |
|---|---|---|
| Relation au public | <p>Forte implication personnelle dans les relations avec les enfants.</p> <p>Relations aux parents parfois complexes à gérer.</p> | <p>Aborder la question lors de réunions.</p> <p>Définir collectivement les règles de vie et les modes de relations aux parents.</p> |
| Tensions avec le public | Réactions orales agressives de parents. | Sentiment d'être utile. |
| Leadership (clarté, pilotage du changement) | Défaut de soutien de l'encadrement, demandes contradictoires, etc. | Explications claires sur ce qui est demandé, soutien actif, etc. |
| Conflits de valeurs | Ne pas avoir les moyens (temps, moyens matériels, formation, etc.) de faire un travail que l'on estime être « de qualité ». | Travail pour des structures à but non lucratif, sens du travail, implication active dans le projet de la structure. |
| Risques physiques (chutes, problèmes de dos, d'articulations, TMS ou « troubles musculo-squelettiques », c'est-à-dire problèmes d'articulations, etc.) | <p>Installer des locaux, déplacer des meubles, du matériel, dans des temps et des espaces contraints.</p> <p>Chutes, manutention manuelle, postures.</p> <p>Port des enfants dans toutes les activités de la vie quotidienne (déshabiller, habiller, change, aide à la prise des repas, coucher, jeux éducatifs).</p> | <p>Organiser un questionnaire exhaustif sur les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Manutention manuelle de charges. ▷ Position à genoux. ▷ Posture accroupie, en torsion, autres contraintes posturales. |

Ce tableau n'a pas pour vocation d'être exhaustif. Les fiches thématiques identifient de nombreuses situations de travail qui ne sont pas citées ici.

Cependant, il permet d'avoir une vision synthétique sur de grands facteurs de risques à prendre en compte. Les liens entre ces facteurs de risques et la santé des salariés sont avérés : « *Les travaux d'épidémiologie montrent les effets des caractéristiques psychosociales du travail sur la santé physique. (...) Les recherches en ergonomie, en sociologie et en économie convergent pour montrer que les causes organisationnelles qui ont des conséquences défavorables sur les conditions de travail physiques en ont aussi sur les conditions de travail psychologiques et vice versa.* »⁶

⁶ : « Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail », Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, mars 2011, p. 30.

1. Piloter la prévention dans les EAJE

1.6. Les pratiques en matière de ressources humaines

1.6.1. Données générales sur les établissements d'accueil de jeunes enfants

Effectifs salariés des établissements d'accueil de jeunes enfants en 2009 :

- ▶ 0-5 ETP : 26% des EAJE ;
- ▶ 5-10 ETP : 49% ;
- ▶ 10-19 ETP : 20% ;
- ▶ 20-49 ETP : 4% ;
- ▶ 50 ETP et plus : 1%.

Éléments sur les salariés de ce secteur :

- ▶ 98% de femmes.

Âges des salariés des établissements d'accueil de jeunes enfants en 2007 :

- ▶ moins de 25 ans : 19% ;
- ▶ 25-34 ans : 28% ;
- ▶ 35-44 ans : 28% ;
- ▶ 45-54 ans : 21% ;
- ▶ 55 ans et plus : 4%.

L'ancienneté moyenne des salariés était de 5 ans en 2007.

Éléments sur les métiers des salariés de ce secteur en 2007 :

- ▶ auxiliaire petite enfance : 40,4% des salariés ;
- ▶ assistants d'animation : 19,3% ;
- ▶ éducateur petite enfance : 11,8% ;
- ▶ personnels de service : 9,1% ;
- ▶ directeurs et coordinateurs : 8,6%.

En 2009, les principaux diplômes détenus par les salariés des EAJE sont auxiliaire de puériculture (35%), éducateur de jeunes enfants (31%), CAP Petite enfance (20%). Des « faisant fonction » sont en poste dans plusieurs crèches, tant du fait de l'histoire de l'association que de difficultés de recrutement.

Éléments sur les diplômes des salariés de ce secteur en 2009 :

- ▶ pas de certification diplômante : 16% des salariés ;
- ▶ niveau V (CAP-BEP) : 53% ;
- ▶ niveau IV (bac) : 3% ;
- ▶ niveau III (licence) : 21%.

7 : « Note de cadrage 2009 emploi-formation », Observatoire emploi-formation, Branche professionnelle des centres sociaux, des établissements d'accueil petite enfance et des associations de développement social local. Toutes les informations concernant 2009 proviennent de ce document.

8 : « Note de cadrage 2007 emploi-formation », Observatoire emploi-formation, Branche professionnelle des centres sociaux, des établissements d'accueil petite enfance et des associations de développement social local. Toutes les informations concernant 2007 proviennent de ce document.

En 2009, 65% des salariés de ce secteur sont en CDI. 38% des salariés travaillent à temps plein. Il y a 16% de salariés en contrats aidés.

En 2007, le turn-over moyen dans les établissements d'accueil de jeunes enfants était de 18%.

En 2009, 62% des associations d'accueil de jeunes enfants ont fait usage de la formation.

Les diagnostics menés auprès de crèches ont montré que certaines données RH sont déterminantes pour l'organisation et la qualité de vie au travail.

Le niveau de stabilité ou de précarité des contrats :

- ▷ les contrats aidés étant limités dans le temps, la qualité du travail collectif est mise à mal s'il y a trop de roulement.

La politique en matière de temps de travail :

- ▷ selon les crèches, les organisations sont basées majoritairement sur du temps plein ou sur du temps partiel ;
- ▷ on constate un souci général d'augmenter les temps de travail pour celles qui le souhaitent, mais ce n'est pas toujours possible : il y a donc des temps partiels subis ;
- ▷ on constate que « l'usure » est moins présente avec des « grands » temps partiels choisis, proches du temps plein, qui laissent davantage de possibilités de récupération.

Les conditions de recrutement et d'intégration :

- ▷ en matière de recrutement, on observe une tension sur certaines qualifications (notamment auxiliaire de puériculture) ;
- ▷ les modalités d'intégration des nouveaux salariés sont peu formalisées, au-delà des diplômes et qualifications ;
- ▷ quelques valeurs sont exprimées, notamment en terme de savoir-être ;
- ▷ l'accent est mis sur la capacité d'intégration et la complémentarité avec l'équipe ;
- ▷ il n'y a pas de parcours d'intégration formalisé, mais des pratiques favorisant l'intégration des « nouveaux » ont été observées, ainsi qu'une réelle ouverture et une disponibilité du personnel ;
- ▷ les crèches disposent de supports écrits pour le partage rapide de repères professionnels.

Les outils de GPEC mis en place :

- ▷ l'entretien individuel est en place partout, en lien avec l'obligation conventionnelle (convention collective nationale des acteurs du lien social et familial) ;
- ▷ le plan de formation, dans les crèches ayant fait l'objet de diagnostics, permet au personnel de partir environ une fois par an. Les formations sont appréciées pour leur qualité. Dans certaines structures, il y a des pratiques de partage des connaissances après les formations ;
- ▷ des modalités d'analyse de la pratique sont parfois organisées.

1. Piloter la prévention dans les EAJE

Accompagnement à la VAE (validation des acquis de l'expérience) :

- ▷ les démarches VAE engagées : CAP Petite Enfance, Educateur de Jeunes Enfants, Auxiliaire de Puériculture ;
- ▷ il y a des difficultés de validation du diplôme d'Auxiliaire de Puériculture : plusieurs démarches non validées, essentiellement en raison des modules liés aux soins hospitaliers, ce qui implique une frustration importante pour les salariées concernées par rapport à l'investissement dans la démarche ;
- ▷ la VAE est un engagement personnel et non de la structure.

1.6.2. Les ressources RH pour la branche des acteurs du lien social et familial

Accéder à la convention collective nationale des acteurs du lien social et familial :

👉 www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do?idConvention=KALICONT000005635384

La CPNEF, Commission Paritaire Nationale Emploi Formation de la branche des acteurs du lien social et familial, propose de nombreux éléments sur l'accès à la formation, les dispositifs de financement, l'emploi :

👉 www.cpnef.com

Le SNAECISO, syndicat d'employeurs associatifs, regroupe et représente les employeurs associatifs des centres sociaux, des associations d'accueil de jeunes enfants et des associations du développement social local.

Il propose des informations et des services :

👉 www.snaeciso.com ▶ « **Accueil petite enfance** »

1.6.3. Parcours professionnels, reconversions, carrières

Dans les métiers de la petite enfance, on observe des limites physiques qui augmentent avec l'âge, et une usure liée à un investissement de long terme dans le travail auprès de très jeunes enfants, qui posent notamment la question de la mobilité professionnelle et du maintien auprès des enfants.

Les professionnels estiment que leur environnement de travail est intéressant et formateur en début de parcours : leur métier fait appel à la créativité, permet de réaliser des projets, et est gratifiant du fait du travail auprès des enfants.

Des questions se posent cependant pour le personnel en « deuxième partie de carrière ». Leur ressenti est souvent présenté en terme de « manque de reconnaissance » du travail et de l'implication dans la structure. Le salaire peut être perçu comme dévalorisant par rapport au travail réalisé et sans réelle perspective d'évolution. On constate une difficulté à s'imaginer travaillant auprès des enfants à 50 ans passés.

Les questions d'évolution de carrière, de démotivation potentielle, d'usure sont donc posées, mais elles se heurtent à des limites liées à la taille de la structure (très peu de possibilités d'évolution interne), à la formation initiale (absence de certains domaines de compétences, notamment pour la validation du diplôme d'auxiliaire de puériculture), à l'usure physique et psychologique due au travail auprès des enfants.

Les témoignages de plusieurs crèches soulignent l'importance de la prise en compte de l'usure professionnelle, et proposent par exemple des échanges entre structures au sein des bassins d'emploi, des réseaux.

▼ Que proposer comme parcours de progression ?

Cela nécessite un travail de moyen ou long terme, en amont de la survenue de situations de lassitude professionnelle :

- ▷ par l'apport d'informations sur les parcours ;
- ▷ par des informations sur les formations en cours d'emploi.

Le rôle de la direction est important :

- ▷ pour informer les salariés sur les dispositifs de bilan de compétences ;
- ▷ pour les sensibiliser à l'importance de se former.

Les entretiens individuels peuvent servir de levier de motivation, voire d'anticipation.



Fiches-repères

| | | |
|--|-------|------|
| [F. 1] - Environnement et partenariats | _____ | p.22 |
| [F. 2] - Indicateurs pour une veille active | _____ | p.25 |
| [F. 3] - Organisation des équipes | _____ | p.27 |
| [F. 4] - Organisation des responsabilités | _____ | p.30 |
| [F. 5] - Contenu du travail et organisation de l'activité | _____ | p.32 |
| [F. 6] - Modalités de régulation collective | _____ | p.36 |
| [F. 7] - Contraintes liées aux relations avec les enfants | _____ | p.39 |
| [F. 8] - Gestion du bruit | _____ | p.40 |
| [F. 9] - Relations avec les parents | _____ | p.42 |
| [F. 10] - Contraintes physiques liées à l'activité : le matériel | _____ | p.44 |
| [F. 11] - Contraintes physiques liées à l'activité : les locaux | _____ | p.47 |
| [F. 12] - Contraintes physiques liées à l'activité : les formations proposées | _____ | p.48 |

A. Contexte, situations observées

Les crèches associatives sont aujourd'hui confrontées à une complexification et à une évolution rapide du contexte dans lequel elles évoluent (cadre légal, concurrence, moyens de financement, etc.). Cela crée des situations de forte dépendance vis-à-vis de facteurs externes, de manque de visibilité à long terme, etc.

Le développement d'un système d'appels d'offres crée de la pression, les crèches se trouvent sur des perspectives de financements à court terme, sur trois ans, sans vision claire au-delà.

Les modes de financement des crèches conduisent aujourd'hui à une pression permanente liée au problème de la pérennité de l'activité. Les témoignages de plusieurs crèches indiquent que, depuis 2004, les prestations de la CAF se font « à l'heure de présence réelle » des enfants. La pression financière est plus forte. Les conséquences se font sentir : non prise en compte des temps de réunions dans les calculs des taux d'encadrement, manque de temps pour le pilotage des démarches de prévention par le directeur de la crèche, etc.

B. Conséquences pour les salariés

Cet environnement a des incidences directes et indirectes sur les conditions de travail : par un cadrage étroit des moyens budgétaires à disposition, et par un impact sur la vision à moyen et long terme des conditions de développement ou de maintien de l'activité, qui peut entraîner des inquiétudes pour les salariés.

Les questions budgétaires ont également des incidences sur l'organisation d'échanges au sein des équipes. Dans le calcul du taux d'encadrement des enfants, les temps de réunion en journée ne sont pas prévus, et donc non pris en compte dans les budgets.

Un cas particulier : l'accueil d'enfants en grande difficulté

On constate que ces enfants sont considérés comme les autres pour ce qui est du taux d'encadrement. Cela empêche de disposer d'un taux d'encadrement permettant d'avoir des heures plus « légères » dans la journée lorsqu'une crèche accueille un enfant en grande difficulté. La régulation de la charge de travail est donc moins facile.

Le positionnement local dans son environnement est un enjeu déterminant pour la pérennité de la crèche. La question du positionnement de la commune en matière de politique de petite enfance, notamment, a une influence considérable. Ce positionnement peut être influé par différents facteurs, en particulier l'organisation générale des modes de garde sur le territoire, l'histoire et image de la crèche, etc.

C. Exemples de pratiques observées

C.a. La mise en place d'un réseau avec les partenaires institutionnels

Pour assurer une stabilité de moyens et la prise en compte de leurs besoins réels, les crèches ont la possibilité de développer des partenariats locaux : avec la commune ou la communauté de communes, la PMI, la CAF, d'autres structures d'accueil, les écoles maternelles, les professionnels de la petite enfance assurant d'autres modes de garde, etc.

Il peut être nécessaire d'organiser des rencontres, des débats, avec la PMI, la CAF, d'organiser le dialogue avec les communes. La crèche pourra alors, sur le long terme, valoriser les implications locales et les partenariats.

Il est également important d'informer et d'impliquer les partenaires dans les projets d'évolution de la structure, le plus en amont possible.

C.b. Le rôle des parents et du Conseil d'administration

Dans cet environnement, il est nécessaire que les parents, pour être en mesure de jouer un rôle vis-à-vis des décisionnaires prennent conscience des problématiques liées au travail et aux conditions de travail. Cela se fait notamment par un échange dans le cadre du Conseil d'administration (CA).

Un travail de réseau permanent doit être pris en compte dans la gouvernance de l'association. Il s'agit d'une mission à part entière à prévoir en tant que telle, qui peut influencer sur la composition du Conseil d'administration. Celui-ci va devoir en effet communiquer, montrer la valeur ajoutée du travail de la structure en terme de qualité d'accueil des enfants.

Seule une continuité de la gouvernance permet un travail dans la durée, une stabilité des partenariats. Cela n'est pas toujours facile à mettre en place dans un contexte où les parents ne restent souvent que deux ou trois ans, le temps de passage de leur enfant au sein de la crèche.

Cela signifie donc un travail permanent d'information, d'association des parents sur toutes les actions menées, tant par la direction de l'association que par le CA.

Dans cette optique, le tandem présidence-direction joue un rôle majeur.

C.c. La prise en compte de l'ensemble du temps de travail

En matière de conditions de travail, l'un des objectifs majeurs des actions partenariales mises en place par le CA est de faire reconnaître l'ensemble des temps de travail comme des temps à part entiers : temps de réunion, de pause, etc.

Un point d'attention à ne pas négliger : la définition des rôles respectifs du CA et de l'équipe des professionnels

Des difficultés peuvent naître si les rôles respectifs du CA et de l'équipe n'ont pas été suffisamment définis :

- ▶ l'enjeu de « positionnement » sur un marché peut parfois faire oublier le projet associatif ;
- ▶ les administrateurs peuvent être tentés d'intervenir dans la régulation de tensions professionnelles entre salariés, alors qu'ils ne peuvent être suffisamment impliqués dans le détail de l'activité quotidienne pour le faire...

Il est donc important de bien différencier le travail des équipes et celui de l'association. Pour cela, le dialogue et la transparence entre CA et équipes sont nécessaires.

La répartition des rôles entre CA et professionnels doit être claire.

- ▶ Qui fait quoi ? Qui est responsable de quoi ?
- ▶ Comment prendre en compte les compétences de chacun ?
- ▶ Quelles règles se donner ? (ex. : « Le CA n'intervient pas dans le projet pédagogique. »)
- ▶ Ce qui relève du CA, ce qui relève de l'équipe est-il clairement défini ? (ex. : fiches de poste, missions et pouvoirs délégués, etc.)

La veille, en matière de prévention des risques professionnels, est une démarche qui peut s'intégrer au fonctionnement régulier de la crèche.

Cela nécessite de mettre en place des outils simples de recueil de quelques indicateurs quantitatifs et qualitatifs, puis de faire le point de façon régulière (tous les six mois, tous les ans, etc.).

Ces indicateurs peuvent être de différentes natures.

| Indicateurs | Acteurs contribuant au recueil de ces informations | Modalité de recueil de ces informations |
|---|--|--|
| Absentéisme*, turn-over**, heures de récupération | Direction | Tableau de suivi des absences, des départs, des heures de récupération |
| Relations dégradées avec les enfants ou les familles Fatigue, irritabilité, violences internes | Encadrement, représentants du personnel | PV de réunions DP « Cahier d'alerte » destiné à recueillir les problèmes et incidents rencontrés par les salariés |
| Premières atteintes à la santé : troubles du sommeil, troubles alimentaires, atteintes ostéo-articulaires (TMS), etc. Pathologies physiques et/ou psychiques : maladies infectieuses ou cardio-vasculaires, conduites addictives, anxiété, manifestations dépressives, etc.) | Médecin du travail | Demander au médecin du travail, une fois par an, son avis sur l'état de santé global des salariés |

Il est important d'analyser les évolutions importantes ou brutales de ces indicateurs : **l'absentéisme est un indicateur à surveiller, et peut être un signal d'alerte si l'on constate des évolutions importantes ou brutales**, mais qu'il ne donne en lui-même aucune indication sur les causes de ces absences. De même, il est plus important pour les associations d'identifier des évolutions brutales du taux de turn-over que le taux lui-même.

* L'absentéisme « global » est une notion qui n'a pas d'utilité du point de vue de la prévention des risques professionnels. S'il est nécessaire de tout prendre en compte pour la gestion des absences, la démarche doit être différente en matière de prévention des risques psychosociaux : certains types d'absences n'ont pas de sens à ce niveau d'analyse : les congés maternité, ou les congés formation, par exemple.

** La rotation de l'emploi, ou « turn-over », est un indicateur important en matière de prévention des risques psychosociaux. Le taux de rotation moyen en France est de 10 à 12%, et de 13 à 15% dans le secteur tertiaire. Cependant, comme pour l'absentéisme, il ne s'agit pas d'un indicateur pertinent en lui-même, mais en fonction de critères adaptés au contexte et surtout en fonction des évolutions constatées.

Formule de calcul du taux d'absentéisme

$$\frac{\text{Nombre de jours d'absence pendant une période X}}{\text{Nombre de jours théoriques pendant la même période}}$$

Données à considérer en volume :

- ▶ nombre de salariés sur la période considérée (un an) ;
- ▶ nombre de jours d'arrêt ;
- ▶ nombre de jours moyen par salariés concernés ;
- ▶ nombre de jours moyen rapporté au total des salariés.

Formule de calcul du turn-over sur un an

$$\frac{[(\text{Nombre d'entrées} + \text{nombre de sorties}) \div 2]}{\text{Nombre initial de salariés en début d'année}}$$



A. Contexte, situations observées

Le cadre légal et la convention collective des acteurs du lien social et familial, à laquelle sont rattachées les crèches associatives, définissent un cadre précis concernant les postes de travail : fonctions et postes obligatoires, taux d'encadrement minimal des enfants, emplois repères, niveaux de responsabilité, etc.

Ce cadre commun n'empêche pas des différences entre établissements en matière de taux d'encadrement des enfants : ce taux varie notamment en fonction des temps de la journée ou de la semaine et des aléas liés aux absences. La configuration des locaux et l'organisation des groupes d'enfants ont aussi un impact direct sur les taux d'encadrement « vécus ».

Les remplacements des salariés absents sont aussi source de difficultés de fonctionnement. Les témoignages de plusieurs crèches soulignent le fait que la solution idéale serait le fait d'avoir une souplesse dans les taux d'encadrement, afin d'être légèrement au-dessus des taux prescrits et de pouvoir plus facilement prendre en compte les absences. Les modes de financement ne permettent malheureusement pas de telles démarches actuellement...

B. Conséquences pour les salariés

La gestion des absences crée de la pression, que la crèche soit petite ou grande, quel que soit le fonctionnement trouvé pour organiser les remplacements. C'est le besoin de continuité du service qui crée cette pression.

« Des problèmes de plannings à régler le matin même, c'est ce qu'il y a de plus compliqué et stressant. »

« Dans une petite crèche rurale on compte sur la solidarité de l'équipe, on rappelle les personnes en repos pour faire des heures supplémentaires, mais ça pose le problème de la récupération. »

Quelques exemples de l'impact des plannings sur la santé :

- ▷ le fait d'**être en sous-effectif**, ou de se sentir en sous-effectif, même ponctuellement dans la journée, **peut créer des tensions** dans la relation avec les enfants ou entre professionnels ;
- ▷ des plannings ne permettant pas la récupération créent de la fatigue et peuvent entraîner une moindre résistance aux risques, par exemple biologiques ;
- ▷ des horaires ne permettant pas à un professionnel de gérer ses contraintes familiales sont également facteurs de risques de stress.

C. Exemples de pratiques observées

C.a. Organisation : des ressources internes et externes

L'existence de réseaux associatifs de crèches, au niveau local ou régional, permet une organisation collective qui peut répondre à de nombreux problèmes d'organisation et de plannings. D'autres actions peuvent être mise en place au niveau d'une association.

Quelques exemples de pratiques d'organisation :

- ▶ « pool » de remplaçantes connaissant la crèche pour anticiper le manque de personnel dans la structure ;
- ▶ formation de base à la cuisine et à l'entretien pour plusieurs professionnels, pour faciliter l'organisation des remplacements ;
- ▶ revalorisation du poste cuisine/entretien ;
- ▶ développement de formations internes (répartition des compétences, des savoirs, etc.) ;
- ▶ polyvalence de toute l'équipe, permettant la mise à disposition de chaque membre pour tous les postes.

Une des conditions pour que ces actions puissent se mettre en place est que la direction s'implique fortement pour assurer la cohésion de l'équipe : coordination, projet d'équipe, etc.

C.b. Gestion des plannings : différentes pratiques observées

De nombreuses crèches fonctionnent avec des emplois du temps fixes sur l'année. Cela permet l'intégration des vœux du personnel en termes d'horaires et de groupes en début d'année.

Sur la semaine, on observe souvent un souci d'équité pour alterner les ouvertures et fermetures. Dans l'une des crèches ayant participé au projet, l'organisation des plannings prévoit une demi-journée libre par semaine pour tous.

Sur la journée, l'organisation des horaires prend en compte les moments de forte sollicitation, les rythmes d'arrivées et de départs des enfants...

Les « bonnes pratiques » observées dans les crèches sont bien entendu l'anticipation, l'équité, la clarté des règles prises en compte pour la définition des plannings, mais aussi une certaine souplesse, pour tenir compte de contraintes ponctuelles.

L'organisation de certains « postes-clés » : cuisine et entretien

Selon les crèches, différentes pratiques ont été observées : ces deux fonctions peuvent faire l'objet d'un seul poste ou de deux postes distincts. Les professionnels qui occupent ces postes sont parfois en contrats aidés, ce qui entraîne un turn-over, une difficulté à impliquer ces professionnels dans les équipes, dans les projets. De plus, ces missions ne sont pas facile à remplacer en cas d'absence, du fait d'un savoir-faire spécifique mis en œuvre, de contraintes temporelles liées aux horaires, d'une certaine pénibilité du travail, mais aussi du fait qu'il s'agit d'activités peu valorisées, bien qu'indispensables.

► **Dans une crèche, la grippe A a obligé à réfléchir à la question des remplacements** sur ces postes. Pour la cuisine, une remplaçante a été désignée en cas d'absence imprévue, et une remplaçante de la remplaçante en cas de nécessité. Ces deux personnes ont eu du temps libéré pour se former avec le cuisinier.

C.c. Gestion des absences

Une association prévoit une ligne budgétaire explicitement pour la gestion des absences.

29



© Anne-Sophie Mauffré pour CIDES

A. Contexte, situations observées

Les « responsables », hormis le poste de direction, ne sont pas toujours définis. Différents éléments sont pris en compte pour la définition des responsabilités : les postes et les diplômes. « Deux types de directrices sont apparues, deux manières assez différentes d'envisager l'organisation d'une crèche, liées principalement à la taille de la structure et au mode d'organisation mis en place : la directrice collègue (petite crèche) et la directrice gestionnaire (grande crèche). (...) Très rares sont celles qui ont suivi une formation spécifique pour prendre la responsabilité entière d'une crèche. »⁹ Les responsabilités en matière de prise de décision sont parfois posées et claires sur certains points, beaucoup moins sur d'autres, et varient d'un établissement sur l'autre. Les qualifications des salariés peuvent influencer sur l'organisation, notamment pour une organisation des équipes au moment de l'ouverture et de la fermeture de la crèche.

La tendance générale est de ne pas marquer les différences de statut dans le travail auprès des enfants, notamment dans le partage des tâches (change, repas, etc.).

Le rôle de l'encadrement intermédiaire auprès de l'équipe est souvent à clarifier : est-ce un rôle d'« encadrement », notamment lorsqu'il s'agit de déterminer l'organisation du travail auprès des enfants, la mise en place de nouvelles activités ? Est-ce un rôle de référent, en cas de problème ? De médiation ?

B. Conséquences pour les salariés

La définition claire du niveau d'autonomie de chacun au sein de l'équipe est liée à la définition des responsabilités. Ces éléments peuvent constituer des facteurs de risques, si les salariés manquent d'autonomie, ou de protection. Une définition claire des niveaux de responsabilité et d'autonomie est par ailleurs un facteur important de reconnaissance professionnelle.

La place particulière des EJE

L'encadrement intermédiaire a dans tous les cas une fonction de régulation très importante dans la cohésion de l'équipe, pour prévenir les tensions. Relais précieux aussi bien pour l'équipe que pour la direction, il semble important de soigner le positionnement des responsables dans l'équipe. Ce rôle est souvent dévolu de façon informelle, « de fait », aux éducateurs de jeunes enfants (EJE). Or, le rôle particulier des EJE, par rapport à la direction et par rapport aux autres professionnels, n'est pas toujours clairement défini.



9 : « Les modes d'organisation des crèches collectives et des métiers de la petite enfance », Etudes et résultats N° 732, DREES, Ministère du Travail, Juillet 2010, p. 3.



« Spécialiste du développement du jeune enfant, l'éducatrice de jeunes enfants a la charge de proposer des activités d'éveil, de concevoir les espaces de jeux et de mettre en question les pratiques professionnelles. (...) Lorsqu'elle est amenée à effectuer le même travail que les auxiliaires, l'éducatrice de jeunes enfants est plutôt considérée comme une collègue experte du développement du jeune enfant, on lui accorde volontiers des compétences d'observation et d'analyse et elle devient un référent sur lequel on peut s'appuyer. (...) Les situations dans lesquelles l'éducatrice de jeunes enfants (...) est supposée assurer une fonction d'encadrement ne semblent en réalité pas tenables. »¹⁰

C. Exemples de pratiques observées

Ce constat renforce la nécessité d'une clarification très précise des missions, des responsabilités et de l'autonomie de chaque membre de l'équipe. Dans une des crèches ayant participé au projet « Qualité de vie au travail dans les crèches en Aquitaine », par exemple, un fonctionnement par « binôme » responsable-auxiliaire est organisé pour assurer une présence continue, notamment pour les ouvertures et fermetures, matin et soir.

➤ **Cela peut faire l'objet d'une réflexion autour des fiches de postes**, ou de la gestion de situations critiques.

➤ **Une proposition de fonctionnement** peut être de faire remonter les difficultés (même relatives) nées d'un manque de définition des responsabilités, et de les clarifier au fur et à mesure.

➤ **La formation à l'animation d'équipe**, à la fonction de direction, à la mise en place de fiches de postes, peut être nécessaire pour disposer de repères et d'outils permettant la clarification des différents niveaux de responsabilités.

Le cas particulier de la coexistence de deux fonctions de direction : directrice administrative et directrice d'établissement

Les définitions de postes ne sont dans ce cas pas évidentes, notamment en terme de lien hiérarchique. Comment la directrice administrative est-elle placée et se positionne-t-elle vis-à-vis des directrices d'établissement ?

« La directrice administrative se met au service de la direction d'établissement et de l'équipe, c'est une aide facilitatrice. »

« Depuis qu'il n'y a plus de lien hiérarchique entre directrice administrative et directrice d'établissement la situation est plus simple, c'est une relation moins tendue. »

A. Contexte, situations observées

Les crèches travaillent sur différents types de projets, projet social (travaillé avec les parents, parfois en utilisant des questionnaires), projet éducatif, etc.

Dans les crèches, les pauses sont peu nombreuses, difficiles à prendre, courtes et non quotidiennes. Les pauses repas durent dans certaines crèches 20 minutes, dans d'autres 30 min. Il arrive que, dans certaines crèches, les salariés qui interviennent auprès des bébés ne mangent pas à midi.

B. Conséquences pour les salariés

Le contenu du travail constitue un levier important de prévention dans des métiers souvent choisis « par vocation ».

« L'obligation de travailler d'une façon qui heurte, sous une forme quelconque, sa conscience professionnelle représente une contrainte dont l'émergence et l'effet sur la santé mentale ont été décrits par de nombreux médecins du travail. »¹¹

La question de l'organisation du travail est déterminante pour le « bien vivre au travail » des salariés, et plus largement pour éviter les risques professionnels liés au stress, du fait notamment du manque de régulation de la charge de travail, d'un défaut de coordination au sein des équipes, d'un manque de clarté dans la définition des missions, des responsabilités, etc.

« Le temps de travail influe sur la santé et le bien-être par sa durée et son organisation. »¹²

« Le temps de travail peut exercer une influence (sur les risques psychosociaux) à travers le nombre d'heures consacrées au travail, mais aussi via l'organisation du temps de travail : toutes les heures ne se valent pas. »¹³

La question des pauses (qu'il s'agisse de micro-pauses ou de vraies coupures) est déterminante pour anticiper les situations de fatigue, de tension, voire parfois de sentiment de débordement des professionnels.

C. Exemples de pratiques observées

C.a. Penser l'organisation de l'activité en lien avec le projet éducatif

De facteur de risque, la question des conflits de valeurs peut devenir un levier de prévention, si elle est prise en compte de façon collective.

¹¹ : « Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail », Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, mars 2011, p. 157.

¹² : « Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail », p. 15.

¹³ : « Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail », p. 100.

▶ **Il pourrait être intéressant d'établir un « projet d'équipe »**, en complément du projet éducatif. Le projet pédagogique est centré sur l'enfant, mais on peut inclure la question du « comment fait-on pour... » qui permet d'aborder la place de l'équipe.

▶ **Quelques « bonnes pratiques » repérées dans les crèches :**

- ▶ une dynamique de projet importante ;
- ▶ des valeurs partagées ;
- ▶ un échange régulier autour des repères professionnels, un travail collectif sur le projet pédagogique ;
- ▶ une valorisation forte de l'implication des salariés sur le contenu en terme de créativité et d'apport d'idées ;
- ▶ ne pas tomber dans la « garde », être dans l'accueil, les projets, la variation choisie.

▶ **Il est possible de prendre en compte les risques professionnels dans le projet pédagogique :**

- ▶ par l'élaboration d'un « projet de travail » à côté du projet pédagogique ;
- ▶ par la prise en compte du collectif de travail et de son rôle protecteur pour les professionnels dans le projet pédagogique ;
- ▶ par la prise en compte des questions liées à l'organisation de l'équipe (transmissions, limites à poser, doudous, etc.) et à la sécurité.

▶ **Une crèche ayant expérimenté cette démarche préconise :**

- ▶ la remise à plat du projet pédagogique une fois par an ;
- ▶ l'obligation de le lire, pour les nouveaux salariés, avant la prise de poste ;
- ▶ une discussion systématique à ce sujet avec la directrice avant la prise de poste.

Ces pratiques peuvent répondre aux exigences et éthiques de métier des salariés et sont donc fortement génératrices de sens au travail.

Rendre le plus explicite possible les façons de fonctionner ensemble permet de prévenir des tensions dans l'équipe par rapport notamment à des « situations critiques ».

Certaines formes de réunions permettent une meilleure association des salariés aux enjeux généraux de fonctionnement de la crèche :

- ▶ une association a mis en place une commission paritaire avec des membres du CA et les délégués du personnel, sur le temps de travail pour les salariés ;
- ▶ dans certaines associations, les réunions du Conseil d'administration sont ouvertes aux salariés : certains viennent, d'autre pas (hors temps de travail).

C.b. Organisation : des pratiques très diversifiées

Différents exemples d'organisations sur la semaine, l'année, voire la durée de la prise en charge de l'enfant :

- ▷ les responsables tournent sur les groupes d'un jour à l'autre, ce qui leur permet d'avoir une vision globale de tous les enfants ;
- ▷ les enfants tournent, les adultes restent sur les activités ;
- ▷ les équipes suivent les enfants d'une année à l'autre : bébés, moyens, grands ;
- ▷ une rotation du personnel entre les groupes est organisée d'une année sur l'autre...

L'intérêt d'une rotation organisée peut être de ne pas tomber dans une routine, de voir d'autres pratiques, de travailler avec d'autres personnes. L'intérêt de travailler régulièrement avec la même équipe peut être de sécuriser la prise en charge des situations de tension, de faciliter la solidarité par la connaissance réciproque des modes de fonctionnement de chacun...

L'intérêt d'un suivi des enfants d'une année sur l'autre peut être à la fois de varier ses activités, avec l'avancée en âge des enfants, et de bien les connaître. L'intérêt d'un maintien sur des groupes d'âges peut être de bien maîtriser les rythmes et les modes d'accompagnement des enfants, et de découvrir de nouveaux enfants chaque année...

C.c. L'anticipation : un facteur déterminant pour la qualité de vie au travail

L'organisation de l'activité varie notamment en ce qui concerne le niveau d'anticipation :

- ▷ de la répartition des tâches au quotidien : souplesse dans la répartition, le « qui fait quoi » s'organise sur le moment même, ou au contraire organisation des tâches sur la semaine, par exemple formalisée dans des tableaux ;
- ▷ des activités avec les enfants : organisation au jour le jour ou planification systématique à l'avance ;
- ▷ et bien sûr des « situations critiques » : on se pose la question le jour « J », ou au contraire il existe un « plan B » pour tout type de situation, ajustement de l'effectif entre deux groupes d'enfants, gestion des absences du personnel, etc.

Plus l'anticipation en matière d'organisation est importante, plus le confort au travail des salariés l'est aussi.

Anticiper sur l'organisation permet de veiller à l'alternance des tâches de façon systématique, dans un souci d'équité mais aussi de réduction de la pénibilité. Enfin, cela permet également de ne pas négliger des missions ponctuelles qui ne sont pas confiées à un responsable en particulier, comme par exemple le lavage des jouets.

C.d. La question des pauses

Il est important de pouvoir planifier des pauses régulières pour prévenir les situations de surcharge liées à l'intensité de l'investissement auprès des enfants.

Dans une des crèches ayant participé au projet « Qualité de vie au travail dans les crèches en Aquitaine », les horaires prévoient une « vraie pause » de deux heures, une fois par semaine.

Une expérience d'élargissement de l'amplitude horaire de la journée

Dans une crèche, l'amplitude horaire de la journée est passée d'une durée de 7H à une durée de 7H30 pour permettre de planifier une pause de 30 minutes pour tous les salariés. Cette règle a été difficile à mettre en place, car elle pouvait remettre en cause des modes d'organisation de la vie sociale à l'extérieur (notamment pour les salariées mères de jeunes enfants).

Cependant, après mise en œuvre, elle a eu des effets positifs en terme de conditions de travail, et les professionnels ne souhaitent pas revenir à la situation antérieure.

35



© Anne-Sophie Mauffré pour CIDES

A. Contexte, situations observées

La périodicité des réunions varie d'une structure à l'autre :

- ▷ peu ou pas de marges en journée pour des réunions ;
- ▷ plus ou moins de facilité de se réunir en journée du fait de la configuration des locaux, du nombre d'enfants accueillis, de l'organisation des horaires du personnel, etc.

Souvent, le temps consacré aux échanges est perçu par le personnel comme n'étant pas suffisant. Or, la multiplication des espaces formalisés de dialogue favorise :

- ▷ la coordination et l'anticipation de l'activité dans l'équipe ;
- ▷ la régulation rapide de tensions suite à un problème avec un enfant, une situation difficile, un événement problématique, un conflit ;
- ▷ la consolidation de repères collectifs de pratique professionnelle, en référence au projet pédagogique...

Les tensions au sein des équipes

Les tensions sont souvent dues à des pratiques différentes et à des désaccords sur la façon de faire, qui ne peuvent être réglés par un simple échange « entre collègues ».

Deux exemples :

- ▷ « parler au-dessus de la tête des enfants » ne se fait pas, mais si une professionnelle adresse ainsi la parole à sa collègue, celle-ci peut ne pas se sentir autorisée à « refuser la discussion » avec sa collègue ;
- ▷ une professionnelle refuse de donner un verre d'eau et un morceau de pain dès le début du repas, pour conduire les enfants à manger d'abord ce qui leur est proposé, dans une crèche où il a pourtant été décidé, formellement, de le faire.

Ces situations ne peuvent être prises en charge directement au sein de l'équipe et doivent faire l'objet, par exemple, d'un entretien formel avec la directrice.

B. Conséquences pour les salariés

Si le manque de régulation de la charge de travail, les défauts de coordination au sein des équipes, le manque de clarté dans la définition des missions, des responsabilités, sont des facteurs de risques, les modalités de régulation sont au contraire un facteur de protection.

Les rapports sociaux au travail, s'ils sont dégradés, constituent un facteur de risque psychosocial, impliquant des conséquences pour la santé. S'ils sont bons, au contraire, il s'agit d'un facteur de protection des salariés, qui vient atténuer l'effet d'autres facteurs de risques. La question des tensions dans l'équipe est donc importante à prendre en compte.

Modalités de régulation collective

Les conséquences des tensions dans l'équipe sont visibles, et vont constituer de nouveaux facteurs de tensions ou de fatigue : enfants stressés, cris.

C. Exemples de pratiques observées

C.a. Des outils formalisés de circulation de l'information

Dans les crèches, différents outils de transmission sont mis en place : cahier de correspondance, cahier d'observations, affichages (notes d'information, protocoles, tableaux de répartition des tâches, etc.), etc. Ces outils n'ont du sens que s'ils font l'objet d'une véritable appropriation par les professionnels. Ils doivent donc faire l'objet d'un échange collectif, pour leur mise en place, et d'un retour sur leur utilisation, de façon régulière.

C.b. L'importance des réunions collectives

La régulation collective est un levier important de la prévention du risque psychosocial. L'organisation régulière de réunions d'équipes, même ne rassemblant pas tous les professionnels, est d'une grande importance.

Des modalités très variées d'organisation de temps d'échanges réguliers ont été mises en place par différentes crèches :

- ▶ réunions d'équipes hebdomadaires pendant la sieste, mensuelles en soirée ;
- ▶ réunions de responsables hebdomadaires ou mensuelles, pendant la sieste des enfants ;
- ▶ réunions d'analyse de la pratique mensuelles en soirée ;
- ▶ réunions plénières lorsque l'association gère plusieurs établissements : réunions trimestrielles en soirée, journée annuelle d'échanges, etc. ;
- ▶ réunion d'équipe hebdomadaire pendant la sieste : tout le monde participe sauf le personnel de cuisine et d'entretien qui surveille la sieste ;
- ▶ réunions régulières entre la directrice et deux EJE ;
- ▶ réunions de coordination de direction si l'association comporte plusieurs établissements.

D'autres moyens de régulation ont pu être observés :

- ▷ réunions de régulation *ad hoc* en cas de besoin ;
- ▷ sensibilisation des responsables sur l'apparition de tensions dans l'équipe ;
- ▷ présence ponctuelle d'un psychologue sur la structure.

C.c. Différents modes de régulation expérimentés par des équipes

Le traitement des difficultés rencontrées n'est pas toujours facile à aborder entre collègues.

Une suggestion : lors de réunions d'équipes, inciter à parler des problèmes rencontrés ceux qui s'expriment plus facilement, puis demander l'avis des autres salariés présents...

Lorsque que certains salariés se sentent tendus, fatigués : aménager la possibilité de le dire, pour passer le relais à un collègue. Le rôle de la directrice ou du directeur est d'être attentif à ces situations de tensions. Il se donne parfois la possibilité de remplacer ponctuellement quelqu'un en difficulté.

Analyses de pratiques : Pour tout ce qui est régulation d'équipe, analyse de la pratique, certaines crèches ont fait l'expérience d'un recours à un psychologue, celui-ci ayant un regard « neutre », externe. Il peut y avoir un souci de définition du rôle du psychologue, s'il fait partie de l'équipe : son travail est alors trop centré sur les difficultés de l'enfant et sur la relation avec l'enfant et sa famille.

Le rôle de « l'écrit » : Les situations de tensions peuvent naître de désaccords sur des pratiques non formalisées. Le refus d'appliquer certaines façons de faire s'exprime parfois par la formule « Mais ce n'est pas écrit. »

Le recours à un cas concret peut permettre de dépersonnaliser la discussion avec une personne « bloquée » sur ses positions, en entretien individuel ou dans le cadre de réunions d'équipes, lorsque les discussions interindividuelles sont inutiles et les difficultés « insolubles ». Cela peut porter sur une difficulté de gestion des doudous, de la propreté, des règles collectives que doivent suivre les enfants lors des repas, etc.

Certaines crèches ont expérimenté de faire appel aux regards « neufs » :

- ▶ des nouveaux salariés (en leur demandant leur avis sur des aménagements de l'espace, sur ce qui les étonne dans l'organisation, etc.) ;
- ▶ des stagiaires ;
- ▶ des parents : « Qu'avez-vous vu qui pourrait vous choquer ? ».

La question spécifique des protocoles

Le traitement de « l'oubli » de protocoles comme le lavage des mains avant et après chaque change peut être difficile à aborder. Il s'agit de « manquements » qui renvoient au professionnalisme du salarié, aux « règles de métier ». Ces questions sont donc difficiles à discuter entre collègues sans que cela ne constitue une remise en cause.

- ▶ Il est possible de faire appel à un tiers (médecin-référent, infirmière, etc.) pour en parler en équipe, sans personnaliser le débat.

A. Contexte, situations observées

La relation avec les enfants en bas âge est très particulière : pour les petits, peu d'échanges verbaux, des cris, les grands demandent beaucoup d'énergie et poussent les limites. Certains enfants sont difficiles : « *il y en a de plus en plus, des petits de 2 ans qui tiennent tête, crachent.* »

Le travail en crèche demande une grande vigilance, la nécessité d'une attention constante envers les enfants, mais aussi envers les collègues. « *Il faut supporter, avoir une distance tout en étant présente.* »

B. Conséquences pour les salariés

Le travail en crèche fait appel à des émotions profondes : « *Emotionnellement, c'est compliqué, le métier vient remuer plein de choses, il faut bien se connaître.* »

Une étude a identifié dans une crèche « *comme une stratégie de l'enjolivement : interdiction tacite d'évoquer certaines dimensions de l'activité, d'exprimer son ressenti, particulièrement quand il s'agit de ressentis "négatifs". (...) Les "défaillances" des collègues sont, elles aussi, gérées en silence : quand une de leurs collègues "craque" dans un secteur ou dans une situation, elles y sont attentives, elles en tirent les conséquences (elles vont par exemple se répartir les tâches pour faire face), mais le garderont pour elles.* »¹⁴

Les exigences émotionnelles, liées notamment aux relations avec un public et à l'investissement émotionnel des salariés dans ces relations, sont un des facteurs de risques psychosociaux identifiés par les enquêtes épidémiologiques. « *Les exigences émotionnelles peuvent favoriser dans certains cas la dynamique psychique. Mais elles sont aussi causes de souffrances et de risques.* »¹⁵

C. Exemples de pratiques observées

L'importance de la formation initiale et continue : l'intervention auprès de jeunes enfants est « *un métier particulier, qui fait appel à l'émotion, à l'affectif, à sa propre éducation* » : pour réguler les tensions entre professionnels, l'importance du professionnalisme est mis en avant, donc de la formation.

L'autre levier d'action est celui de la régulation collective :



Fiche-repères 6 - « **Modalités de régulation collective** », page 36.

14 : Sadock V., « L'enjolivement de la réalité, une défense féminine ? Etude auprès des auxiliaires puéricultrices », Travailler 2003/2, N°10, p. 99-100.

15 : « Mesurer les facteurs de risques psychosociaux au travail », Rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, mars 2011, p. 108.

A. Contexte, situations observées

Le niveau sonore en crèche (cris, pleurs, etc.) est très important. Le personnel ne s'en rend plus forcément compte, se coupe au bout d'un moment.

Le bruit peut être favorisé par l'organisation des locaux : dans certaines crèches, un espace unique rassemble l'ensemble des enfants. La gestion du bruit dans des locaux de ce type est particulièrement complexe.

B. Conséquences pour les salariés

Le bruit est un important facteur de fatigue. Il a également des répercussions sur la vie hors travail (disponibilité des professionnels qui rentrent chez eux le soir pour leurs propres enfants, etc.).

Pourtant, « *s'il y a du bruit, l'équipe doit se remettre en cause.* »

C. Exemples de pratiques observées

C.a. Des réponses organisationnelles

Une réponse au problème du bruit : l'organisation d'activités en tous petits groupes

- ▶ Il s'agit d'organiser des groupes de petite taille : cinq à six enfants avec 1 adulte. Cette organisation réduit considérablement le bruit, même dans de vieux locaux mal insonorisés. L'impact sur les professionnels a été constaté : baisse de la fatigue, baisse des absences.
- ▶ Cette organisation repose de façon importante sur l'éducatrice de jeunes enfants, qui a pour rôle de veiller au timing et d'organiser la mise en place de nouvelles activités au fur et à mesure de l'arrivée des enfants et des adultes. Cela demande en effet de ne pas laisser un groupe d'enfants grossir lors de l'accueil, sinon « *c'est trop tard* ».
- ▶ Cela amène les professionnels à être seuls avec les enfants, et demande donc une organisation collective forte et une préparation précise en équipe.

Une réponse au problème du bruit : l'attention au rythme de l'enfant

- ▶ Les pleurs peuvent être amenés par la fatigue, il faut intervenir avant. L'organisation des journées en horaires fixes et toujours identiques amène davantage de pleurs qu'en horaires souples.

C.b. L'insonorisation des locaux

Les locaux, mêmes anciens et mal adaptés à l'accueil d'enfants en bas âges, peuvent être équipés de dispositifs d'isolation phonique. Des matériaux isolants très performants existent.

Cependant, avant de monter de projets d'investissements, des dossiers de demande de financement, il est important de bien se renseigner, et éventuellement d'aller observer les différentes possibilités d'isolation en allant voir d'autres crèches, d'autres types d'établissements accueillant des enfants, la municipalité, etc. Les réseaux associatifs régionaux des crèches peuvent également être un important point d'appui pour identifier les solutions les mieux adaptées.

Dans le cadre de changements de locaux, pour éviter de concevoir des locaux ou des aménagements mal adaptés aux situations de travail vécues par les professionnels, il est essentiel qu'ils soient associés dès les premières étapes de réflexion sur les futurs locaux.



© Anne-Sophie Mauffré pour CIDES

A. Contexte, situations observées

Les parents ont des exigences fortes, parfois un besoin d'accompagnement individuel dans leur rôle vis-à-vis de l'enfant, voire des situations familiales compliquées. Certains parents demandent des conseils sur la façon de se comporter avec leurs enfants qui ne respectent pas les règles, qui provoquent, qui tiennent tête, alors qu'ils n'ont pas ces comportements à la crèche. Les équipes se sentent parfois dans l'impossibilité de répondre à ces attentes.

Les relations avec les parents supposent d'avoir une retenue dans les échanges, dire les choses de manière « entendable ». « *Même quand une journée de travail ne s'est pas bien passée avec un enfant – l'enfant a été triste, il a beaucoup pleuré ou a été très agité –, les auxiliaires, afin d'éviter que les parents ne s'inquiètent, leur diront que la journée s'est bien passée.* »¹⁶

Les professionnels ne sont pas toujours formés aux modalités « d'approche » des parents.

Exemple de dialogue : « *Mon enfant n'a pas été changé !* » Réponse : « *Mais il y en avait 20 à changer...* »

L'environnement social influe sur les modes de relations aux parents : un pourcentage élevé de familles monoparentales est constaté sur un établissement ayant participé au projet « Qualité de vie au travail dans les crèches en Aquitaine ». Globalement, les crèches ressentent une évolution des besoins et des exigences :

- ▷ une augmentation de la part de parents en difficultés est rapidement perçue par le personnel, que ce soit dans le rapport avec l'enfant ou avec les parents ;
- ▷ on constate une évolution vers une attitude plus « consommatrice » du service d'accueil dans certains cas.

Ces constats ont des conséquences, notamment une difficulté croissante à solliciter l'implication des parents, davantage en milieu urbain que rural.

B. Conséquences pour les salariés

En termes de risques pour la santé, les relations avec les parents s'inscrivent dans les exigences émotionnelles liées à l'activité d'accueil des enfants en crèche.

¹⁶ : Sadock V., « L'enlèvement de la réalité, une défense féminine ? Etude auprès des auxiliaires puéricultrices », *Travailler* 2003/2, N°10, p. 99-100.

C. Exemples de pratiques observées

Un travail d'équipe sur les transmissions peut être mis en place : outils formalisés, façons de communiquer avec les parents, pour améliorer les conditions de l'échange d'informations concernant l'enfant.

Une analyse collective des problématiques autour du lien parents/enfants est parfois organisée.

Il est nécessaire de préparer les professionnels à ces échanges, par un travail au sein de l'équipe et parfois de la formation.

Différentes pratiques observées pour encourager l'implication des parents :

- ▶ expliquer le cadre d'action de la crèche, informer, solliciter dès l'entrée dans la structure ;
- ▶ mettre en place des conseils de crèches ;
- ▶ dans les crèches à gestion parentale, associer les parents au fonctionnement : délégation des courses ; week-ends bricolage, conception du logo de la crèche, etc.

Un élément facilitateur

- ▷ Etre au clair sur la place et le rôle des parents dans le Conseil d'administration.

A. Contexte, situations observées

L'accompagnement au quotidien des enfants en bas âge comporte d'importantes manutentions et des postures « à risque » :

- ▷ l'ensemble des activités auprès de l'enfant, porter, coucher et sortir du lit, donner le biberon, changer la couche, se mettre à sa hauteur accroupi, à genoux, assis sur des petites chaises, par terre ;
- ▷ les activités liés à l'aménagement de l'espace, installer, ranger les tables, les lits, le matériel pédagogique ;
- ▷ les activités liées à la préparation des repas (cuisine), position debout prolongée, gestes répétitifs, port de charges ;
- ▷ les activités de nettoyage et d'entretien, etc.

Quelques exemples :

- ▷ salle unique pour les activités et les repas : importantes manipulations de matériel ;
- ▷ lavage des mains à hauteur d'enfant : positions penchées, en torsion, à genoux ;
- ▷ pour le coucher des enfants, utilisation de lits bas à barreaux, identiques à ceux utilisés dans le cadre familial : recours à une position penchée pour bercer les bébés ;
- ▷ les escaliers permettant aux enfants d'accéder à la table de change ne sont pas ou peu utilisés pour différentes raisons : on ne pense pas à les utiliser, c'est trop long, ce n'est pas pratique, ça nécessite d'habituer les enfants à les utiliser et demande du temps, on a « toujours fait comme ça », etc.

B. Conséquences pour les salariés

Les risques physiques (chutes, problèmes de dos, TMS ou « troubles musculo-squelettiques », c'est-à-dire problèmes d'articulations, etc.) sont liés notamment à de mauvaises postures (piétinement, position à genoux, posture accroupie, en torsion, etc.) et au port de charges.

C. Exemples de pratiques observées

C.a. Le choix du matériel et des outils de travail

Exemples d'utilisation de matériel limitant l'exposition aux contraintes physiques

- ▶ Des lits bébés réglables en hauteur, avec des barrières qui descendent, des lits enfants légers et faciles à ranger.
- ▶ Des fauteuils biberon fonctionnels et faciles à déplacer.
- ▶ Des escaliers pour monter sur la table à langer fonctionnels.
- ▶ Des assises dans les dortoirs.
- ▶ Des assises à hauteur d'enfants, des tabourets à roulettes.
- ▶ Des tables et chaises légères et faciles à bouger, etc.

Mais attention : un matériel potentiellement intéressant d'un point de vue ergonomique n'apportera pas de « plus » si le personnel ne s'en sert pas. De nombreux exemples de matériels restant inutilisés sont vécus dans différentes crèches.

Principes d'acquisition de nouveau matériel

- ▶ Choisir le matériel avec l'ensemble des professionnels qui l'utiliseront.
- ▶ Tester le matériel avant l'achat, demander au fournisseur de venir le présenter.
- ▶ Echanger avec d'autres utilisateurs, des équipes d'autres crèches, avant l'achat.
- ▶ Aller voir comment est utilisé le matériel souhaité dans d'autres crèches.
- ▶ Sensibiliser le personnel : intérêt pour l'adulte et pour l'enfant, modalités d'utilisation, etc.
- ▶ Prendre en compte l'organisation du travail.
- ▶ Avoir des échanges entre salariés sur la nécessité de se protéger.
- ▶ Aborder la question de l'intérêt de l'enfant (autonomie).
- ▶ Expliquer l'utilisation de ce matériel aux nouveaux arrivants.
- ▶ Mettre en place des « référents » sur la prévention des risques physiques.

Un exemple d'achat de matériel sans essai préalable

Dans une crèche, l'équipe avait souhaité disposer de beau matériel, en bois : à l'utilisation, le mobilier se révèle lourd dans des situations où il y a de nombreuses manipulations et déplacements liés à l'utilisation de locaux pour différentes fonctions (activités, repas, etc.).

C.b. Un point d'appui : la mise en place de discussions formalisées sur les risques professionnels au sein des équipes

Des exemples de questions abordées en réunions d'équipes :

- ▶ ce qu'il faudrait changer (matériel, aménagement de l'espace) ;
- ▶ après validation des décisions budgétaires par le conseil, choix du matériel ;
- ▶ mise en place d'un contrôle mutuel : « Fais attention à ton dos ».

La mise en place du document unique d'évaluation des risques professionnels peut être une occasion pour parler de l'exposition aux risques et des moyens de s'en protéger.

C.c. Les moyens d'instaurer des « rappels »

Certaines crèches ont organisé un système de pictogrammes pour les « rappels à l'ordre »

- ▶ Positions physiques.
- ▶ Matériel à utiliser, etc.



© Anne-Sophie Mauffré pour CIDES

A. Contexte, situations observées, et conséquences pour les salariés

La configuration des locaux et les aménagements choisis sont des facteurs déterminants non seulement de la qualité de l'accueil des enfants, mais aussi de la qualité de vie au travail des salariés.

Il peut arriver que des locaux, même aux normes (cuisine par exemple) ne soient pas fonctionnels.

B. Exemples de pratiques observées

Exemples d'aménagements de l'espace limitant l'exposition aux contraintes physiques

- ▶ Un nombre de pièces suffisant pour répartir les groupes et organiser des activités en groupes restreints.
- ▶ Une isolation sonore permettant de limiter les effets du bruit.
- ▶ Des espaces de rangement suffisants et accessibles.
- ▶ Des salles de linge vitrées, permettant une surveillance des autres enfants.
- ▶ Une cuisine fonctionnelle.
- ▶ Un espace extérieur couvert.
- ▶ Des dortoirs « doubles », permettant un endormissement en petits groupes, mais une surveillance mobilisant moins de professionnels une fois les portes ouvertes.
- ▶ Une assise à côté des lavabos pour les adultes, ou au contraire un petit escalier pour que les enfants montent à hauteur d'adulte pour se laver les mains.
- ▶ Une salle de pause, etc.

Il est essentiel d'associer le personnel à la réflexion sur les futurs aménagements lors de déménagements ou de réaménagements des locaux.

A. Les formations à la prévention des risques physiques

Dans les années 1990, les formations « gestes et postures » se sont beaucoup développées, du fait de l'obligation faite aux employeurs, dans le Code du Travail, de « faire bénéficier d'une formation adéquate les travailleurs dont l'activité comporte des manutentions manuelles ». Ces formations sont aujourd'hui remises en cause. Elles apportaient des repères aux personnes amenées à réaliser des manutentions et à porter des charges, mais sans prendre en compte la réalité du travail, or la prévention des risques de TMS ou de lombalgies n'est pas qu'une affaire de technique.

Aujourd'hui, ces formations sont de plus en plus souvent remplacées par les formations « PRAP » (Prévention des Risques liés à l'Activité Physique).

Les formations PRAP intègrent les techniques gestuelles, mais aussi une formation à l'analyse des situations de travail et à la démarche d'intervention, ainsi que des notions d'anatomie et de physiologie liées aux TMS et aux dorsalgies. Elles permettent donc une réelle autonomie dans la mise en œuvre d'une démarche de prévention des TMS et lombalgies pour le salarié.

Il est souhaitable que ces formations soient organisées en interne, pour permettre une prise en compte des conditions réelles d'exercice de l'activité, et un échange collectif sur les pratiques.

B. Un interlocuteur référent pour les formations « PRAP » : la CARSAT

La branche « Accidents du Travail/Maladies Professionnelles » (AT/MP) de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS) a une mission de prévention qui mobilise un large panel de compétences du réseau de caisses régionales (CARSAT, CRAM) et de caisses générales de sécurité sociale (CGSS). Cette action de prévention passe notamment par une mission de formation.

Sur les sites Internet des caisses régionales, vous aurez accès aux formations proposées, aux coordonnées des services prévention, à une mise en relations avec des organismes de formation conventionnés ou habilités.

Pour aller loin

Pour contacter votre CARSAT :



www.risquesprofessionnels.ameli.fr rubrique « Liens utiles » ► « carte de France des CARSAT »



CHORUM est la mutuelle de protection sociale complémentaire dédiée aux acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS). A ce titre, elle met en œuvre les garanties de prévoyance collectives de plus de 600 000 assurés du secteur.



Face à cette responsabilité, CHORUM a souhaité aller plus loin dans son engagement en faveur de l'ESS et contribuer davantage à son développement en créant CIDES, son centre de ressources et d'action au service des professionnels du secteur pour **favoriser le développement de l'emploi de qualité**.

CIDES a une triple vocation :

- ▷ promouvoir les initiatives de l'ESS et renforcer son attractivité ;
- ▷ soutenir les structures de l'ESS dans leur développement par un appui à leurs projets porteurs d'emploi ;
- ▷ accompagner les organismes de l'ESS dans leur rôle d'employeur (RH, prévention et santé au travail, etc.).



En lien direct avec les branches, les employeurs et les partenaires sociaux, CIDES produit des études pour mieux prendre en compte les évolutions du secteur, accompagne les expérimentations innovantes des acteurs, et propose des outils pour faire évoluer les pratiques.

Retrouvez nos outils et services sur :

 <http://cides.chorum.fr>

 www.chorum.fr

Gérée paritairement par les organisations syndicales régionales d'employeurs et de salariés, l'Aract Aquitaine, Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, appartient au réseau Anact (agence nationale) - Aract (26 structures régionales).



Avec son équipe pluridisciplinaire (ergonomie, psychologie du travail, sociologie, communication, gestion) l'Aract développe une mission de service public auprès des entreprises visant à améliorer à la fois les conditions de travail et la performance des organisations.

Pour ce faire, l'Aract accompagne les entreprises dans leurs projets, en impliquant l'ensemble des acteurs concernés, au sein d'une démarche concertée. Elle est financée entre autres par l'Anact, l'État en Région, le Conseil Régional et l'Agefiph.

En savoir plus :

 www.aquitaine.aract.fr

Aract Aquitaine

202, rue d'Ornano 33000 Bordeaux

Tél. 05 56 79 63 30 – Télécopie 05 56 81 16 50

Remerciements

Ce guide a pu être réalisé grâce à toutes les crèches ayant participé au projet « Qualité de vie au travail dans les crèches en Aquitaine », qui nous ont permis d'avoir un échange approfondi sur les situations vécues, les difficultés rencontrées, les pratiques intéressantes repérées.

Ce projet s'est déroulé, pour sa phase de terrain, en 2010. Trois diagnostics approfondis ont été réalisés auprès de crèches par l'ARACT Aquitaine. Une journée de restitution des résultats organisée par l'ARACT et CIDES, le 21 janvier 2011, a rassemblé 50 participants. Cette journée a été l'occasion d'un important échange sur les pratiques des crèches.

Nous remercions tout particulièrement :

- ▷ Association Petit à Petit, 1 rue des Arpèges, 33360 LATRESNE ;
- ▷ Association La Ribambule, « Pirouette de Creon », 2 rue Georges Brassens, 33670 CREON ;
- ▷ Association Petite Enfance, Familles et Cultures (APEFC), « L'Abricot » et « Le Jardin de Lise », 1 route de Léognan, 33140 VILLENAVE D'ORNON ;
- ▷ ACEPP 33/47, 414 route de Toulouse, 33130 BEGLES.

Risques professionnels et qualité de vie au travail dans les crèches : les pratiques de prévention

GUIDE PRATIQUE

Rédaction :

Emmanuelle PARADIS, Chef de projet « Prévention des risques professionnels », pour CIDES & CHORUM

Diagnostics et observations de terrain :

Katja REUTER, Chargée de mission, pour l'ARACT Aquitaine

Conception :

Arnaud LE ROUX et **Cyrille LE FLOCH**, pour CIDES & CHORUM

Directrice de publication :

Brigitte LESOT, Directrice générale de CHORUM et de CIDES

Crédit photos :

Anne-Sophie MAUFFRÉ, travail photographique pour CIDES, <http://www.transhumaines.com>

