Responsables de crèches, nous privilégions l'enfant ; nos employeurs, l'aspect lucratif

« Nous sommes pris en étau » entre des gestionnaires qui se concentrent sur les chiffres et des équipes épuisées, explique **Pauline Costemalle,** une directrice d'établissement

Mon poste, je l'aime, mais je vais le quitter. Comme tous les acteurs de la petite enfance, qui sont d'ailleurs des actrices dans leur quasi-totalité, je regarde consternée – mais pas surprise – le voile se lever sur les dysfonctionnements qui pèsent sur notre secteur. Depuis une dizaine d'années, des décrets successifs ont autorisé l'accueil de toujours plus d'enfants, sans augmentation de moyens humains, matériels ou logistiques.

Ces mesures « d'assouplissement » ont permis aux groupes privés de tirer profit, en toute légalité, de la dégradation des conditions d'accueil des enfants. Les équipes de terrain constatent et dénoncent cette réalité, en vain. Et pour cause : les professionnelles de la petite enfance, souvent regroupées sous le terme générique de « puéricultrices », sont les expertes oubliées de leur secteur d'activité.

Ainsi, nos compétences pluridisciplinaires et la richesse de nos expériences (en réanimation néonatale, en centre d'action médico-social, en services hospitaliers) sont ignorées. Cette méconnaissance – ou ce manque d'intérêt – conduit à la croyance que, au sein des crèches, les équipes ont peu de savoir-faire. Pourtant, plusieurs de nos métiers nécessitent trois ans d'études (psychomotricienne, éducatrice de jeunes enfants) voire quatre ans – la puéricultrice, par exemple, est une infirmière ayant passé un concours, écrit un second mémoire et suivi une année supplémentaire de cours théoriques et de stages pratiques avant de valider un deuxième diplôme d'Etat. Les aptitudes acquises dans les domaines de la santé, de la pédagogie, du développement de l'enfant, de la psychologie sont peu mises en avant, mais absolument indispensables au quotidien pour que nos pratiques aient du sens.

L'une des missions de la directrice est d'harmoniser ces pratiques complémentaires afin de répondre au mieux aux besoins des tout-petits. Comme de nombreuses collègues, je considère ce travail de directrice de crèche comme passionnant : l'accompagnement des enfants, le soutien à la parentalité, le management de l'équipe pluridisciplinaire, les enjeux administratifs, sanitaires et pédagogiques... en théorie.

Dans les faits, les responsables d'établissements d'accueil du jeune enfant (EAJE), qui sont donc des puéricultrices (ou, sous certaines conditions, titulaires d'un autre diplôme de la petite enfance), se retrouvent dans une position inconfortable, prises en étau entre les gestionnaires qui se concentrent sur les chiffres et les équipes épuisées par des conditions de travail répétitives et peu attractives.

Standardisation du travail

Ces responsables sont privées de l'essence même de leur poste : diriger leur établissement. Budget insuffisant et projets d'établissement uniformisés et généralisés à l'ensemble du réseau ne laissent pas le loisir d'innover, de fédérer l'équipe autour d'objectifs choisis. Dans les groupes privés, les directrices sont chaperonnées par des responsables de secteur chargés de standardiser leur travail, au lieu de laisser chacune libre d'exercer sa créativité et son libre arbitre pour élaborer et appliquer un projet qui ait du sens, qui se rapprocherait au plus près du profil des enfants accueillis et des besoins des familles. Dans les groupes plus modestes, ce sont les gestionnaires, issus de formations en commerce, en finance ou en tourisme qui dirigent, arbitrent et restreignent nos décisions.

Alors que nous plaçons l'intérêt de l'enfant au cœur de nos pratiques, les objectifs de nos employeurs – donc supérieurs hiérarchiques – sont avant tout lucratifs. La directrice est embauchée parce que son diplôme garantit l'autorisation de fonctionnement de la structure. Les décideurs sont les gérants, quitte à ce que, privée de tous ses pouvoirs décisionnels, la responsable soit reléguée à une unique fonction d'exécutante ou au secrétariat administratif.

Cela s'explique également par les règles figées du code de la santé publique, qui dévalorisent et décrédibilisent notre position : quels arguments avancer pour empêcher qu'une salariée s'occupe seule d'un groupe de huit enfants de 18 mois lorsque la loi l'autorise ? Pourquoi renflouer l'effectif lorsque les quotas sont validés par décret ? Car non seulement ce taux d'encadrement a été décidé en dépit de la sécurité et du bien-être des enfants, mais il ne prend pas en compte les réservations en surnombre et les tâches annexes à effectuer en parallèle du temps consacré aux enfants, sur les mêmes horaires, comme le ménage des locaux. Et la directrice, responsable pénalement en cas d'accident, est priée de s'en accommoder.

Pourtant, sur le papier, la proposition est alléchante : la branche EAJE est plébiscitée par les infirmières puéricultrices comme une alternative à l'hôpital, aux rythmes décalés, à l'exécution des soins... C'est une option qui permet d'accéder au statut de cadre et à un meilleur salaire, ce qui correspond aux enjeux d'un poste à si grande responsabilité.

Nos qualités doivent être reconnues et cesser d'être placées sous la tutelle de gérants qui n'ont ni nos compétences ni notre expertise dans le domaine de la petite enfance. Les directrices d'EAJE ont des capacités managériales, des notions de comptabilité, elles sont autonomes et créatives, elles font avec ce qu'elles ont, prenant en charge la crise convulsive d'un enfant, maîtrisant les stocks et les commandes – repas, couches, pharmacie, matériel pédagogique –, traçant au scotch un circuit de voiture sur le lino, procédant à l'inscription d'un nouveau-né et conseillant ses parents sur le tire-allaitement. Elles s'occupent de la facturation liée aux contrats, rappellent le calendrier vaccinal et animent les réunions. Elles remplacent, dans les sections, le personnel absent, malade ou en formation. Elles ont une vision globale de leur structure, de leur équipe et des familles accueillies. Qui mieux qu'elles alors pour prendre les décisions qui s'imposent ? Qui pour défendre l'intérêt supérieur de l'enfant ?

Actuellement, en France, plus de 1600 postes de responsables de crèche attendent d'être pourvus. Rendez aux directrices la gestion de leurs établissements, et les petits enfants seront bien gardés. ■

> **NOS QUALITÉS DOIVENT CESSER D'ÊTRE PLACÉES SOUS LA TUTELLE DE GÉRANTS QUI N'ONT NI NOS COMPÉTENCES NI NOTRE EXPERTISE**

Pauline Costemalle *est infirmière puéricultrice et directrice d'un établissement d'accueil du jeune enfant, à la fois crèche collective et garderie*