

PREVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE EN SECTEUR PETITE ENFANCE



Expérimentation 2023 - 2024

Designed by [Freepik](#)

Sommaire

Préalable

1. La notion d'usure professionnelle
 - a. Qu'est-ce que c'est ?
 - b. Ses manifestations
 - c. Prévenir l'usure professionnelle ?

2. La méthodologie : une évaluation ciblée des situations de travail
 - a. Les étapes
 - b. Mieux comprendre le travail en petite enfance
 - c. Les risques

3. Le travail réel
 - a. Quelques postures observées
 - b. L'organisation du travail et son impact
 - c. Des préconisations

Conclusion

Annexes

Préalable

La prévention à l'usure professionnelle est un sujet important aujourd'hui. En effet, dans un contexte de vieillissement de la population des agents, d'allongement de la vie professionnelle et de l'augmentation des troubles musculosquelettiques et psychosociaux, la question de la capacité des agents à rester au travail jusqu'à la fin de leur carrière se pose.

L'enjeu principal des collectivités dans le domaine de la santé au travail est le passage d'une politique résignée à accepter une dégradation inéluctable de la santé des agents, à une politique volontariste de développement de la soutenabilité du travail, axée sur une prévention efficace des risques professionnels.

Le premier plan santé travail dans la fonction publique paru en mars 2022 pour la période 2022-2025 vise notamment à prioriser la prévention primaire de ces risques, à favoriser l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, et à prévenir la désinsertion professionnelle.

Que peuvent faire les employeurs pour permettre aux agents d'échapper au travail insoutenable ? Connait-on le travail réel de chaque secteur ? Lorsque l'on s'intéresse à la bonne santé au travail le plus longtemps possible, on questionne « l'usure professionnelle ». Mais comment la définir et comment la comprendre ? Quels outils pour la fonction publique territoriale ?

Le mot « usure » est souvent associé à quelque chose qu'on souhaite ne plus utiliser, voir que l'on peut finir par jeter. Il est un état de l'action « user », signifiant « faire usage de, se servir de, employer ». Un salarié « usé » ne pourrait-il plus exercer son métier ? Serait-il moins efficace dans ses missions ? Ou encore plus dramatiquement, serait-il bon « à jeter » du monde de travail car épuisé par ce dernier ?

Comment l'usure se traduit dans le monde professionnel de la petite enfance et quels en sont les déterminants ?

Le **CDG59** a mené une expérimentation au cours de l'année 2023 - 2024 avec plusieurs collectivités volontaires. L'objectif était d'identifier le travail réel des agents en secteur petite enfance, en milieu « crèche » et en « école maternelle » pour comprendre leurs difficultés et leurs ressentis pour mieux comprendre l'activité de travail des agents.

La méthodologie a combiné des observations sur le terrain, des discussions individuelles et collectives ; en résultent des données principalement qualitatives et souvent difficiles à appréhender sur le travail. Il s'agit de pouvoir accompagner au mieux les employeurs pour cibler les transformations des situations de travail les plus significatives pour les agents rencontrés. Nos équipes ont tenté de rendre compte de la meilleure manière ce qui a été exprimé et ce que nous avons compris lors de nos investigations : l'impact négatif sur la qualité du travail, sur les carrières, sur la vie personnelle et puis aussi et surtout sur la santé comme la fatigue chronique ou encore les troubles psycho-sociaux et musculo-squelettiques à l'œuvre dans ce secteur professionnel.

Nous proposons de donner à voir des familles de situation accompagnées de nos conseils de prévention et d'amélioration. Il est évident que chaque structure possède ses spécificités. Cependant, chaque professionnel pourra sans doute se reconnaître à différents moments et s'appuyer

Centre De Gestion de la fonction publique territoriale du Nord

sur ces matériaux pour illustrer et verbaliser son quotidien. Cette année 2023 peut donc être envisagée comme le premier volet d'un long chantier à venir de collaborations entre des collectivités territoriales et le CDG59, pour enrichir ces connaissances.

Nous remercions sincèrement toutes les personnes qui ont participé, soutenu et contribué de diverses manières à ce projet, elles nous ont permis de mieux comprendre le travail en petite enfance, chacune à leur manière : les agents des collectivités qui nous ont reçus, les Maires des collectivités volontaires, mais aussi l'Université de Lille par la présence d'un stagiaire de Master Ergonomie. Un diagnostic final sera présenté lors des Assises de la Prévention 2023, synthèse des connaissances que nous aurons accumulées cette année sur la prévention du travail en petite-enfance. L'employeur se devant être à l'écoute et de mettre en discussion le travail, nous serons à vos côtés pour organiser la prévention à l'usure professionnelle de vos agents.

Une démarche d'amélioration constante et continue des conditions réelles du travail permet des transformations durables sur sa qualité et la santé des agents.

Le CDG 59

medecinepro@cdg59.fr

hygiene-prevention@cdg59.fr

mame@cgd59.fr

1. La notion d'usure professionnelle

a. Qu'est-ce que c'est ?

Historiquement, l'usure professionnelle est associée à l'épuisement professionnel. Ce dernier, aussi appelé *burn-out* est la conséquence d'un stress chronique qui n'aurait pas été pris en charge. Dans les années 1990, l'usure professionnelle va renvoyer davantage aux conditions dans lesquelles les opérateurs répondent aux exigences de leur travail en faisant face notamment à des contraintes physiques (port de charges, gestes répétitifs, nuisances sonores ...) mais aussi à l'organisation du travail (objectifs à tenir, amplitude horaire, récupération, relation sociale et hiérarchie...).

Progressivement vont ainsi apparaître les notions de « surcharge », d'« épuisement », de « stress chronique » et de pathologies liées et on parlera de plus en plus des « Risques Psycho-Sociaux » (RPS). Les Risques psychosociaux sont définis par le rapport Gollac en 2011, ils renvoient à 6 catégories d'alertes :

b. Ses manifestations

Mais usure mentale et usure physique interagissent et s'alimentent. Selon l'ANACT (2019), l'usure professionnelle (UP) peut se déclarer sous différentes formes relevant de l'aspect physique, cognitif et psychique :

- Physiquement, en effet les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) et les lombalgies sont les formes les plus connues des manifestations physiques liées aux gestes répétitifs, port de charges mais aussi à cause du stress. Mais elles peuvent également se retrouver sous forme de migraines et dans certains cas s'apparenter à des maladies professionnelles ;



- cognitivement car le stress intense ou une charge mentale élevée peuvent engendrer des difficultés de concentration voire des pertes de mémoire (dysfonctionnements cognitifs). Cela peut aussi provoquer des déséquilibres hormonaux durables en plus des effets délétères sur certaines structures cérébrales ;
- enfin, psychologiquement car la perte de sens, le désengagement professionnel ou encore la démotivation sont des souffrances mentales handicapantes pour le travail.

L'usure professionnelle se manifestera par une succession d'arrêts de travail, d'accidents et d'incidents, de possibles « malfaçons » quotidiennes... Cela impacte donc la qualité du travail de chacun et l'organisation collective mais aussi la santé mentale des agents : la mauvaise satisfaction de son travail en raison du manque des moyens de le réaliser convenablement entraîne des conflits éthiques ou encore de la démotivation.

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) définit précisément l'UP: il s'agit d'un « *processus d'altération de la santé qui s'inscrit dans la durée et qui résulte d'une exposition prolongée à des contraintes de travail (ex: port de charges lourdes, objectifs irréalistes, injonctions contradictoires, pression temporelle...)*. Elle se traduit par des effets négatifs sur la santé qui endommagent les capacités à réaliser le travail. Ce processus peut apparaître très tôt dans les parcours et ne concerne donc pas que les salariés en fin de carrière ». Ainsi la plupart des auteurs s'accordent sur le fait qu'il s'agit:

- d'un processus (s'inscrit dans le temps) ;
- qui a pour conséquence l'altération de la santé et la qualité du travail du salarié ;
- qui est dynamique car entrent en jeu de multiples déterminants intrinsèques (comme le genre, l'âge, la catégorie socio-professionnelle, les parcours professionnels...) et extrinsèques (comme l'organisation, l'exposition à des situations de travail pathogènes...). Ils vont se combiner et se cumuler au fil de l'existence de l'agent.



DG⁵⁹

c. Prévenir l'usure professionnelle ?

Analyser l'usure comme un « état » précis de santé, celui d'un instant T, comporte le risque d'individualiser ou/et de hiérarchiser la gravité constatée et surtout ne pas prévenir efficacement la santé et le travail des collègues ou les éventuelles périodes d'aggravation pour l'agent. Des plaintes seraient-elles plus légitimes que d'autres en raison d'une exposition plus forte ? Ce n'est pas la bonne façon d'agir même si les caractéristiques du travail et la répétition à des expositions laissent des traces néfastes sur la santé.

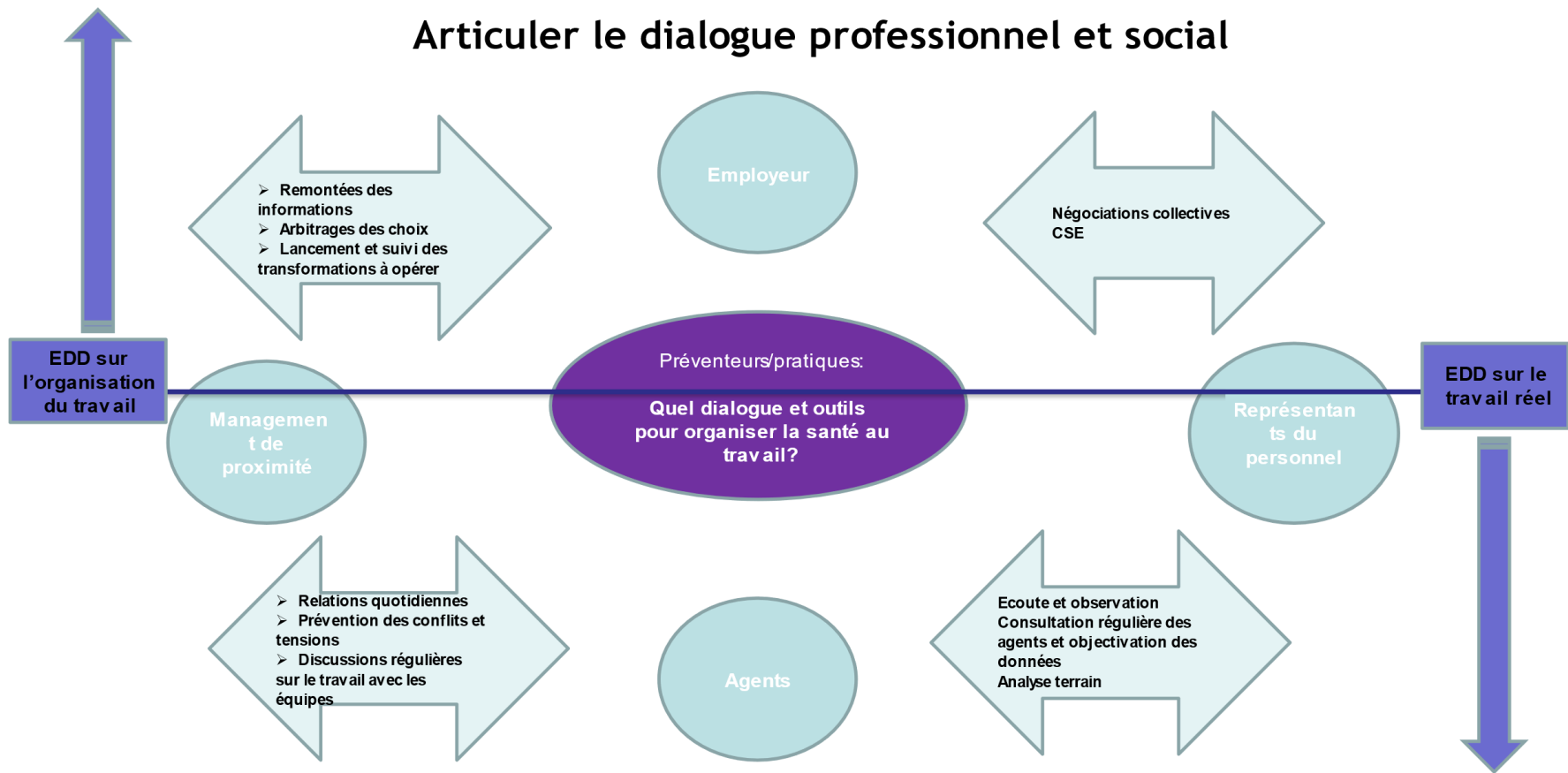
Ce que l'on nomme « objectivation des situations de travail » reste un incontournable pour agir sur les causes des problématiques au travail. Il faut prendre en compte un contexte, un historique organisationnel du travail, croiser des observations et les expériences verbalisées par des agents. Cela permet une meilleure compréhension des situations de travail afin de partager des représentations collectives entre tous les acteurs. Il s'agit de réfléchir ensemble pour faire des choix de solutions adaptées et appropriées par tous.

Dans le secteur de la petite-enfance, ces acteurs sont :

- Les agents des structures de travail (crèches, écoles...)
- Le management de proximité
- Le management des services (Pôle éducation, DRH, DGA...)
- Le politique (Maire, équipe politique/élus)
- Les préventeurs de la collectivité
- Les syndicats / CST
- Le médecin du travail et son équipe pluridisciplinaire

Quelques repères méthodologiques :

- *Porter une réflexion partagée avec tous les acteurs du travail sur la réduction des risques professionnels et la compréhension des parcours professionnels ;*
- *Traiter l'usure professionnelle avec une lecture sur un temps long : quel processus s'est installé depuis plusieurs années ? Quels risques ? Aggravations ? Poly expositions ? Quels effets ?*
- *Prendre en considération, non pas le travail prescrit mais ses conditions de réalisation et ce que l'on peut faire en réel ;*
- *Prendre en compte les absences au travail ou les évolutions professionnelles des opérateurs, contextualiser ces données factuelles et tenter de les expliquer ;*
- *Ne pas négliger les environnements sociaux et institutionnels dans lesquels se déroule le travail pour comprendre les régulations individuelles et collectives qui peuvent se manifester.*



A noter :

- *le travail prescrit renvoie à tout ce qui est défini par avance par l'employeur et donné à l'agent pour définir, organiser, réaliser et régler son travail. Il est décrit par des procédures et des consignes écrites et verbales, constituant ainsi la référence théorique du travail pour l'employeur ;*
- *le travail réel correspond à la manière dont le travail est effectivement réalisé au bureau, dans un atelier ou sur un chantier ;*
- *la situation de travail est un contexte concret où les hommes réalisent une production matérielle ou immatérielle, dans des conditions de moyens et de sécurité données. Elle se définit par des opérateurs, des agents, des professionnels, un environnement et une organisation de travail qui interagissent ;*
- *on parle d'activité du travail pour décrire, par exemple, la manière dont s'y prend un agent pour gérer une situation : on nettoie régulièrement des espaces pour qu'ils soient propres pour les enfants, on déplace des meubles pour que des enfants puissent jouer, on porte plus souvent des enfants qui ont besoin de se sentir rassurés, des outils peuvent s'user, tomber en panne, on bricole autrement, les ambiances physiques ou les conditions organisationnelles peuvent varier, il fait trop chaud, s'il fait trop froid on va calfeutrer les fenêtres dans les dortoirs et s'inquiéter que les enfants n'aient pas froid etc.*
- *les variations du quotidien au travail vont solliciter réellement les salariés. Elles sont propres à chaque situation mais aussi parfois à chaque personne (taille, poids, âge, capacités physiques et intellectuelles, capacités d'adaptation, d'attention, d'endurance, connaissances, ancienneté au poste etc.) appréhendera différemment le travail prescrit. Les agents s'adaptent en permanence à des contraintes pour répondre à des objectifs de travail ;*
- *L'analyse de l'activité ne se limite pas à observer des actions concrètes, elle vise également à comprendre les significations et le sens que l'individu attribue à son travail.*

2. La méthodologie, une évaluation ciblée des situations de travail

a. Les étapes

La démarche se décompose en 4 temps forts :

1. observer les situations de travail et échanger avec les agents ;
2. identifier et discuter du travail ;
3. établir une synthèse et présenter aux agents les éventuels réajustements à proposer ;
4. enfin restituer l'expérience à l'employeur sous forme de rapport, ceci pour l'aider à mieux saisir les problématiques et les transformations à déployer.

crèches + écoles
maternelles publiques

Prérequis

- Accord des professionnels
- Droit à la parole pour tous
- Transparence et communication en interne de la démarche
- Accès des terrains de travail pour le CDG 59

Phase 1 :
Le terrain

Phase 2 :
Discussion

Phase 3 :
Restitution
aux équipes

Phase 4 :
Restitution à
l'employeur

La première phase de l'expérimentation consiste à présenter la démarche, rencontrer les équipes et visiter les locaux, et de procéder à des observations de terrain. Ceci nous a permis d'identifier un premier niveau de famille de situations de risques.

Une deuxième phase s'est ensuite organisée avec chaque collectivité pour permettre une discussion sur le travail : un support d'animation a été construit sur la base d'un récit audio* typique des situations de travail en petite enfance. Cela a permis d'ouvrir la discussion du collectif sur leur ressenti et leur expérience personnelle et de dégager des pistes de transformations.

La troisième phase, consiste à valider, prioriser les actions identifiées précédemment avec ce même collectif.

La dernière phase consiste à réaliser la restitution du travail mené à l'employeur.

Ainsi 8 collectivités territoriales du département du Nord ont été rencontrées, il s'agissait de comprendre le travail des professionnels (tout métier confondu) en crèches et celui des ATSEM en écoles maternelles.

Le travail s'est déroulé en 4 phases avec comme prérequis :

- engager l'employeur à prendre connaissance du plan d'action proposé et interagir avec ses agents sur les choix de transformations
- informer et obtenir l'accord des agents
- avoir accès au terrain pour mener des observations
- respecter la confidentialité en espace de discussion.

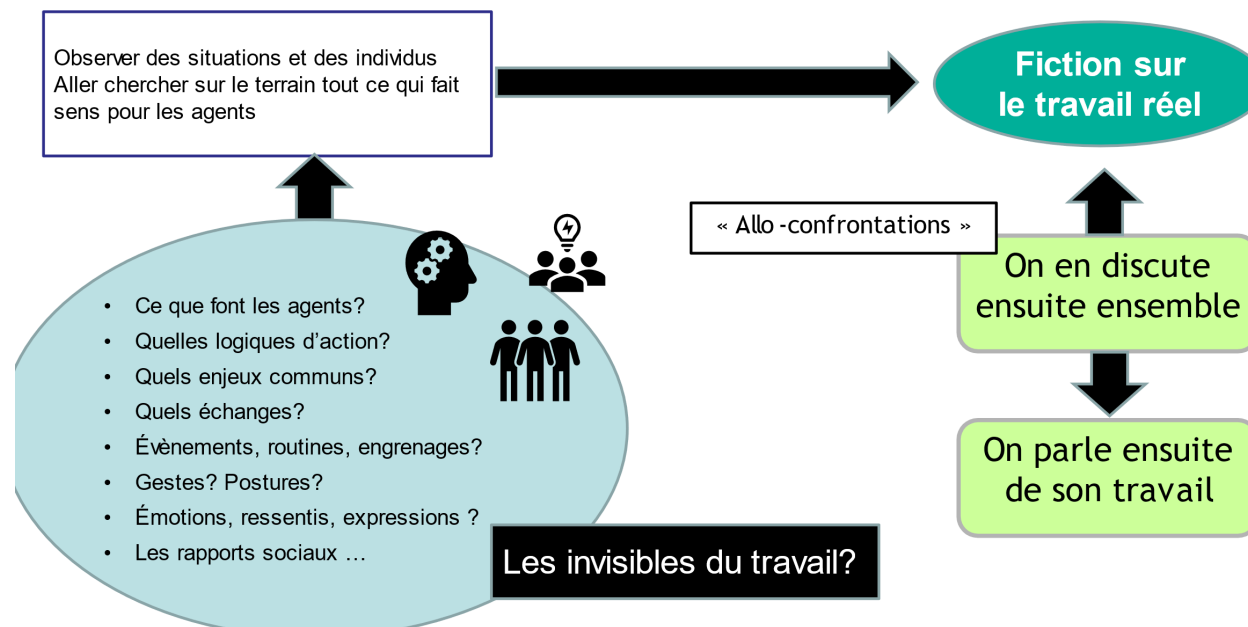
Le CDG 59 reste ensuite disponible pour les accompagnements et conseils nécessaires.

Il s'agit de mettre en visibilité le travail, le verbaliser, le conscientiser mais aussi de construire ou renforcer un collectif de travail en imaginant ensemble des solutions. Les agents et l'employeur doivent être acteurs de leurs conditions de travail.

**Ce récit (présenté en annexes) a servi de support pour les discussions collectives sur le travail, ce qu'on appelle en ergonomie des « allo - confrontations », c'est-à-dire des mises en miroir de situations de travail fictives mais proches et familières pour les agents. Cette technique permet de construire une discussion et d'ouvrir le débat sur la complexité de certaines réalités et les effets d'engrenage qui peuvent se produire à certains moments de la journée. Ce sont souvent des situations pas faciles à identifier ou à évoquer, parfois des tabous...*

Le récit sur le travail en petite enfance avait été construit une première fois, par Elodie Valentin, Ergonome du travail, avec une crèche du département du Var avec une compagnie artistique, la compagnie BE (dont les objets de travail sont souvent positionnés sur le secteur de la petite-enfance), ce même support a été recyclé et alimenté par un ensemble de nouvelles de situations repérées en phase 1 de l'expérimentation et de la même manière un nouveau récit a été construit pour le travail en école maternelle.

Le récit sur le travail en crèche et celui en école maternelle?



Les enjeux pour l'employeur sont de :

- permettre une compréhension fine des problématiques ;
- définir des politiques et des moyens adaptés;
- proposer aux agents de meilleures conditions de travail, d'organisation et des parcours professionnels soutenables ;
- permettre aux salariés de maintenir, de développer leur santé et leurs compétences ainsi que leur employabilité ;
- réduire les couts économiques des arrêts maladie et accidents du travail ;
- enrichir le dialogue professionnel et social.

b. Mieux comprendre le travail en petite enfance

Plusieurs métiers majoritairement féminins, vont interagir au sein de différentes configurations de travail. En crèche et en école maternelle, nous trouvons :

- des « agents de la petite enfance » comme les auxiliaires de puériculture, les puéricultrices, les infirmiers, des animateurs, des apprentis, des éducatrices de jeunes enfants, des assistantes d'accueil petite enfance, les agents territoriaux de petite-enfance...
- des directeurs et des assistants administratifs (le management) ;
- des agents de restauration ;
- des agents d'entretien.

Ces agents peuvent donc travailler en :

- établissement multi-accueil (lorsqu'il existe au moins deux types d'accueils différents : régulier ou occasionnel), la capacité de chaque unité d'accueil ne pouvant dépasser 60 places ;
- halte-garderie, qui accueille des enfants de manière ponctuelle ;
- crèche familiale, qui allie accueil chez une assistante maternelle et accueil en structure collective ;
- en micro-crèche qui ne peut accueillir que 10 enfants au maximum ;
- en jardin d'enfants (accueil des enfants de plus de 2 ans non scolarisés ou scolarisés à temps partiel), dont la capacité d'accueil est limitée à 80 places par unité d'accueil ;
- enfin en école maternelle.

Les enfants sont habituellement répartis en secteur ou en classe, suivant leur âge. Cependant en crèche, il existe des accueils tous âges confondus. Nous pouvons effectivement distinguer plusieurs types d'organisations, chacune ayant ses avantages et ses inconvénients :

- l'organisation verticale regroupe des enfants dans des sections distinctes : les "Petits", les "Moyens" et les « Grands », c'est souvent le cas à l'école ;
- *a contrario*, notamment dans les crèches, l'organisation horizontale regroupe des enfants d'âges différents dans les mêmes unités de vie. Ce type de fonctionnement est notamment présent dans les plus petites crèches ;
- Nous pouvons aussi retrouver des organisations de type semi-verticale dans lesquelles les unités sont regroupées en deux (ex. bébés-moyens et moyens-grands) ;

- enfin, un dernier type d'organisation récent appelé « itinérance ludique » consiste à créer des espaces de jeux (motricité, imitation, construction, manipulation) où les enfants circulent librement.

En général, en crèche les missions de chaque agent s'entremêlent, personne ne s'en tient à sa fiche de poste car l'objectif est de répondre aux besoins des enfants.

Quelques actions de travail

- Lire/raconter des histoires
- Jouer avec l'enfant
- Apaiser un enfant
- Transmettre aux parents/équipes
- Échanger avec les collègues
- Échanger avec la hiérarchie
- Convenir des horaires de travail
- Organisation des temps d'équipe
- Construire un projet pédagogique
- Proposer des activités et faire vivre une section
- Prendre dans les bras un enfant
- Porter un enfant
- Déplacer/ranger des jouets/mobiliers/poussettes
- Chercher un objet
- Nourrir un enfant
- Changer/laver un enfant
- Coucher/lever un enfant
- Contrôler la nourriture
- Contrôler l'hygiène
- Nettoyer
- Contrôler la sécurité des enfants/équipes
- Contrôler les stocks
- Assistance au personnel enseignant
- Échanger avec les collègues
- Échanger avec les instit/ la hiérarchie
- Gestion de la sécurité des enfants
- Accompagnement des enfants (trajet, cantine, garderie, toilettes)
- Nettoyage entretien des classes
- Porter un enfant
- Aider les enfants (manteaux, chaussures, bobos)
- Calmer les enfants (dortoir par exemple)
- Déplacer/ranger les jouets mobiliers
- Préparer les activités
- Animer des ateliers
- Superviser la pause méridienne
- Servir, débarrasser les repas
- Préparer les collations (découpe fruits etc.)

c. Les risques

Face à l'activité de travail quotidienne en secteur petite enfance, l'INRS recense habituellement quatre grandes familles de risques :

Douleurs au dos et aux membres



- Matériels et équipements non réglables en hauteur (lits, postes de change...)
- Mobilier lourd et difficile à déplacer (lit, fauteuils...)
- Enfants qui veulent rester dans les bras
- Déjeuner sur de petites tables en même temps que des enfants à accompagner
- Absence de moyens de manutention tels que perches pour attraper petit objets, des diables, des chariots, des dessertes roulantes pour la manutention des couches, packs eau, aliments...

Stress, sens du travail



- Absence d'identification et de traitement des causes récurrentes de tensions avec les parents (Manque de formation des salariés à la gestion des situations conflictuelles)
- Fabrications et tenue des transmissions
- Enfants stressés/fatigués

Audition abîmée



- Murs et plafonds non traités acoustiquement
- Mobilier, jouets, et des équipements électroménagers bruyants
- Activités bruyantes en grands groupes
- Pas d'EPI ou réticence des professionnels à en porter (peur de ne pas entendre les enfants)

Contacts infectieux



- Contacts étroits avec virus, manipulation d'objets souillés (couches, jouets, mouchoirs sales, linge...), enfants malades, contact public
- Espaces souvent mal aérés pour éviter les courants d'air

3. Le travail réel

a. Quelques postures observées

Lorsqu'on prend soin des enfants en crèche ou en école maternelle, on apprend les « bonnes postures » en formation, celles qui facilitent la communication, l'attention et le jeu avec des enfants, il faut donc se mettre à leur niveau. Cela signifie de s'agenouiller souvent ou encore de s'asseoir au sol, porter les enfants et encore plus souvent de partager le repas avec eux.

Ces postures font partie intégrante du métier en petite enfance mais il est important de reconnaître qu'elles peuvent également présenter des problématiques de santé même si le travail peut varier d'un établissement à l'autre et même entre différentes sections.

On note que ces sollicitations seront différentes en fonction de l'âge des enfants, des tâches de la journée, de leur état émotionnel (satiété, sommeil, envies...), mais aussi selon la qualité des relations sociales existantes, selon aussi les espaces de travail, le matériel à disposition etc.



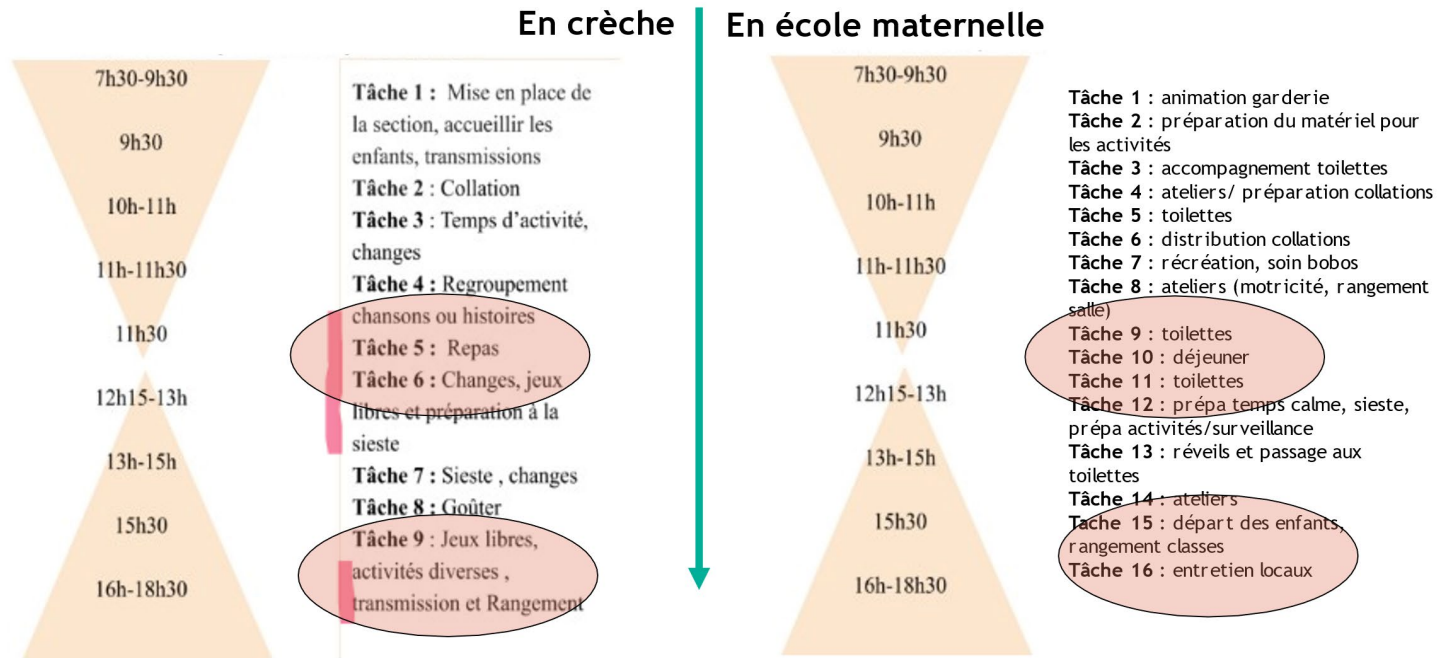
b. L'organisation du travail et son impact

Les projets d'établissements peuvent avoir un impact sur les conditions de travail. En effet, nous trouvons des structures proposant un accompagnement plutôt classique de l'enfant (hygiène, jeux, activités collectives et sieste) ou une approche plus individualisée de l'enfant (écoute et attention particulière au rythme de chaque enfant en vue de développer de façon adéquate l'autonomie, l'apprentissage, l'expression, et le développement des individualités). C'est pourquoi, il est important de s'y intéresser afin de mieux saisir les sollicitations psychosociales pour les agents : on peut parfois parler de surcharge cognitive, conflit éthique ou encore de perte de sens.

Le travail peut varier d'un établissement à l'autre et même au sein d'un même établissement en fonction des différentes sections. Les sollicitations sont différentes en fonction de l'âge des enfants, tâches prescrites, état émotionnels (satiété, sommeil, envies...) des enfants, relations sociales (collègues, hiérarchie, parents), espaces de travail, port de charges et déplacements de mobilier etc.

Nous avons pu identifier les différents moments de la journée et leurs exigences. Quelle que soit l'organisation choisie, les journées des agents suivent généralement un cadre temporel similaire, avec des étapes clés qui viennent rythmer les journées des enfants pour leur donner des repères telles que l'accueil, les jeux, les repas, la sieste, le goûter, les jeux et l'accueil du soir. Ces étapes clés vont bien sur rythmer également les journées des agents.

*Suite aux discussions collectives, il semble que les temps les plus problématiques se situent : lors des fins de matinées, au moment de la préparation des repas, mais aussi au moment des mises en siestes et des départs des enfants le soir.



Ces moments délicats pour les agents en petite enfance se situent donc avant et pendant les repas, ainsi qu'au moment de la mise en sieste et lors des départs des enfants.

Des périodes critiques caractérisées par des contraintes temporelles strictes, l'agitation et le bruit, la gestion d'un nombre précis d'enfants, et des tâches de discipline et de tenue d'un groupe. Les agents ont exprimé leurs difficultés de maintien du calme et d'accompagnement individuels lors des mises en sieste et des endormissements. Un aspect de la journée clairement frustrant et stressant où l'on fait trop de collectif par manque de moyens.

Un moment aussi où chaque enfant éprouve le besoin de se sentir accompagné pour s'endormir apaisé. Hormis les bébés auxquels est préservé souvent le rythme individuel, même si les parents demandent un suivi individualisé, l'apprentissage de la vie collective implique des enfants qui ont faim en même temps, qui ont des besoins d'hygiène souvent simultanés et qui sont fatigués en même temps. C'est encore plus le cas pour les enfants des écoles maternelles.

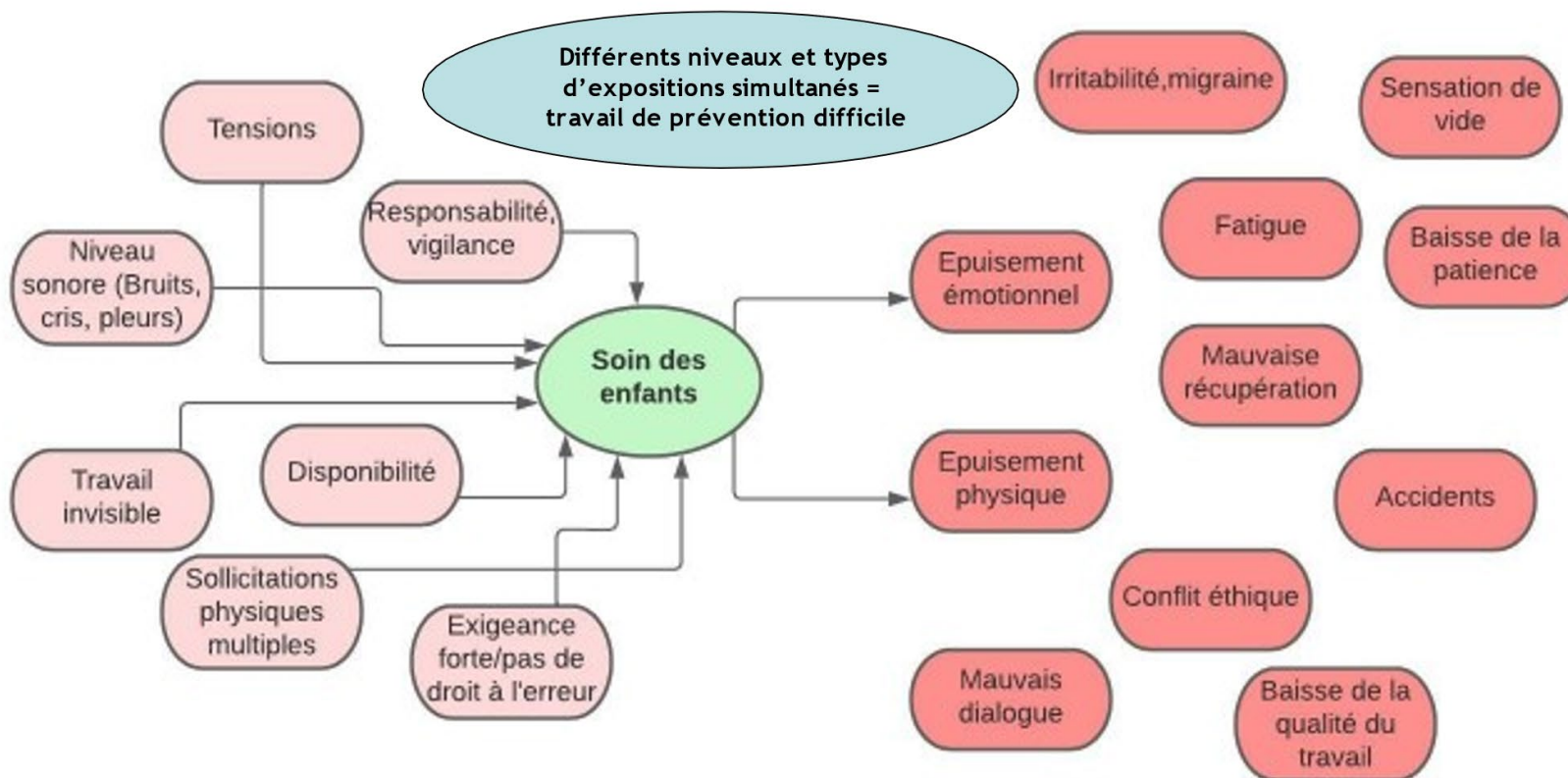
Ainsi les agents vont évoquer le multitâche de l'esprit : penser et répondre aux besoins de chaque enfant en même temps. Il faut poser le ton de manière adaptée, s'occuper de celui qui a faim, gérer l'arrivée de celui qui rentre plus tôt, changer des couches, faire un câlin, tout en accompagnant aux toilettes, etc.

Les professionnelles ont ainsi exprimé des difficultés à assurer un suivi individuel au sein d'un collectif d'enfants. Et même s'il existe les transmissions qui permettent à chaque parent et agents de s'entretenir, ces transmissions restent souvent trop rapides et "hachées", car il est courant de surveiller les autres enfants du groupe et/ou de gérer les disputes ou rassurer ceux, frustrés de ne pas voir arriver leurs parents. Plus généralement, les moments tendus génèrent de l'excitation chez les enfants et impliquent pour les agents en rentrant chez eux la sensation de n'avoir pas été suffisamment disponible et de ne pas avoir pu accomplir pleinement son travail.

Du côté des équipes de management, les difficultés rencontrées se manifestent principalement dans le maintien d'un cadre de travail en cohérence avec les objectifs de l'établissement et des soins à porter auprès des enfants mais aussi d'accompagner les professionnels à répondre aux exigences du travail, être professionnel et préserver la motivation de chacun et l'ambiance des équipes.

Du côté des ATSEM, on peut ajouter que leur activité est une succession de tâches polyvalentes, elles sont telles des « couteaux suisses ». Leur activité est bien souvent interrompue (imprévis, aléas à gérer). Elles ont exprimé aussi le fait de ne pas avoir l'occasion de prendre le temps de prendre de véritables pauses mais aussi de manger ou travailler avec du mobilier et des espaces pensés et créés pour les enfants, engendrant des postures pénibles, des douleurs et une grande fatigue à la fin de la journée. Enfin, l'entretien des locaux après une journée de travail (ou en journée continue pendant les périodes extra-scolaires) s'avère pénible pour elles.

On constate que ces phénomènes s'amplifient avec les scolarisations précoces, celles possible dès 2 ans dans certaines collectivités, mais aussi avec le nombre croissant d'enfants par classe, des problèmes comportementaux de certains enfants (ex des bébés covid cités plusieurs fois, des enfants plus agités, plus individualistes, plus angoissés...) Toutes ces problématiques évoquées, qui apparaissent à l'instant T, peuvent avoir des conséquences directes (charge cognitive et émotionnelle, travail à la maison) et indirectes (trouble du sommeil, irritabilité, diminution des loisirs) sur la vie personnelle des agents et du management.



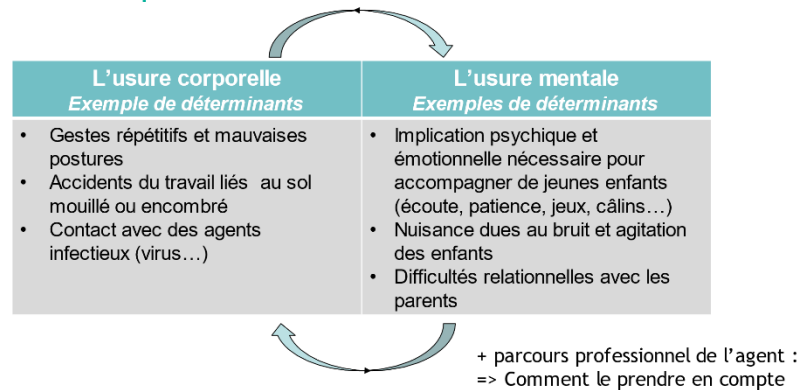
Il est évident que plusieurs facteurs contribuent clairement à l'usure professionnelle, qui oscille entre des exigences émotionnelles et des exigences physiques, sans temps ou espace de récupération. Dans cette configuration, usure corporelle et usure mentale s'alimentent parfaitement et ceci se superpose à l'expérience et aux parcours des agents, à prendre en compte également.

En effet, lorsqu'on a 58 ans, est-on encore capable d'être au sol une demi-journée ? A-t' on le même besoin de récupération que les collègues plus jeunes? De la même manière, remplacer des collègues sans connaître le groupe d'enfants, est-ce la meilleure des solutions, est-ce que cela n'inquiète pas un groupe, est-ce que cela ne génère pas plus d'agitation ? Il faut aussi s'interroger des impacts sur l'organisation

lorsque l'on intègre trop rapidement de nouvelles recrues, sont-elles convenablement formées au travail en petite enfance ? Est-ce que cela ne va pas impacter sur le maintien d'une ambiance sereine et rassurante pour les enfants ?

La notion d'usure professionnelle nécessite une approche des facteurs d'intra-individuels combinée à une approche collective du travail.

Effets sur la santé et la qualité du travail



D'autres problématiques existent mais ne sont pas facilement verbalisées. Par exemple le fait :

- ne pas prendre de le temps de boire ou d'aller aux toilettes ;
- d'être pris par le temps, de devoir manger en même temps que les enfants en faisant de la discipline ou en donnant à manger ;
- de ne pas toujours savoir mettre la bonne distance : ne pas être « trop dans l'affectif » par exemple :
- avoir du mal à séparer vie professionnelle et vie privée: ne plus supporter les cris de ses propres enfants ou même s'en occuper le soir en raison de fatigue et de maux de tête par exemple ;
- des émotions dans le travail : ne pas être dans l'affectif, placer une bonne distance avec les enfants, échanger avec les parents ou la hiérarchie lorsque c'est compliqué peut impacter profondément le quotidien ;
- de soucis de tensions dans les cordes vocales car il faut hausser la voix régulièrement...

Ces situations entraînent des problématiques de santé telles : cystites, problèmes d'estomac, stress, conflit éthique, tension dans la gorge/cordes vocales, sommeil fragile stress, mal être et maux de tête. Enfin la question des temps de récupération, des coupures et des « respirations » possibles est essentielle à considérer.

c. Préconisations

Très généralement, plusieurs points de vigilance sont à passer en revue. Ils relèvent de facteurs d'ordre environnemental, physique et enfin d'ordre organisationnel et psychosocial :

Facteurs environnementaux		
	La qualité acoustique des bâtiments	Eviter les effets de résonance et d'amplification : mettre en place paroi anti-bruits, cubes acoustiques etc.
	L'ambiance thermique	Stabiliser, éviter les courants d'air notamment dans ou à la sortie des dortoirs, la chaleur intense ou l'humidité dues à une mauvaise aération, privilégier la climatisation ou encore la présence de stores...
	La luminosité	Privilégier la lumière naturelle, la modulation par stores et plusieurs appoints en éclairage artificiels
	La taille des espaces et leur agencement	Concevoir les espaces en termes de flux des agents : pour accompagner les enfants, pour s'entraider, pour aller chercher du matériel.... Par exemple ne pas placer le pôle hygiène à côté de la cuisine mais plus près des dortoirs (faciliter la circulation entre lits), progression calme pour les enfants au moment de la sieste etc.
	La présence d'une salle de pause + vestiaire	Indispensables pour les agents, ils doivent avoir chacun un vestiaire et une vraie salle de pause : assez grande, isolée ou insonorisée pour ne pas être perturbé et pouvoir récupérer au calme. Elle doit être équipée de table et de chaises d'adultes mais aussi peut être équipée de fauteuils de massage ou de couchettes pour un vrai temps de déconnexion. Enfin il est interdit de mélanger la cuisine de la structure avec celle des agents en pause, il faut donc qu'ils aient leur propre kitchenette.
	Les espaces de stockage	Ils doivent être pensés en fonction flux d'activité des agents (à proximité et non au sous-sol par exemple), sécurisés et assez grands pour ne pas empiler du matériel sur des étagères au-dessus de tapis de jeux ou recevoir des caisses de jouets sur l'épaule.

	Les espaces extérieurs (avec parasoleil suffisants)	Il est nécessaire d'avoir des espaces extérieurs pour les agents et les enfants, les activités en plein air comme les pauses en extérieur facilitent le calme et la bonne santé.
	Les espaces de transmission	Il est essentiel de doter les structures de pièce à part ou de sas d'entrée pour effectuer les transmissions au calme avec les parents cad de ne pas faire de surveillance des autres enfants en même temps, de ne pas générer de la frustration chez les enfants présents qui attendent leurs parents (donc non vitré pour éviter les effets d'engrenage) afin de se concentrer sur des échanges particuliers avec l'enfant et sa famille
Les équipements		
	Dispositifs de surveillance/signalement	Pour les dortoirs et l'accueil, le plus discret possible pour éviter par exemple que les enfants s'aperçoivent le soir de l'arrivée des parents (énervement, frustration à canaliser...)
	Les plans de changes	Ils doivent être adaptés : assez haut, spacieux, pas trop profond (facilité de prises d'objets) et accessibles pour les agents et les enfants. Privilégier plans de changes avec escaliers escamotables, mettre en place des changes debout.
	Les outils/techniques pour ranger/porter/déplacer	Des perches, des ramasse-jouets, des organisations de rangements pour éviter de s'abaisser, des caisses à roulettes
	Protections auditives	Port de protections auditives adaptées pour le travail en petite-enfance à porter lors de moments les plus bruyants (ex midi). Travailler sur l'acceptation des agents car beaucoup de réticences : peur de ne pas entendre les enfants car le cœur du métier est d'être à leur écoute.
	Des assises et supports adaptés et pour soulager les agents	Equiper les agents en fonction des différentes situations de travail. Patins genoux, coussins et supports pour se relever en étant au sol, sièges à vérin bas en étant à table pour les activités avec les enfants ou pour les faire manger, fauteuil allaitement et pour l'endormissement lors de la sieste.
	Privilégier mobilier léger et lits adaptés	Vérifier la nécessité de lits hauts pour tous les enfants, possibilité de lits bas (lits de camps) pour les plus autonomes : moins lourds à déplacer lors du ménage et pas de port d'enfants – lits à barreaux légers à manipuler

	Buanderie et nettoyage pratique	Eviter le port du linge et en passant par différents étages (bac à linge à roulettes), éviter les flexions du tronc lors de la mise en machine (surélever les machines) Fournir chariot de ménage
	Des éviers adaptés à la taille des enfants réduisent les contraintes des agents	Avec des éviers peu profonds adaptés à la taille des enfants, les agents peuvent leur laisser plus d'autonomie et éviter de se courber pour les accompagner au nettoyage de mains ou essuyer le sol mouillé par les projections d'eau (+risque de glissade)
Les facteurs organisationnels/ psychosociaux		
	La préparation physique des actions, les économies d'efforts, les décontractions de muscles et les réflexes pour éviter les accidents et douleurs	Proposer des étirements, une marche avec les enfants
	Un projet d'établissement qui prend en compte les agents	Un projet d'établissement construit avec et sur la base de l'activité de travail réelle des agents (quels moyens à disposition pour fournir quels services de qualité ?) permet d'éviter nombre de conflits avec la hiérarchie
	Une organisation pour faire face aux absences	Construire une organisation de relais en cas de faible effectif : mise en place d'agents volants qui peut prendre le relais à certains moments de la journée
	Des échanges de pratiques pour un travail émotionnel	Les supervisions organisées par un psychologue ou le Cdg59 (EDD) sont un moyen de verbaliser et d'échanger sur les pratiques professionnelles, des expériences, des relations sociales au travail, les émotions et ressentis qui peuvent être compliqués...
Développer les conditions d'une prise des repas au calme (enfants et agents) : éviter le « rush »	Les temps de récupération à sacraliser	Proposer des espaces de pauses et des repas sur un mobilier d'adultes, également des micro-pauses régulières pour l'hydratation et le passage aux toilettes. Des tâches variées pour souffler à certain moment (exemple du sourire à afficher toute la journée qui peut être fatiguant, faire de la facturation ou créer des activités permet de récupérer) Penser les rotations de postes/taches le midi, des relais avec d'autres intervenants pour répondre à cet objectif
	Les relais jeux et histoires avec des animateurs pour répondre au manque de temps individuels	Prendre le relais à certain moment de la journée pour des temps collectifs : occuper et rassurer les enfants pendant que les agents ont besoin de temps individuels/particuliers pour les

		<p>enfants : lorsqu'ils en changent certains ou cherchent à prendre le temps de faire dans le calme les transmissions aux parents ou encore pour les rotations de postes</p> <p>Avant le repas et après le gouter jusqu'au départ des enfants (lors de l'avant repas, l'après repas, après-gouter, rangement de fin de journée)</p> <p>Adapter le contenu d'animation en fonction du moment de la journée et de l'état émotionnel des enfants</p>
	La sensibilisation des parents aux contraintes des repas pour gagner du temps	<p>Les repas doivent être prêts à chauffer sans perdre du temps, les parents doivent découper les aliments.</p> <p>Accueils perturbants le midi (des parents déposent leur enfant le midi ou pendant la sieste) : éviter les perturbations sur la plage du midi à après repas pour faciliter l'ambiance calme à construire par les professionnels pour la sieste</p>
	Le relais de la restauration collective	<p>Des repas collectifs, fournis à heure régulière et adapté à la petite-enfance.</p> <p>Des agents qui chauffent les plats ou les biberons en cuisine.</p>
	Privilégier le système de référence avec les enfants	Le système d'une référente identifiée par les parents et les enfants permet moins d'angoisse pour les familles mais aussi de mieux construire l'accompagnement individualisé des enfants
	Des protocoles d'accueil pour former les nouveaux agents ou stagiaires	Penser des process de formation adapté à ce qui est attendu des nouveaux arrivants pour éviter de les positionner en renfort sur le terrain : désorganisation et perturbation des équipes et enfants (ex des mises en place de pôle d'activité pour éviter les effets d'engrenages avec les enfants le matin etc.) ou encore sur les manières de transmettre aux parents (ne pas rester au sol, privilégier un moment avec l'enfant et les parents, savoir-être...)

Conclusion

Ainsi, on pourrait formuler un certain nombre de conseils pour les employeurs sous différentes thématiques :

D'abord la qualité acoustique des bâtiments, la question des ambiances thermiques et leur stabilité, la taille des espaces de travail et leur agencement, la présence d'une salle de pause différente des vestiaires et insonorisée pour créer une vraie coupure avec le travail, l'optimisation des espaces de stockage, mais aussi la présence d'espaces extérieurs pour pouvoir varier les activités des enfants et ainsi faciliter leur bonne santé et la bonne récupération en sieste sont des préconisations incontournables.

Il faut aussi penser à concevoir des espaces d'entrées ou de sorties opaques à la salle d'activité et dédiés aux transmissions avec les parents.

Il s'agit aussi de s'interroger sur les équipements : des EPI appropriés comme les bouchons d'oreilles adaptés au travail avec des enfants, des dispositifs discrets de signalement des arrivées ou de surveillance des enfants en sieste, pour éviter l'agitation. Penser à des plans de changes et des lits adaptés, mais aussi des outils de rangements pour éviter de s'abaisser ou porter. Quant aux situations de portage permanent des enfants à la demande des parents, est-ce possible de dire oui à chaque fois et combien de temps? Il faut s'interroger en intelligence avec les agents et en fonction des préconisations ergonomiques, et penser un mobilier adapté pour des adultes.

Enfin en terme d'améliorations organisationnelles et psychosociales: il est essentiel de former convenablement les nouveaux arrivants pour ne pas déstabiliser le travail déjà en place, de sensibiliser les agents à la préparation physique, l'économie de leurs actions ou encore de décontraction en fin de journée.

Il faut aussi construire un projet d'établissement qui prend en compte le travail réel des agents. Même si c'est souvent très compliqué à maintenir, il faut concevoir une organisation rigoureuse pour pallier aux absences, celle qui interagira le moins possible sur la vie privée et les temps de récupération de chacun. Enfin, les échanges de pratiques sont nécessaires, ils doivent aussi se focaliser sur le travail réel et la place de régulations plutôt collectives pour le travail émotionnel par exemple.

Les temps de récupération doivent être clairement définis et sacralisés, il faut des pauses déjeuner en salle de pause, identifier ce moment de calme lors des siestes utiles pour récupérer pour les agents, insonoriser les salles de pause pour éviter d'entendre les effets d'engrenage et culpabiliser de ne pas tout lâcher pour aller aider les collègues, il faut permettre une vraie coupure avec le travail. Le corps a besoin de récupérer de différentes façons pour se réactiver. En discutant autour d'un café avec les collègues ou en s'allongeant sur un fauteuil, ce n'est jamais un temps de « fainéantise » ou d'inaction.

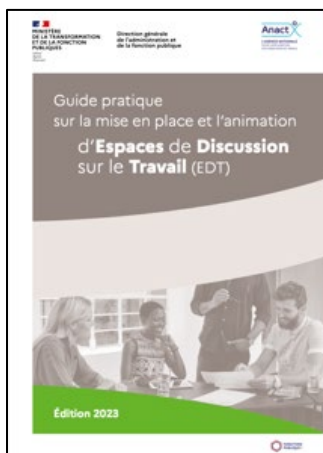
On peut donc dire que ce sont ces espaces, ces mesures et ces moments qui amélioreront les conditions quotidiennes des agents et la qualité de leur travail auprès des enfants. Evidemment, chaque mesure prendra une configuration particulière en fonction des structures mais permettra sans doute d'aller vers plus de prévention à l'usure professionnelle. En ce sens, on ne peut pas parler de « crèche ou d'école idéale » car ce sont des exemples de transformations à réfléchir avec vos agents.

A cet effet nous conseillons de mettre en place des espaces de discussion centrés sur le travail pour analyser ce qui fait usure dans le travail. Par exemple, cela permet de :

- Mieux réguler collectivement l'activité en discutant collectivement des modalités concrètes d'adaptation ou de répartition de la charge de travail au sein d'un service...
- Réaliser un diagnostic/analyser et résoudre des problèmes : lutter contre les retards dans la réalisation d'un acte administratif...
- Favoriser le développement professionnel : en partageant et en analysant de manière approfondie des situations de travail réelles illustrant des compétences métiers que les agents doivent déployer (par exemple : gestion d'une relation conflictuelle avec un usager, etc.).

Il existe des points de vigilance selon l'ANACT, en effet la mise en place d'EDT :

- ne doit pas donner lieu à jugement ou mise en cause personnelle mais doit s'appuyer sur l'objectivation la plus factuelle possible de dysfonctionnements, de modalités de travail ou d'organisations dont on observe des effets, lesquels appellent une évolution ;
- n'est pas recommandée à elle seule dans un contexte de relations conflictuelles, dans un contexte de crise, lorsque le collectif est très dégradé ou pour la résolution des conflits.





Centre De Gestion de la fonction publique territoriale du Nord

Pôle Prévention Santé Travail :

Elodie VAN DEN TORREN

Ergonome

mame@cdg59.fr

Catherine BENHAMMOU

Infirmière Santé Travail

medecinepro@cdg59.fr

Conseillers en prévention des risques professionnels

hygiene-prevention@cdg59.fr

Ressources



DARES Analyses Mars 2023 n° 17 : Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à leur retraite?
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications>

ANACT guide des EDD méthode situation problème /guide dialogue social



INRS Accueil de jeunes enfants; prévenir les risques professionnels
<https://www.inrs.fr/metiers/sportassociations/accueiljeunes-enfants.html>

<https://crècheemploi.fr>



Eve Meuret-Campfort Sciences Po les presses 2014 Dire la pénibilité du travail en crèche

Mémoire Ergonomie du travail Université de Lille Pauline LEMONNIER

Travail et sécurité février 2013 786



Site de l'assurance maladie

Guide pratique février 2012 ARACT aquitaine et le CDES Despro et QVT dans les crèches

Rapport d'information du Sénat 700 8 juillet 2014 : Collectivités territoriales et la petite enfance

Les acteurs du secteur petite enfance Interpellations des candidats à la présidentielle
<https://snppe.fr>

ANNEXES

Récits sur le travail : une approche tangible

(Autrice : Elodie Valentin, Ergonome du travail)

- **Dans un centre multi-accueil**

Clac, clac, clac, clac... Le son d'une machine à écrire retentit dans la rue attenante à la terrasse de la structure multi accueil d'un petit quartier calme de la ville. Les enfants sont âgés de trois mois à trois ans, juste avant la première année de maternelle pour les plus âgés. Ils apprennent ici la sociabilité, l'autonomie, la propreté, la vie collective. Et ce n'est pas toujours facile.

Aujourd'hui Maxime 2 ans et demi écrit une lettre. Silencieusement, les sourcils froncés, il se concentre. Il s'est retiré dans un petit coin de la cour car le bruit et l'agitation des autres enfants lui font peur. Il se cache souvent sous une table avec sa tétine. Mais aujourd'hui Tristan, médiateur artistique, a amené des livres et une machine à écrire. Ça lui convient tout à fait, il est seul avec un adulte et peut exprimer des choses qui lui sont impossible quand il y a trop de monde. Ses yeux s'écarquillent brusquement. Il a fini sa lettre et veut lui montrer. « *Ah attends, il faut bien l'enlever de la machine... Ah oui Bravo !* » Tristan l'aide à remettre une feuille. Trois garçonnets s'approchent : « *Eh moi aussi!* ». Ils se bousculent pour atteindre la machine à écrire. Maxime se crispe, il arrête tout et se cache derrière Tristan. « *Chacun son tour, vous avez tous quelque chose d'important à dire ! On reste patient.* » Mais les enfants s'agitent un peu plus. Tristan poursuit « *On va lire une histoire, tout le monde me suit !* ». Il prend un livre dans la bibliothèque de l'établissement pendant que Mélanie, stagiaire en secteur petite-enfance, prend le relais avec Maxime. Les enfants suivent Tristan en sautillant. Ils avancent en file indienne. Ils répètent avec de grands gestes, les mots que scandait le poète... Puis l'écoutent en riant. « *On fait un petit tour, on marche vers là-bas, sans oublier de passer par ici, en faisant un tour par là-bas, car l'important c'est d'aller quelque part, même si parfois c'est un peu nulle part etc.* »

A l'intérieur, l'ambiance est plus calme. Céline, directrice de la structure et éducatrice de jeunes enfants lit une histoire à quatre bambins assis autour d'elle. Elle s'est installée sur une petite chaise d'enfant. Mathilde, une apprentie se tient à côté, assise au sol en tailleur sur un tapis mousse, avec un bébé sur les genoux. Ce dernier observe tout ce qui se passe autour de lui avec intérêt. Céline jette un coup d'œil sur sa montre, c'est bientôt l'heure du repas et il faut canaliser les enfants car ils commenceront à avoir faim. La directrice anticipe l'organisation à déployer car deux professionnelles sont absentes ce matin. Elle a quitté son bureau pour venir en renfort. Ça lui arrive assez souvent depuis trois ou quatre mois, malheureusement, elle n'arrive pas à obtenir plus de crédits auprès de sa hiérarchie pour embaucher.

Les trois garçons qui suivaient Tristan ont pris, pendant ce temps, leurs quartiers sur la table des legos, ils commencent à chahuter et s'énerver en se lançant des jouets. Céline, seule dans la pièce, fait pour accourir afin de calmer le conflit. Elle aimerait bouger plus vite mais elle doit se mouvoir finalement en quatre temps : elle pose la petite fille qui se tenait tranquillement sur ses genoux sur le coussin à côté, explique aux enfants qu'elle revient de suite finir l'histoire, appuie son bras sur un jouet pour se relever, déplace ensuite ses genoux doucement pour se redresser. Elle n'arrive pas être plus rapide en plus d'accumuler fatigue et agacements qu'elle ressent ces derniers jours. Pendant ce temps, Théo arrive en trombe et prend la voiture de Yoan qui devient écarlate et hurle : les cris stridents font sursauter deux petites filles qui jouaient calmement à côté et le bébé se met immédiatement à pleurer. Céline bouche ses oreilles en soufflant un grand coup, il faut rester calme ! Théo finit par lâcher la voiture et court en riant. Céline va consoler les enfants stressés après avoir cherché un peu partout le doudou de la fillette qui pleure.

Elle doit en garder quelques-uns à l'œil qu'elle sait très actifs et taquins, ils sont quatre ou cinq et ce n'est pas toujours évident. Ce sont souvent ceux qui viennent très tôt le matin à 7H 30, ils sont là. Les premiers à arriver et les derniers à partir car les parents travaillent des journées pleines. À tout juste 3 ans, ils passent de très grosses semaines. En plus de vouloir attirer en permanence l'attention c'est aussi un sujet très tabou à aborder pour les professionnels de ces structures. En général, on n'en parle pas, c'est trop délicat et cela pourrait déclencher des interactions dures avec des parents fatigués dont la culpabilité leur serait insupportable, et avec en plus une éducatrice tout autant harassée de sa journée. Et puis, généralement, ici, il faut finir sur une note positive pour des transmissions qui se fabriquent sur l'anecdote. On essaie de retenir un moment marquant de la journée, on note l'évolution plutôt positive d'un comportement, cela évite de rendre compte aux familles du nombre de selles faites, du nombre de couches changées ou encore du nombre de biberons bus. Bien sûr si les parents posent la question on répond mais Céline souhaite à travers les valeurs de son projet d'établissement, tendre vers des échanges plus nourrissants entre les professionnelles, les parents et les enfants. C'est bien plus valorisants pour tout le monde même si certaines salariées ne sont pas encore très à l'aise avec ce type de transmissions. Elles ne savent pas bien quoi prioriser, quoi transmettre à la maman qui vient chercher son enfant. Souvent elles doivent répondre aux mêmes questions: a-t-il bien dormi? A-t-il bien mangé? Et puis les parents n'ont jamais beaucoup de temps pour discuter ici. Alors comment faire?

Viviane, assistante d'accueil petite enfance est présente ce matin pour l'hygiène des enfants et le service de restauration. Elle est employée à 60%, payée au SMIC et avec un CDD de trois mois qui vient juste d'être renouvelé. Elle fait le tour de la pièce principale. Il reste trois enfants à vérifier avant le déjeuner. Elle prend par la main Leila à côté d'elle et s'avance vers Maeva: « *Allez mon cœur, on va changer la couche, c'est le moment !* ». « *Non je veux pas* », « *Tu veux finir ton livre et je reviens te voir* » ? « *Oui* », « *Ok je viens te voir ensuite, d'accord* ». Elle se rend dans la salle de change avec la petite fille, s'abaisse pour lui enlever sa culotte et retirer la couche souillée. « *Est-ce que tu peux monter sur la table ? Je vais te laver avant de mettre la couche propre ?* », « *Non je veux que tu me portes* ». Viviane prend la petite fille dans ses bras et l'allonge sur la table. Il y a un escalier rétractable pour les enfants mais il est assez lourd à déployer et l'espace de change est trop petit, elle se cogne souvent le coude contre le mur à chaque fois qu'elle souhaite le sortir. Heureusement la petite fille est toute légère. Viviane s'abaisse ensuite pour prendre dans un casier une crème de change, elle lui parle doucement tout en la nettoyant, c'est un savoir-être essentiel à développer, les enfants doivent se sentir rassurés et en confiance.

Pendant ce temps, des cris et des klaxons retentissent dans la cour, la tension est à son comble, les enfants commencent à avoir faim : « ... *Ouhlala c'est un long voyage dites ! Vous avez déjà pris le bateau ? Vous avez déjà pris l'avion ?* » Environ cinq à six enfants se disputent la

place pour répondre à Tristan : « *Nan, nan, Alix tu arrêtes de taper Théo... (Grands gestes) Ici on a un gros bateau, allez on part à l'aventure, terre en vue, terre en vue ! Non, non on ne lance pas les choses en l'air... Avec des graaandes voiles et le vent qui souuuuuffle et qui fait avancer le bateau, vous avez déjà vu ça ? Il Faut souffler sur la voile pour faire avancer le bateau* », « *Allez il faut se mettre de la crème sur le dos, on en met tous* ». Mais Théo quitte le navire en courant pour pousser Maëlle qui passait par là, elle tombe et pleure à gros sanglots. Tristan accourt mais ces quelques secondes lui font perdre l'attention des enfants dans le bateau imaginaire, ils se dissipent rapidement et s'éparpillent sur la terrasse. Pour reprendre l'histoire où elle s'était arrêtée et capter de nouveau tous les enfants il doit appeler à l'aide Céline.

Pendant ce temps, le régulier petit fauteur de troubles s'isole du groupe en revenant à l'intérieur, il se frotte les yeux. C'est le signal à surveiller pour anticiper les coups et les cris. Viviane le sait, elle revenait justement dans la salle de jeu. « *Théo vient avec moi on va boire un peu d'eau* », « *oui* » répond le petit garçon qui la suit dans la salle de change. Quand elle lui parle, elle s'abaisse pour se mettre à sa hauteur et pouvoir le regarder dans les yeux. Il faut toujours être en contact et avoir les bras prêts à accueillir les demandes. Le petit garçon boit dans les bras de Viviane cela semble le calmer.

Marie, de son côté, s'affaire en cuisine depuis 10h45. Les enfants ont faim et il faut commencer par les bébés, ils sont quatre aujourd'hui. Elles passent un peu de désinfectant sur les deux dessertes en métal vidées et nettoyées la veille. A 11h elle contrôle la fiche de présence avec le nombre de repas reçus par les cuisines centrales, tout est ok, il y a même un peu de rab. C'est parti. Les plats sont encore chauds. Elle empile les couverts, assiettes et serviettes sur la première desserte, relève un échantillon de chaque plat quelle range soigneusement dans le frigo en indiquant les dates. Il s'agit d'un protocole sanitaire obligatoire pour comprendre les éventuelles intoxications. Et puis elle arrive en salle de jeux, Céline commence à disposer les tables pour faire deux petits îlots de six places, douze en tout, pour les plus âgés. A côté, quatre sièges bébé. Ce midi il faudra manger avec les enfants, pas possible d'organiser les rotations pour les pauses déjeuner. En plus Marie est là pour donner un coup de main pour les bébés car il n'y a pas assez de monde aujourd'hui. Les plus grands devront encore patienter un peu, heureusement que le médiateur artistique est là aussi. Les enfants affamés chahutent sur son dos... Ils sont quatre ou cinq à se bousculer. Et puis au bout d'un petit quart d'heure c'est enfin possible. « *Ah regarde Yann tu peux aller voir Viviane, elle t'attend avec une assiette!* », un de moins pour Tristan assis par terre avec quatre enfants : « *Alors où sont les nuages les enfants ?* », « *Tout en haut !* », « *Où sont les vers de terre ?* », « *Là* », « *Par ter* » !, « *Elle est où la pluie ?* », « *Elle est là !* », « *oh bah tiens Mila c'est ton tour d'aller chercher une assiette regarde!* ». Progressivement les enfants se servent au mini-self improvisé pour le déjeuner. Ils ont appris toute l'année à suivre les consignes et c'est donc moins la cohue en juin qu'en septembre. Ils arrivent sans se bousculer aujourd'hui, c'est plus facile pour Marie et Viviane de leur expliquer chaque étape: « *Ton assiette* », « *Ensuite tu te sers, un petit peu de cela, un peu de ça, on en laisse pour les autres* », « *on prend une serviette pour s'essuyer la bouche* », « *tu peux aller t'asseoir à côté de Leila* »...45 minutes plus tard, les enfants ont tous mangé mais il aura fallu faire deux services. En effet, la première table nécessitait trop de surveillance pour que tout le monde puisse manger correctement. Les enfants ont ensuite débarrassé leurs assiettes et couverts sur la desserte vide.

C'est enfin le moment calme de la digestion et celui de la venue des renforts. Carine et Catherine prennent la relève de l'après-midi! Viviane et Marie repartent en salle de pause pour faire la vaisselle et ranger ce qu'a nécessité le déjeuner. Viviane est fatiguée, elle est là depuis 7h ce matin, comme tous les jours. Ici on évite de manger avec les enfants, parfois bien sûr c'est difficile de faire autrement. Aujourd'hui elle est la seule à pouvoir s'asseoir et partager sa pause déjeuner avec Marie qui termine de laver de ranger des assiettes dans le lave-vaisselle, C'est un moment

qu'elle savoure avant de terminer sa journée. C'est une collègue qu'elle apprécie, elles se connaissent bien, sont arrivées toutes les deux au même moment, ont des enfants du même âge, alors elles ont toujours beaucoup de choses à se raconter et s'entraident à chaque fois. Heureusement l'ambiance est bonne. Mais Marie doit déjà retourner pour s'occuper des mises aux siestes. Elle entend des enfants pleurer de fatigue, il faut donc une fois de plus se dépêcher.

Pendant que Céline et Matilde s'occupent des bébés. Elle va chercher les douze petits matelas et couvertures à disposer dans la salle d'activités, ils sont tous propres et les draps sont secs. Carine et Catherine commencent à rechercher avec les enfants les tétines et les doudous. C'est enfin le moment de baisser les stores avant de s'installer à côté des enfants qui s'endorment progressivement. Un moment d'une bonne heure et demi de silence, ressource inestimable pour tout le monde... De son côté Tristan a repris ses livres et avec les trois enfants qui ne font pas de sieste, ils inventent une nouvelle histoire de voyage...

▪ **En école maternelle**

Il est 7h30 et il fait froid. Sylvie se tient devant la grille de l'école maternelle, elle cherche dans son sac le trousseau de clés pour entrer rapidement dans le bâtiment de l'école. Elle s'est levée à 5h45 et elle n'avait rien pu avaler au petit-déjeuner, c'était trop tôt. Elle a besoin d'un café bien chaud pour commencer sereinement sa journée. Il faut qu'elle se dépêche avant l'arrivée des enfants.

Elle est la première à arriver, c'est elle qui fait l'accueil seule de la garderie ce matin. Sa collègue est en arrêt de travail pour quinze jours. Elle allume la lumière des classes avec le générateur principal, tout semble en ordre. Elle file en salle de pause pour préparer le café. Puis, passe en revue rapidement chaque salle. Le mobilier est en ordre et le sol est impeccable. Ses deux collègues s'en sont occupées hier lors de la fermeture. Sylvie est la responsable d'équipe, c'est elle qui passe les quelques consignes qu'il faut tenir.

Un quart d'heure passe, elle retourne vers la cafetière et se sert une tasse fumante. Elle savoure les quelques minutes de silence qui lui restent en s'avançant vers son bureau. Tous les midis, c'est à proximité des odeurs de cuisine et de produits ménagers, du passage des enfants et du personnel qu'elle met à jour la facturation de la restauration. Elle sirote son café et imprime les fiches d'inscriptions de la halte-garderie puis celles à remplir par les parents pour la cantine.

La sonnette retentit. Elle se dépêche à se rendre vers l'entrée. Les premiers enfants arrivent, ils sont souvent trois familles habituées à l'ouverture. Léo, Maxime et Chloé démarrent tôt la journée. Ils sont encore un peu endormis. Les parents expliquent les cauchemars de la nuit et les mauvais réveils, rien de grave. Tout en écoutant les parents, Sylvie affiche de grands sourires pour accueillir les enfants, elle les oriente vers un tapis de jeu où se trouve une caisse de légos qu'elle a basculée juste avant d'ouvrir l'accueil. Les parents transmettent toujours une ou deux recommandations pour la journée, elle prend des notes dans son cahier de suivi, puis les rassure et les salue. Après avoir jeté un coup d'œil vers le petit groupe qui découvre les couleurs des nouveaux jouets. Elle reprend sa liste pour vérifier les enfants qui doivent arriver. Encore quatre. Elle va s'asseoir au sol pour jouer avec les enfants. « *Alors Léo il paraît que tu as fait des cauchemars toute la nuit ? Tu avais oublié ton lapin ici, décidément tu étais fatigué hier en partant* » ! La sonnette retentit de nouveau. Sylvie ne pourra pas s'attarder à discuter avec le garçonnet, elle

doit déjà retourner vers l'entrée pour ouvrir la porte. Cette fois c'est Lila qui entre. Elle n'est pas contente car elle voulait rester avec son père ce matin. La moue contrariée elle s'avance vers Léo qui construit une tour avec des cubes. D'un revers sec elle démonte l'échafaudage, cela fait hurler le petit garçon. Sylvie accourt pour consoler et réprimande en même temps Lila pour qu'elle s'excuse. Elle propose immédiatement une histoire aux enfants pour éviter l'effet d'engrenage. Elle sait que la tension peut vite monter d'un cran si elle ne propose pas une activité tout de suite. Elle doit trouver comment canaliser les pleurs et les cris. Alors, elle s'installe au sol dans le coin lecture et commence à lire un livre sur le printemps. Elle fait de grands gestes, regarde chaque enfant dans les yeux et articule les mots pour que chacun entre dans l'histoire...

Mais de nouveau la sonnette retentit. Hélène sa collègue arrive en même temps, elle prend tout de suite le relai à l'accueil: « *Bonjour Maël, bonjour Mila... Bonjour Madame. Ça va ils ont bien dormi?... Bon alors tout va bien, merci à ce soir, bonne journée...* ». Les deux bambins se sont déjà installés au sol avec les autres. Lila n'est pas contente de devoir se décaler et bouscule Mila qui s'assoit à côté d'elle. Hélène arrive à temps avant la dispute, elle s'installe entre les deux petites filles. Lila s'appuie contre elle pour lui faire un câlin mais Hélène lui demande de se remettre droite : « *Allez Lila, tu es une grande maintenant et il faut se réveiller l'école va bientôt commencer, on a préparé tout un tas de choses pour fabriquer les cadeaux des mamans, vous allez voir !* ». Les derniers enfants continuent d'arriver, jusque 8h15.

Et puis c'est l'heure de passer aux toilettes avant la classe. « *On se lève calmement, en file indienne vous me suivez, on va se préparer pour l'école. On passe aux toilettes avant et on se lave les mains* ». Au toilettes, Sylvie et Hélène rejoignent Emilie, cette dernière commence maintenant sa journée. Les enfants sont normalement autonomes mais souvent il faut aider à déboutonner un pantalon, rappeler une chasse d'eau à actionner ou nettoyer des mains. Les ATSEM sont là pour accompagner des êtres humains en apprentissage, pour répondre aux besoins de petites choses quotidiennes, pour assurer une continuité et une présence dans la journée des enfants. Il faut donc être à l'écoute et patient, savoir poser des rituels : lorsque les enfants ont la référence d'une personne sur laquelle ils peuvent compter toute la journée, ils se sentent rassurés.

C'est l'heure de l'école, Sylvie, Hélène et Emilie se rendent dans leur classe respective, les enfants sagement en rang derrière elles. Elles rejoignent les enseignantes. Emilie transmet les infos quelle a eu de la halte-garderie par Sylvie : Lila n'est pas très bien aujourd'hui, il faudra sans doute être attentif pour l'accompagner plus particulièrement. Puis elle installe les enfants sur les quatre ilots, qu'elle a mis en place hier soir avant de terminer sa journée. Elle avait déménagé et bougé quelques tables car dimanche c'est la fête des mères : elle a organisé quatre pôles d'activité pour la fabrication des cadeaux. Dessin, coloriage, découpage et collage. Les enfants sont ravis et excités de préparer chacun leur petit cadeau. Il faut régulièrement appeler au calme pour éviter que la salle ne soit trop bruyante et qu'ils apprennent à se concentrer sur chaque tâche en cours.

Emilie voyage entre chaque pôle avec son tabouret, il n'a pas de dossier, juste des roulettes, « *Fais-moi voir Matthys ? Oui c'est très bien, attention à tes doigts, regarde tu peux tourner ta feuille comme ça pour découper, tout doucement... Non Yann, tu rends le crayon à Mila, il y a un jaune ici aussi pour faire ton soleil et tu peux lui dire pardon parce que tu lui as fait mal en lui arrachant des mains...* » La maitresse accompagne aussi les enfants. Emilie a de la chance, elle s'entend bien avec l'enseignante mais ce n'est pas toujours le cas.

Pendant ce temps Sylvie est en salle de motricité. Elle avait fait le tour des classes avant pour s'assurer du nombre d'enfants inscrits à la cantine et le transmettre au chef de la restauration. Une vingtaine d'enfants est assise sur un banc attendant les consignes de l'enseignante. Sylvie vérifie

les dernières baskets mal mises tout en surveillant les éventuels chahuts à réprimander. Elle a installé les sites de parcours avant que la classe n'arrive, il a fallu s'abaisser plusieurs fois, porter la dizaine de tapis de sol et la vingtaine de plots à positionner avant. Elle a dû bouger la dizaine de vélos empilés hier après-midi sur les tapis. Et elle doit se dépêcher car l'enseignante avec laquelle elle travaille est très à cheval sur les horaires et souhaite que le parcours soit installé avant l'arrivée des enfants. Le cours commence. Sylvie reste assise sur le banc pendant que l'enseignante donne les consignes aux enfants. Il y a deux équipes et elle est placée entre deux : « *Yoan, regarde tu dois aller jusqu'au bout et mettre la balle dans le bac sinon ton parcours n'est pas fini... Jeanne vite sinon tu retardes ton équipe... Chut derrière vous attendez que les autres aient terminé, ce sera après votre tour... Non Léo tu ne dois pas taper Chloé, tu lui dis pardon...* ».

25 minutes passent et c'est déjà la récréation. La sonnerie retentit. Les enfants crient et sont contents. Sylvie rouspètent deux trois fois, demandent aux enfants de se calmer et de se tenir en rang main dans la main avant de la suivre. A l'approche de la sortie du bâtiment les enfants courent à l'extérieur vers les quatre coins de la cour. Emilie la rejoint en se frottant les mains, « *ça va, ça s'est bien passé ce matin ?* », « *Ouhla ils sont un peu fatigués et dissipés aujourd'hui, le regain de froid sans doute !* », « *veux-tu un café ? Je vais m'en boire un ?* », « *Merci je le prendrais après au calme, ne t'embête pas* ». Sylvie ferme son blouson, elle grelotte. Le moment de la récréation c'est enfin la possibilité de changer d'air et de souffler. Parfois ce n'est pas possible car il pleut et les enfants sont dans la salle de sport. Ils ont besoin d'être dehors le plus souvent possible sinon l'ambiance est électrique. Elle rejoint l'enseignante de sa classe au milieu de la cour. « *Maitresse, il m'a tapé...* », « *Tony vient ici, je t'ai vu tu t'excuses auprès de Pierre, on ne tape pas pour jouer* ». Une ronde de petits élèves chantent puis déambulent en ligne dans la cour, d'autres s'amuse à sauter ou se cacher derrière le préau, certains se parlent calmement ou se racontent des choses amusantes dans les oreilles. Sylvie surveille les accidents, la vigilance n'est pas la même qu'à l'intérieur, ici tout est plus rapide et les enfants se bousculent souvent en courant, parfois ils tombent et s'écorchent sur le goudron.

Mais c'est déjà l'heure de reprendre les activités. Avec Emilie, Sylvie accompagne de nouveau les enfants aux toilettes. Elle doit s'accroupir pour les aider à se laver les mains car l'évier est trop large. Sinon ils vont mettre de l'eau un peu partout au sol et il faudra ensuite passer la serpillère pour ne pas glisser. Les enfants entrent agités dans la classe, ils rejoignent leurs places respectives et écoutent les consignes de la maitresse pour colorier un dessin. Ils vont ensuite poursuivre durant une demi-heure leurs travaux pratiques avant d'aller manger. Pendant ce temps, Sylvie consulte la liste des inscrits pour la cantine. Ils sont bien 32 enfants, elle prend son téléphone portable pour s'assurer qu'en cuisine tout est ok.

Vingt minutes plus tard elle regarde sa montre et commence à organiser sa classe pour se rendre au réfectoire. Progressivement la file indienne reprend. Passés l'entrée, les enfants se lavent les mains et de nouveau il faut les accompagner pour éviter l'eau partout, ils sont affamés et dissipés. Elle doit les recadrer régulièrement et surveiller les disputes qui peuvent survenir à tout moment. La pause méridienne nécessite beaucoup d'attention et de disponibilités. C'est le moment de la journée qu'elle appréhende. Une fois, les mains propres les enfants s'installent. Deux grandes tables de seize places les attendent et enfant après enfant, Sylvie accroche les petits bavoirs : « *Ne bouge pas Léopold... Attends Tony je n'ai pas terminé de faire le nœud...* ». Les enfants s'impatientent, ils ont faim et ils parlent fort. Sylvie commence à avoir mal à la tête. Plus loin de l'autre côté de la salle les élèves de l'école élémentaire s'installent. Le bruit devient vite insupportable : cris, rire, pieds de chaise qui cognent le sol, claquement de couverts et bruit sourd des casseroles en cuisine... Emilie arrive avec sa classe, elle sort aussitôt ses bouchons d'oreilles avant de confier ses élèves à Sylvie. Elle part en cuisine récupérer la desserte à roulettes des maternelles. Quelques minutes plus tard la voici avec le lourd chariot de métal rempli des plats fumants et des assiettes nécessaires. Un agent de restauration la suit. A trois, elles

démarrent le service : l'agent remplit les assiettes, Emilie et Sylvie les distribuent aux enfants. Certains font la moue d'autres, de joie, lèvent les bras au ciel. « *Les enfants, on n'est pas obligé de finir l'assiette mais on goute un peu à tout et n'oubliez pas les carottes ça rend aimables !* », les enfants rient. Sylvie s'approche de Maël pour l'aider à tenir ses couverts, il n'est pas encore bien autonome pour le repas du midi. Elle s'assoie sur la petite chaise à proximité. « *Regarde Maël, on a déjà fait des petits morceaux, tu n'as plus qu'à prendre la viande dans ta cuillère ... Comme ça oui ... Et après tu le mets dans ta bouche en restant au-dessus de ton assiette... Voilà c'est très bien, bravo !* », Le garçonnet se concentre et continue. Pendant ce temps Emilie essuie son front avec son avant-bras, l'ambiance est souvent moite au réfectoire. Elle se redresse et regarde autour d'elle « *Qui en reveut, une deuxième assiette ? Je vois que certain ont terminé... Oui, attend j'arrive* ». Elle se lève en prenant appui sur ses genoux. Elle recommence à avoir mal au dos, souvent au moment du repas car elle fatigue. Elle se rend vers la desserte pour répondre aux demandes du second service. Elle fait l'aller et retour à chaque assiette. Ça lui fait du bien de marcher un peu, ses jambes sont lourdes à force de piétiner et s'asseoir sur des chaises d'enfants, et même si elle doit faire attention au sol glissant à cause de deux verres d'eau renversés au cours du repas. Les enfants ont presque fini, elle distribuera ensuite le dessert et les sortira dans la cour pour qu'ils se défoulent avant la sieste. Elle ne supporte déjà plus le bruit de la cantine mais il faut qu'elle patiente et reste concentrée encore quelques temps.

Hélène prend le relais de la surveillance en récréation. Sylvie est dans son bureau pour terminer et lancer les dernières factures de cantines. Il ne reste plus que le personnel du réfectoire qui débarrasse et nettoie à côté. Elle prend un cachet d'aspirine avant de lancer son logiciel. Elle regarde sa montre avant de commencer. Il lui reste un quart d'heure avant de rejoindre sa collègue pour les mises en sieste. Elle avale un sandwich en même temps, il est 12h45 et elle commence à avoir faim. Elle note sur un *post it* les plannings à faire pour les vacances, il faudra nettoyer à grande eau l'école. 30 heures de ménages dans la semaine à prévoir pour ses collègues... Il va falloir qu'elle leur annonce ça et le mobilier qu'il faudra bouger.

De son côté, Hélène a les yeux partout, à l'affût du moindre accident ou du début de dispute. C'est un temps compliqué dans la journée car tout s'enchaîne et se passe rapidement, les enfants sont fatigués et facilement énervés. Et paf, ça y est. En voilà un qui grimpeait sur le toboggan et qui vient de tomber sur les dents. Le sang et les hurlements de l'enfant attirent toute la cour désolée. Une enseignante prend vite le relais pour les rassurer. Hélène emmène le petit blessé à l'infirmerie. Elle le rassure tout en désinfectant la plaie. « *Ça va Antonin, c'est une petite blessure, ne t'inquiète pas, tes dents ne sont pas cassées, tu auras juste un bobo à côté de la bouche mais tu pourras encore manger ou parler. Ça va mieux ? ... On va aller faire dodo, tu verras ce sera juste un mauvais souvenir et au gouter tu n'auras plus mal* ». Puis ils se rendent tranquillement au dortoir. De son côté Sylvie a remis en route, elle a été chercher les enfants dans la cour. Elle est passé avec eux aux toilettes puis ils se sont lavé les mains et ont enlevé leurs chaussures avant de s'allonger sur leurs petits lits de camp respectifs. Il est temps de parler doucement, certains enfants s'endorment assez rapidement mais d'autres sont encore très actifs et ne pensent qu'à chahuter, Sylvie se tient sur une chaise à côté d'eux et fait les gros yeux. « *Chut* », lance-t-elle en direction des bavards, « *C'est l'heure de dormir maintenant* ».

Emilie a rejoint son bureau de l'autre côté de la pièce. C'est un moment de calme qui lui permet d'avancer sur la préparation des activités scolaires. Elle doit absolument terminer les finitions des cartes de fêtes des mères des enfants de sa classe. Une heure de silence passe. Ressource non négligeable pour les oreilles de chacun. Mais la journée est loin d'être terminée, tout le monde doit reprendre des forces...