

Petite enfance: Lettre d'information n°4 - Mars 2022

de : Dpt de la cohésion sociale et de la solidarité < communicationd5@ville-ge.ch >

a : < info@fgipe.ch >

date : 17 mars 2022, 10:25:04

sujet : Petite enfance: Lettre d'information n°4 - Mars 2022

Si vous ne visualisez pas correctement l'e-mail, [cliquez ici](#)



Petite enfance

Lettre d'information n°4 – Mars 2022



Sommaire

Edito

La qualité au service des enfants

Actus

Donnez votre avis sur cette lettre!

Cour des comptes: compte rendu

Retour sur les Nocturnes de l'éveil culturel

Municipalisation: point de situation

Rencontres et témoignages

Marie Goegg-Pouchoulin: bâtiment durable

Eclairage thématique

Victoire Tynaire: ouverture d'une nouvelle crèche

Municipalisation: état des travaux en cours

Découvrir l'accueil en crèche familiale!

Modèle de gouvernance: "Entreprise libérée" ?

Prochainement

Livre, petite enfance et familles 2022

Défi Kamishibai

Clin d'oeil et rétrospective

Les Nocturnes de l'éveil culturel en vidéo

Le coup de coeur de la rédaction

Jouer c'est grandir, grandir c'est jouer, de Sophie Marinopoulos

Agenda

Edito



L'intérêt de l'enfant au coeur des négociations

L'audit de performance de la Cour des comptes rendu public récemment considère que le modèle de gouvernance de la petite enfance en Ville de Genève est « à bout de souffle ». Ses recommandations appuient les actions déployées par le Département de la cohésion sociale et de la solidarité pour réformer le modèle de gouvernance de ce domaine.

Cette intervention de la Cour des comptes, que j'avais moi-même sollicitée dès mon entrée en fonction, balise ainsi la municipalisation par étapes des crèches telle que décidée par le Conseil administratif. Elle documente le manque de places actuel et préconise de doter le Service de la petite enfance des ressources idoines.

Je salue le travail de la Cour et partage l'essentiel de son analyse. La nécessité de renforcer le Service de la petite enfance pour garantir le développement de nouvelles structures d'accueil est aujourd'hui partagé par un partenaire externe largement reconnu. En effet, alors que les institutions de la petite enfance ont augmenté ces dernières années, les moyens n'ont pas suivi au sein du SDPE.

Ma priorité reste la création de nouvelles places de crèches pour répondre aux besoins des familles. Plus de 700 places pour près de 25 millions de francs, sont planifiées à l'horizon 2027.

Si nos ressources étaient illimitées, nous pourrions - comme le préconise la Cour des comptes - développer également l'accueil familial de jour. En outre, ce mode d'accueil n'est pas le premier choix des familles, même si les parents qui aujourd'hui recourent aux crèches familiales sont satisfaits par ce dispositif. A ce point, il est essentiel pour moi de rappeler que la qualité de la prise en charge proposée dans les institutions subventionnées par la Ville est plébiscitée par les familles.

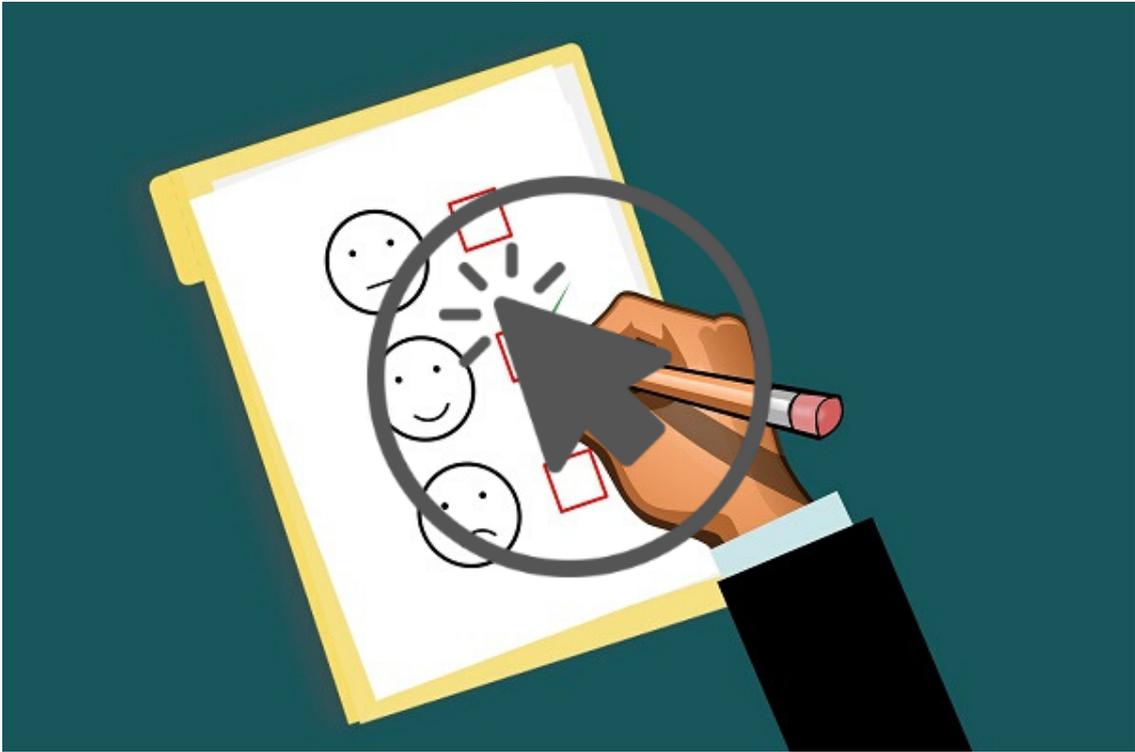
Chapeau bas, Mesdames – une grande majorité des professionnel.le.s de la petite enfance sont des femmes – pour l'immense travail qui est le vôtre et pour votre engagement auprès des enfants.

Afin de garantir et renforcer encore la qualité de l'éducation préscolaire, le Rapport de la Cour des comptes constitue un atout important pour accompagner la municipalisation par étapes du domaine de la petite enfance et en faire un véritable service public au service des familles.

Christina Kitsos

Conseillère administrative

Actus



Que pensez-vous de cette lettre d'information ?

Après un an d'existence, nous serions intéressé.e.s d'avoir votre retour sur notre lettre d'information. Format, contenu, rythme... vos avis sont les bienvenus! Cliquez sur l'image ci-dessus pour participer!



Photo ©Magali Girardin

La Cour des comptes recommande de renforcer le Service de la petite enfance

Le Rapport de la Cour des comptes présente cinq recommandations qui se situent, pour quatre d'entre elles, dans la droite ligne de l'évolution du domaine souhaitée par la Ville, en particulier en ce qui concerne l'organisation et les ressources du Service de la petite enfance (SDPE).

Les travaux de la Cour ont porté sur deux axes:

- l'adéquation de l'offre et de la demande du dispositif petite enfance;
- l'organisation, le pilotage et la surveillance du dispositif.

Le développement soutenu de l'accueil préscolaire en Ville ces dix dernières années (+ 1'000 places) permet d'offrir aujourd'hui plus de 4'000 places. Cependant, il manque encore près de 1'000 places en crèches pour satisfaire l'ensemble des demandes.

La prise en charge en crèche collective est le mode de garde préféré par les parents, tandis que l'accueil familial de jour est une alternative intéressante dans le contexte actuel de manque de places.

Sur le plan de la gouvernance, la Cour souligne que le système qui repose essentiellement sur des comités bénévoles est «à bout de souffle». Les outils informatiques ne sont pas adaptés pour gérer les processus RH et financiers. De plus, la Cour relève l'absence d'objectifs et d'indicateurs. Enfin, elle souligne que la diversité des abonnements proposés aux familles ne garantit pas une occupation optimale des places.

Ces constats partagés pour l'essentiel ont amené la Ville de Genève à accepter quatre des recommandations de la Cour. Soit:

- restructurer dans les meilleurs délais le SDPE afin d'assurer la réforme décidée par le Conseil administratif;
- faire évoluer les systèmes d'information de la petite enfance.

Des actions sont déjà engagées pour ces deux recommandations.

Par ailleurs deux recommandations seront mises en œuvre ces prochaines années. Soit:

- implémenter des objectifs, indicateurs et valeurs cibles visant à monitorer le dispositif de la petite enfance;
- revoir la politique d'abonnement.

Cependant, le Département refuse la recommandation sur les assistantes familiales de jour, dans la mesure où ce mode de garde ne correspond pas à celui qui est plébiscité par les familles. Dans un contexte budgétaire tendu et compte tenu de la pénurie de personnel éducatif, la priorité reste la création de plus de 700 nouvelles places de crèches à l'horizon 2027.



Photo ©Dylan Perrenoud

Retour sur les Nocturnes de l'éveil culturel

La semaine du 22 au 25 novembre 2021 consacrée à «l'Eveil culturel dès la naissance» a été l'occasion de nombreuses rencontres et échanges, afin de sensibiliser, de toucher et de faire émerger de nouvelles actions. Elle s'est articulée sur la rétrospective «Une œuvre mon doudou et moi» proposée par la Maison de la Créativité.

Voici quelques faits marquants.

Un portage politique fort de la part de la Ville

Cette semaine de Nocturnes et de séances professionnelles fut précédée d'une conférence de presse de Christina Kitsos, Conseillère administrative, et de Sami Kanaan, Conseiller administratif, annonçant leur souhait de porter une politique commune entre le Département de la cohésion sociale et de la

solidarité, et le Département de la culture et de la transition numérique en faveur de l'éveil culturel dès la naissance.

Des moments d'échanges et de co-construction pour les professionnel.le.s

30 professionnel.le.s de la culture et de la petite enfance se sont ainsi réuni.e.s le lundi 22 novembre afin de réfléchir à l'importance de l'éveil culturel dès la naissance et aux opportunités à explorer. La journée s'est conclue avec l'énonciation de 42 principes, ferments de la constitution d'une charte de l'éveilleur.euse culturel.le qui devrait aboutir dans le courant de l'été 2022.

Le soir même, une table ronde était organisée par Pro Enfance. Ce fut l'occasion pour plusieurs institutions de témoigner d'actions pédagogiques qui ont été menées sur le terrain.

Le groupe de travail sur les Espaces enfants-parents avait quant à lui profité de la présence de Sophie Marinopoulos pour sa séance de lancement jeudi 25 novembre. Ce moment privilégié a permis d'enrichir les perspectives croisées sur l'accueil et les besoins des familles. Il a également mis en évidence les thèmes à explorer.

Des réflexions et des expériences pour le grand public

Deux conférences et une soirée de visites insolites avaient été agendées afin de sensibiliser le grand public.

Mardi 23 novembre, pour sa conférence «L'éveil artistique et culturel de l'enfant à l'art: un enjeu de justice sociale», Samah Karaki, neuroscientifique, a pu expliquer comment l'art, par sa capacité à faire accepter l'abstrait et la «quantité d'incertitudes» associées, favorise la construction des capacités cognitives de l'enfant. C'est en présentant métaphoriquement le cerveau comme un bâtiment de trois étages que Samah Karaki nous a fait visiter l'édifice et le fonctionnement de nos automatismes et de nos développements. Si l'art facilite l'apprentissage des mathématiques ou l'esprit critique, alors l'art devient un enjeu de justice sociale!

Mercredi soir, c'est au Commun autour de l'exposition «Une œuvre mon doudou et moi» que des animations étaient proposées. Le public présent pouvait découvrir et appréhender autrement les œuvres exposées. Une des animations proposait de choisir plusieurs objets de la vie quotidienne afin de les associer et de les faire dialoguer avec l'une des œuvres.

Le dernier soir fut l'occasion d'écouter Sophie Marinopoulos, psychologue et psychanalyste, sur le thème «Prendre soin des bébés, c'est prendre soin de la société : pour une politique culturelle des tout-petits dans le lien à leurs parents.». Sophie Marinopoulos a invoqué l'éveil culturel comme vecteur de bien-être, de pacification et de cohésion sociale. Elle a invité à s'émanciper de la vision trop normative d'un apprentissage uniquement abstrait, et à revenir à

une connaissance «émotionnelle» et «affective» des choses. Prendre soin des liens vis-à-vis des bébés, en leur donnant le temps et la disponibilité, c'est les nourrir. Elle a rappelé qu'«on est là pour les nourrir, pas pour les occuper ou les stimuler». Passer à une politique d'éveil, c'est penser «une politique d'attention sans intention». Pour autant, Sophie Marinopoulos ne nous parlait pas que des tout-petits, car a-t-elle insisté, «l'expression de notre culture passe par les autres». Cela exige plus généralement que nous prenions soin de nos liens à «l'autre».



Photo ©Magali Girardin

Municipalisation: point de situation et étapes

Le 15 novembre dernier, la Conseillère administrative Christina Kitsos a mis en place un groupe de travail avec les partenaires signataires de la Convention collective de travail (CCT) en donnant le cadre et les échéances pour les neuf prochains mois. Depuis, ce groupe s'est réuni cinq fois afin de parcourir les différences de conditions sur six premiers thèmes entre la CCT et le statut Ville de Genève. Cet article aborde le lancement et l'organisation de ces séances.

Séance de lancement du 15 novembre

Christina Kitsos a donné l'impulsion des discussions visant à questionner les différences de conditions de travail et de salaire entre le régime de la CCT et

celui de la fonction publique municipale.

Sont réunis autour de la table, l'ensemble des signataires de la CCT avec d'une part, des représentant.e.s de l'AGEDE, de l'ACIPEG, de la FGIPE, du SIT et du SSP-VOD, et d'autre part les représentant.e.s de la Ville.

Cette séance a été l'occasion de confirmer ces acteurs.trices, ainsi que l'opportunité pour chaque partie prenante de faire intervenir des expert.e.s sur certains sujets.

Les dix thèmes qui seront abordés imposent un rythme soutenu de travail à raison d'une séance toutes les deux semaines.

Organisation du travail

En amont de chaque séance, le thème traité fait l'objet d'un travail préalable par l'équipe projet, de mise à plat et de mise en perspective des articles CCT avec les dispositifs Ville (Statut du personnel, Règlement d'Application du Statut du personnel de la Ville de Genève (REGAP), directives spécifiques).

L'analyse réalisée fait apparaître les différences entre les deux régimes, et met en évidence les impacts pour une intégration du personnel (comme ce sera le cas pour les employé.e.s de Marie Goegg-Pouchoulin (MGP)) et pour les recrutements directs par la Ville (dans le cas des prochaines nouvelles ouvertures).

Un document de synthèse est préparé et envoyé aux partenaires CCT une semaine avant chaque séance afin que chacun.e puisse prendre le temps de relire, commenter, voire de questionner chaque point.

Les séances de travail visent à parcourir le document synoptique afin de compléter et clarifier les impacts éventuels et, le cas échéant, de demander à faire évoluer le cadre réglementaire de la Ville.

A l'issue de ces séances, il s'agira d'envisager les évolutions selon trois modalités possibles:

- Créer une ou plusieurs directives propres à la petite enfance. Une telle démarche exige l'accord de la DRH, ainsi que du Conseil administratif. Cela ne remet pas en cause les principes du Statut du personnel, ni la manière dont ces principes sont mis en œuvre (REGAP);
- Mettre à jour le REGAP à travers la modification ou l'adjonction de certains alinéas à des articles existants. Là encore, les principes même du Statut ne sont pas remis en cause. Un accord du Conseil administratif doit intervenir avant la mise en œuvre;
- Si les particularités de la petite enfance impliquent que le Statut du personnel soit modifié, cela signifie que ces évolutions peuvent impacter potentiellement tous.les employé.e.s de la Ville. Un tel changement n'est pas anodin et exige un vote et un accord du Conseil municipal.

Rencontres et témoignages



Photo ©Magali Girardin

Cap sur le futur, Marie Goegg-Pouchoulin: Bâtiment durable

Des mots reviennent actuellement souvent dans les bouches les plus illustres du monde entier: réchauffement climatique et transition énergétique. Une réglementation Bâtiment responsable 2020 donne une définition : «Le bâtiment responsable de demain ne sera pas seulement un bâtiment sobre en énergie, mais aussi bien connecté à son territoire, soucieux de son empreinte carbone et de sa faible utilisation de ressources primaires dans tout son cycle de vie, anticipant ses mutations possibles comme sa déconstruction, se préoccupant de la santé et du confort de ses usager.ère.s, et économique en exploitation.»

Qu'en est-il du tout dernier bâtiment regroupant quatre institutions de la Ville de Genève et dont les clés ont récemment été remises entre les mains de la directrice, Valérie Fallot. Visite guidée avec la complicité d'un des architectes du Bureau Lacroix Chesse, Ludovic Durand, en charge de la construction du bâtiment écoresponsable, à la découverte de l'invisible. L'ensemble du site a été pensé, dès sa conception, comme un bâtiment responsable.

Avant d'entrer dans les détails, deux questions. Est-ce que cette branche de l'immobilier peut conserver ses activités traditionnelles en renforçant la communication entre les acteur.trice.s du bâtiment pour une approche plus sociale? Est-ce que ce secteur a su s'adapter aux réglementations et préserver l'environnement en intégrant ses normes comme des atouts économiques pour le bâti? L'ensemble du concept devrait être capable d'encourager la gestion collective des projets, la lutte contre l'obsolescence des bâtiments, l'efficacité énergétique et prendre en considération le confort de ses occupants, soit au secteur Marie Goegg-Pouchoulin (MGP), plus de 200 personnes, grandes et petites, vivant sous le même toit.

De l'extérieur, l'idée évoquée était celle d'un château de sable et force est de constater, qu'en effet, il en a bien l'air! Les murs extérieurs ont une épaisseur de 50 centimètres. La brique, une lame d'air, une isolation en laine minérale de 6 cm, une structure en bois de 20 cm garnie de laine minérale également et à l'intérieur, du placo et de la laine afin d'isoler l'ensemble au maximum.

Entrons maintenant dans les entrailles de Marie Goegg-Pouchoulin. Sa structure est en béton sur toute la partie basse, la partie visible qui peut supporter le poids de plus de 200 personnes, avec des grandes tables en béton armé de plus de 16 mètres de long pour 1,2 mètre de haut. Le bas du bâtiment est consacré au monde des adultes avec la salle de gymnastique et la salle de spectacle.

Tout le haut de la structure est dédié au monde de l'enfance et il a été conçu de manière à être modulaire. Les étages supérieurs sont conçus avec un système mixte qui comprend poteaux et poutrelles métalliques avec dalles en béton armé pour les cages d'escalier et d'ascenseur, poids et sécurité obligent. Il n'y a donc aucun mur porteur et les cloisons sont en placo. On pourrait imaginer, un jour, redimensionner l'ensemble des espaces dits domestiques. Les concepteurs ont voulu que les enfants se sentent comme à la maison, d'où ce terme.

A l'intérieur des salles, le chaleureux bois du parquet en chêne invite à être foulé par des petits pieds nus alors que les couloirs sont en terrazzo, une pierre reconstituée. Chaque fenêtre peut s'ouvrir en imposte car il n'y a pas de double flux. Il suffit de laisser les fenêtres ouvertes la nuit pour assurer une ventilation optimale. De fines grilles perforées, calculées avec la plus grande précision afin de laisser rentrer juste assez d'air tout en laissant le maximum de bruit à l'extérieur. Plus serrées, les perforations n'auraient pas permis la circulation d'air. Plus larges, le bruit de la rue aurait été trop présent. Les insectes eux aussi, vont devoir rester dehors! Les stores, quant à eux, fonctionnent sur la base d'un anémomètre et d'un pluviomètre qui gèrent leur ouverture et leur fermeture. Les pires conditions météorologiques ont été envisagées afin

d'effectuer les bons réglages.

Il est intéressant de constater que le bâtiment n'a pas de chaufferie. Il est relié directement au chauffage à distance (CAD) afin de mutualiser la production de chaleur. Son réglage peut se faire de manière indépendante suivant les salles, à l'échelle du quartier.

Une installation photovoltaïque est également installée sur le toit du bâtiment afin de générer de l'énergie pour un minimum de consommation en eau chaude sanitaire. Ce bâtiment est classé sur le degré 3 d'assurance qualité en protection incendie, ce qui est toujours le cas lorsque ce sont de jeunes enfants qui vont hériter du lieu, car les crèches sont considérées comme un hébergement de type A.

La rencontre avec l'architecte a été passionnante et pour le moins constructive. Le château de sable de MGP est fait pour vivre agréablement entre ses murs, et pour durer. Des matériaux écologiques et locaux ont été utilisés. Pour la petite histoire, sachez que les dalles terrazzo sont fabriquées dans le canton de Fribourg! Dernière chose, une déchetterie de chantier a été mise en place dans un but de triage bien sûr, mais également de récupération.

On comprend mieux pourquoi il règne une ambiance confortable et apaisante dans le secteur Marie Goegg-Pouchoulin.

Eclairage thématique



Victoire Tynaire, Ambrosetti et la Madeleine

Construite en 1868, la Villa Ambrosetti fait peau neuve, un siècle et demi plus tard.

En 2018, c'est à l'unanimité que les Conseiller.ère.s municipaux de la Ville de Genève soutiennent le projet de création d'une crèche au sein de la Villa Ambrosetti, 54 route de Frontenex, aux Eaux-Vives.

Quatre ans plus tard, en janvier 2022, dans le bâtiment central au rez-de-chaussée et au premier étage, ainsi que dans les ailes, résonnent les paroles des enfants de la crèche de la Madeleine.

Mais pourquoi la crèche de la Madeleine ?

La crèche de la Madeleine étant vétuste, il s'avèrait urgent d'effectuer des gros travaux de rénovation. Après plusieurs années de recherche de locaux de remplacement, il a été décidé d'accueillir, le temps des travaux, les enfants de la Madeleine dans la nouvelle structure d'accueil de l'enfance de la Ville Ambrosetti, baptisée Victoire Tynaire.

Mais qui est cette femme ?

Victoire Tynaire naît à Paris, à l'heure de la prise de conscience des luttes ouvrières, dans une famille républicaine. Adolescente, en 1848, elle découvre la capitale en révolution avant de subir avec les siens la répression du second Empire. Jeune institutrice, elle s'engage dans le mouvement associatif puis se tourne vers l'Internationale avec l'espoir de changer la société. Elle participe à la lutte pendant les quelques semaines de la Commune de Paris avec d'autres femmes qui pensent aussi à l'émancipation de leur sexe.

En 1867, poussée par ses idées socialistes, elle fonde la Société des Équitables de Paris, une coopérative de consommation à l'usage des plus démunis. Elle fait adhérer cette coopérative à L'Internationale ainsi qu'à la Chambre fédérale des Sociétés ouvrières. Ayant accédé au poste d'inspectrice générale des livres et des écoles de jeunes filles, elle s'attache particulièrement à la laïcisation de celles-ci.

Pendant la semaine sanglante qui s'inscrit dans la culture du mouvement ouvrier international, elle est arrêtée, et son mari fusillé. Relâchée le lendemain de l'exécution de son mari, elle part pour Genève, accompagnée de ses enfants et de sa sœur.

L'exil l'entraîne pour plusieurs années vers la Hongrie. C'est au contact de cette nouvelle culture qu'elle développe des méthodes pédagogiques et des talents littéraires qu'elle fait connaître à son retour en France.

Graciée en janvier 1880, elle revient à Paris, avec sa famille. Elle ouvre à Issoire une école libre de jeunes filles. C'est là le début de son engagement, qui va perdurer tout au long de sa vie, pour l'éducation des jeunes filles.

Elle écrit en 1864 ses deux premiers romans, *Un rêve de femme* et *La Marguerite*, sous le pseudonyme de Jules Paty, dans lesquels ses idées sociales commencent à être visibles. Fayard fait d'elle l'un des nègres de Louise Michel. Elle meurt en août 1895.

L'association L'Escouade renomme temporairement une rue de Genève à son nom. Elle a aujourd'hui un secteur petite enfance qui témoigne de son engagement.



Photo ©Pierre Albouy

Municipalisation: état des travaux administratifs en cours

Comment se préoccuper des futures structures municipalisées sans oublier celles qui resteront dans un système subventionné? C'est l'objectif que l'équipe projet s'est fixé en abordant «l'internalisation de la prestation», et en se penchant sur les outils et les manières de travailler existants afin d'améliorer l'efficience et la gestion de certains processus administratifs.

Pour ce faire, des petits groupes de travail ont été constitués sur certains thèmes, réunissant pas plus de cinq personnes avec du personnel de Marie Goegg-Pouchoulin (MGP), d'un autre secteur et du Service de la petite enfance (SDPE), pour concrétiser des actions simples en quelques séances de deux heures.

Les objectifs de cette démarche sont de:

- Identifier ce qui fonctionne bien pour le garder;
- Rationaliser, simplifier et automatiser ce qui peut l'être facilement et rapidement;
- Tester à petite échelle pour vérifier les impacts à 360°, avant de déployer les améliorations à l'ensemble des secteurs.

Courant octobre, un premier groupe a été lancé sur le traitement des données variables et la gestion des remplacements, étapes essentielles pour le traitement des salaires. Autour de la table, une équipe dynamique et prolifique avec:

- Alexandra Vieira Fonseca, secrétaire comptable Secteur MGP;
- Sara da Costa, secrétaire comptable Secteur MGP;
- Stéphanie Otth, secrétaire comptable Secteur St Jean;
- Katia Tuzzolino, responsable de l'unité salaires SDPE.

En trois séances, l'équipe a identifié et commencé à tester les améliorations suivantes:

- Un formulaire de gestion des présences/absences consolidé et automatisé;
- Un formulaire pour enregistrer les remplacements, lui aussi simplifié. Ce fichier permet d'avoir une synthèse des heures par remplaçant.e et une synthèse globale des heures de remplacement par institution.

Ces documents s'accompagnent de propositions d'organisation entre les adjoint.e.s de direction et les secrétaires comptables afin de saisir et d'échanger les informations.

Une fois tout cela approuvé, et après quelques mois de tests sur le terrain, ces

formulaire pourront être proposés à l'ensemble des secteurs.

Au-delà de l'enthousiasme et de la ferme intention des membres du groupe de faire évoluer le processus, le soutien et l'adhésion des adjoint.e.s de direction et des directeur.trice.s de secteur ont été précieux.

Fort de cette efficacité à identifier et mettre en œuvre rapidement des améliorations, l'équipe projet a déjà lancé un deuxième groupe de travail afin de se pencher sur la facturation et les processus comptables. A suivre!



Photo ©Magali Girardin

Les assistantes de crèche familiale (ACF), ces méconnues

Que se cache-t-il derrière cet acronyme? Les ACF sont des assistantes familiales de jour. Elles ont un rôle prépondérant dans le milieu de la petite enfance. En effet, ce n'est un secret pour personne, il manque des places en crèche en Ville de Genève, ceci malgré les efforts colossaux réalisés par les différent.e.s magistrat.e.s qui ont été en charge du Département de la cohésion sociale et de la solidarité.

Les ACF sont un maillon important de la chaîne permettant de faire face au manque de places. Deux crèches familiales existent en Ville de Genève, la Pastourelle et la Flottille, une sur chaque rive. La Flottille accueille 70 enfants par jour, dès la fin du congé maternité jusqu'à la scolarité. Elle est située dans le quartier des Eaux-Vives, quartier manquant cruellement de places. La Pastourelle, quant à elle, située dans le quartier de Saint-Jean, peut accueillir

94 enfants.

Malgré l'offre intéressante, ces deux crèches familiales peinent à trouver des petit.e.s client.e.s en barboteuse. Pourtant, la prise en charge est qualitative. Elles font toutes deux partie d'un secteur, avec du personnel diplômé qui supervise le travail des assistantes familiales de jour. Leur salaire vient d'être revalorisé.

Alors pourquoi les parents boudent-ils ces structures et leur préfèrent-ils systématiquement les crèches collectives dès que cela est possible ? Les a priori ont la vie dure et les parents pensent que les ACF ne sont pas suffisamment qualifiées.

Il nous semble important de rappeler que la Flottille et la Pastourelle sont des institutions de la petite enfance à part entière et que même si leur fonctionnement est quelque peu différent, le travail réalisé est bon.

Derrière ces propos, il y a juste le désir de rendre hommage à ces assistantes familiales de jour, dévouées, qui complètent une offre qui n'arrive pas à absorber toute la demande.

La Ville de Genève, par la diversité de ses propositions d'accueil, souhaite que les parents puissent partir travailler le cœur léger et l'esprit libre. En inscrivant leur enfant à la Pastourelle ou à la Flottille, nul doute que c'est aussi le cas.



Modèle de gouvernance: "Entreprise libérée" ?

Afin de poursuivre sur le thème de gouvernance et de donner un éclairage sur des notions que la presse et les médias relaient régulièrement, revenons sur le sujet de l'«entreprise libérée» et son application dans les associations.

Mais de quoi s'agit-il exactement ? Pourquoi «libérée»? Est-ce applicable à des associations? A des institutions publiques?

Pourquoi «libérer l'entreprise» ?

Le terme a commencé à circuler dans les années 2000. La notion même d'«entreprise libérée» a fait l'objet de plusieurs publications.

Il y a, en la matière, deux noms qui font référence dans le monde francophone, Isaac Getz, professeur d'université en management et auteur de plusieurs livres sur «l'entreprise libérée», et Frédéric Laloux, auteur d'un livre de référence *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*.

Le propos initial d'Isaac Getz concerne l'innovation et cherche répondre à l'enjeu suivant: comment favoriser l'innovation et la créativité en entreprise? Naturellement, son propos a touché l'environnement de travail, ainsi que le management.

Innover, c'est donner les moyens matériels et organisationnels aux employé.e.s d'être créatif.ve.s, voire [disruptif.ve.s](#). Or, l'émergence des standards qualités, la multiplication des reporting, ou la standardisation des procédures et des moyens informatiques depuis les années 1970 ont plutôt eu tendance à cloisonner et rigidifier l'entreprise, et à conforter un management très administratif. L'employé.e se trouve dès lors cantonné.e dans un périmètre clairement délimité (voire restreint), avec un temps toujours plus important de compte-rendu sur ses activités.

Or la créativité implique un espace (temporel et parfois physique) pour faire émerger des idées, de la transversalité et des échanges, pour stimuler la réflexion, et de l'autonomie pour mettre en place ces idées.

L'innovation passe donc par un décroisement de l'organisation, par une approche qui consiste à «penser en dehors de la boîte», ainsi que par une responsabilisation et une autonomisation de ses employé.e.s (à l'instar du modèle holacratique).

Dans les années 2010, l'innovation en entreprise est passée du statut de différentiateur économique au statut d'impératif de survie dans un monde dit *VUCA* (terme américain qui trouve sa traduction française ainsi: Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu).

Le glissement entre innovation et «libération de l'entreprise» se fait donc naturellement chez Isaac Getz, comme chez d'autres théoriciens du management.

De quoi exactement «libérer» l'entreprise ?

Afin de décloisonner, il s'agit de se pencher sur l'organisation interne et les organigrammes. Pour responsabiliser et autonomiser les employé.e.s, l'option est plutôt de repenser les modes de management.

Frédéric Laloux a modélisé les organisations en fonction de ce qu'il appelle des «paradigmes» correspondants à certaines valeurs intrinsèques de l'organisation et à des modèles organisationnels, plus ou moins hiérarchisés. Au fur et à mesure, il en vient à définir un modèle, celui de l'organisation «opale» dans laquelle il n'y a, par exemple, plus de manager afin que les employé.e.s s'auto-organisent et soient partie prenante dans les décisions de l'organisation.

Pour autant, ce «paradigme» n'est pas appelé à être adopté à tout prix, mais l'organisation «agile» est celle qui saura adapter ces différents «paradigmes» en fonction des besoins.

La notion d'entreprise «libérée» est intimement liée aux pratiques managériales, ainsi qu'à la notion «d'engagement» du personnel. David Graeber, anthropologue et auteur de *Bullshit jobs*, a fait une critique acerbe de certains métiers et de certaines fonctions, remettant finalement en question la hiérarchisation des métiers vis-à-vis du sens qu'ils incarnent.

Dan Pink, journaliste et auteur de *La vérité sur ce qui motive*, quant à lui, met à mal les méthodes de management basées sur ce qu'il appelle «le bâton et la carotte», en opposant la prévalence des motivations dites intrinsèques (avoir un travail qui a du sens, recevoir de la reconnaissance pour ce que l'on fait, être à même de développer son expertise dans son métier, etc.) plus à même de favoriser l'engagement des employé.e.s dans une organisation. Il dénonce ainsi les entreprises qui font tout le contraire de «ce que la science montre», en continuant à utiliser les augmentations et gratifications comme seuls outils de motivation.

Libérer l'entreprise, ce serait donc repenser l'organisation interne afin de favoriser la collaboration, challenger le sens des processus et procédures, repenser les relations managériales (à défaut de les éliminer), promouvoir un cadre de travail dans lequel les employé.e.s trouvent du sens et, enfin, autonomiser et responsabiliser les employé.e.s en les invitant à l'auto-gestion.

Est-ce applicable à la petite enfance des associations? A des institutions publiques?

Est-ce vraiment pertinent, voire même raisonnable de penser «entreprise libérée» dans le contexte de la petite enfance, alors que la gouvernance se fonde sur trois régimes, qui ont leur logique propre, en termes de gestion et d'état d'esprit:

- Les comités bénévoles;
- Les employé.e.s des institutions soumis à des contrats de droit privé;
- La Ville de Genève en tant que subventionneur, institution publique.

Si ces différentes parties prenantes cherchent à satisfaire les besoins des familles en matière d'éducation préscolaire, les moyens et l'organisation pour y parvenir diffèrent radicalement, tout en se complétant.

Au regard de la complexité de la petite enfance, et de son articulation, appliquer un tel modèle semble compliqué.

Pour autant faut-il renoncer à voir dans ce modèle des opportunités ?

Il semble très improbable de transformer le domaine de la petite enfance en une «organisation opale». Les principes d'autonomisation et de responsabilisation sous-tendus par Isaac Getz ou Frédéric Laloux peuvent cependant être envisagés comme des clés à exploiter pour certains projets, certains processus et certaines parties de l'organisation.

Il y a cependant un élément crucial, sans lequel une telle possibilité est envisageable: avoir l'adhésion non seulement des décideurs, mais aussi de l'ensemble des employé.e.s.

Pour en savoir plus:

- [Une entreprise libérée, c'est quoi ? - YouTube](#)
- [David Graeber on the Value of Work - YouTube](#)
- [The puzzle of motivation - Dan Pink - Bing video](#)
- [Lean and Agile Adoption with the Laloux Culture Model, copyright Agile for all - YouTube](#)

Prochainement...



Photo ©Magali Girardin

Livre, petite enfance et familles: édition 2022

Partez à la rencontre du livre du 7 au 12 juin 2022! Organisé par le Service de la petite enfance de la Ville de Genève, en collaboration avec les Bibliothèques municipales, la Maison de la créativité et trois librairies partenaires, *Livre, petite enfance et familles* propose, chaque année, de découvrir de manière ludique l'univers passionnant du livre. L'événement, qui se déroule sur plusieurs jours, est ouvert aux enfants des structures d'accueil de la petite enfance (SAPE) mais aussi au grand public. Les enfants des SAPE choisissent librement, tout au long de la semaine, parmi la multitude d'activités proposées en lien avec le livre, que ce soit dans les parcs de la Ville ou à la bibliothèque. Pour le grand public, des animations sont proposées le mercredi et le samedi, à la Maison de la Créativité et à la Bibliothèque de la Cité. Et nouveauté, une journée supplémentaire est proposée aux familles le dimanche 12 juin à la Bâtie des enfants avec de nombreuses activités autour de l'univers du livre. La semaine de festivités sera également l'occasion de remettre le prix P'tit Mômes à un.e illustrateur.trice et un.e auteur.e jeunesse pour un album récemment édité. Plus d'informations à venir prochainement sur geneve.ch!



Défi Kamishibaï 2022: L'éveil aux langues

Comment faire du multilinguisme un levier pour favoriser l'égalité des chances et lutter contre les discriminations?

Le développement de l'éveil aux langues en Ville répond à la diversité culturelle et linguistique de la population genevoise et s'ancre dans un vaste projet d'éducation inclusive porté par des valeurs telles que le respect de la diversité et la tolérance.

Cette approche a comme objectif de développer chez les enfants une grande curiosité pour les langues de leur environnement proche et lointain. Elle est propice à l'acquisition des langues mais ne vise pas l'apprentissage d'une langue en particulier.

C'est autour de diverses activités que les enfants, avec l'accompagnement des professionnel.le.s de la petite enfance, vont peu à peu se sentir à l'aise dans des contextes plurilingues et pluriculturels. Les langues se co-construisent et s'alimentent mutuellement. Dès lors, l'apprentissage et la consolidation de la langue commune, le français, deviennent une évidence et participent à l'élargissement de la vision du monde de tous les enfants tout en reconnaissant et promouvant les ressources familiales.

C'est dans le cadre de ses activités que la participation au concours kamishibaï multilingue est une première pour les crèches de la Ville de Genève! Première aussi pour l'association Dulala, qui ouvre le concours à des enfants d'âge préscolaire!

Qu'est ce qu'un Kamishibaï?

(紙芝居 en japonais) signifie «Théâtre de papier». C'est une technique de narration d'origine japonaise, une sorte de théâtre ambulant, qu'utilisaient originellement des conteurs de rue pour raconter des histoires aux enfants en glissant des planches illustrées dans un castelet en bois: le butaï.

Le kamishibai plurilingue?

C'est à la fois un moyen envoûtant et ludique pour raconter des histoires ainsi qu'un puissant outil pédagogique pour favoriser l'apprentissage de la langue, de l'écoute active, de l'expression orale et artistique... ainsi que pour s'ouvrir aux langues.

Pour les crèches de la Ville, se lancer dans le Défi Kamishibai c'est:

- Respecter un cadre technique (entre 8 et 14 pages, une taille d'écriture de 16, une grandeur feuille...);
- Intégrer au moins quatre langues dans le récit ou dans les illustrations, afin de refléter la diversité des langues parlées dans le groupe d'enfant d'ici et d'ailleurs;
- Partager autour de la langue française, langue principale du récit, tout en laissant la place aux autres langues, celles des enfants, des parents ou des acteur.trice.s [éducatif.ve.s](http://educatif.ve.s) au sens large;
- Développer un projet artistique pluriculturel et plurilingue avec les enfants et leur famille.

Une vingtaine de groupes de diverses structures d'accueil de la petite enfance se sont inscrits et lancés dans le Défi kamishibai.

Un jury de neuf personnes composé de professionnel.le.s de l'enfance, de créateur.trice.s, de lecteur.trice. et d'artistes vont se réunir en avril 2022 pour élire les trois Kamishibai Genevois de l'an 2022. Le vainqueur participera au concours international à Paris.

Les trois lauréat.e.s seront à découvrir dans notre prochaine newsletter!

Clin d'oeil et rétrospective



Les Nocturnes de l'éveil culturel en vidéo

Découvrez en cliquant sur l'image ci-dessus, l'épisode des «Rendez-vous de la cohésion sociale» sur les Nocturnes de l'éveil culturel dès la naissance et sur la notion de «santé culturelle» avec la psychologue et psychanalyste spécialisée dans les questions de la famille, Sophie Marinopoulos.

Le coup de coeur de la rédaction

Sophie Marinopoulos

**Dites-moi
à quoi il joue
Je vous dirai
comment il va**

**VOTRE ENFANT
DE LA NAISSANCE
À SEPT ANS**



LLL. LES LIENS QUI LIBÈRENT

***Dites-moi à quoi il joue, je vous dirai comment il va*, de Sophie Marinopoulos**

Edition Les liens qui libèrent

Dès les débuts de la vie, le jeu entre en piste et il arrive qu'il ne nous quitte jamais. Il y a toutes sortes de jeux, des très connus, comme le jeu symbolique, le jeu de cache-cache, le jeu du déguisement, le jeu qui se cache dans le jeu, le jeu plus solitaire, le jeu de cartes, le jeu de l'oie, le jeu de construction et tant d'autres encore qui accompagnent l'enfant et qui le construisent.

Sophie Marinopoulos en a tiré un ouvrage qui s'intitule *Dites-moi à quoi il joue, je vous dirai comment il va*. Un diagnostic qui passerait par le jeu ? Allons voir ce qu'elle nous propose au fil des mots, peut-être des maux...

Le tout premier jeu est le jeu de bouche puisque dès ses premiers instants de vie, le bébé a le réflexe de succion immédiat. Sophie Marinopoulos nous révèle que bébé a fort à faire pour tenter d'éviter la douleur nouvelle qu'il ressent lorsqu'il a faim. Dans un premier temps, il cherche à la limiter au maximum et cela passe naturellement par la tétée. Bébé, en quête éperdue de bien-être, a besoin de téter calmement et de laisser le liquide se répandre dans son corps, de profiter du contact de sa mère et d'écouter le son de sa voix. Il se fabrique ainsi sa première colonne vertébrale sensorielle et il joue à être un corps entier. Sachez qu'il existe au moins quatre bonnes raisons d'explorer le monde par la bouche. Cela permet au bébé de se «rassembler», de découvrir l'objet nouveau, de se rassurer quand il a peur, de découvrir l'espace et il semblerait que de crapahuter avec un jeu dans la bouche rende bébé plus téméraire. Un bébé en bonne santé est un bébé satisfait car bien nourri et apaisé car contenu par les attentions de son parent.

Ensuite, les cinq sens sont tous sur leur base de lancement, attendant avec impatience d'être stimulés. Regarder, toucher, sentir, goûter, entendre, tout est nécessaire, indispensable, urgent, soit l'un après l'autre soit tous ensemble. Fort du sentiment plaisant d'exister, bébé va ainsi passer d'un corps de chair immature et sensoriel à un corps engagé cherchant à communiquer. Il a donc besoin de jeux stimulant ses sens pour l'accompagner dans ses découvertes et pour amorcer sa mue communicative. Sophie Marinopoulos mentionne toutefois deux conditions incontournables pour jouer, l'accord de maman et le soutien de papa. En effet, la séparation est une croissance continue, un mouvement de la vie et elle se réalise à travers les toutes premières autorisations parentales. Il convient, à ce stade, de leur présenter des jeux d'éveil sensoriel qui stimulent leurs cinq sens, qui sont le dictionnaire du monde du bébé puisqu'ils préparent à l'ouverture du monde et des connaissances et qu'ils accompagnent les premières séparations de l'enfant, qu'elles soient émotionnelles, sensorielles, spatiales, relationnelles et affectives. Cela va également lui permettre de faire connaissance avec l'erreur. L'essai-erreur permet d'apprendre sur soi et sur l'objet.

Ensuite, l'enfant qui grandit va avoir furieusement besoin de jeux moteur. Il va devoir grimper, se hisser, se trainer et va passer au stade balbutiant du toucher - agripper au toucher - attraper! Les jambes ne se contentent plus du lancer-plier mais elles vont vouloir plus, beaucoup plus! Elles s'aventurent dans des élévations et les petites mains vont attraper les orteils pour essayer de les mordiller! On ne devient pas un être moteur du jour au lendemain mais en essuyant bien des échecs! Et c'est le moment de sortir les tapis d'éveil, les voitures à pousser, les jeux d'encastrement et de bien surveiller bébé intrépide! Tout le monde a entendu parler du jeu symbolique. On joue à papa et maman, au docteur, on invente notre monde intérieur, on fait des points de suture aux peluches, on coupe les cheveux des poupées, on gribouille sur leur ventre... et sur les murs! Bref, on est excessivement vivant. Mais si je vous dis que, pour tous les enfants, le jeu symbolique est l'occasion d'exprimer leurs ressentis et de maîtriser les angoisses que leur croissance leur procure, le jeu dans un contexte thérapeutique prend tout son sens de soin psychique.

Il y a aussi le cacher-coucou, voir et être vu. Tricher c'est aussi jouer, affirme Sophie Marinopoulos. L'enfant voit un petit bout de maman et est capable de l'imaginer toute entière. Il accepte de la perdre un peu mais seulement un peu... Il en va de même avec son corps, il peut cacher sa main sous le drap mais si maman demande où est ta main? Il va vite la sortir fièrement car même cachée, il sait que sa main est toujours là même s'il ne la voit pas, il n'a donc aucune peur.

Et puis, parmi les jeux symboliques, il y en a un qui a une place toute particulière. C'est le doudou! Ce dernier n'est pas un jouet comme les autres. C'est un jouet précieux marqué par une forte affectivité et qui contient une charge symbolique énorme. Il fait le lien entre l'enfant et le monde extérieur et

est le prolongement entre lui et maman. Le doudou soutient l'enfant lors des moments de séparation. Les crèches genevoises sont donc remplies de doudous de tous poils et de toutes odeurs et ils sont, bien sûr, traités avec le plus grand respect.

Impossible de dérouler le tapis du jeu sans évoquer tous ceux qui font peur! Les grands frissons de la disparition et du grand méchant loup sont un incontournable de l'évolution de l'enfant lorsqu'il grandit. Dans le jeu de cache-cache, le fait de se cacher implique le secret espoir et la grande jouissance que procure le fait d'être retrouvé. C'est un jeu universel qui comporte des règles implicites et une dimension sérieuse. Il est interdit de l'arrêter avant d'être retrouvé!

Vous l'aurez compris, jouer est vital pour l'enfant même si nous n'avons ici exploré qu'une petite partie de tous les jeux indispensables à la bonne construction physique et psychique des tout petits. Certaines failles dans le bon déroulement de l'acquisition du jeu et d'un degré satisfaisant de participation peuvent montrer des signes de souffrance et d'immatunité. Soyons donc attentifs et créatifs!

Ecrire ce mini glossaire a été un... jeu d'enfant tant le livre de Sophie Marinopoulos est documenté, généreux et important. Je ne peux qu'encourager chaque personne ayant un lien avec un enfant (donc tout le monde) de le glisser sur sa table de nuit. Ce n'est sans doute pas un hasard si Montaigne a écrit: «*Les enfants n'ont d'affaires plus sérieuses que leurs jeux*».

Agenda (Mars - Juin)

Lire avec bébé

Les jeudis 24 mars et 24 avril 2022

Bibliothèque Saint-Jean

Lire avec bébé

Les mercredis 6 avril et 24 mai 2022

Bibliothèque Pâquis

Visite à tout petits pas - Des formes et des couleurs

Le mercredi 6 avril et le vendredi 8 avril 2022

MAH

Lire avec bébé

Les vendredis 8 avril et 13 mai 2022

Bibliothèque de la Cité

Livre, petite enfance et familles

Du 7 au 12 juin 2022

Bibliothèque de la cité

Bâtie des enfants

Parcs de la Ville

Librairies

Le MEG à portée de bébé. Eveil musical pour les 0-2 ans

Les mercredis 4 mai et 15 juin 2022

MEG

Visites d'éveil artistique

Tous les mardis et jeudis matins, sur demande

MAMCO

Prix P'tits Mômes - présentation de la sélection

Dimanche 20 mars 2022

Bibliothèque de la Cité

Nous éditons régulièrement une Lettre d'information "Petite enfance". N'hésitez pas à nous contacter et à la diffuser. Pour plus d'informations, consultez les pages web du Département de la cohésion sociale et de la solidarité sur www.geneve.ch ou l'[agenda](#) de la Ville de Genève.



Suivez l'actualité du Département de la cohésion sociale et de la solidarité sur [Facebook](#), [Twitter](#) et [Instagram](#).

Edition

Département de la cohésion sociale et de la solidarité
communicationd5@ville-ge.ch

Comité de rédaction - petite enfance: Céline Burki, Marianne Cosandey, Cornelia Cuniberti, Anne Duruz, Valérie Fallot, Pascale Lecuyer-Gauthier, Alexandra Macherel, Agnès Monnet, Manuelle Pasquali

Les données transmises pour l'inscription à la lettre d'information "Petite enfance" ne seront pas utilisées dans une autre but que la distribution de ladite lettre. Ces données personnelles ne seront pas transmises à des tiers autre que le fournisseur externe chargé de la distribution de la lettre d'information.

Vous pouvez mettre à jour vos données ou vous désabonner à tout moment, en [cliquant ici](#)