

# Les collaborations enseignants - ATSEM

3

## Une spécificité professionnelle à construire

*« La mise à disposition, par les collectivités territoriales, d'agents spécialisés auprès des enseignants des écoles maternelles constitue un partenariat majeur entre l'État et les communes.*

*De cette spécificité historique est née une réelle complexité dans la construction de collaborations ATSEM – enseignants plus ou moins heureuses, très souvent subies, trop rarement efficaces. »*

ATSEM – Enseignant : travailler ensemble. Le partenariat Ville – Ecole en question, CRDP Nantes, juin 2008, Vasse, Gillot, Leterme.

### 1. Un partenariat nécessaire et complexe trop rarement construit

Parmi les spécificités de l'école maternelle française, il en est une qui lui confère la particularité de faire travailler ensemble des professionnels appartenant à différents corps de métiers et issus d'une part de la fonction publique d'état –*les enseignants-* et d'autre part de la fonction publique territoriale –*les A.T.S.E.M. (Agents Territoriaux Spécialisés des Ecoles Maternelles)-*.

Le code des communes précise en effet que « *toute classe maternelle doit bénéficier des services d'un agent communal occupant l'emploi d'agent spécialisé des écoles maternelles et des classes enfantines.* » art. R 412-127 et R 414-29. Nombreux sont les enseignants de maternelle qui savent combien la collaboration avec ces agents est précieuse, incontournable, afin de les aider à mener à bien les missions qui leur sont confiées pour l'accueil des enfants les plus jeunes au sein de l'enseignement primaire.

Pour autant, si l'on peut considérer l'institutionnalisation de cette coopération comme une chance pour l'ensemble des acteurs, le travail en commun de ces partenaires obligés de l'école maternelle est particulièrement complexe.

Indispensables au fonctionnement des classes maternelles, ces collaborations entre ATSEM et enseignants sont souvent difficiles à mettre en œuvre et à vivre au jour le jour puisqu'il faut éviter d'une part, un partage trop strict des territoires - l'un s'occuperait de l'enfant et l'autre de l'élève- et d'autre part la confusion des rôles dévolus à chacun.

La mise en œuvre de ce partenariat se fait le plus souvent sans prendre réellement appui sur des référentiels métiers, mais à partir de représentations intuitives de ce qui peut ou ne peut pas être fait par l'un ou par l'autre. Par ailleurs, la particularité de ce travail en commun amène chacun des acteurs à s'exposer en permanence au regard de l'autre et à donner à voir ce qu'il est en tant que professionnel mais aussi, inévitablement, en tant que personne.

La réalité des fonctionnements passés et actuels atteste de cette complexité, laissant apparaître que nombre de ces partenariats professionnels sont le plus souvent subis et ne répondent pas toujours aux objectifs attendus.

Qui plus est, lorsque ces collaborations internes révèlent des dysfonctionnements importants qui rejaillissent sur les postures professionnelles et le travail en équipe, elles deviennent une entrave à la nécessaire sérénité quotidienne d'une école

maternelle. On ne peut accepter que la dépense d'énergie occasionnée par certaines situations de crise prive inévitablement les élèves d'une partie de l'attention qui leur est due.

## 2. Comprendre les obstacles et identifier les leviers

Constats généraux :

- Insatisfaction professionnelle fréquemment exprimée de part et d'autre quant aux modalités pratiques de fonctionnement à deux dans une classe maternelle.
- Manque de clarification des rôles de chacun des partenaires.
- Méconnaissance des appuis réglementaires.
- Manque de temps de formation sur le travail en commun.
- Très grande diversité de qualifications et modes de recrutement des personnels ATSEM.
- Incertitude transversale à la fonction d'ATSEM peu facilitatrice pour définir une place cohérente dans la démarche éducative globale.
- Manque de temps de concertation en dehors de la présence des élèves.
- Difficultés de compréhension liées à la double dépendance hiérarchique de l'ATSEM (Maire et Directeur d'école pendant le temps scolaire).
- ...

Eléments de départ qui, en situation professionnelle, génèrent incompréhensions, malentendus, pouvant aller jusqu'au conflit déclaré en passant par le « simple » dysfonctionnement. La déperdition du potentiel éducatif global de ce qui devrait constituer la communauté éducative (au sens de la réglementation) compromet la poursuite des missions assignées à l'école maternelle.

Il apparaît donc nécessaire de clarifier et comprendre la distinction et la complémentarité fonctionnelle indispensables entre enseignant et ATSEM.

*« Il n'y aurait pas de pire piège en effet que de se fonder sur une indifférenciation des rôles pour bâtir une collaboration sereine.*

*Une conception extensive de la « pédagogie » expose à la perte de sens et il est tout à fait essentiel que l'on conserve ce qui fait l'originalité et l'importance du « métier d'enseigner » avec des jeunes enfants.*

*Une conception restrictive de « l'éducation » qui séparerait l'hygiène et le soin des corps, le bien-être physique des aspects culturels et cognitifs n'a pas de sens avec des tout-petits mais le mélange des genres n'est guère structurant. La distinction des rôles et des responsabilités, la préservation d'espaces d'autonomie sont indispensables pour que la collaboration s'établisse sur des bases saines. Et le caractère professionnel de la relation s'illustre d'abord dans la capacité à établir et à vivre sereinement ces séparations.*

*C'est parce que nous avons des fonctions différentes dans le système que nous devons rechercher une harmonisation de nos contributions respectives, dans l'intérêt des bénéficiaires de notre travail. Travailler ensemble, ce n'est pas faire la même chose ; si on tendait vers cette confusion, il y aurait très vite, n'en doutons pas, un acteur de trop.... Mais les différences de statut ou de fonction ne traduisent ni ne légitiment une inégale dignité des personnes et de leur métier.»*

Viviane Bouysse, Inspectrice Générale de l'Education Nationale, in préface ATSEM-Enseignant : travailler ensemble, CRDP Nantes, Vasse, Gillot, Leterme, 2008.

Il est tout d'abord pertinent d'envisager, compte tenu des connaissances et expériences partagées par l'Ecole et les Collectivités, que l'ensemble de la question soit objet d'une **réflexion commune préalable**, dans une perspective d'anticipation, voire de prévention. Dans tous les cas, l'action s'inscrira dans une volonté partagée de professionnalisation.

Divers leviers s'offrent aux partenaires, pour peu que ceux-ci soient volontaires pour entreprendre une démarche à caractère participatif.

Parmi ces leviers, on pourra citer :

**Les chartes des ATSEM** qui d'ores et déjà existent en de nombreuses villes et codifient de manière adaptée aux objectifs locaux, la manière que peut avoir ce tandem, duo, binôme... de collaborer et cohabiter dans un même espace. Les problèmes observés ne tiennent en effet pas tant à une réglementation reconnue comme assez peu détaillée qu'aux façons d'interpréter celle-ci.

### **Formation des personnels**

Entre autres points, ces chartes gagnent à aborder celui-ci (déclaré comme majeur).

L'objectif central est en effet de conférer un caractère éminemment professionnel à l'acte quotidien. Pour cela, comment faire l'économie de la prise en compte d'une problématique identitaire ? Elle passera nécessairement par une formation dépassant largement un cadre qui ne serait que strictement technique. Conceptions, représentations à la fois managériales et éducatives doivent pouvoir être exprimées afin, qu'à terme, chacun puisse dépasser sa seule personne pour participer à un recentrage sur la personne qui réunit : l'enfant, et se concentrer sur l'objectif commun : l'éducation de cet enfant.

Attendus qui nécessitent d'être définis, qui demandent réflexion préalable, dialogue et compréhension sur des bases réfléchies.

### **Les projets de travail et options éducatives**

Ils appellent donc élucidation afin de permettre à chacun de savoir toujours comment se situer et pourquoi par rapport aux attentes institutionnelles d'une part mais surtout aux élèves et à leurs besoins spécifiques d'autre part.

Ces projets prennent à l'évidence en compte les besoins **spécifiques de l'enfant** d'école maternelle et requièrent de bien connaître **la mission** de celle-ci.

Toutes informations qui ne sont pas uniformément portées à la connaissance de la *communauté éducative* mentionnée par les textes officiels, laquelle regroupe tous les adultes professionnels de l'école. Faute de cela, injonctions et modes d'organisation internes ne peuvent être compris dans le sens souhaitable.

### **Les références statutaires**

La réglementation existe et évolue. Les préalables étant définis, il devient possible de les (re)clarifier. Les textes doivent être compris comme des repères facilitant la collaboration efficace, non comme des contraintes administratives et/ou corporatives qui seraient utilisées comme moyens de refus de participer à un progrès collectif. Ces dispositions prennent en effet tout leur sens lorsque les représentations de fond ont été traitées.

### **Des modalités de communication institutionnelle interne**

Dans la conduite de l'activité éducative quotidienne, apparaît enfin un besoin de régulation permanente. Ces espaces et temps d'échange in situ doivent être prévus eux aussi, codifiés à la lumière de ce qui précède afin de ne pas présenter de caractère improvisé, lié le plus souvent à une situation de crise.

Ils concrétisent la tonalité professionnelle de chacun des actes humains accomplis et/ou envisagés. Les diverses étapes du temps scolaire, leur raison d'être et la répartition des rôles appellent ces réglages de fonctionnement pour ne pas connaître une forme de lente érosion basée sur la reconduction d'habitudes, voire de routines qui ne seraient que le fait de tel ou tel enseignant.

Au final, la problématique abordée fait apparaître une récurrence thématique : celle du **dialogue** faute duquel l'harmonie de comportements souhaités comme professionnels a peu de chance de pouvoir s'installer.

### 3. Proposition d'outils issus de l'ouvrage « ATSEM-Enseignant : travailler ensemble »

#### Fiche propositions pour l'enseignant de maternelle

##### **Constats et difficultés actuelles :**

- Manque de clarification des rôles de chacun
- Manque de communication et déficit de concertation
- Manque de lisibilité en direction des familles
- Manque de cohérence éducative



##### **Acteurs partenaires:**

- ATSEM
- Directeur école
- Equipe de circonscription (Inspecteur, Conseillers Pédagogiques)
- Responsable ATSEM de la collectivité territoriale

##### **Pistes d'actions prioritaires:**

- Clarification des rôles de chacun
- Affichage de la cohérence éducative, particulièrement sur les temps d'accueil
- Communication interne
  - Information et régulation, avec l'ATSEM, des actions quotidiennes et projets à venir
  - Plan de travail partagé impulsé par l'enseignant, à l'aide d'outils construits en commun
  - Ménagement de temps de concertation réguliers
  - Formulation explicite des attendus lors d'un atelier confié à l'ATSEM
    - Avant/Pendant/Après (Cf. Conditions de réussite d'un atelier confié à l'ATSEM)
- Communication externe
  - Affichage des noms et fonctions sur la porte de classe
  - Présentation aux élèves des rôles de chacun
  - Association de l'ATSEM à la réunion de classe avec les familles
    - Lui permettre de présenter ses fonctions
    - Lui laisser prendre en charge les points d'informations le concernant

##### **Modalités, outils supports :**

- Possibilité de s'appuyer sur les référentiels métiers
  - Référentiels de compétences de l'enseignant et du directeur d'école
  - Décret de 1992 et trois fonctions de l'ATSEM (Educative / Entretien/ Aide pédagogique)
  - Contenus du CAP Petite Enfance
- Recueil des données auprès des DRH, responsables au sein des collectivités territoriales
- Interrogation en équipe (ATSEM, enseignants, directeur) des moments de concertation possibles

##### **Résultats attendus :**

- Favoriser le respect de chaque fonction à partir d'un cadre posé ensemble
- Favoriser la lisibilité des tâches de chacun en direction des différents partenaires
- Travailler en harmonie et de manière complémentaire à partir de rôles distincts et clarifiés
- Favoriser la communication pour une mise en œuvre partagée professionnalisante
- Asseoir la cohérence éducative au service de l'ensemble des élèves de l'école

*In « ATSEM-enseignant : travailler ensemble . Le partenariat Ville-Ecole en question », VASSE, GILLOT, LETERME, CRDP Pays de la Loire, Juin 2008.*

## Fiche propositions pour la directrice ou directeur d'école

### **Constats et difficultés actuelles :**

- Manque de clarification des rôles de chacun
- Déficit de concertation et manque de communication
- Manque de lisibilité en direction des familles
- Manque de cohérence éducative
- Tensions ou conflits internes



### **Acteurs partenaires:**

- ATSEM
- Enseignants
- Equipe de circonscription (Inspecteur, Conseillers Pédagogiques)
- Responsable ATSEM de la collectivité territoriale

### **Pistes d'actions prioritaires:**

- Clarification des rôles de chacun à partir de rappels collectifs des textes de référence, chartes...
- Aide à la construction de la cohérence éducative entre l'ensemble des personnels de l'école
- Communication interne
  - Information des ATSEM sur le fonctionnement de l'école, les axes du projet d'école
  - Définition en concertation avec les ATSEM de la répartition du travail partagé (affichage)
  - Aide à la mise en œuvre de temps de concertation entre enseignants et ATSEM
  - Mise en place de conseils d'ATSEM réguliers avec traces écrites
  - Facilitation de l'accueil des ATSEM et enseignants remplaçants (Emplois du temps affichés...)
- Communication externe
  - Impulsion donnée à la participation des ATSEM aux réunions de classe avec les familles
  - Affichage des noms et rôles de chacun sur les portes de classes
  - Information des familles sur les rôles de chacun dans l'école (au sein du livret d'accueil...)
- Participation des ATSEM à la communauté éducative
  - Invitation des ATSEM aux réunions de conseils d'écoles en rappelant leur présence en tant que personnel de l'école et non représentant de la collectivité locale
  - Invitation des ATSEM à certains conseils des maîtres, aux concertations « projet d'école » ou aux équipes éducatives lorsqu'ils sont concernés
  - Invitation des ATSEM à participer à tout type de réunion pouvant les concerner, en concertation avec les cadres des collectivités locales responsables des personnels, avec prise en compte du temps passé

### **Modalités, outils supports :**

- Décret de 1992 et trois fonctions de l'ATSEM (Educatif / Entretien/ Aide pédagogique)
- S'informer des pratiques antérieures et solliciter la possibilité d'associer les ATSEM auprès des responsables villes
- Interroger en équipe élargie les moments de concertation possibles
- Se rapprocher de l'équipe de circonscription en cas de tensions ou conflit entre les personnels

### **Résultats attendus :**

- Travailler en harmonie et de manière complémentaire à partir de rôles distincts et clarifiés
- Favoriser la communication pour une mise en œuvre partagée professionnalisante
- Favoriser le respect de chaque fonction à partir d'un cadre posé ensemble
- Favoriser la lisibilité des tâches de chacun en direction des différents partenaires
- Asseoir la cohérence éducative

In « ATSEM-enseignant : travailler ensemble . Le partenariat Ville-Ecole en question », VASSE, GILLOT, LETERME, CRDP Pays de la Loire, Juin 2008.

## **Conditions de réussite d'un atelier confié à l'ATSEM**

### **Avant**

L'enseignant définit les objectifs, le cheminement...  
Anticiper une bonne préparation matérielle  
Définir la durée de l'atelier  
Préciser le nombre d'enfants concernés  
Préciser la démarche d'animation proposée par l'enseignant  
Consigne : claire, précise, concise ou absence de consigne (activité induite)  
Importance de penser l'action de l'Atsem (plus ou moins de guidage de l'enfant)  
Présentation du travail aux enfants en présence de l'Atsem

### **Pendant**

Introduire l'activité de façon motivante  
Atsem centrée sur cette tâche  
Laisser le temps de l'exploration  
Essais-erreurs possibles  
Langage clair et cohérent  
Attitudes de l'adulte :  
    Encourager  
    Motiver  
    Ecouter  
    Observer  
    Solliciter  
    Relancer  
    Dédramatiser

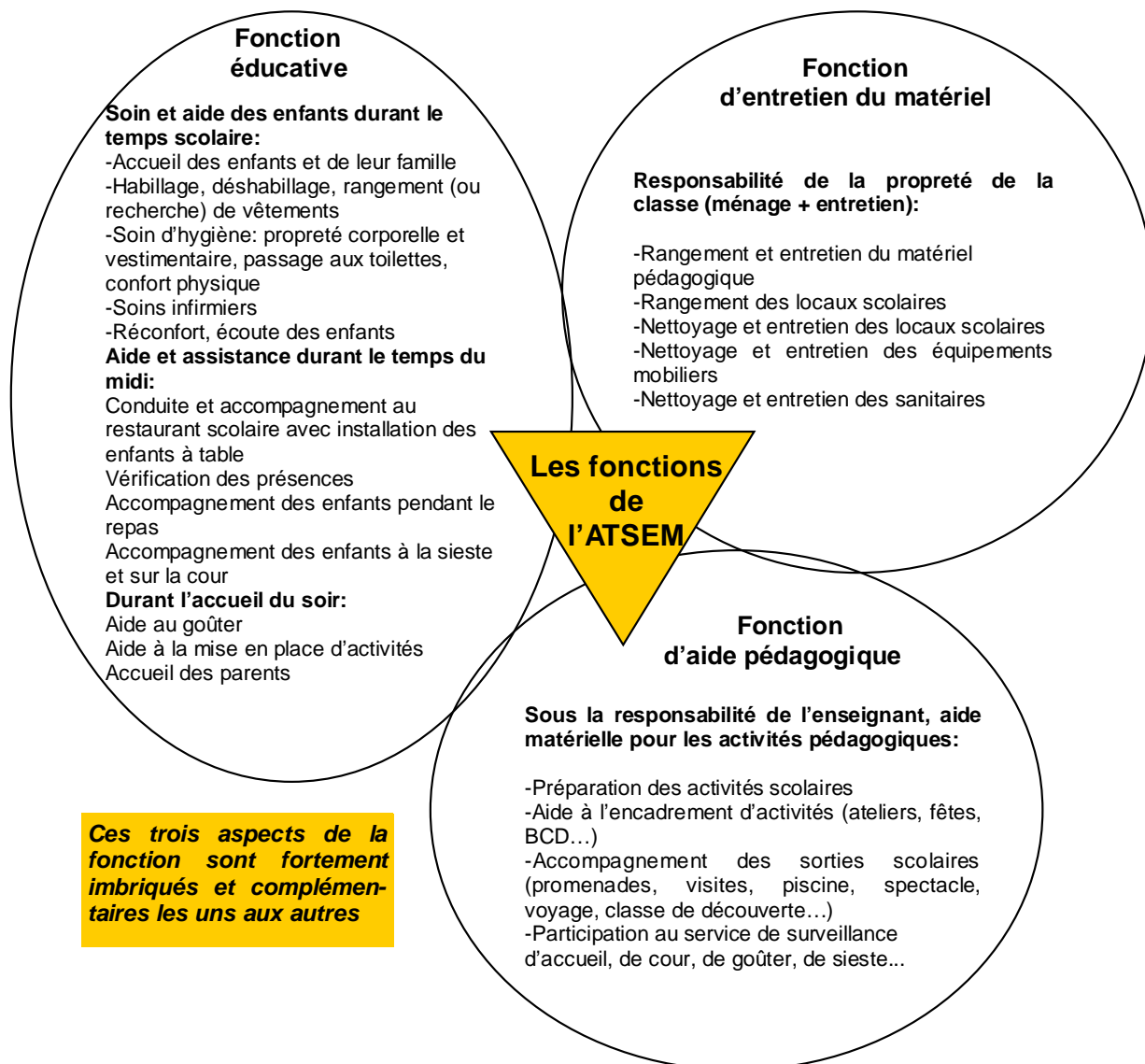
### **Après**

Faire parler sur le travail  
Associer les enfants au rangement  
Evaluer pour et/ou avec l'enseignant  
Bilan de l'atelier (restitution)  
Savoir si l'enfant a fait le travail seul (quelle aide si aide...)  
Envisager les réajustements pour le fonctionnement de l'atelier

## Les 3 fonctions de l'ATSEM

« Les ATSEM participent à la communauté éducative »  
Décret n°92-850 du 28 août 1992

(Tâches à adapter selon les contextes locaux)



In « ATSEM-enseignant : travailler ensemble . Le partenariat Ville-Ecole en question », VASSE, GILLOT, LETERME, CRDP Pays de la Loire, Juin 2008.

### Bibliographie :

- « ATSEM-enseignant : travailler ensemble . Le partenariat Ville-Ecole en question », VASSE Thierry, GILLOT Françoise, LETERME Philippe, CRDP Pays de la Loire, Juin 2008.
- « Les agents territoriaux des écoles maternelles », 2<sup>ème</sup> édition, collection Livre bleu, CRDP de l'Indre, 2006.