

Article sur la « Rencontre en ligne Pro Enfance » de mars 2023

## **Directions de structure d'accueil de l'enfance en Suisse romande : une rencontre pour mettre en lumière la réalité du métier**

En mars 2023, Pro Enfance organisait la rencontre en ligne « Direction de structure : la réalité du métier », avec la collaboration des membres du comité de l'ARDIPE, l'association romande des directions d'institutions pour l'enfance. Auparavant, l'ARDIPE avait choisi de confier la suite de ses activités à Pro Enfance et avait réalisé le clip vidéo « Direction de structure : la réalité du métier », comme ultime message et cadeau aux acteurs de l'enfance romands. C'est sur la base de ce clip que la rencontre en ligne a été organisée. Plus de 70 personnes de toute la Suisse romande ont participé, montrant ainsi l'intérêt pour la thématique et les échanges entre directions.

La rencontre a mis en lumière l'activité des directions de structure d'accueil de la petite enfance au-delà des clichés. Elle a montré le niveau de responsabilité qu'elles portent, la diversité des tâches requises, la valorisation très variable du métier d'une région à l'autre et les difficultés de nature structurelle que les structures d'accueil rencontrent. Voici les principales observations rassemblées lors de la rencontre :

### **Changer le regard sur la vie et la direction des structures d'accueil**

Le métier de direction de structure est l'objet de clichés anciens, parfois rétrogrades, qui bloquent le développement du secteur. Une intervenante évoque la représentation de « la petite dame de la crèche ». Mais, au-delà des clichés, les directrices et directeurs de structure gèrent des budgets importants, emploient plusieurs dizaines de collaborateurs. Il s'agit donc de prendre la mesure des responsabilités et compétences requises. Il s'agit aussi d'attribuer aux responsables de structure un véritable rôle de direction, de chef-fe-s, plutôt que d'employés au service d'un comité. Il est nécessaire de professionnaliser et de valoriser le rôle de direction de structure.

### **Des conditions de travail souvent inadéquates**

En termes de condition de travail, les directions de structure d'accueil devraient bénéficier des mêmes classes salariales que les directions d'institutions spécialisées. Elles devraient aussi bénéficier d'un temps de travail suffisant alors que l'on observe des temps partiels (à taux bas) pour des directions de structure qui comptent plusieurs dizaines de collaborateurs. Il est nécessaire d'ailleurs de leur adjoindre des collaborateurs administratifs. Des normes de postes de travail (%) de direction administrative et pédagogique seraient également utiles. Enfin, le travail éducatif qui leur échoit encore régulièrement pèjore d'autant plus le rôle de direction et devrait être ainsi limité. Une intervenante se demande d'ailleurs « si les directeurs d'EMS sont aussi chargés de la toilette de leurs résidents ».

### **Le poids de la gestion des ressources humaines**

Un des défis principaux des directions réside dans la gestion des ressources humaines, dans la recherche et la gestion et la formation du personnel. Face à la pénurie de personnel fixe ou auxiliaire, ainsi qu'aux absences, les directions doivent lancer parfois chaque semaine des recherches de personnel remplaçant. Existe-t-il des solutions pour fidéliser son personnel fixe ou auxiliaire ? Les pistes évoquées sont la surdotation de postes fixes pour les structures, la création de réseaux de structures et d'un pool commun de remplaçant-e-s, des contrats annuels fixes pour les remplaçant-e-s avec poste de piquet pour le lundi, la formation au long cours du personnel pris en charge par les réseaux et structures. En termes d'outils de gestion du personnel qui facilitent le travail, le logiciel Tipee a été évoqué.

## **Des injonctions et nouvelles missions sans adaptation des moyens**

Les structures font aussi face aux changements sociétaux, à l'augmentation des attentes et injonctions en matière de mission d'accueil et éducative, de la part des parents, de la part des autorités publiques. Elles doivent mettre en œuvre des mesures d'encouragement précoce ou d'inclusion d'enfants à besoins spécifiques. Pour y répondre, les structures ne disposent pas forcément du personnel suffisant, avec les compétences adéquates. Les moyens diminuent même dans certaines régions alors que les missions et les cas d'enfants à besoins spécifiques augmentent. Il est, au contraire, attendu une adéquation des missions et des moyens financiers et en termes de personnel. Les structures ont aussi à gagner de bénéficier d'équipes aux profils et formations variées. En matière d'inclusion, les postes de référent-e-s ou coordinateurs-trices de l'inclusion à l'échelle de communes et régions sont relevés comme des innovations intéressantes.

## **Dissolution de l'ARDIPE en 2022 et passage de relais à Pro Enfance**

L'association de l'ARDIPE s'est dissoute le 3 mars 2022 à la suite du manque de membres actifs au sein de son assemblée. En effet, les ressources des directions en termes de temps, d'énergie et de coût (cotisations) sont très limitées. En conséquence, les membres de Fribourg, Jura, Neuchâtel, Genève, Valais et Vaud ont fait le choix de n'appartenir qu'à une seule et même association plus globale qu'est Pro Enfance. L'ARDIPE a fait le choix d'offrir le solde de sa trésorerie à Pro Enfance qui a accepté de prendre le relais et d'offrir un volet supplémentaire au travail de terrain des directions.

### **Informations complémentaires :**

Liens vers la vidéo « Direction de structure : la réalité du métier »

<https://www.proenfance.ch/directrice-d-institution-de-l-enfance-la-realite-du-metier>

<https://vimeo.com/754590261>

La rencontre était animée par :

- Patricia Kneuss – Directrice du Centre d'Accueil pour Enfants CAPE à Courgenay,
- Pascal Kaempfen – Directeur des structures d'accueil « Les Toupies » à Lausanne,
- Sylviane Tarchini – Directrice de la Maison de l'enfance de Val-Terbi à Vicques,
- Joëlle Gairaud – Directrice de la Maison de l'enfance à Tramelan et
- Régis Niederoest – chargé des Prestations locales à Pro Enfance.