

# Enquête auprès des directions et cadres d'institutions de la petite enfance en Suisse romande

## PRo Enfance

---

### Rapport

---

22 août 2016

Emilie Flamand-Lew

## Tables des matières

<b>1.</b>	<b>Mandat.....</b>	<b>3</b>
1.1	Introduction.....	3
1.2	Méthodologie.....	3
<b>2.</b>	<b>Résultats de l'enquête.....</b>	<b>5</b>
2.1	Profil des répondant-e-s.....	5
2.2	Profil des institutions.....	8
2.3	Conditions de travail.....	13
2.4	Perspectives professionnelles.....	15
2.5	Equilibre des tâches.....	16
2.6	Formation et compétences-clé.....	18
2.7	Appréciation générale.....	20
2.8	Pistes d'amélioration.....	22
<b>3.</b>	<b>Conclusion et recommandations.....</b>	<b>24</b>
3.1	Conclusion.....	24
3.2	Recommandations à l'adresse du comité de PPro Enfance.....	25
<b>4.</b>	<b>Annexe 1 : comparaisons intercantionales.....</b>	<b>27</b>
<b>5.</b>	<b>Annexe 2 : questionnaire.....</b>	<b>37</b>

## Remerciements

Nous tenons à remercier ici les personnes qui nous ont consacré du temps pour des entretiens exploratoires, l'ensemble des participant-e-s à l'enquête pour leurs contributions riches et intéressantes, ainsi que l'ACIPEG, pour l'autorisation donnée d'utiliser les résultats de son enquête genevoise.

# 1. Mandat

---

## 1.1 Introduction

L'association PPro Enfance (Plateforme Romande pour l'accueil de l'Enfance), créée en 2014, a pour objectif de regrouper et représenter les acteurs de l'accueil de l'enfance des cantons romands et d'être un interlocuteur au niveau national dans cette thématique, qui comprend l'accueil en institution de la petite enfance (IPE), l'accueil parascolaire et l'accueil familial de jour.

PPro Enfance s'est vu confier un mandat par l'une de ses associations-membres, l'ARDIPE (Association romande des directeurs et directrices d'institutions de la petite enfance), consistant à réaliser une enquête auprès des directeurs-trices d'IPE dans toute la Suisse romande, afin de mieux connaître leurs rôles, leurs compétences, leurs prérogatives, leurs conditions de travail, etc. En raison des faibles ressources de PPro Enfance, association toute jeune qui doit créer son réseau et mettre en place ses structures, et ayant eu connaissance d'un mandat similaire se déroulant sur le canton de Genève, la présidente de l'association a contacté evaluanda afin d'effectuer cette enquête, qui fait l'objet du présent rapport.

En effet, evaluanda, bureau d'évaluation et de conseil basé à Genève, a réalisé au printemps 2016 une enquête similaire auprès des membres de l'ACIPEG (Association des cadres des institutions de la petite enfance genevoise). Les résultats de cette enquête ont été repris dans le cadre de l'enquête romande, et le canevas de questionnaire utilisé a servi de base au questionnaire romand également, le comité de l'ACIPEG ayant donné son accord de principe.

## 1.2 Méthodologie

Après une discussion avec la présidente de PPro Enfance, trois entretiens téléphoniques exploratoires ont été effectués avec des membres de PPro Enfance dans trois cantons (JU, NE, VD) pour identifier les problématiques et enjeux présents dans différents cantons à explorer dans le cadre de l'enquête. Le questionnaire a ensuite été élaboré par nos soins, puis validé par le comité de PPro Enfance.

L'enquête a été effectuée via un questionnaire en ligne, dont le lien a été envoyé aux adresses d'IPE fournies par PPro Enfance le 24 mai, avec un délai au 7 juin. Un rappel a été effectué, avec un délai additionnel de 3 semaines, la diffusion du lien vers l'enquête ayant connu des difficultés, notamment dans le canton de Vaud. En tout, le questionnaire a donc été ouvert pendant cinq semaines. Sur les 802 personnes à qui le lien vers l'enquête a été adressé, 239 personnes se sont connectées. Parmi ces 239 connexions, nous avons pu dénombrer 227 réponses valides<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Certaines personnes se sont connectées brièvement, probablement pour parcourir le questionnaire, mais sans le remplir. Nous avons donc éliminé ces observations.

A ces réponses, il faut ajouter les réponses genevoises, tirées de l'enquête similaire réalisée pour le compte de l'association des cadres des institutions de la petite enfance genevoise (ACIPEG). En effet, ayant l'accord de l'ACIPEG pour utiliser les résultats de son enquête, nous n'avons pas réinterrogé les cadres genevois, ceux-ci ayant été sollicités à peine deux mois auparavant. Ces contributions genevoises sont au nombre de 77. Le tableau ci-dessous montre le nombre d'envois, le nombre de réponses valides et le taux de retour calculé par canton.

**Figure 1 : taux de retour par canton**

	envois	réponses	taux de retour
Fribourg	55	20	36%
Genève	123	77	63%
Jura	21	14	67%
Neuchâtel	34	35	103%
Vaud	581	113	19%
Valais	111	40	36%
canton inconnu	-	5	-
<b>TOTAL</b>	<b>925</b>	<b>304</b>	<b>33%</b>
<b>TOTAL sans Vaud</b>	<b>344</b>	<b>186</b>	<b>54%</b>

On constate que le canton de Neuchâtel affiche un taux supérieur à 100% (!). Nous ne connaissons pas précisément la raison de ce taux particulièrement élevé, mais pouvons imaginer que, le lien vers l'enquête ayant été adressé aux e-mails des IPE, dans certains cas, plusieurs personnes ont répondu pour une même institution. Cette mobilisation particulièrement importante peut aussi s'expliquer par la tenue d'une assemblée générale de l'ANDIP (Association neuchâteloise des directeurs-trices d'institutions pré-parascolaires) durant cette période, où les membres ont été vivement encouragés à participer. Les directions fribourgeoises et valaisannes d'IPE ont été moins nombreuses à répondre, peut-être en raison du bilinguisme de ces cantons (le questionnaire n'était disponible qu'en français).

Quant au canton de Vaud, un contexte particulier vient expliquer le taux de retour particulièrement bas de 19% : pour les institutions vaudoises, le lien vers l'enquête a été transmis par l'Office de l'accueil de jour des enfants (OAJE), dont la base de données regroupe les institutions pré- et parascolaires, sans que l'on puisse isoler les unes ou les autres (dans de nombreuses communes, ces deux types d'accueil sont d'ailleurs regroupés au sein d'une même institution). Le chiffre indiqué de 581 représente le nombre d'adresses e-mail ayant reçu le lien, mais une partie importante de ces contacts n'étaient pas concernés par l'enquête. Ainsi, pour le canton de Vaud, il n'est pas possible de calculer le taux de retour de manière fiable. Pour cette raison, nous avons calculé un taux de retour global sans le canton de Vaud, qui s'élève à 54%, un taux qui peut être considéré comme tout à fait correct pour ce genre d'enquête<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Dans ce type d'enquête et pour un tel nombre de destinataires, le taux de retour est considéré comme correct à partir de 50% et satisfaisant à partir de 60%.

70 questions étaient posées, dont 16 questions ouvertes, auxquelles les participant-e-s pouvaient répondre en saisissant du texte. Les réponses aux questions fermées ou quantitatives seront présentées dans ce rapport sous la forme de tableaux synthétiques et de graphiques illustratifs, tandis que les contributions aux questions ouvertes ont fait l'objet d'un travail de synthèse.

## 2. Résultats de l'enquête

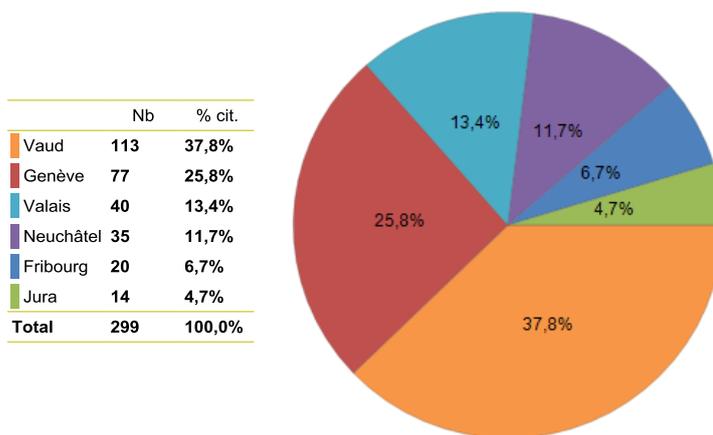
Nous allons commencer par présenter un arrêt sur image du profil des répondant-e-s et des institutions, afin de connaître un peu mieux les caractéristiques des cadres d'IPE romandes et de leurs institutions. Dans un deuxième temps, nous analyserons les résultats concernant la satisfaction des participant-e-s vis-à-vis de leurs conditions de travail et de leurs perspectives professionnelles. Nous aborderons ensuite la question de la formation et des compétences-clé requises pour diriger une IPE. Enfin, nous verrons quelle est l'appréciation générale des répondant-e-s par rapport à leur fonction, avec ses avantages et ses défis, et esquisserons des pistes d'amélioration.

### 2.1 Profil des répondant-e-s

Nous avons vu un peu plus haut quel était le taux de retour par canton. En chiffres absolus, comme on le voit dans la Figure 2 ci-dessous, les cadres d'IPE vaudoises composent le groupe de répondant-e-s le plus important. Suivent les genevois, les valaisans, les neuchâtelois, les fribourgeois et les jurassiens.

Figure 2 : répartition par canton

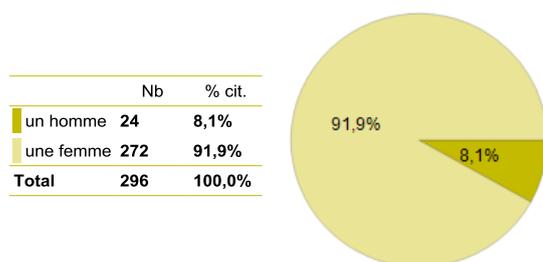
Dans quel canton exercez-vous votre fonction?



Reflétant une réalité propre aux métiers de la petite enfance, la répartition par sexe montre une très forte représentation des femmes, avec seulement 8.1% de répondants masculins.

**Figure 3 : répartition par sexe**

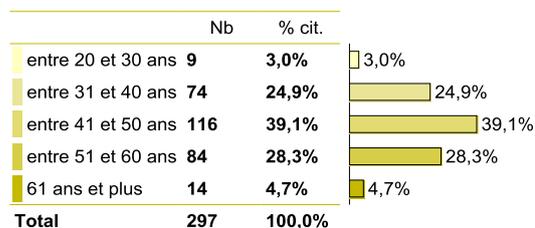
**Vous êtes**



Au niveau des âges, la Figure 4 montre que la tranche la plus représentée parmi les répondant-e-s (39%) est celle des 41-50 ans, suivie des 51-60 ans (28%) et des 31-40 ans (25%). Seuls 3% ont moins de 30 ans, certainement car on accède en général aux postes de cadres ou de direction après avoir acquis une certaine expérience dans le domaine de la petite enfance.

**Figure 4 : répartition par tranche d'âge**

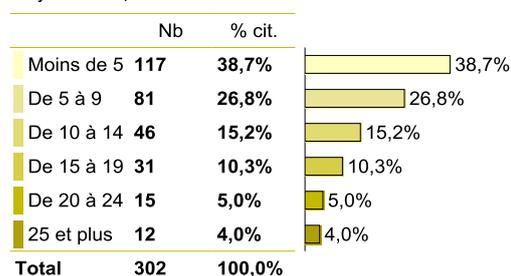
**Vous avez**



La Figure 5 nous renseigne sur l'ancienneté des répondant-e-s au sein de leur fonction de direction. On voit que plus d'un tiers (38,7%) d'entre eux-elles occupent leur poste depuis moins de 5 ans. Seuls 9% des participants à l'enquête sont dans leur fonction depuis plus de 20 ans, la moyenne étant de 8,38 ans d'ancienneté.

**Figure 5 : ancienneté (années)**

Moyenne = 8,38



On a donc des personnes qui, selon leur âge, semblent avoir déjà une certaine expérience dans le métier, mais dont l'entrée en fonction dans un poste de direction est relativement récente. Cela correspond à la tendance de professionnalisation du domaine de la petite enfance ces dernières

années, qui a vu un développement des postes de cadre ou de direction, occupés par des personnes très majoritairement issues du métier (éducateurs-trices de la petite enfance qui évoluent dans un poste de direction).

On voit d'ailleurs dans la Figure 6 ci-dessous, concernant la formation, que plus de la moitié des répondant-e-s sont titulaires d'un diplôme d'éducateur-trice de l'enfance. Si l'on ajoute les diplômes de nurse et de jardinier-ère d'enfants, on arrive à 76% de personnes qui disposent d'une formation de base dans le domaine de la petite enfance. Les répondant-e-s sont par ailleurs nombreux-euses à avoir suivi une ou plusieurs formations continues de type CAS, DAS ou MAS. Parmi les réponses « autre », on retrouve beaucoup de personnes ayant obtenu une formation universitaire en sciences de l'éducation ou en psychologie, ou encore une formation HES en animation socioculturelle ou éducation sociale. Parmi les formations continues souvent mentionnées, on trouve la formation de direction d'institution de l'enfance du CEFNA à Neuchâtel.

**Figure 6 : formations professionnelles suivies**

**Quelle(s) formation(s) professionnelle(s) avez-vous suivie(s) ou êtes-vous en train de suivre?**

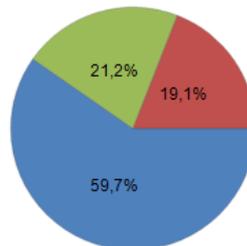
	Nb	% obs.	
Diplôme d'éducateur-trice de l'enfance ES	162	53,3%	53,3%
autre (formation cantonale, titre universitaire, etc.)	122	40,1%	40,1%
CAS en gestion d'équipe et conduite de projets	88	28,9%	28,9%
CAS de praticien-ne formateur-trice / formation FPP	50	16,4%	16,4%
Diplôme de jardinier-ère d'enfants	41	13,5%	13,5%
Diplôme de nurse	28	9,2%	9,2%
CAS en gestion et direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires	22	7,2%	7,2%
DAS en gestion et direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires	22	7,2%	7,2%
MAS en gestion et direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires	22	7,2%	7,2%
<b>Total</b>	<b>304</b>		

La Figure 7 présente les fonctions occupées par les participant-e-s à l'enquête. Près de 60% sont directeurs-trices d'IPE, tandis que près de 20% sont responsables de jardins d'enfants ou de garderie. Parmi les 60 personnes ayant indiqué « autre », il faut compter 37 adjoint-e-s pédagogiques et 14 responsables de secteurs, des fonctions spécifiques au canton de Genève.

**Figure 7 : fonctions**

**Quelle est votre fonction actuelle?**

	Nb	% cit.
directeur-trice d'IPE	169	59,7%
autre (adjoint ou adjointe, responsable de secteur, etc.)	60	21,2%
responsable de jardin d'enfants/garderie	54	19,1%
<b>Total</b>	<b>283</b>	<b>100,0%</b>

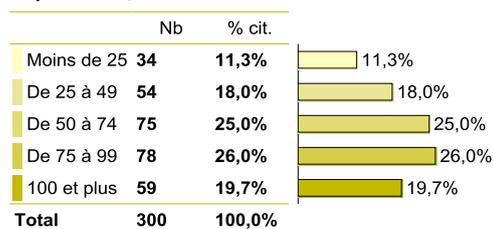


Dans la Figure 8 ci-dessous, on présente le taux de travail des répondants, dans leur fonction de cadre d'une part, et sur le terrain d'autre part. Ici encore, les réponses témoignent de la professionnalisation croissante de la petite enfance, puisque les participant-e-s consacrent 64.08% en moyenne à leur fonction de cadre. Seuls 11.3% occupent cette fonction à moins de 25%, tandis que 19.7% l'occupent à plein temps. Quant au taux de travail consacré au terrain, pour 59.7% des répondant-e-s, il est inférieur à 25%. On voit tout de même que 22% des participant-e-s ont un taux de travail de terrain supérieur à 50%.

**Figure 8 : taux de travail**

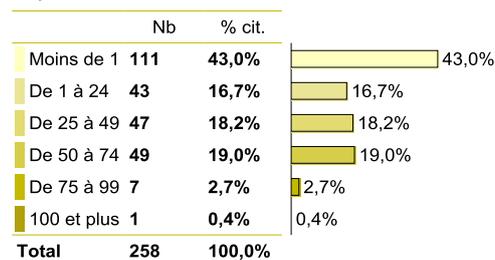
**dans votre fonction de cadre**

Moyenne = **64,08**



**sur le terrain**

Moyenne = **22,22**



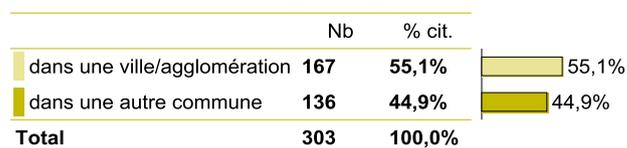
Ces chiffres recouvrent des réalités très différentes, avec certaines directions très professionnalisées, occupant des temps de travail importants, sans occuper de fonction sur le terrain (c'est le cas de 43% des répondant-e-s). Pour une minorité, toutefois, la fonction de direction représente un petit temps de travail, qui vient s'ajouter à une présence importante sur le terrain. On retrouve ces disparités dans la description du profil des institutions, sur lequel nous allons nous pencher à présent.

## 2.2 Profil des institutions

La répartition par cantons ayant déjà été présentée plus haut, nous voyons dans la Figure 9 ci-dessous la répartition entre ville et campagne, avec 55.1% d'institutions situées en zone urbaine, contre 44.9% situées plutôt en zone rurale.

**Figure 9 : situation géographique**

**Où exercez-vous votre fonction?**



La Figure 10 ci-dessous montre la taille des institutions concernées, en nombre de places et en nombre de dossiers. Cette distinction est importante, car chaque dossier génère un travail administratif incompressible, et une institution dont les places sont occupées par un plus grand

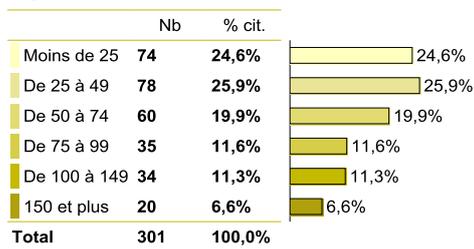
nombre d'enfants à temps partiel aura donc une charge administrative supplémentaire en conséquence.

On voit ainsi qu'en moyenne, le nombre de places est de 69 et le nombre de dossiers de 110. Vu la disparité entre les institutions, la moyenne n'est toutefois pas la donnée la plus pertinente. Il est plus intéressant d'observer la répartition, assez équilibrée, entre les petites institutions (moins de 25 places), qui représentent près d'un quart des répondants. Le quart suivant est composé des institutions entre 25 et 49 places. Les grandes institutions (plus de 100 places) représentent moins de 20% du total. A noter que, pour le canton de Genève, certain-e-s des répondant-e-s dirigent des secteurs, regroupant plusieurs institutions, ce qui explique les nombres les plus élevés.

**Figure 10 : taille de l'institution**

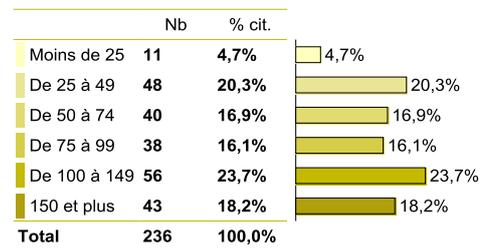
**nombre de places**

Moyenne = **68,86**



**nombre de dossiers**

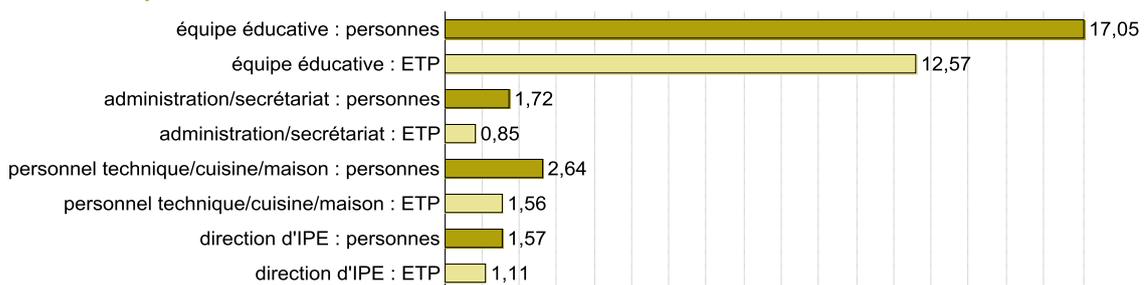
Moyenne = **110,00**



Il était ensuite demandé aux participant-e-s à l'enquête de renseigner le nombre de personnes, d'une part, et d'ETP (équivalent temps plein), d'autre part, travaillant dans leur institution, en différenciant la direction, les membres de l'équipe éducative, le personnel administratif, et le personnel technique, hôtelier et de cuisine. La Figure 11 ci-dessous présente les chiffres moyens pour ces différentes catégories.

**Figure 11 : personnel travaillant dans l'institution**

**Nombre de personnes/ETP travaillant dans l'institution**



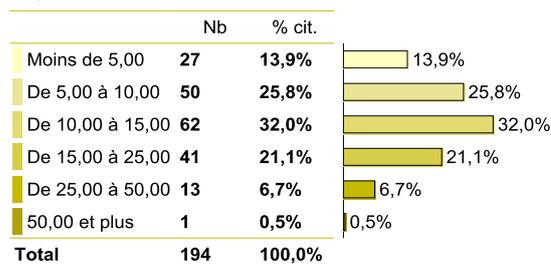
Ces moyennes donnent un aperçu, mais vu la disparité de taille entre les différentes institutions, ils sont relativement peu parlants. Nous avons donc calculé des ratios, permettant de mieux comparer les réalités vécues par les cadres d'IPE. Une comparaison intercantonale de ces ratios figure en annexe au rapport.

Limites méthodologiques : la lecture de ces ratios doit être faite en gardant à l'esprit certaines limites inhérentes à ce type d'enquête. D'une part, il se peut que des erreurs se soient glissées dans les chiffres saisis. Dans la mesure du possible, nous les avons corrigées (ex. 0.6 ETP de direction et non 60 ETP de direction pour une institution, les ETP ayant parfois été interprétés comme des pourcentages). D'autre part, toutes les institutions ne sont pas organisées de la même manière, certaines étant divisées en plusieurs sites ou secteurs, et représentant donc des volumes nettement supérieurs. Toutefois, les ratios proposés donnent un ordre d'idée du nombre de personnes subordonnées aux cadres et directeurs-trices d'IPE ayant participé à l'enquête, et donc de leurs responsabilités respectives.

Le premier ratio calculé est celui entre le nombre d'ETP dans l'équipe éducative et le nombre d'ETP de direction. Ainsi, si le ratio est de 8, cela signifie qu'une directrice à 100% a 8 éducatrices sous sa responsabilité. La Figure 12 ci-dessous montre la répartition de ces ratios. On y voit que pour une majorité des répondant-e-s (57.8%), le ratio tourne entre 5 et 15 postes d'éducatrices-trices pour un poste de direction. Concernant le cas mentionné avec un ratio supérieur à 50, nous renvoyons aux considérations méthodologiques du paragraphe précédent.

**Figure 12 : ratio équipe éducative / ETP de direction**

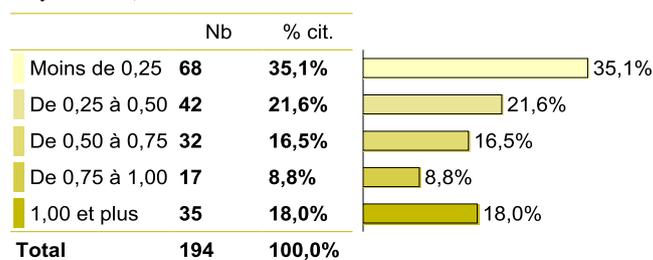
Moyenne = 12,75



Pour le ratio suivant, qui concerne le nombre de postes administratifs par poste de direction, on constate dans la Figure 13 que pour la catégorie la plus représentée (35.1%), il y a moins de 0.25 poste administratif par poste de direction. On verra plus loin dans l'analyse des réponses aux questions ouvertes que la faiblesse du soutien administratif est une doléance récurrente des cadres et directions d'IPE.

**Figure 13 : ratio personnel administratif / ETP de direction**

Moyenne = 0,64

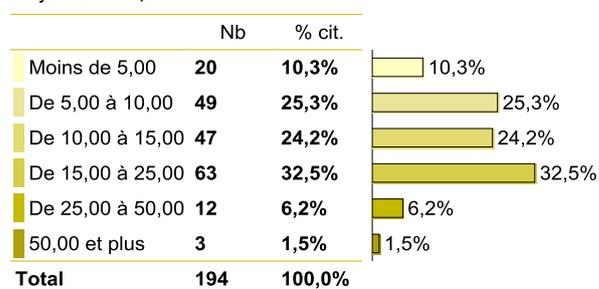


A noter toutefois que le périmètre des tâches administratives relevant de la responsabilité des cadres/directeurs-trices d'IPE est très variable selon les cantons, voire les communes. Dans certains cas, c'est la commune qui s'occupe des aspects administratifs, notamment gestion RH formelle (établissement des contrats, versement des salaires, etc.) ou inscriptions, ce qui décharge le-la responsable d'IPE et justifie un ratio moindre. L'enquête ne permet malheureusement pas de rentrer dans ce degré de détail et de rendre compte de la diversité de répartition des tâches.

La figure suivante montre le ratio de postes de l'ensemble du personnel par rapport aux postes de direction. La catégorie la plus représentée correspond à un ratio de 15 à 25 postes de subordonnés (éducatif, administratif, cuisine et technique confondus) par poste de direction. Cette représentation montre bien elle aussi la disparité des responsabilités liées à une fonction, selon la taille des institutions et le contexte.

**Figure 14 : ratio personnel total / ETP de direction**

Moyenne = **14,67**

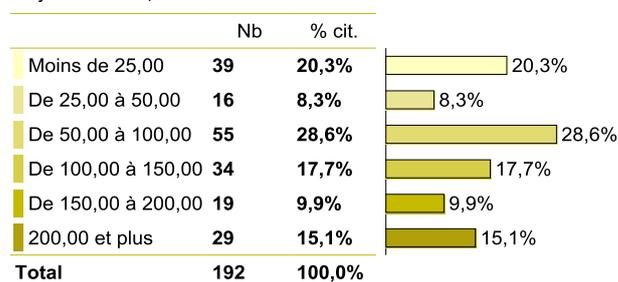


Enfin, le dernier ratio calculé concerne le nombre de dossiers par poste de direction. La catégorie la plus représentée concerne un ratio de 50 à 100 dossiers par ETP de direction. On trouve des chiffres importants (plus de 200), très certainement pour des secteurs ou institutions multisites.

**Figure 15 : ratio nombre de dossiers / ETP de direction**

**ratio nombre de dossiers/ETP de direction**

Moyenne = **111,05**



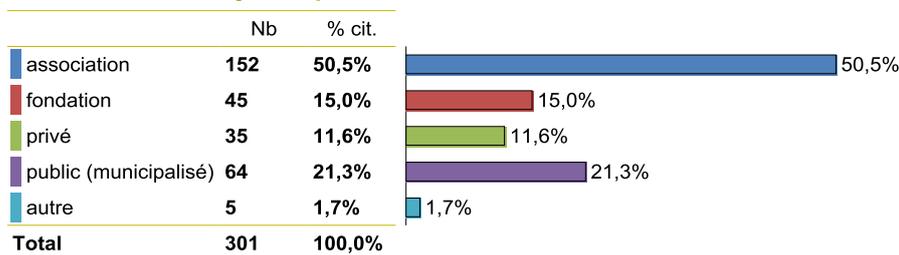
Comme nous l'avons mentionné plus haut, les ratios présentés ci-dessus doivent être pris avec toutes les précautions méthodologiques qui s'imposent et ne peuvent être considérés comme un reflet absolu et précisément fidèle de la réalité des postes de direction. Ils ont toutefois le

mérite de souligner l'importante diversité et l'absence de standard commun par rapport aux responsabilités liées à un poste de cadre ou de direction. Cette remarque a d'ailleurs été fréquemment faite dans les commentaires de l'enquête : il n'existe pas de méthode de calcul harmonisée (même pas au niveau cantonal) pour définir le taux de direction nécessaire dans les IPE. Pour cette raison, le terme de directeur-trice d'IPE recouvre des réalités tout à fait différentes.

Les participant-e-s à l'enquête étaient également interrogés sur le statut juridique et le mode de financement de leur institution. Concernant le statut, la Figure 16 révèle que plus de la moitié (50.5%) des IPE relèvent du modèle associatif. Dans 21.3% des cas, les IPE sont publiques (donc municipalisées, aucun canton romand n'ayant encore « cantonalisé » le domaine de la petite enfance). La variation de cette répartition selon les cantons peut être observée dans l'annexe.

**Figure 16 : statut juridique**

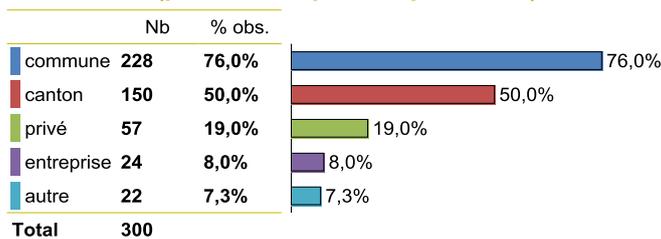
**Quel est le statut juridique de votre institution?**



Dans la Figure 17, qui illustre les différents modes de subventionnement, on voit que ce sont les communes qui sont les plus impliquées dans le financement de la petite enfance (76% des IPE bénéficient d'un soutien communal), suivies par les cantons. Soulignons que plusieurs réponses étaient possibles, plusieurs cantons prévoyant un financement à la fois communal et cantonal.

**Figure 17 : type de subventionnement**

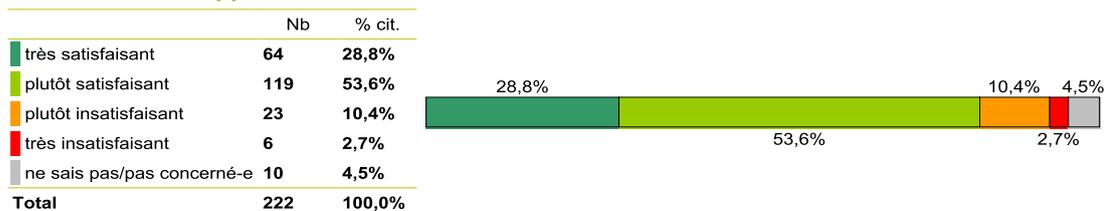
**Quel est le type de subventionnement de votre institution? (plusieurs réponses possibles)**



Comme on le constate dans la Figure 18, une grande majorité des répondant-e-s se disent satisfaits voire très satisfaits du statut et du mode de subventionnement de leur institution. Ils sont 13.1% à les trouver plutôt voire très insatisfaisants. Dans les commentaires apportés, plusieurs personnes font état d'un souhait de voir les cantons s'engager plus dans ces questions de financement. D'autres déplorent le manque d'harmonisation, tant pour les montants des subventions touchées par les IPE que pour les tarifs pratiqués vis-à-vis des parents.

**Figure 18 : appréciation du statut et du mode de subventionnement**

**Quelle est votre appréciation de ce statut et de ce mode de subventionnement?**



Les quelques constats ci-dessus montrent que tant du point de vue de l'organisation interne que des statuts juridiques et des modes de subventionnement, le caractère très décentralisé du domaine de la petite enfance génère d'importantes disparités entre les fonctions et les institutions, y compris au sein d'un même canton. Cette absence d'harmonisation est source d'inégalités et d'instabilité, chaque institution voyant son sort (financier, surtout) dépendre fortement de contextes et d'enjeux très locaux. Un changement au sein d'une municipalité peut ainsi avoir une incidence sur le soutien apporté par la commune (notamment en termes de subventions) à l'institution. Dans les commentaires, plusieurs personnes relèvent la contradiction entre une professionnalisation croissante du domaine de la petite enfance, qui s'accompagne de normes de plus en plus nombreuses et contraignantes, et une gouvernance encore fortement basée sur l'engagement local et le bénévolat (dans le cadre des comités d'associations). On demande ainsi aux directions d'IPE d'accomplir un travail de plus en plus professionnel, qui s'apparente à la gestion d'une PME, sans toujours leur donner les moyens d'accomplir cette mission.

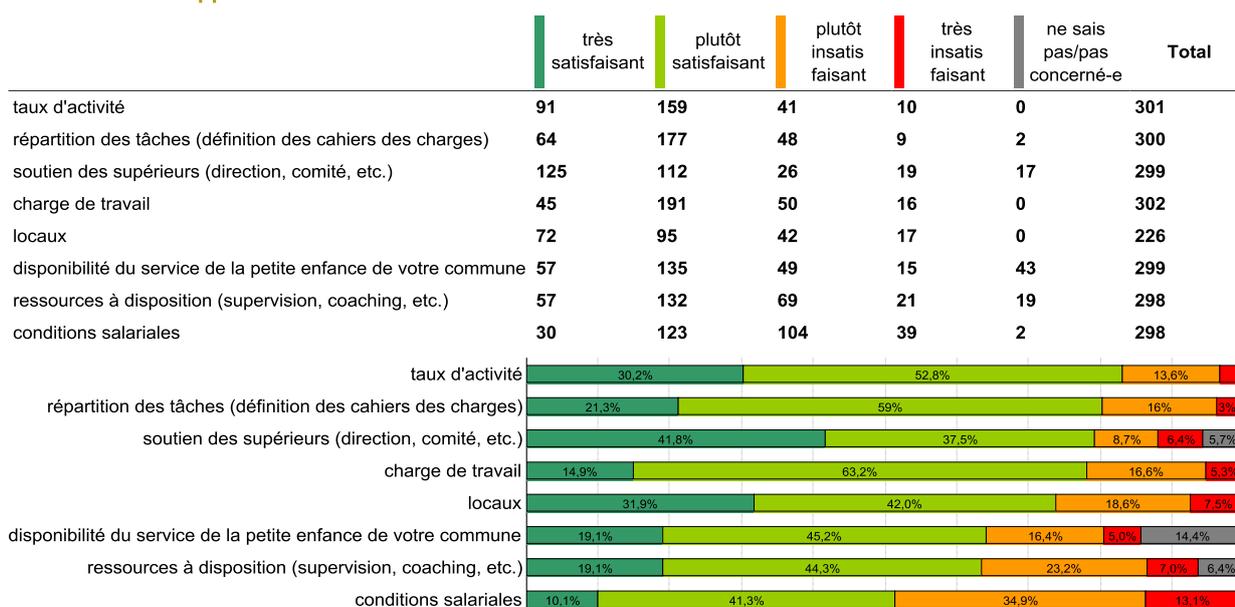
Après avoir tenté de brosser le portrait des répondant-e-s et des institutions dans toute leur diversité, nous allons maintenant présenter les résultats de l'enquête de satisfaction.

## 2.3 Conditions de travail

Concernant la satisfaction en lien avec les conditions de travail, les réponses des participant-e-s à l'enquête sont globalement positives. Elles sont représentées dans la Figure 19 ci-dessous, classées par ordre décroissant de satisfaction. Étonnamment (si l'on se réfère aux réponses aux questions ouvertes qui seront analysées plus loin), le taux d'activité arrive premier, avec plus de 80% d'avis favorables ou très favorables.

**Figure 19 : satisfaction en lien avec les conditions de travail**

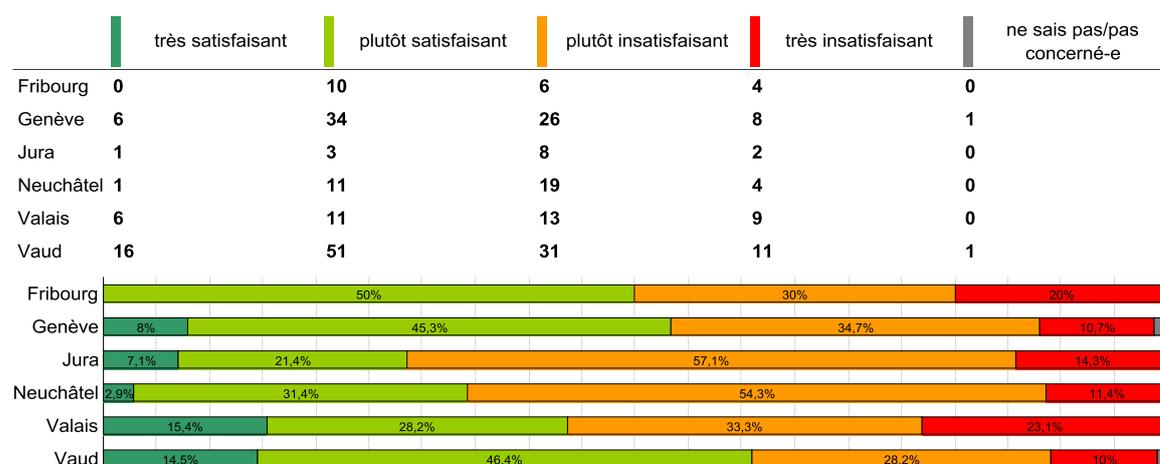
Quelle est votre appréciation des éléments suivants en lien avec vos conditions de travail?



Viennent ensuite la répartition des tâches, le soutien des supérieurs et la charge de travail. Pour ce dernier élément, on constate tout de même que seuls 14,9% des répondants le trouvent très satisfaisant. Le point qui est considéré comme étant le moins satisfaisant, avec 48% d'avis défavorables, est celui qui concerne les conditions salariales.

Sur ce dernier point, on constate de fortes différences entre les cantons (cf. Figure 20 ci-dessous). Ainsi, une majorité de répondant-e-s se disent plutôt ou très satisfaits dans le canton de Vaud (61%) et de Genève (53%). A Fribourg, 50% sont plutôt satisfaits, l'autre moitié étant plutôt ou très insatisfaite. Dans les trois cantons restants, les conditions salariales sont clairement une source d'insatisfaction (43% de satisfaction en Valais, 34% à Neuchâtel et 28% dans le Jura).

**Figure 20 : conditions salariales - détail par canton**



Dans les commentaires accompagnant cette batterie de questions, on a un peu plus de détails sur les réponses des uns et des autres. Au niveau du temps de travail, malgré l'appréciation positive exprimée, beaucoup de répondant-e-s disent manquer de temps pour effectuer leur travail administratif et/ou pour approfondir les aspects pédagogiques. Bien que plusieurs soulignent que la charge de travail est très variable selon les périodes de l'année, on retrouve de très nombreux témoignages faisant état d'un taux de travail insuffisant consacré aux tâches de direction.

On voit également dans les commentaires que la question des conditions salariales, qui obtient le plus fort taux d'insatisfaction, est en réalité fortement liée à la question de la reconnaissance du métier (domaine de la petite enfance en général, et fonction de cadre dans ce domaine en particulier). Un grand nombre de répondant-e-s évoque un décalage total entre le niveau de salaire et le niveau de responsabilités assumées. Plusieurs soulignent également que sans un engagement fort de leur part et un profond attachement à leur métier, ils-elles n'accepteraient pas de telles responsabilités pour un salaire relativement modeste – notamment en comparaison avec le secteur de la santé et des personnes âgées, souvent cité en exemple.

Parmi les autres doléances exprimées, on trouve à plusieurs reprises l'absence de cahier des charges et/ou la répartition peu claire des rôles entre les acteurs (directions, municipalités, comités associatifs). Plusieurs répondant-e-s font aussi état d'une communication déficiente avec leur commune/leur subventionneur, ce qui entraîne des difficultés pour obtenir un soutien, un budget suffisant, ou des locaux adaptés. Ces éléments matériels sont cités également à plusieurs reprises comme posant problème : les participant-e-s à l'enquête sont plusieurs à mentionner des contraintes au niveau budgétaire, ou encore des locaux vétustes et/ou peu adaptés. Globalement, ces éléments reflètent une faible priorisation du domaine de la petite enfance par les instances subventionneuses, qui ne donnent pas les moyens – financiers ou en termes d'infrastructure – aux IPE pour effectuer leurs tâches. Notons toutefois que ces commentaires restent minoritaires (comme en témoignent les réponses à la question fermée représentées dans la Figure 19), et que plusieurs mentionnent des changements en cours, en particulier par rapport à leurs locaux.

Une répondante résume bien l'impression qui se dégage de l'ensemble des réponses, en disant que beaucoup de travail et d'énergie sont nécessaires pour arriver à obtenir des conditions de travail « plutôt satisfaisantes ». Nous partageons ce constat, car à la lecture des réponses, on voit que les prestations fournies le sont au prix d'un investissement professionnel et personnel très important, de personnes qui ne comptent ni leurs heures ni leur énergie, mues en bonne partie par leur vocation et leur amour de ce métier.

## 2.4 Perspectives professionnelles

Concernant les perspectives professionnelles, une large majorité des participant-e-s se déclare plutôt ou très satisfaite des possibilités de formation continue. 61.2% se disent satisfaits de l'évaluation par leurs supérieurs (avec tout de même 14.3% de « non concerné-e-s »). Les perspectives professionnelles sont elles aussi jugées majoritairement satisfaisantes, de même que

l'implication dans la politique de la petite enfance, qui récolte toutefois le score le plus faible avec 59.6% d'avis plutôt ou très favorables.

**Figure 21 : satisfaction en lien avec les perspectives professionnelles**

Quelle est votre appréciation des éléments suivants en lien avec vos perspectives professionnelles?

	très satisfaisant	plutôt satisfaisant	plutôt insatisfaisant	très insatisfaisant	ne sais pas/pas conce	Total
formation continue	83	152	49	5	8	297
évaluation par vos supérieurs (définition d'objectifs, bilans, etc.)	61	119	48	24	42	294
perspectives d'évolution professionnelle	42	138	68	10	40	298
implication dans l'évolution de la politique de la petite enfance dans votre contexte	29	148	72	23	25	297

	très satisfaisant	plutôt satisfaisant	plutôt insatisfaisant	très insatisfaisant	ne sais pas/pas conce
formation continue	27.9%	51.2%			16.5%
évaluation par vos supérieurs (définition d'objectifs, bilans, etc.)	20.7%	40.5%	16.3%	8.2%	14.3%
perspectives d'évolution professionnelle	14.1%	46.3%	22.8%		13.4%
implication dans l'évolution de la politique de la petite enfance dans votre contexte	9.8%	49.8%	24.2%	7.7%	8.4%

Ici aussi, les commentaires exprimés vont nous permettre d'affiner l'analyse. Peu de commentaires sont faits sur la formation continue, quelques personnes soulignant toutefois la relative pauvreté de l'offre. L'évaluation par les supérieurs semble être peu pratiquée, en tout cas pas de manière formelle, et certain-e-s répondant-e-s se plaignent d'ailleurs du peu de retour obtenu sur le travail fourni. Cette absence de supervision, certainement due en partie à la gouvernance associative encore très répandue du domaine, offre ainsi une grande liberté aux cadres de la petite enfance. Comme le relève une répondante, cette liberté est à double tranchant : appréciable pour l'autonomie qu'elle représente, elle est aussi risquée car elle n'offre aucune garantie d'harmonisation et fait des cadres et directeurs-trices « des électrons libres » pour reprendre le terme utilisé.

Enfin, sur la question de l'implication dans la politique de la petite enfance, plusieurs répondant-e-s disent ne pas s'y consacrer par manque de temps, bien que la nécessité de faire entendre leur voix semble être reconnue largement, au vu de la conjoncture économique défavorable qui oblige souvent les collectivités publiques à faire des choix en termes de budgets. L'implication se fait souvent par les associations du domaine, qui peuvent défendre les revendications du secteur au niveau politique. Plusieurs regrettent toutefois le peu de consultation mise en œuvre par les cantons lors de changements législatifs ou réglementaires concernant la petite enfance.

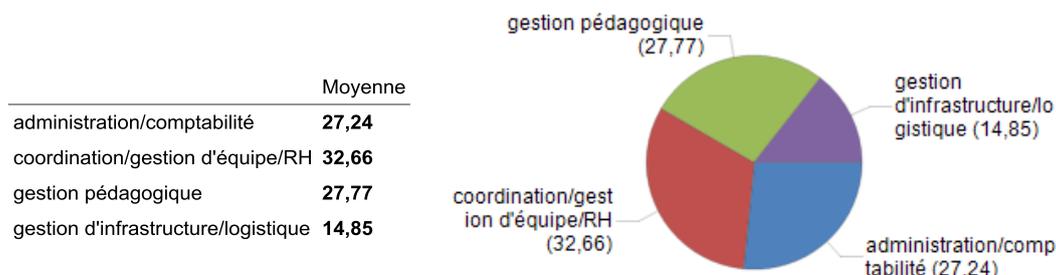
## 2.5 Equilibre des tâches

Les participant-e-s à l'enquête étaient ensuite priés de faire une estimation du pourcentage de leur temps consacré aux différents types de tâches suivantes : administration/comptabilité, coordination/gestion d'équipe/RH, gestion pédagogique, gestion d'infrastructure/logistique. La Figure 22 ci-dessous présente les moyennes des pourcentages exprimés. On voit que c'est la coordination et la gestion d'équipe qui occupe la plus grande part du temps des cadres d'IPE, avec 32.66% en moyenne. Viennent juste après la gestion pédagogique (27.77%) et les tâches administratives (27.24%). Enfin, les questions logistiques représentent 14.85% en moyenne des

tâches de direction. Les réponses ne différant pas de manière significative entre les cantons, nous n'avons pas produit de tableau comparatif pour ce point.

**Figure 22 : équilibre entre les différentes tâches**

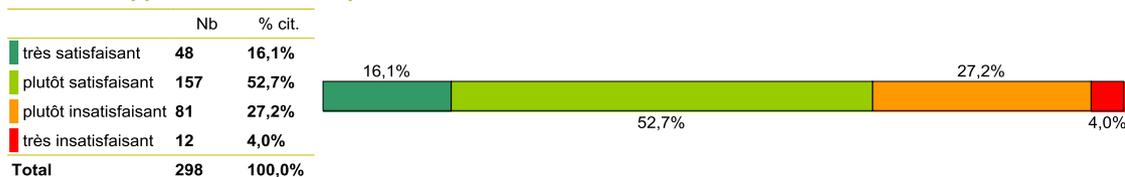
**Répartition tâches**



Interrogé-e-s sur leur appréciation de cette répartition et de l'articulation entre leur fonction de direction et de terrain, les répondant-e-s se disent majoritairement plutôt voire très satisfait-e-s (68.9% dans le premier cas, 73.4% dans le second, cf. Figure 23 et Figure 24).

**Figure 23 : appréciation de l'équilibre**

**Comment appréciez-vous cet équilibre entre vos différentes tâches de direction/de cadre?**



**Figure 24 : appréciation de l'articulation entre fonction de direction et terrain**

**Comment appréciez-vous l'articulation entre vos tâches de direction/de cadre et vos tâches sur le terrain?**



Parmi les commentaires exprimés, outre la difficulté à répondre à la question et à quantifier les différentes tâches effectuées, de nombreuses personnes estiment que les questions RH et de gestion d'équipe – et notamment la gestion des remplacements – prennent beaucoup de temps,

de même que les questions administratives et logistiques, au détriment du temps consacré à la gestion pédagogique, et en particulier aux réflexions de fond, à la création de nouveaux projets et à l'innovation.

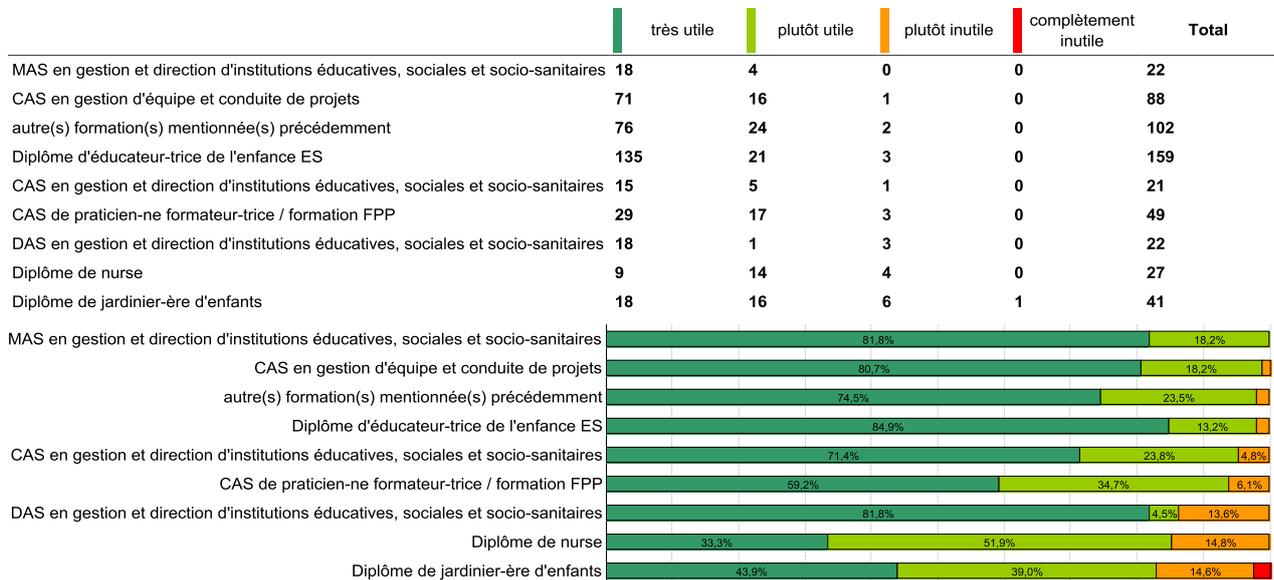
Concernant le fait d'avoir une « double casquette » direction et terrain, les avis sont partagés. Si plusieurs répondant-e-s estiment qu'il est important pour un-e cadre de garder un pied dans le terrain, une majorité se prononce plutôt contre ces doubles statuts. Plusieurs personnes indiquent qu'une double casquette est source d'ambiguïté, au niveau de la perception tant par l'équipe éducative que par les parents. Ainsi, les personnes concernées expliquent être souvent sollicitées comme directeur-trice alors qu'ils-elles effectuent des tâches de terrain. La délimitation entre les deux types d'activités est ainsi très difficile à établir.

## 2.6 Formation et compétences-clé

Interrogé-e-s sur l'utilité des formations suivies au sein de leur poste actuel, les participant-e-s à l'enquête portent un jugement très positif dans l'ensemble. Les formations qui recueillent le plus d'avis négatifs sont le diplôme de nurse et le diplôme de jardinier-ère d'enfants, deux formations relativement anciennes et certainement axées essentiellement sur le terrain. Elles restent toutefois globalement bien jugées, ce qui reflète le fait que l'expérience de terrain est estimée comme étant particulièrement importante pour occuper un poste de cadre dans une IPE.

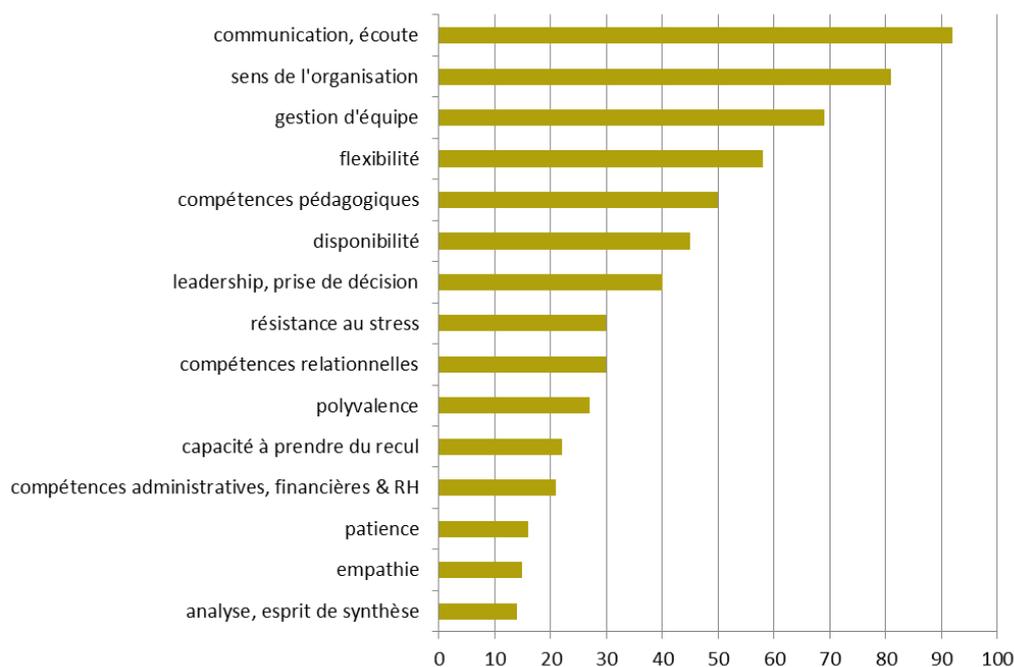
Figure 25 : utilité des formations suivies

Quelle est l'utilité de la (des) formation(s) suivante(s) dans votre fonction actuelle?



Les répondant-e-s étaient par ailleurs appelés à citer les trois compétences-clé indispensables selon eux pour occuper une fonction telle que la leur. Le tableau de fréquence présenté dans la Figure 26 ci-dessous montre, après recodage par nos soins, les 15 compétences jugées comme les plus importantes, selon le nombre de mentions récoltées.

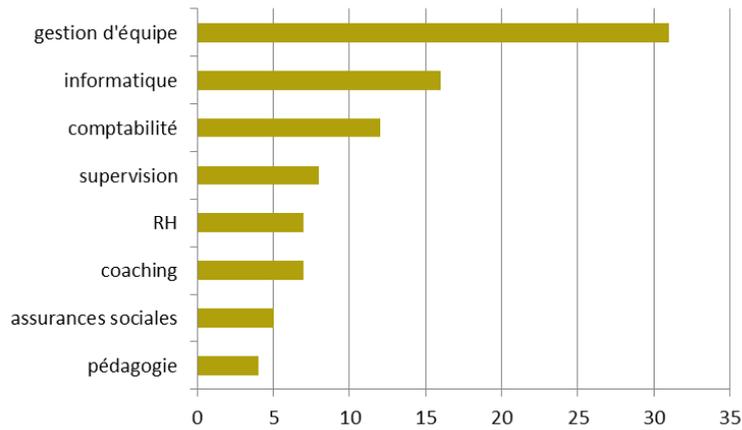
Figure 26 : compétences-clé



La communication et le sens de l'écoute arrivent assez largement en tête, avec plus de 90 mentions. Cette compétence englobe le travail avec les équipes éducatives, mais aussi avec les enfants et les familles. En deuxième vient le sens de l'organisation, puis en troisième les compétences en matière de gestion d'équipe. La flexibilité, la disponibilité, le leadership, la résistance au stress, la polyvalence et la patience sont également citées parmi les principales compétences à avoir pour exercer des fonctions qui comportent leur lot d'imprévu et qui nécessitent d'accomplir des tâches très diverses (notamment pour celles et ceux qui disposent d'une double casquette direction-terrain). Sur le fond du travail, les compétences pédagogiques sont largement citées, de même que la capacité à prendre du recul, l'esprit de synthèse, ou encore les compétences administratives. Enfin, sur un plan humain, on retrouve les compétences relationnelles et l'empathie (qui vont de pair avec la communication et l'écoute).

Dans la Figure 27 ci-dessous, on voit les propositions faites par les répondant-e-s par rapport aux autres formations continues qui leur sembleraient utiles dans le cadre de leur fonction. La gestion d'équipe arrive très largement en tête, suivie des formations en informatique et en comptabilité. La supervision et le coaching sont aussi cités plusieurs fois, de même que les formations RH ou en assurance sociale. Enfin, la pédagogie est également mentionnée à plusieurs reprises.

Figure 27 : formations complémentaires jugées utiles

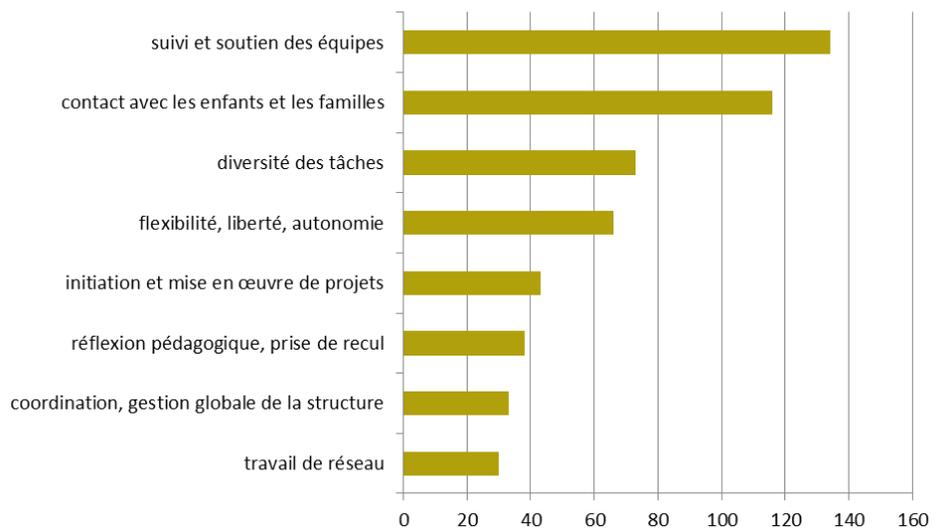


## 2.7 Appréciation générale

Dans les questions ouvertes conclusives, il était demandé aux participant-e-s à l'enquête de citer les éléments qu'ils-elles apprécient particulièrement en lien avec leur fonction de cadre, ainsi que les principales difficultés rencontrées.

Concernant les éléments positifs, représentés dans la Figure 28 ci-dessous, c'est le suivi et le soutien des équipes éducatives qui arrivent en première place, cités par près de la moitié des participant-e-s. Le contact avec les enfants et les familles arrivent en deuxième position, ce qui montre à quel point les relations humaines représentent une motivation importante dans l'exercice de ce type de fonction.

Figure 28 : éléments particulièrement appréciés

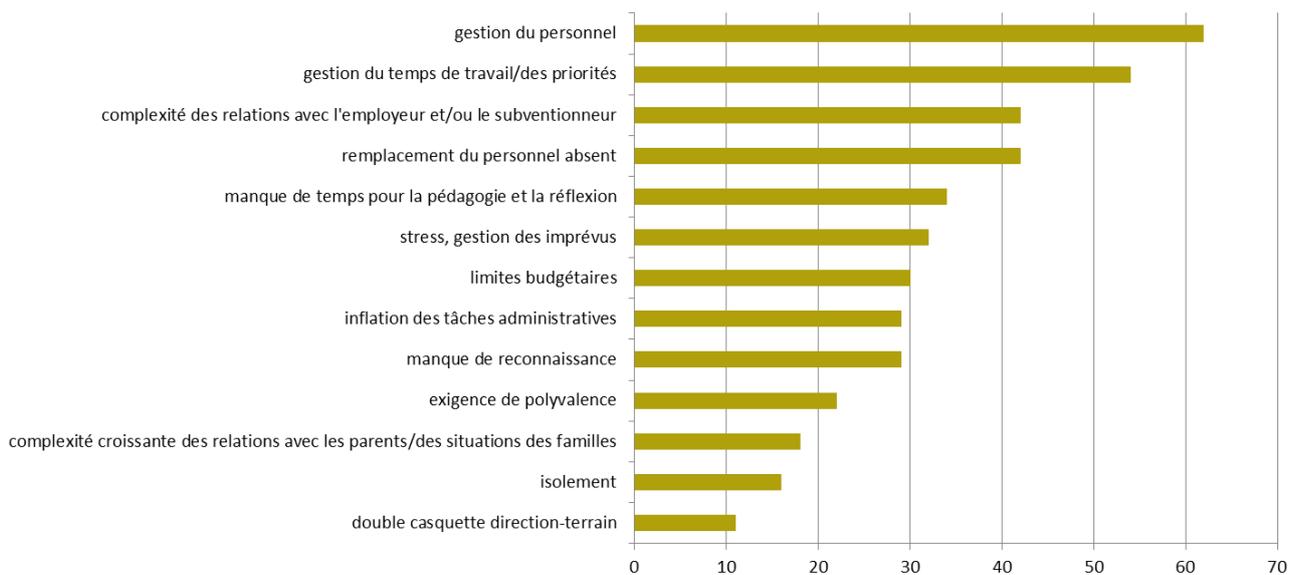


En troisième et quatrième places, on retrouve la diversité des tâches, ainsi que la flexibilité, la liberté et l'autonomie. Puis, sont beaucoup cités également les aspects en lien avec l'initiation et la

gestion de projets, ainsi que la réflexion pédagogique et la possibilité de prendre du recul. Enfin, le travail de coordination et de vision globale de l'institution est mentionné de même que le travail de réseau, c'est-à-dire la collaboration avec des partenaires très divers.

Si nous nous penchons maintenant sur les principales difficultés rencontrées (cf. Figure 29 ci-dessous), l'élément le plus cité est paradoxalement la gestion du personnel. Ainsi, si le suivi des équipes est source de satisfaction pour une grande partie des personnes interrogées, la gestion du personnel et en particulier de l'équipe éducative est également considérée comme un défi important, qui peut rapidement devenir pesant quand les choses ne se passent pas bien.

**Figure 29 : difficultés rencontrées**



Le deuxième point le plus cité concerne la gestion du temps de travail et des priorités, et notamment la surcharge de travail par rapport au taux de direction, mentionnée par de nombreuses répondant-e-s. Vient ensuite la complexité des relations avec l'employeur et/ou le subventionneur. On pense ici en particulier aux relations parfois tendues avec le monde politique, qui édicte des normes pas toujours comprises et appréciées du terrain. Jouant un rôle charnière, les cadres ont souvent l'impression d'être pris en tenaille entre leur comité et/ou l'entité qui les subventionne d'une part, et l'équipe éducative et les parents d'autre part. La question financière est également liée, les limites budgétaires étant citée comme une difficulté récurrente, de même que le manque de reconnaissance (que ce soit au niveau du poste de direction, ou du domaine de la petite enfance en général).

Le remplacement du personnel absent est une source de préoccupation pour bon nombre de participant-e-s, qui se plaignent pour certains de l'absentéisme croissant au sein des équipes éducatives et soulignent globalement la difficulté à trouver du personnel qualifié au pied levé pour effectuer des remplacements, ce qui représente une source de stress permanent. Le stress et la

gestion des imprévus figurent d'ailleurs également en bonne place parmi les difficultés rencontrées.

De nombreuses personnes regrettent de manquer de temps pour les tâches pédagogiques de fond et la réflexion, ce qui est le corollaire de l'inflation des tâches administratives et de la gestion du personnel, qui occupent une part importante de leur temps. La gestion des affaires courantes laisse semble-t-il peu de temps à la prise de recul. Plusieurs soulignent le manque de soutien au niveau administratif, ou l'absence d'outils adaptés.

Revers de la médaille de la diversité des tâches, citée plus haut comme un élément positif, l'exigence de polyvalence est ressentie comme une contrainte par plusieurs répondant-e-s, et notamment le fait d'être sollicité-e en permanence, sans pouvoir se plonger durablement dans une tâche ou une autre. Le fait de porter une double casquette direction terrain est aussi cité comme une difficulté, en lien avec cette polyvalence exigée, et la confusion que cela entraîne au niveau de la définition des rôles de chacun-e dans l'institution.

Plusieurs personnes mentionnent des difficultés croissantes dans les contacts avec les familles, soit en raison d'une situation familiale difficile, de la présence d'enfants à besoins spéciaux, pour des raisons linguistiques, ou encore de simples problèmes relationnels. Pour toutes ces raisons, cette tâche prend de plus en plus de temps.

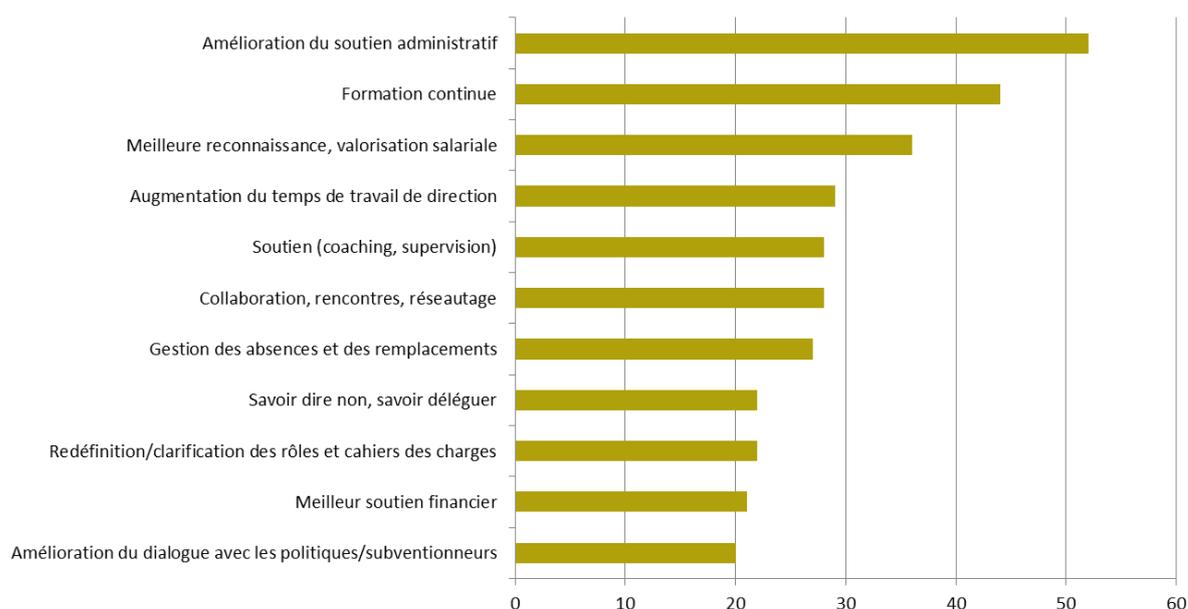
L'isolement est enfin mentionné par plusieurs répondant-e-s, qui apprécieraient de pouvoir plus échanger et partager avec des collègues occupant des postes similaires, se sentant souvent seul-e-s face aux autorités, aux parents et aux équipes éducatives, avec des exigences spécifiques de chacune de ces catégories de personnes.

## 2.8 Pistes d'amélioration

Afin de dégager des idées pour remédier aux difficultés exprimées, nous avons demandé aux participant-e-s à l'enquête de nous faire part des pistes d'amélioration possibles. Regroupées thématiquement par nos soins, elles sont représentées ci-dessous dans la Figure 30.

La piste la plus fréquemment citée a trait à l'amélioration du soutien administratif. Comme on a pu le voir précédemment, l'inflation de tâches administratives est ressentie comme problématique par de nombreux-ses directeurs-trices d'IPE, notamment car celles-ci empiètent sur les tâches de fond, telles que l'encadrement des équipes, la mise en place de projets pédagogiques, et autres moments de réflexion. Parmi les propositions faites, certain-e-s aimeraient obtenir un poste de secrétariat/comptabilité, ou encore déléguer certaines tâches à la municipalité.

Figure 30 : pistes d'amélioration proposées



La deuxième piste qui revient le plus souvent est celle de la formation continue et consiste à étendre la possibilité des cadres d'en effectuer, ainsi qu'à étoffer l'offre. Les thématiques concernées rejoignent celles mentionnées au chapitre 2.6.

La question de la reconnaissance est ensuite abordée. Elle passe par une valorisation salariale des postes de direction dans le domaine de la petite enfance, mais aussi par une meilleure connaissance des responsabilités liées à ce type de poste et des enjeux, notamment de la part des subventionneurs. Ce point rejoint donc l'amélioration du dialogue avec les politiques. Un fort décalage semble être perçu entre l'image que se font les autorités de la petite enfance et les réalités du terrain. Par rapport à ce point, les associations professionnelles telles que PRO Enfance peuvent jouer un rôle important en lien avec la mise en lumière des enjeux.

Les participant-e-s appellent d'autre part de leurs vœux une augmentation du temps de travail des directions, que beaucoup estiment sous-dotées par rapport à l'ampleur des tâches à effectuer. Un meilleur soutien financier, permettant une meilleure prévisibilité, est également souhaité. On en revient ici à une meilleure connaissance et une meilleure visibilité des responsabilités assumées à ce type de poste.

Les deux pistes suivantes consistent à améliorer l'offre disponible en matière de coaching et de supervision, et à encourager la collaboration, les rencontres et le réseautage. On constate, dans les différentes réponses apportées au questionnaire, que les directeurs et directrices d'IPE se sentent souvent seuls, leur seule hiérarchie étant soit un comité d'association composé de bénévoles non-professionnels, soit une municipalité qui n'est pas présente au quotidien et n'est pas forcément au fait des enjeux. Ainsi, le besoin se fait sentir de pouvoir échanger, se référer à d'autres, recevoir un soutien pour gérer certaines situations plus compliquées. Ici également, les

associations professionnelles peuvent entrer en jeu, et réfléchir à une manière d'offrir ce type de prestations.

Les répondant-e-s suggèrent ensuite de trouver des solutions pour une meilleure gestion des absences et remplacements. On a en effet vu plus haut que ce point représente une préoccupation importante pour les directions d'IPE. Plusieurs types de solutions sont esquissées, qui diffèrent en fonction du contexte et de la taille des institutions. Pour les plus grandes, la création de quelques postes supplémentaires « tournants » est une possibilité, afin de pourvoir aux remplacements nécessaires. Pour les plus petites, qui n'ont pas la masse critique suffisante, le regroupement géographique avec d'autres institutions peut être envisagé, pour créer des pools de remplaçant-e-s, prêts à intervenir dans la région, et cofinancés par les institutions participantes.

Plusieurs participant-e-s à l'enquête évoquent, comme piste d'amélioration par rapport aux difficultés rencontrées, le fait de savoir dire non et de savoir déléguer certaines tâches. Il s'agirait ainsi par exemple de décliner certaines sollicitations pour pouvoir préserver son temps de direction, parfois tout simplement de fermer la porte de son bureau, en un mot, de ne pas être disponible en tout temps pour tous (enfants, parents, équipes éducatives) mais de mieux cloisonner les différentes tâches et les moments qui leur sont consacrés.

Enfin, la question de la définition des rôles et cahiers des charges est soulevée. Une clarification semble souhaitable pour plusieurs répondant-e-s, avec notamment la question des doubles casquettes, dont on a vu plus haut qu'elle était diversement appréciée, mais majoritairement considérée comme source de confusion.

## 3. Conclusion et recommandations

---

### 3.1 Conclusion

Résultant de la professionnalisation croissante du domaine de la petite enfance, la fonction de cadre ou directeur-trice d'IPE est relativement récente et encore peu clairement définie, délimitée et encadrée. Ainsi, ce terme recouvre des réalités très différentes, comme les chapitres 2.1 et 2.2 l'ont montré.

Soulignons toutefois qu'il existe un point commun à l'ensemble des personnes qui ont participé à l'enquête : leur profond engagement par rapport à leur métier. En effet, il est frappant de constater que malgré les éléments négatifs mentionnés dans les questions ouvertes, les réponses aux questions fermées font état d'une satisfaction globalement élevée, ce malgré les difficultés rencontrées. Il ressort en outre des commentaires apportés un enthousiasme et un amour du métier qui semblent véritablement spécifiques à ce domaine.

On a pu également constater que les répondant-e-s portent un regard ambivalent sur leur fonction, les mêmes aspects étant tour à tour considérés comme des éléments intéressants et stimulants, et comme des difficultés. Ainsi, la liberté et l'autonomie appréciées par les cadres peuvent aussi causer un certain isolement. La diversité des tâches, citée comme un des attraits du poste, signifie une polyvalence importante, avec la difficulté d'être sans cesse interrompu pendant son travail. La richesse des relations humaines, qui semble motiver les directeurs-trices, peut aussi entraîner son lot de conflits à gérer, tant au niveau du personnel que des familles. Bref, cette fonction de direction comporte des facettes multiples qui peuvent être considérées comme des atouts ou des défis.

Ce qui ressort très fortement, c'est le manque de reconnaissance, voire la méconnaissance des responsabilités assumées par les cadres et directeurs-trices d'IPE, par le grand public en général, et les politiques en particulier, ceux-ci étant également les subventionneurs des institutions de la petite enfance. Le fait de rendre plus visible et mieux connu le travail réalisé par les cadres semble donc être une priorité et correspond aux missions d'associations professionnelles telles que PPro Enfance. Le présent rapport peut en outre constituer un support pour ce faire.

### **3.2 Recommandations à l'adresse du comité de PPro Enfance**

Ce rapport dans son ensemble se veut comme une source d'inspiration pour guider PPro Enfance dans ses futures actions de promotion et de défense des cadres et cadres intermédiaires de la petite enfance, et nous espérons qu'il sera utilisé comme tel. Toutefois, nous avons identifié des pistes de recommandations prioritaires que nous proposons de récapituler brièvement ici.

#### **R1. Faire connaître le travail réalisé par les cadres de la petite enfance**

Comme évoqué dans la conclusion, ce point semble être prioritaire pour lutter contre la faible reconnaissance accordée aux cadres et directeurs-trices de la petite enfance. Il s'agit pour PPro Enfance de rendre visibles les multiples tâches et responsabilités exercées par ses membres, en particulier auprès des autorités municipales et cantonales en charge de la petite enfance, et d'exercer ainsi un rôle de lobbying, permettant d'assurer un financement suffisant et de valoriser l'importance des institutions d'accueil de la petite enfance.

#### **R2. Offrir des ressources externes en appui aux cadres et cadres intermédiaires d'IPE**

Malgré la collaboration existant entre les IPE d'un même canton ou d'une même commune, le souhait d'un échange d'expériences et d'une mise en commun des ressources est largement exprimé par les participant-e-s à l'enquête, rejoignant l'intérêt pour un développement des réflexions consacrées à la pédagogie et aux pratiques professionnelles. Nous recommandons ainsi à PPro Enfance de développer ce type d'activités en étudiant la possibilité de mettre à disposition des espaces – réels ou virtuels – d'intervention, d'analyse des pratiques, ou plus globalement d'échange d'expériences.

### **R3. Encourager une amélioration du soutien administratif aux cadres d'IPE**

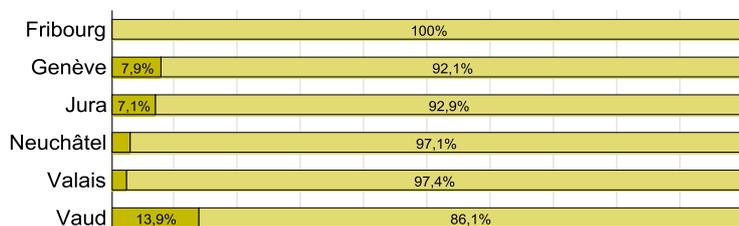
Si les cadres et directeurs-trices d'IPE tiennent à leur autonomie et à leur liberté, force est toutefois de constater que la disparité est immense entre les institutions, notamment au niveau des ratios entre personnel administratif et direction. L'historique et la réalité présente du domaine de la petite enfance rendent impossible – et certainement même pas souhaitable – une harmonisation au niveau suisse ou même romand. Toutefois, au vu des exigences croissantes, en matière de gestion pédagogique, mais surtout de gestion administrative et financière, PRo Enfance pourrait plaider pour que les cantons introduisent des ratios de postes administratifs (par rapport aux ETP de direction et/ou au nombre de dossiers de l'IPE), en tenant compte de la diversité des situations. Sans engendrer des coûts disproportionnés, cela permettrait d'une part de décharger les directeurs-trices d'IPE pour consacrer plus de temps aux aspects pédagogiques et de gestion d'équipe qui sont au cœur de leur fonction, et d'autre part, en professionnalisant les aspects comptables et financiers, de favoriser une bonne gestion des deniers publics.

## 4. Annexe 1 : comparaisons intercantionales

Dans cette annexe, nous présentons les principaux résultats, déclinés par cantons. Pour une ou deux variables, la question n'ayant pas été posée dans l'enquête de l'ACIPEG, les données genevoises sont manquantes.

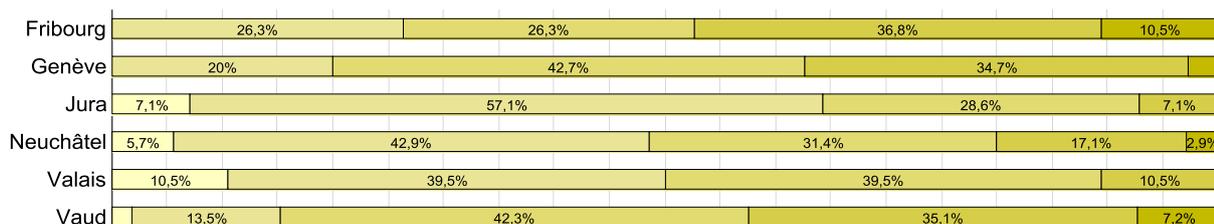
### Sexe

	un homme	une femme	Total
Fribourg	0	20	20
Genève	6	70	76
Jura	1	13	14
Neuchâtel	1	33	34
Valais	1	38	39
Vaud	15	93	108

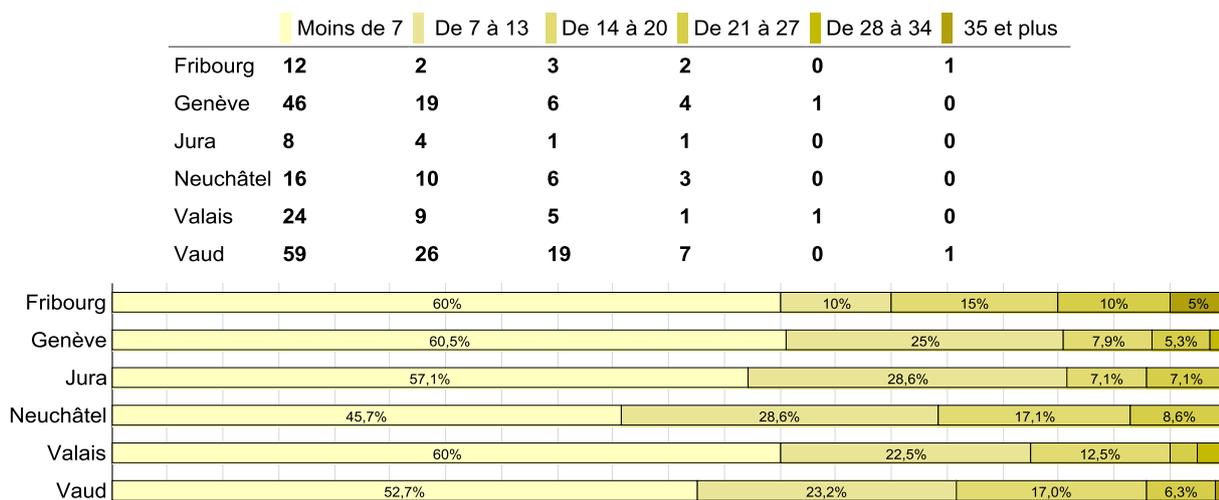


### Âge

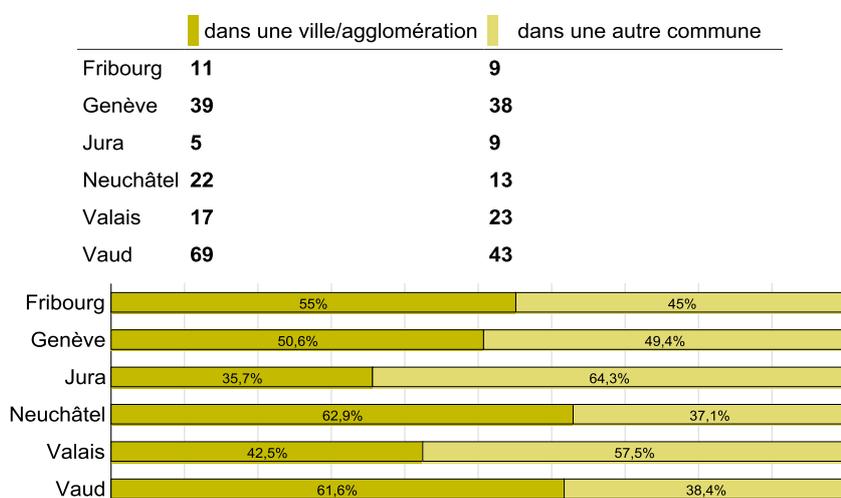
	entre 20 et 30 ans	entre 31 et 40 ans	entre 41 et 50 ans	entre 51 et 60 ans	61 ans et plus	Total
Fribourg	0	5	5	7	2	19
Genève	0	15	32	26	2	75
Jura	1	8	4	1	0	14
Neuchâtel	2	15	11	6	1	35
Valais	4	15	15	4	0	38
Vaud	2	15	47	39	8	111



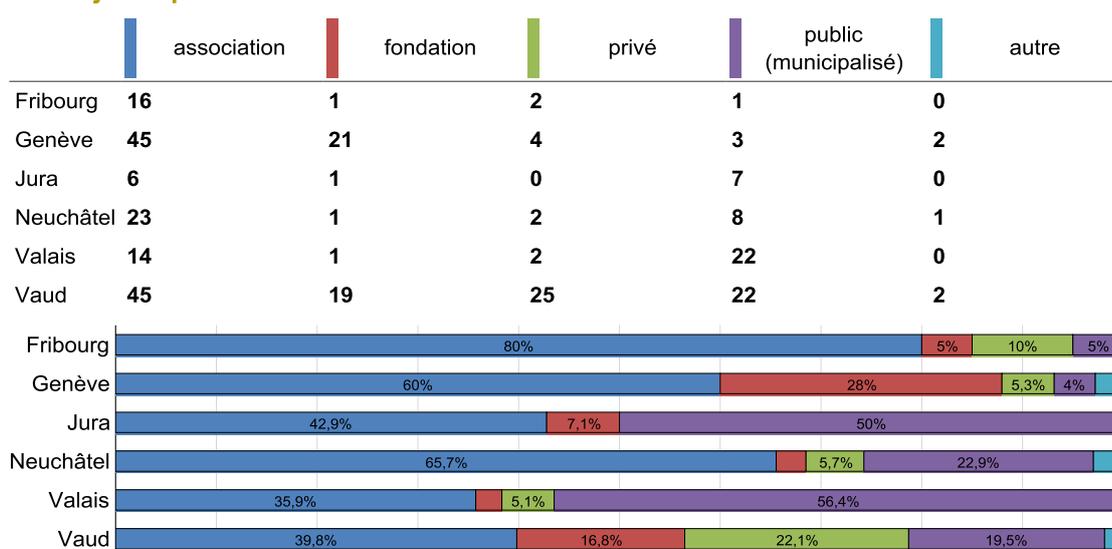
## Ancienneté



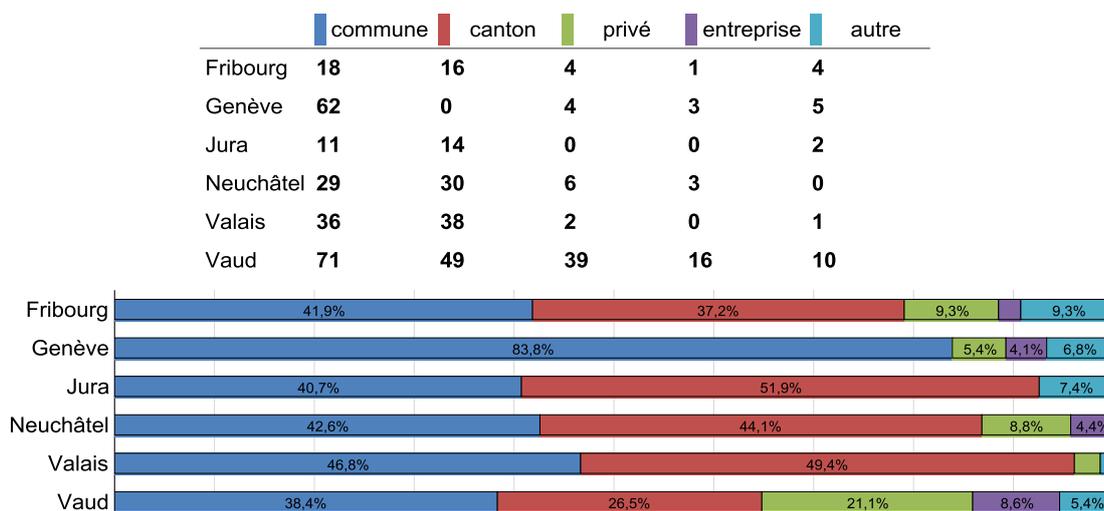
## Situation urbaine/rurale



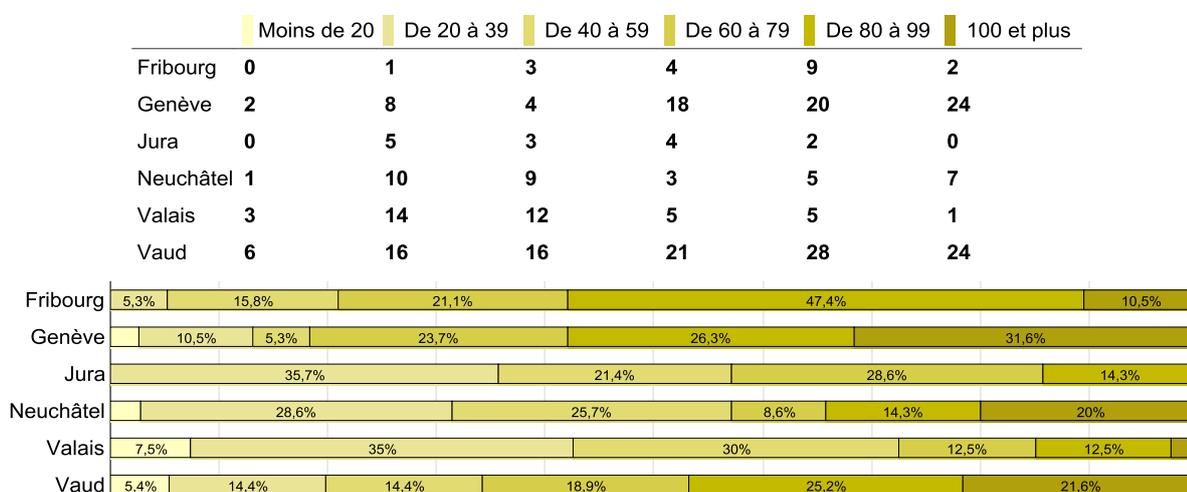
## Statut juridique de l'institution



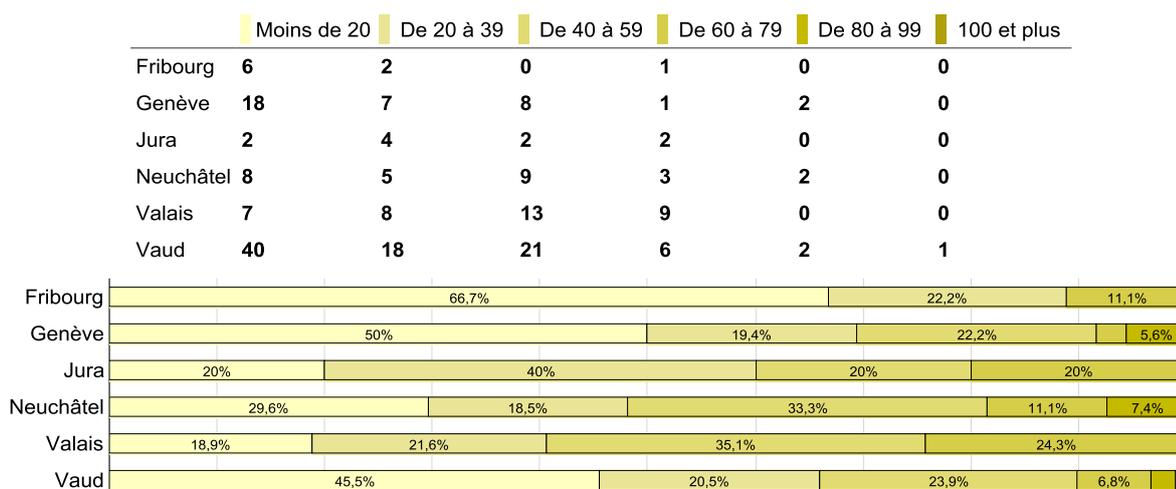
## Type de subventionnement



## Taux dans la fonction de cadre



## Taux sur le terrain



## Nombre de places dans l'institution

	Moins de 25	De 25 à 49	De 50 à 74	De 75 à 99	De 100 à 149	150 et plus
Fribourg	6	8	5	1	0	0
Genève	9	9	21	17	13	7
Jura	4	6	1	0	1	1
Neuchâtel	7	17	8	0	3	0
Valais	8	13	8	2	4	4
Vaud	37	25	16	15	12	8

Fribourg	30%		40%		25%		5%
Genève	11,8%	11,8%	27,6%	22,4%	17,1%	9,2%	
Jura	30,8%		46,2%		7,7%	7,7%	7,7%
Neuchâtel	20%		48,6%		22,9%		8,6%
Valais	20,5%		33,3%		20,5%	5,1%	10,3%
Vaud	32,7%		22,1%		14,2%	13,3%	10,6%

## Ratio équipe éducative/ETP de direction

	Moins de 5,00	De 5,00 à 10,00	De 10,00 à 15,00	De 15,00 à 25,00	De 25,00 à 50,00	50,00 et plus
Fribourg	1	8	5	2	1	0
Genève	7	5	26	13	3	0
Jura	2	3	2	6	0	0
Neuchâtel	6	11	3	4	4	0
Valais	4	6	2	4	2	1
Vaud	7	16	24	10	3	0

Fribourg	5,9%	47,1%		29,4%		11,8%	5,9%
Genève	13,0%	9,3%	48,1%		24,1%		5,6%
Jura	15,4%	23,1%		15,4%	46,2%		
Neuchâtel	21,4%		39,3%		10,7%	14,3%	14,3%
Valais	21,1%		31,6%		10,5%	21,1%	10,5%
Vaud	11,7%	26,7%		40%		16,7%	5%

## Ratio personnel administratif/ETP de direction

	Moins de 0,25	De 0,25 à 0,50	De 0,50 à 0,75	De 0,75 à 1,00	1,00 et plus
Fribourg	8	4	0	4	1
Genève	14	20	11	4	5
Jura	1	0	3	2	7
Neuchâtel	16	6	0	2	4
Valais	9	0	2	1	7
Vaud	18	11	16	4	11

Fribourg	47,1%		23,5%		23,5%	5,9%
Genève	25,9%		37,0%		20,4%	7,4%
Jura	7,7%	23,1%		15,4%	53,8%	
Neuchâtel	57,1%			21,4%		7,1%
Valais	47,4%		10,5%	5,3%	36,8%	
Vaud	30%		18,3%		26,7%	6,7%

### Ratio personnel global/ETP de direction

	Moins de 5,00	De 5,00 à 10,00	De 10,00 à 15,00	De 15,00 à 25,00	De 25,00 à 50,00	50,00 et plus
Fribourg	0	8	5	3	1	0
Genève	7	5	21	18	3	0
Jura	1	3	2	7	0	0
Neuchâtel	4	11	3	6	3	1
Valais	4	6	2	4	1	2
Vaud	4	15	14	23	4	0

Fribourg	47,1%		29,4%		17,6%	5,9%
Genève	13,0%	9,3%	38,9%		33,3%	5,6%
Jura	7,7%	23,1%		15,4%	53,8%	
Neuchâtel	14,3%	39,3%		10,7%	21,4%	10,7%
Valais	21,1%		31,6%	10,5%	21,1%	5,3% 10,5%
Vaud	6,7%	25%	23,3%		38,3%	

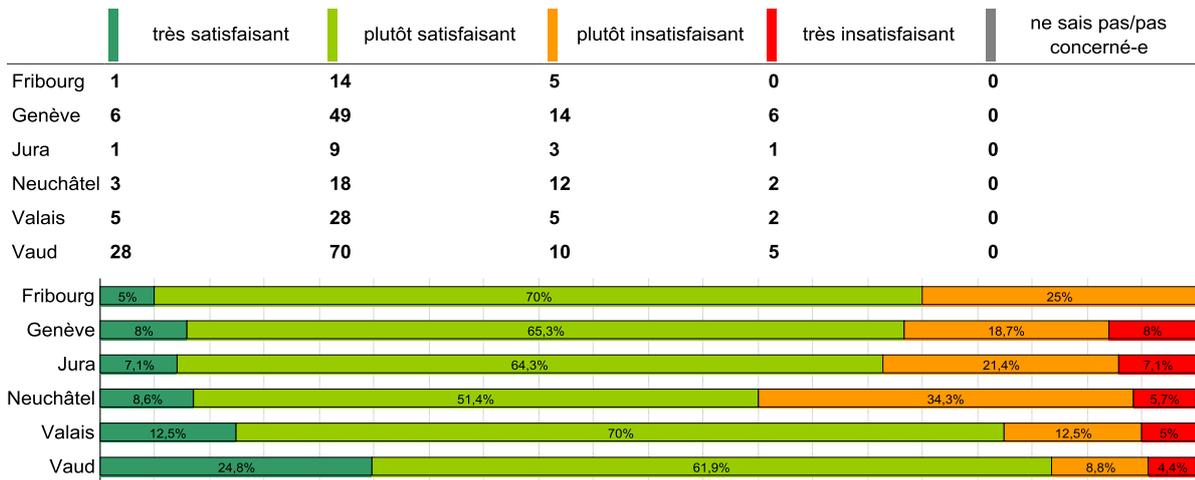
### Ratio nombre de dossiers/ETP de direction

	Moins de 25,00	De 25,00 à 50,00	De 50,00 à 100,00	De 100,00 à 150,00	De 150,00 à 200,00	200,00 et plus
Fribourg	3	0	5	5	3	1
Genève	11	8	29	4	1	1
Jura	2	0	0	0	2	8
Neuchâtel	6	5	4	7	2	4
Valais	3	0	3	1	0	11
Vaud	14	3	13	15	11	4

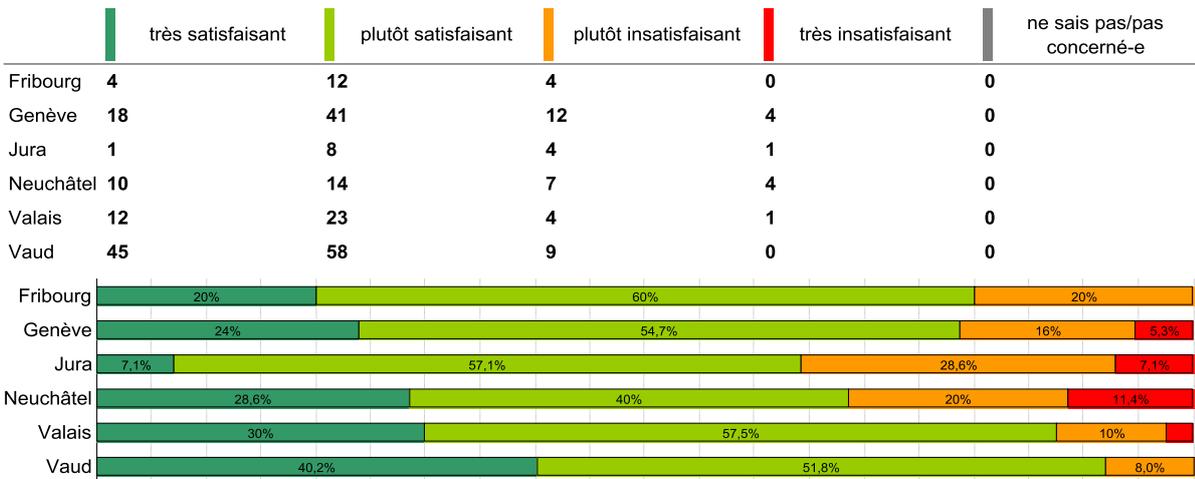
  

Fribourg	17,6%	29,4%		29,4%	17,6%	5,9%
Genève	20,4%	14,8%	53,7%			7,4%
Jura	16,7%	16,7%	66,7%			
Neuchâtel	21,4%	17,9%	14,3%	25%	7,1%	14,3%
Valais	16,7%	16,7%	5,6%	61,1%		
Vaud	23,3%	5%	21,7%	25%	18,3%	6,7%

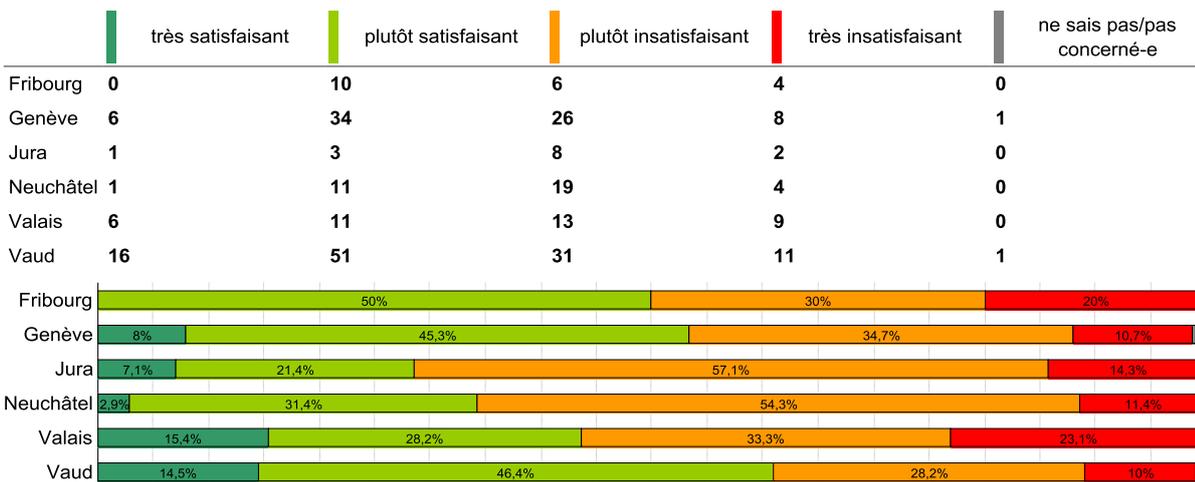
### Charge de travail



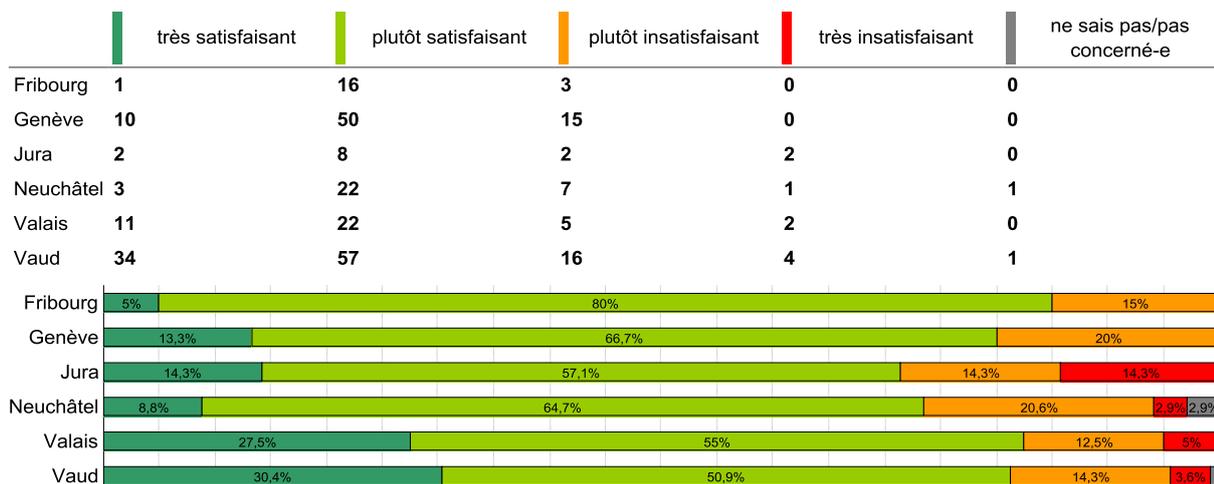
### Taux d'activité



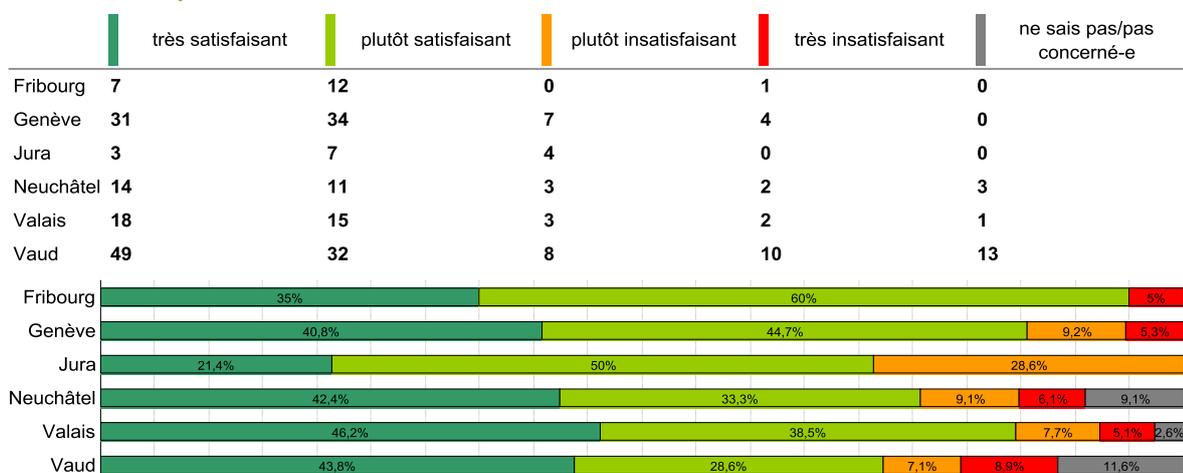
### Conditions salariales



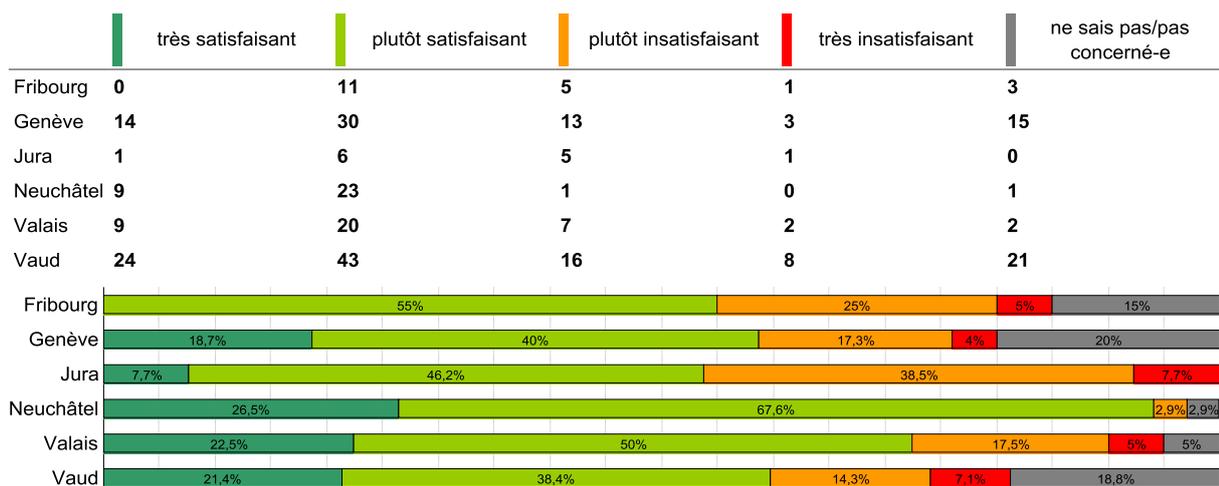
## Répartition des tâches



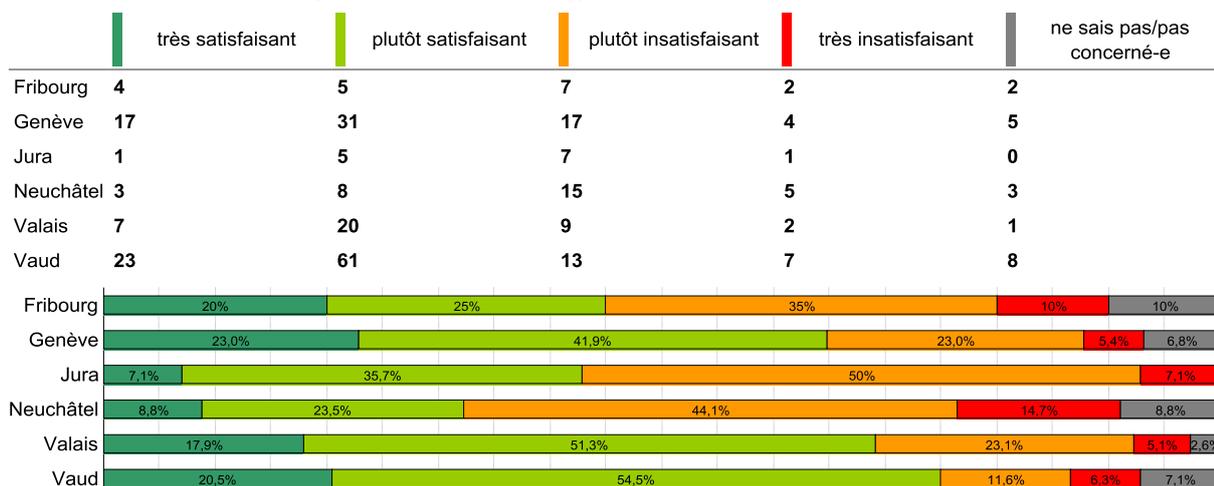
## Soutien des supérieurs



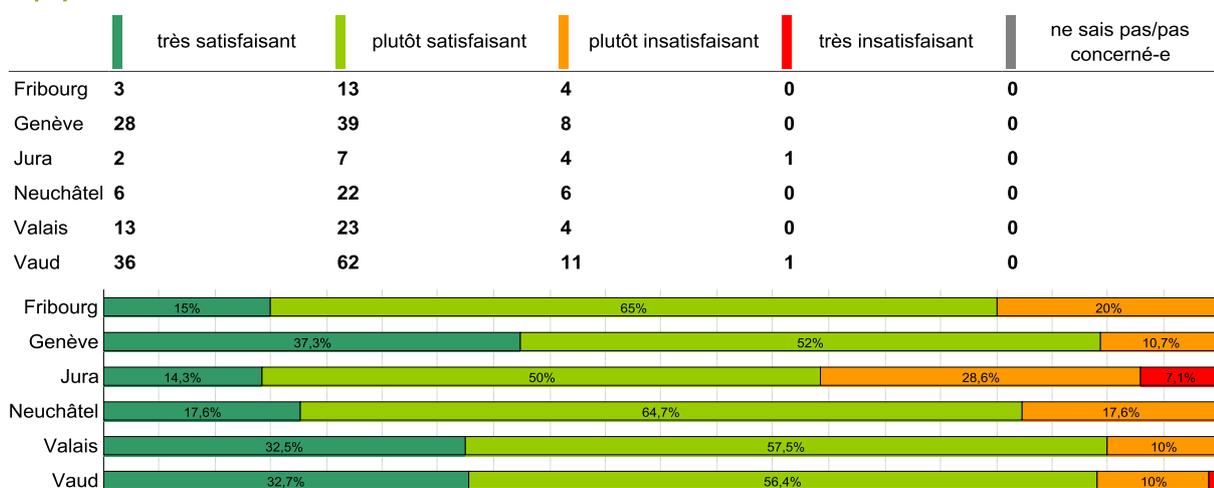
## Disponibilité du Service de la petite enfance



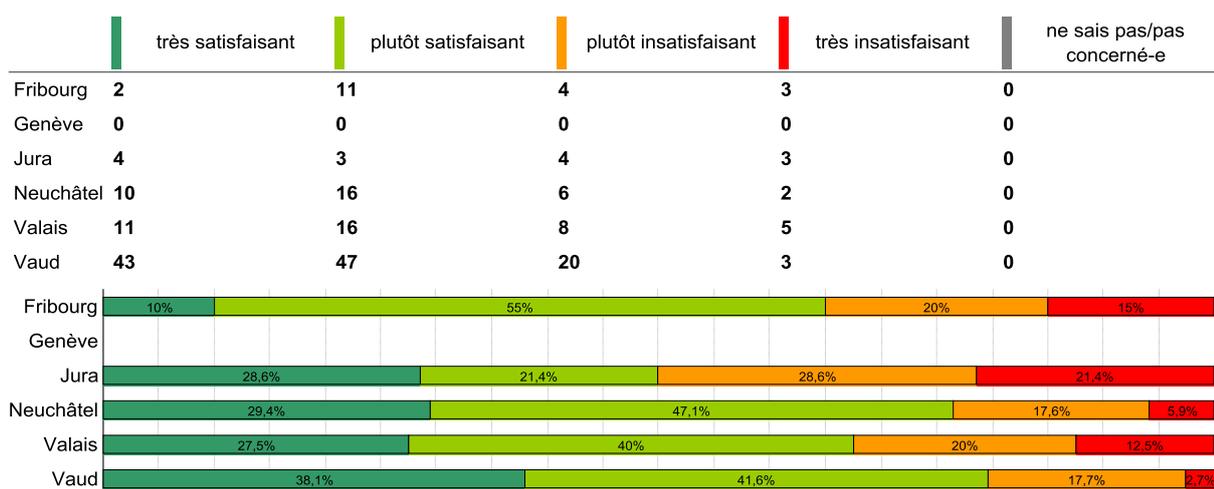
## Ressources à disposition (supervision, coaching)



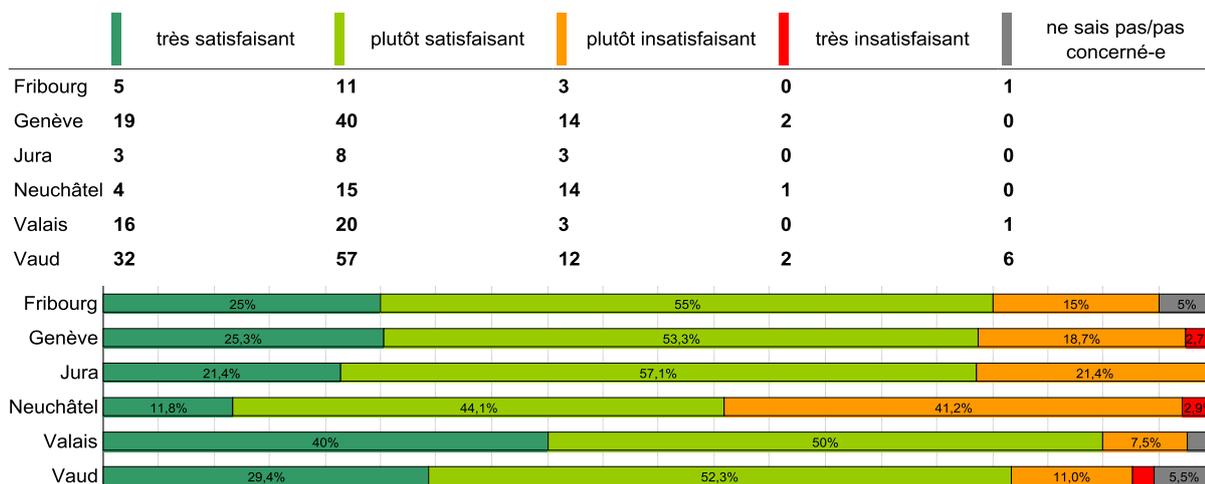
## Equipement et matériel



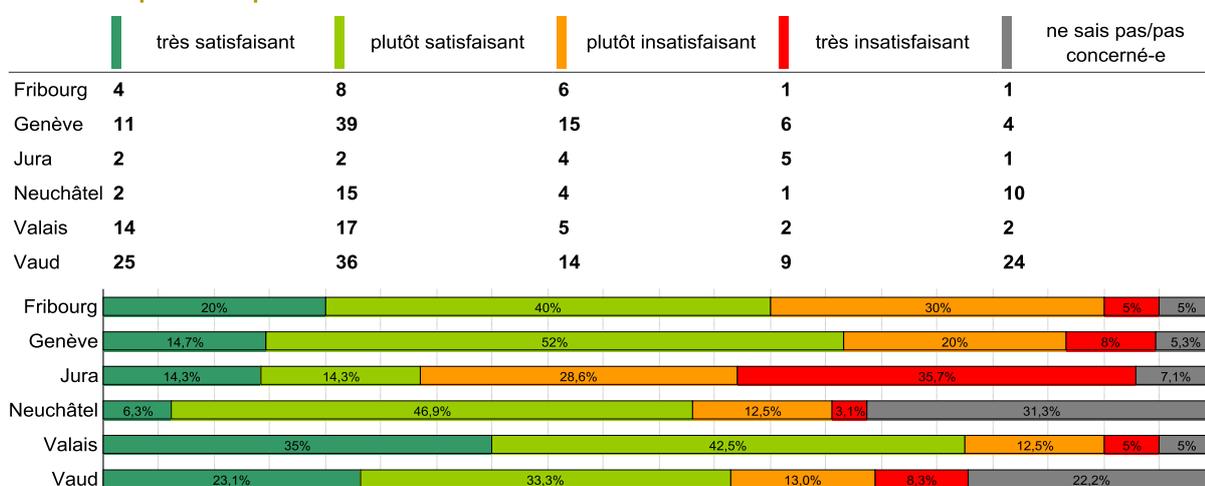
## Locaux



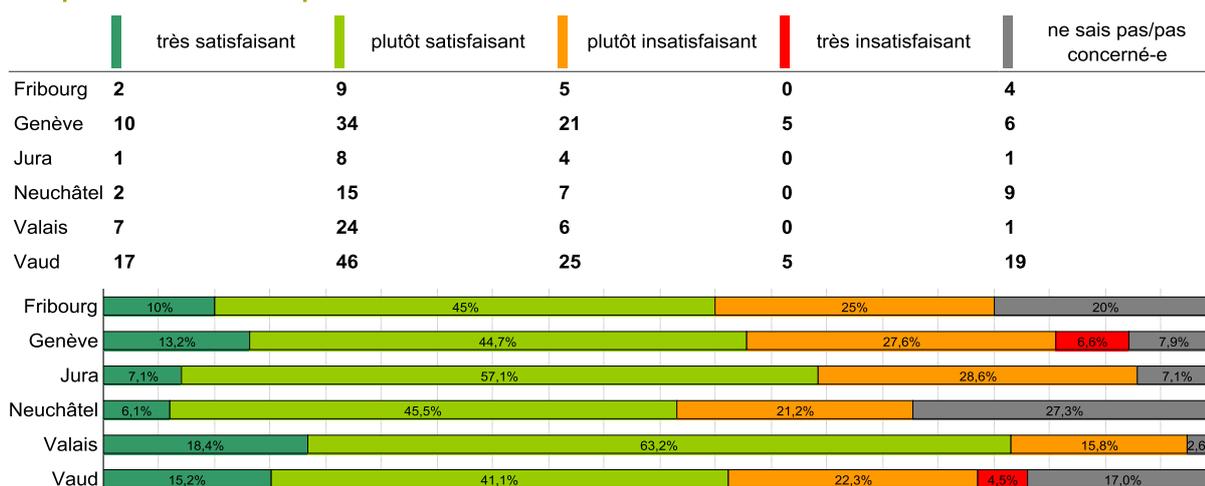
## Formation continue



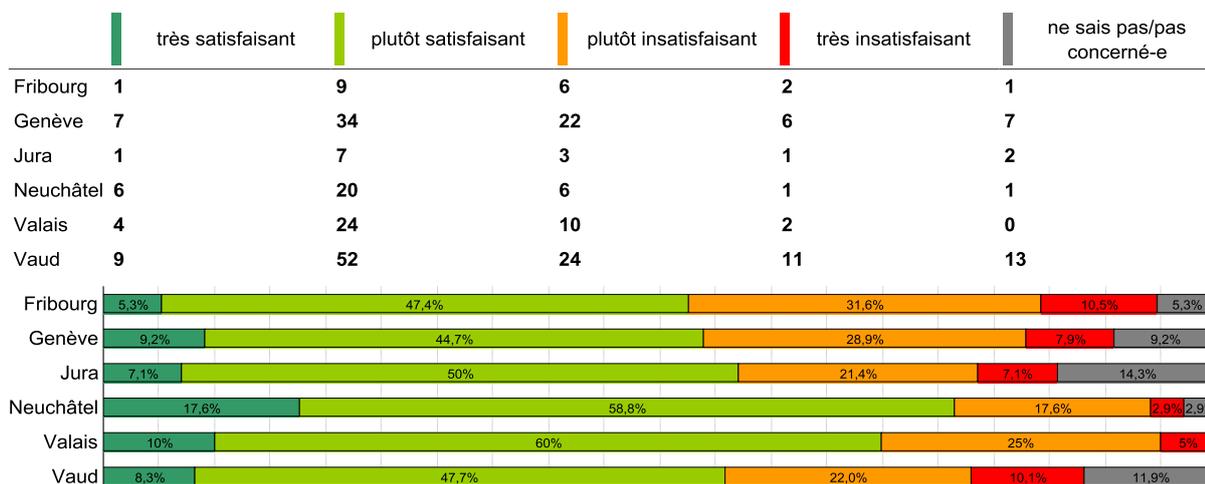
## Evaluation par les supérieurs



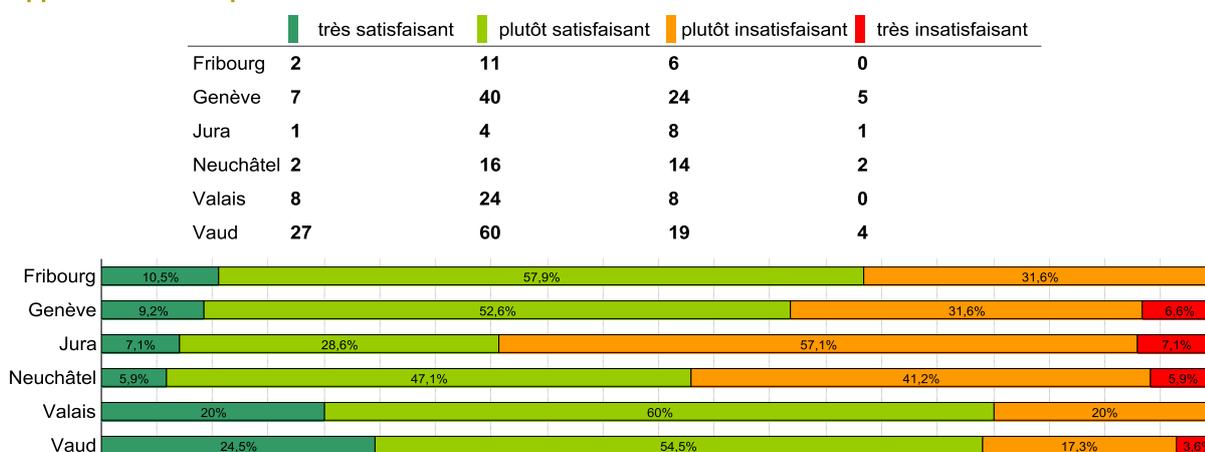
## Perspectives d'évolution professionnelle



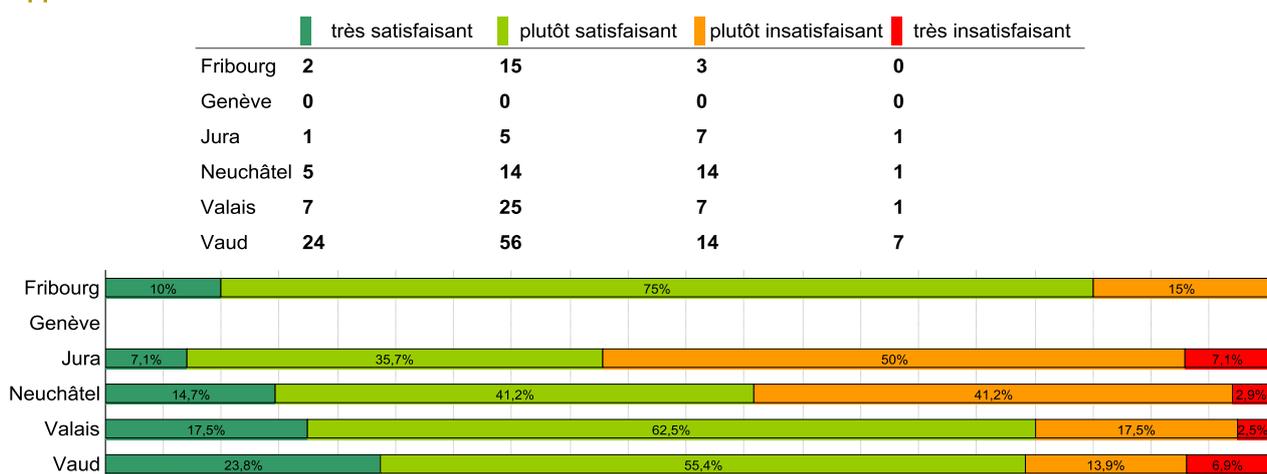
## Implication dans l'évolution de la politique de la petite enfance



## Appréciation de l'équilibre des tâches



## Appréciation de l'articulation entre les tâches de direction et de terrain



## 5. Annexe 2 : questionnaire

---

*PRo Enfance - Enquête auprès des directions et cadres d'IPE*

**evaluanda**  
EVALUATION + CONSEIL

### Bienvenue

Vous êtes sur le point de remplir l'enquête adressée aux directeurs-trices et cadres de la petite enfance en Suisse romande.

L'association PRo Enfance (Plateforme Romande de l'accueil de l'Enfance), créée en 2014, a pour objectif de regrouper et représenter les acteurs de l'accueil de l'enfance des cantons romands et d'être un interlocuteur au niveau national dans cette thématique, qui comprend l'accueil en institution de la petite enfance (IPE), l'accueil parascolaire et l'accueil familial de jour.

PRo Enfance s'est vu confier par l'ARDIPE (Association romande des directeurs et directrices d'institutions de la petite enfance), le mandat de réaliser une enquête auprès des directeurs-trices d'IPE dans toute la Suisse romande, afin de mieux connaître leurs rôles, leurs compétences, leurs prérogatives, leurs conditions de travail, etc. C'est dans ce cadre que nous vous invitons à remplir ce questionnaire.

L'analyse des résultats se fait de manière **confidentielle** et ne permet pas au comité de PRo Enfance de retracer les réponses individuelles à leur auteur-e.

#### **Comment remplir le questionnaire ?**

- Le questionnaire comprend plusieurs pages. Vous pouvez naviguer à l'aide de la barre de navigation située en bas de la page (flèches gauche et droite), qui vous indique également votre état d'avancement dans le questionnaire.
- Le questionnaire doit être rempli en une fois. Cela devrait vous prendre une quinzaine de minutes. A la fin, n'oubliez pas de sauver vos réponses en cliquant sur le bouton "enregistrer".

#### **Délai de participation : jeudi 30 juin 2016**

Pour toute question ou en cas de difficulté technique, vous pouvez vous adresser à Emilie Flamand-Lew (flamand@evaluanda.ch, 022 705 11 50).

**Nous vous remercions de votre participation!**

## Profil

Pour commencer, nous aimerions vous poser quelques questions concernant votre profil personnel et professionnel, afin de pouvoir affiner notre analyse et d'obtenir des informations sur les taux de travail et d'encadrement des postes de cadre et de cadre intermédiaire.

### Vous êtes

- un homme  une femme

### Vous avez

- entre 20 et 30 ans  entre 31 et 40 ans  entre 41 et 50 ans  entre 51 et 60 ans  61 ans et plus

### Quelle(s) formation(s) professionnelle(s) avez-vous suivie(s) ou êtes-vous en train de suivre?

- Diplôme de jardinier-ère d'enfants
- Diplôme de nurse
- Diplôme d'éducateur-trice de l'enfance ES
- CAS en gestion d'équipe et conduite de projets
- CAS de praticien-ne formateur-trice / formation FPP
- CAS en gestion et direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires
- DAS en gestion et direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires
- MAS en gestion et direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires
- autre (formation cantonale, titre universitaire, etc.)

Si 'autre', précisez:

**Quelle est votre fonction actuelle?**

- directeur-trice d'IPE       responsable de jardin d'enfants/garderie       autre (adjoint ou adjointe, responsable de secteur, etc.)

**Si autre, précisez:**

**Depuis quelle année occupez-vous votre poste actuel?**

 (AAAA)

**Dans quel canton exercez-vous votre fonction?**

- Fribourg       Neuchâtel  
 Genève       Valais  
 Jura       Vaud

**Où exercez-vous votre fonction?**

- dans une ville/agglomération       dans une autre commune

**Quel est votre taux d'activité?**

dans votre fonction de cadre  %

sur le terrain  %

**Quelle est la taille de votre institution?**

nombre de places

nombre de dossiers

**Combien de personnes/ETP (équivalent temps plein) travaillent dans votre institution, y compris vous-même?**

	personnes	ETP
équipe éducative	<input type="text"/>	<input type="text"/>
administration/secrétariat	<input type="text"/>	<input type="text"/>
personnel technique/cuisine/maison	<input type="text"/>	<input type="text"/>
direction d'IPE	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Quel est le type de subventionnement de votre institution? (plusieurs réponses possibles)**

- commune     canton     privé     entreprise     autre

**Si 'autre' précisez :**

**Souhaitez-vous commenter ou préciser votre réponse?**

**Quel est le statut juridique de votre institution?**

- association     fondation     privé     public (municipalisé)     autre

**Si 'autre' précisez :**

**Quelle est votre appréciation de ce statut et de ce mode de subventionnement?**

- très satisfaisant     plutôt satisfaisant     plutôt insatisfaisant     très insatisfaisant     ne sais pas/pas concerné-e

**Souhaitez-vous apporter un commentaire à votre réponse?**

18

Dans cette partie, nous aimerions en savoir plus sur vos conditions de travail et sur les tâches et missions que vous accomplissez.

**Quelle est votre appréciation des éléments suivants en lien avec vos conditions de travail?**

	très satisfaisant	plutôt satisfaisant	plutôt insatisfaisant	très insatisfaisant	ne sais pas/pas concerné-e
charge de travail	<input type="radio"/>				
taux d'activité	<input type="radio"/>				
conditions salariales	<input type="radio"/>				
répartition des tâches (définition des cahiers des charges)	<input type="radio"/>				
soutien des supérieurs (direction, comité, etc.)	<input type="radio"/>				
disponibilité du service de la petite enfance de votre commune	<input type="radio"/>				
ressources à disposition (supervision, coaching, etc.)	<input type="radio"/>				
équipement et matériel	<input type="radio"/>				
locaux	<input type="radio"/>				

**Souhaitez-vous apporter des commentaires à ces appréciations?**

**Quelle est votre appréciation des éléments suivants en lien avec vos perspectives professionnelles?**

	très satisfaisant	plutôt satisfaisant	plutôt insatisfaisant	très insatisfaisant	ne sais pas/pas concerné-e
formation continue	<input type="radio"/>				
évaluation par vos supérieurs (définition d'objectifs, bilans, etc.)	<input type="radio"/>				
perspectives d'évolution professionnelle	<input type="radio"/>				
implication dans l'évolution de la politique de la petite enfance dans votre contexte	<input type="radio"/>				

**Souhaitez-vous apporter des commentaires à ces appréciations?**

**Dans votre fonction de cadre, quel pourcentage (approximatif) de votre temps consacrez-vous aux tâches suivantes:**

Total: 100%

administration/comptabilité	<input type="text"/>	%
coordination/gestion d'équipe/RH	<input type="text"/>	%
gestion pédagogique	<input type="text"/>	%
gestion d'infrastructure/logistique	<input type="text"/>	%

**Comment appréciez-vous cet équilibre entre vos différentes tâches de direction/de cadre?**

- très satisfaisant       plutôt satisfaisant       plutôt insatisfaisant       très insatisfaisant

**Comment appréciez-vous l'articulation entre vos tâches de direction/de cadre et vos tâches sur le terrain?**

- très satisfaisant       plutôt satisfaisant       plutôt insatisfaisant       très insatisfaisant

**Souhaitez-vous apporter des commentaires à votre réponse?**

## Formation et compétences-clé

Quelles sont selon vous les trois compétences-clé indispensables à votre fonction?

Quelle est l'utilité de la (des) formation(s) suivante(s) dans votre fonction actuelle?

	très utile	plutôt utile	plutôt inutile	complètement inutile
Diplôme de jardinier-ère d'enfants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diplôme de nurse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diplôme d'éducateur-trice de l'enfance ES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAS en gestion d'équipe et conduite de projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAS de praticien-ne formateur-trice / formation FPP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAS en gestion et direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DAS en gestion et direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MAS en gestion et direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
autre(s) formation(s) mentionnée(s) précédemment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De quelle(s) autre(s) formation(s) pourriez-vous avoir besoin pour exercer votre fonction?

## Questions générales

Quels sont les éléments que vous appréciez particulièrement en lien avec votre fonction de cadre?

Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans le cadre de votre fonction de cadre?

Pouvez-vous donner trois pistes d'amélioration en lien avec ces difficultés?

Quelle est votre appréciation générale du fonctionnement de votre institution et de votre marge de manœuvre par rapport à cela?

Selon vous, comment encourager la relève pour les postes de cadre dans les institutions de la petite enfance?