

# Direction de structure d'accueil de l'enfance: face aux défis

L'association Pro Enfance proposait, en mars dernier, un espace de réflexion sur la réalité et les défis de la direction de structure dans le domaine de l'enfance. Compte-rendu.



Capture d'écran © Pro Enfance

En mars 2023, Pro Enfance organisait une rencontre en ligne sur le thème «?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 <sup>[1]</sup>. Auparavant, l'ARDIPE avait pris la décision de confier la suite de ses activités à Pro Enfance (voir encadré ci-dessous).

Dans ce contexte, elle a produit un clip vidéo intitulé «?Direction de structure?: la réalité du métier?» <sup>[2]</sup>, à titre d'ultime message et cadeau aux actrices et acteurs romand·e·s de l'enfance. C'est sur la base de ce document audiovisuel que la réunion a été organisée. Plus de septante personnes de toute la Suisse romande ont participé, témoignant ainsi l'intérêt pour la thématique ainsi que pour les échanges entre directions.

La rencontre a mis en lumière la réalité de l'activité des directions de structure d'accueil de la petite enfance, au-delà des clichés. Ont notamment été évoqués le niveau de responsabilité porté, la diversité des tâches assumées, la valorisation très variable du métier d'une région à l'autre et les difficultés de nature structurelle que les lieux d'accueil expérimentent. Les principales observations rassemblées lors de la rencontre sont présentées ici.

Le métier de direction de structure fait l'objet de clichés anciens, parfois rétrogrades, qui bloquent le développement du secteur. Ainsi, une intervenante évoque la représentation de «?la petite dame de la crèche?». Au-delà des stéréotypes, les directrices et directeurs de structure gèrent des budgets importants et emploient plusieurs dizaines de collaborateurs.

Il y a donc lieu de prendre la mesure des charges assumées et des compétences requises. Il s'agit également d'attribuer aux responsables de structure un véritable rôle de direction, de chef·fe·s, plutôt que d'employé·e·s au service d'un comité. Enfin, il s'avère nécessaire de professionnaliser et de valoriser la fonction de direction de structure.

## Conditions de travail et défis

En matière de rémunération, les directions de structure d'accueil devraient bénéficier des mêmes classes salariales que celles d'institutions spécialisées. Elles devraient également disposer d'un temps de travail suffisant alors qu'en réalité on observe de nombreux temps partiels à taux bas pour des directions de structure qui comptent plusieurs dizaines de employé·e·s.

Il s'avère aussi nécessaire de leur adjoindre du personnel administratif. Des normes de postes de travail (en pourcentage) de direction administrative et pédagogique seraient pareillement utiles. Enfin, les tâches éducatives qui leur échoient encore régulièrement péjorent d'autant plus le rôle de direction et devrait être ainsi limitées. Une intervenante se demande ainsi «?si les directrices et directeurs d'EMS sont aussi chargé·e·s de la toilette de leurs résident·e·s?».

Un des défis principaux des directions réside dans la gestion des ressources humaines, soit la recherche, la coordination et la formation des équipes. Face à la pénurie de personnel fixe ou auxiliaire ainsi qu'aux absences, les directions doivent parfois lancer chaque semaine des recrutements de personnel remplaçant.

Existe-t-il des solutions pour fidéliser son personnel fixe ou auxiliaire?? Les pistes évoquées sont la surdotation de postes fixes, 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 prise en charge de la formation au long cours du personnel par les réseaux et structures. En matière d'outils de gestion du personnel facilitant le travail, le logiciel Tipee a été mentionné.

### Nouvelles injonctions et missions

Les structures font aussi face aux changements sociétaux, à l'augmentation des attentes et injonctions en matière de mission d'accueil et éducative, tant de la part des parents que 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 et disposant des compétences adéquates. Les ressources diminuent même dans certaines régions alors que les missions et les situations d'enfants à besoins spécifiques augmentent.

Il est, au contraire, attendu une adéquation des missions et des moyens financiers et en ressources humaines. Les structures ont tout à gagner de bénéficier d'équipes aux profils et formations variées. En matière d'inclusion, les postes de référent·e·s ou coordinateur·trice·s de l'inclusion à l'échelle de communes et régions sont relevés comme des innovations intéressantes.

### Dissolution de l'ARDIPE et passage à Pro Enfance

L'association 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 temps, en énergie et en liquidités (cotisations) sont très limitées. En conséquence, les membres de Fribourg, Jura, Neuchâtel, Genève, Valais et Vaud ont fait le choix d'appartenir à une seule et même association plus globale, Pro Enfance. L'ARDIPE a offert le solde de sa trésorerie à Pro Enfance qui a accepté de prendre le relais et de proposer un volet supplémentaire au travail de terrain des directions.

(Pro Enfance)

<sup>[1]</sup> 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.

<sup>[2]</sup> Le clip est disponible [sur le site internet de Pro Enfance](#) ou directement [sur Vimeo](#).