

Analyse des causes de l'absence au travail du personnel d'accueil préscolaire dans le canton de Genève

**Rapport à l'intention de la Plateforme pour l'accueil préscolaire
du Canton de Genève**

Lausanne, le 23 mai 2025

I Autrices et auteur

Sarah Mariéthoz (direction du projet)
Clément Bourdin (collaborateur au projet)
Orlane Rota (collaboratrice au projet)
Dr. des Anina Hanimann (assurance qualité)

**I INTERFACE Politikstudien
Forschung Beratung AG**

Rue de Bourg 27
CH-1003 Lausanne
Tél. +41 (0)21 310 17 90

Seidenhofstrasse 12
CH-6003 Luzern
Tel +41 (0)41 226 04 26

www.interface-pol.ch/fr

I Mandant

Plateforme pour l'accueil préscolaire du Canton de Genève

I Citation

Mariéthoz, Sarah ; Bourdin, Clément ; Rota, Orlane ; Hanimann, Anina. « Analyse des causes de l'absence au travail du personnel d'accueil préscolaire dans le canton de Genève », rapport à l'intention de la Plateforme pour l'accueil préscolaire du Canton de Genève, 2025, Lausanne/Lucerne.

I Durée

Juin 2024 à mai 2025

I Référence

Numéro de projet : 24-034

Liste des abréviations

AFJ	Accueil ou accueillante familial·e de jour
Enfants BEP	Enfants ayant des besoins éducatifs particuliers
ETP	Équivalent temps plein
FGIPE	Fédération genevoise des institutions de la petite enfance de la Ville de Genève
FIPEGS	Fédération des institutions petite enfance genevoises suburbaines
OCPE	Observatoire cantonal de la petite enfance
OFS	Office fédéral de la statistique
SDPE	Service de la petite enfance de la Ville de Genève
SRED	Service de la recherche en éducation

Définitions

Structure d'accueil préscolaire : regroupe les crèches, garderies, jardins d'enfants, espaces de vie et d'éducation préscolaire et autres structures similaires.

Structure à prestations élargies (SAPE-PE) : « Sont des structures d'accueil préscolaire à prestations élargies, les structures ouvertes au moins 45 heures par semaine, avec repas de midi et une ouverture annuelle sur au moins 45 semaines ».

Structure à prestations restreintes (SAPE-PR) : « Sont des structures d'accueil préscolaire à prestations restreintes celles qui ne remplissent pas les 3 conditions cumulatives précitées ».¹

¹ Loi sur l'accueil préscolaire (LAPr, rsGE J6 28) du canton de Genève du 12 septembre 2019, art. 3, let. a) 1°, <https://silgeneve.ch/legis/index.aspx>.

1. Introduction	5
1.1 Contexte et buts du mandat	6
1.2 Méthodologie	7
1.3 Enjeux et limites du mandat	13
1.4 Structure du rapport	13
2. Conditions-cadres de travail dans le domaine de l'accueil préscolaire à Genève	14
2.1 Climat de travail	15
2.2 Facteurs affectant la santé et le bien-être du personnel	22
3. Absences au travail dans le domaine préscolaire à Genève	25
3.1 Taux d'absences	26
3.2 Perceptions des absences et motifs	28
4. Gestion des absences au sein des structures préscolaires du canton de Genève	33
4.1 Gestion des absences	34
4.2 Procédures et outils de gestion des absences	36
4.3 Mesures de gestion et de prévention des absences	38
5. Constats et recommandations de l'équipe d'Interface	43
5.1 Constats et recommandations relatifs aux conditions-cadres de travail dans le domaine de l'accueil préscolaire	44
5.2 Constats et recommandations relatifs aux facteurs affectant la santé et le bien-être du personnel	45
5.3 Constats et recommandations relatifs aux absences et motifs	45
5.4 Constats et recommandations concernant la gestion des absences au sein des structures	48
Annexes	50
A 1 Liste des personnes interrogées	51
A 2 Enquête en ligne auprès des directions : liste complète des graphiques	52
A 3 Enquête en ligne auprès du personnel éducatif : liste complète des graphiques	67

1. Introduction

La Plateforme pour l'accueil
préscolaire du Canton de Genève a
mandaté le bureau Interface pour
analyser les causes de l'absence au
travail du personnel d'accueil
préscolaire dans le canton de
Genève.

1.1 Contexte et buts du mandat

En Suisse, le domaine de l'accueil extrafamilial connaît ces dernières années une expansion significative, reflétant les évolutions sociétales telles que l'augmentation du travail des femmes, la diversification des modes de vie, des modèles familiaux et des rôles types ainsi que l'attention particulière portée au développement de l'enfant dès son plus jeune âge. Parallèlement, l'accueil de l'enfance se complexifie et des défis majeurs accompagnent ce développement : manques de places en crèches, augmentation du nombre d'enfants ayant des besoins éducatifs particuliers (« enfants BEP »), coûts élevés pour les familles, inégalité d'accès aux structures d'accueil et pénurie de personnel qualifié.

Les difficultés de recrutement de personnel qualifié dans le domaine de la petite enfance sont constatées depuis de nombreuses années sur le terrain. Une étude sur le personnel qualifié dans le domaine social, réalisée en 2024 par Interface sur mandat de SAVOIRSOCIAL et la Conférence des hautes écoles spécialisées suisses de travail social (SASSA), montre que plus de 60% des employeurs et employeuses estiment que le recrutement est plus difficile aujourd'hui qu'il y a deux ans. Cet avis s'élève même à plus de 70% dans le domaine « Enfants, jeunes et familles ».²

Depuis plusieurs années, des organisations consacrées à la promotion de l'accueil de l'enfance en Suisse soulignent l'urgence d'élaborer une stratégie nationale cohérente et globale pour répondre à ces problématiques. L'augmentation du nombre de structures d'accueil, bien que nécessaire, a amplifié les besoins en personnel qualifié. À l'instar de la plupart des professions liées aux services du « care », le domaine de l'accueil de la petite enfance est majoritairement féminin (90%). Il se caractérise en outre par des taux d'occupation souvent à temps partiel, une pénibilité élevée et souffre d'un manque de reconnaissance (par ex. au niveau de la formation ou du taux d'encadrement) non seulement dans la société civile, mais également dans le monde politique.³

À Genève, bien que l'offre en places d'accueil se soit fortement développée ces dernières années, la situation reste particulièrement complexe. Le canton enregistre un déficit de

² Amberg, Helen; Rickenbacher, Julia; Müller, Franziska; Mariéthoz, Sarah; Brun, Nils (2024) : Fachkräftestudie im Sozialbereich. Bericht zuhanden des Schweizerischen Dachverbands für die Berufsbildung im Sozialbereich SAVOIRSOCIAL und der Konferenz der Fachhochschulen für Soziale Arbeit Schweiz SASSA. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Lucerne, pp. 44-45. Résultats disponibles sur : <https://www.savoirsocial.ch/fr/etude-sur-le-personnel-qualifie-dans-le-domaine-social>.

³ Pro enfance (2023) : Accueil de l'enfance : des réponses à apporter à la pénurie de personnel, communiqué de presse. Lausanne.

plus de 3'200 places en crèche, dont 1'100 uniquement en Ville de Genève.⁴ Parallèlement, le secteur va connaître une demande accrue de personnel qualifié, avec 2'800 places supplémentaires nécessaires d'ici 2029 pour répondre aux besoins croissants.⁵ La votation du 9 juin 2024 portant sur la modification de la loi sur l'accueil préscolaire (LAPr), adoptée en 2023 par le Grand Conseil, a mis en évidence les tensions et disparités dans ce domaine. Alors que certains acteurs plaidaient pour un alignement des conditions salariales des structures privées sur celles des structures conventionnées (sous CCT) afin de garantir des standards équitables pour le personnel, d'autres soulignaient le risque de voir disparaître les crèches privées non subventionnées, incapables de supporter ces charges supplémentaires.⁶ En définitive, le domaine de l'accueil préscolaire à Genève est confronté à des enjeux cruciaux relatifs aux ressources financières et humaines.

C'est dans ce contexte que le sous-groupe de travail de la Plateforme pour l'accueil préscolaire (ci-après la Plateforme), organe consultatif rattaché au Département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse (DIP), a mandaté le bureau Interface afin de réaliser une étude permettant de comprendre les raisons de l'absence élevée du personnel d'accueil préscolaire dans les 45 communes du canton de Genève. L'étude conduite par Interface poursuit les objectifs suivants :

- Identifier les différents facteurs qui contribuent à l'absence au travail du personnel éducatif dans le secteur de la petite enfance du canton de Genève ;
- Fournir une analyse approfondie des motifs sous-jacents à ces absences ;
- Formuler des recommandations et proposer des pistes d'améliorations.

Le mandat s'est déroulé du mois de juin 2024 au mois de mai 2025. Pour cette étude, un groupe d'accompagnement composé de différents acteurs et actrices du domaine de la petite enfance genevois a été mis sur pied. L'équipe d'Interface tient à remercier les membres du groupe d'accompagnement ainsi que toutes les parties prenantes au mandat pour leur disponibilité.

1.2 Méthodologie

Afin de mener à bien cette étude, l'équipe d'Interface a suivi une approche combinant des méthodes qualitatives et quantitatives.

I Analyse documentaire

L'étude a débuté par l'analyse de documents afin d'obtenir une vision large de la problématique des absences au travail dans les structures d'accueil genevoises. Il s'agissait de passer en revue certaines bases légales (par ex. loi sur l'accueil préscolaire [LAPr]), des rapports et résultats d'enquêtes sur le thème des absences dans le domaine préscolaire, le rapport de l'ancienne Commission cantonale de la petite enfance ainsi que des modèles de questionnaires déjà diffusés aux acteurs et actrices de la petite enfance par le passé.

I Entretiens semi-directifs

Afin de mieux cerner les enjeux de l'absence dans le domaine préscolaire à Genève, cinq entretiens semi-directifs ont été menés avec différents acteurs et actrices du domaine du

⁴ Cour des comptes (2022) : Audit de performance relatif au dispositif de la petite enfance en Ville de Genève, rapport numéro 170, p. 36. Genève.

⁵ Grand Conseil de la République et canton de Genève (2022) : Rapport de la commission de l'enseignement, de l'éducation, de la culture et du sport chargée d'étudier les motions M 2785-A et M 2789-A, p. 19, Genève.

⁶ La modification légale visant à la suppression des usages professionnels a été refusée en votation populaire.

préscolaire genevois en début de mandat. Parmi les personnes interviewées figuraient des responsables de plusieurs associations faïtières genevoises (Association des Cadres des Institutions de la Petite Enfance Genevoises [ACIPEG], Association Genevoise d'Educateurs-trices de l'Enfance [AGEDE], Association genevoise de structures de coordination de l'accueil familial de jour [AGSC], Association des responsables de la petite enfance [ARPE]) ainsi que de la Ville de Genève.⁷

Les personnes interrogées ont été interviewées sur les éléments suivants :

- Enjeux généraux en matière d'absences au travail ;
- Conditions de travail et santé au travail ;
- Soutien de la direction et climat de travail ;
- Motifs et gestion des absences ;
- Facteurs externes qui influencent les absences au travail.

Les résultats des entretiens sur ces différents points ont été comparés afin de tirer des constats reflétant des avis agrégés. Les entretiens ont également servi de base à l'élaboration de deux enquêtes en ligne à l'intention des directions de structures et du personnel éducatif (voir ci-dessous).

I Analyse de données

En l'absence de données à disposition dans les structures d'accueil préscolaire genevoises, le mandant a souhaité qu'Interface sollicite les assurances-maladie et assurances-accidents desdites structures afin de calculer le taux d'absence du personnel éducatif. La sélection des entités incluses dans l'analyse des données a été réalisée sur la base d'une liste fournie par l'Observatoire cantonal de la petite enfance (OCPE), organe rattaché au Service de la recherche en éducation (SRED)⁸.

Interface a tout d'abord collaboré avec le mandant afin d'obtenir les procurations à adresser aux assurances en vue d'obtenir les données. Dans le même temps, Interface a développé – et fait valider par le mandant – un répertoire d'items sous la forme d'un document Excel. Ce document et la procuration ont été envoyés aux assurances-maladie et assurances-accidents des structures sélectionnées.

Certaines assurances n'ont pas été en mesure de répondre à la demande d'Interface. Pour pallier cette difficulté, dans certains cas, les données ont pu être collectées auprès des RH des communes concernées. Les données proviennent donc des assurances-maladie pour les structures d'accueil familial de jour (AFJ), les structures affiliées à la Fédération des institutions de la petite enfance genevoises suburbaines (FIPEGs), les structures affiliées à la Fédération genevoise des institutions de la petite enfance (FGIPE – Ville de Genève) et celles sises sur les communes de Bernex et de Plan-les-Ouates. Les données ont été transmises par les services des ressources humaines (RH) des communes de Meyrin, Vernier et Veyrier. Pour les structures sises sur la commune de Lancy, les données 2022 proviennent de l'assurance-maladie et les données 2023-2024 ont été transmises par les RH de la commune.

Méthode de calcul

Dans sa partie quantitative, la présente étude établit l'estimation d'un taux d'absences moyen pour raisons de santé, c'est-à-dire pour les cas de maladies, d'accidents ou de pré-

⁷ La liste complète des personnes interrogées dans le cadre du mandat figure dans l'Annexe A 1.

⁸ Aucune donnée n'a pu être obtenue pour les structures sises sur les communes de Jussy-Meinion.

maternité. La méthode de calcul, spécifiquement développée pour ce rapport, a été validée par le mandant. Elle se base sur les définitions suivantes de l'Office fédéral de la statistique (OFS) :

- Taux d'absences : « le taux d'absences équivaut à la durée annuelle d'absences par emploi divisée par la durée annuelle normale de travail par emploi multiplié par 100 ». ⁹
- Heures d'absences : « les heures d'absence sont constituées par le temps pendant lequel une personne n'était pas à son lieu de travail, alors qu'elle aurait normalement dû y être (maladie, accident, congé maternité, service militaire ou civil, protection civile, réduction de l'horaire de travail, conflit de travail, raisons personnelles et familiales et mauvais temps). Les vacances, les jours fériés et les absences dues à la flexibilité des horaires de travail ne sont pas considérés comme des absences ». ¹⁰

Les données analysées dans ce rapport comprennent les absences qui ont été annoncées à l'assurance pour raison de maladie (physique, psychique ou pré-maternité) et celles résultant d'un accident. Elles excluent les autres types d'absences, par exemple, les congés maternité ou les absences pour raisons personnelles ou familiales.

Le calcul développé est basé sur la méthode de l'OFS relative au taux d'absences « pour raison de santé ». La méthode de l'OFS peut être illustrée schématiquement de la façon suivante :

F 1.1 : Taux d'absences pour raison de santé – Schéma méthode OFS

$$\left(\frac{\text{Durée annuelle d'absences (maladie et accident) par emploi}}{\text{Durée annuelle normale de travail par emploi}} \right) \times 100$$

Source : Site Internet de l'OFS : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/heures-travail/absences.assetdetail.31025868.html>, consulté le 25.02.2025.

En sus, la méthode d'Interface tient compte des éléments suivants :

- Durée annuelle normale de travail par emploi :
 - Le nombre de jours de vacances considéré pour toutes les structures, hormis les AFJ, correspond aux 35 jours prévus dans les conventions collectives de la Ville de Genève¹¹ et de la FIPEGS.¹² Pour les AFJ, un total de cinq semaines de vacances par année a été comptabilisé. En revanche, il n'a pas été possible de tenir

⁹ Site Internet de l'OFS : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/heures-travail/absences.assetdetail.5933485.html>, consulté le 07.02.2025.

¹⁰ Site Internet de l'OFS : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/heures-travail/absences.html>.

¹¹ Convention collective de travail du personnel des structures d'accueil de la petite enfance, Genève, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2022, art. 17, https://www.sit-syndicat.ch/spip/IMG/pdf/Convention_collective_de_travail_du_personnel_des_structures_d_accueil_de_la_petite_enfance_VG_au_1er_septembre_2023.pdf.

¹² Convention collective de travail intercommunale du personnel des structures d'accueil genevoises de la petite enfance, entrée en vigueur le 1^{er} août 2021, art. 19, https://sit-syndicat.ch/spip/IMG/pdf/CCT_Intercommunale_1er_janvier_2023.pdf, consulté le 07.02.2025.

compte du calendrier spécifique des jardins d'enfants en termes de jours d'ouverture.

- Durée annuelle d'absences (maladie et accident) par emploi :
 - Les données reçues des assurances comprennent uniquement les absences qui leur sont communiquées. L'annonce à l'assurance dépend d'un délai d'attente fixé dans chaque contrat. Dans les données récoltées, ce délai varie entre trois et soixante jours. Le calcul tient compte de ce délai d'attente.
 - Les données reçues correspondent à des indemnités journalières, calculées sur 365 jours, ou à des jours d'absences comprenant les week-ends, les vacances et les jours fériés. Pour le calcul, seuls les jours ouvrables ont été pris en considération. Pour ce faire, la somme des indemnités journalières et du délai d'attente est divisée par 365 jours, puis le quotient est multiplié par la durée normale de travail par emploi ;
 - Les indemnités ou les jours d'absences communiqués ne sont pas pondérés par le taux de travail de la personne absente. Cet élément n'étant pas disponible dans les données récoltées, la conversion a été réalisée sur la base d'un taux d'équivalent temps plein (ETP) moyen identique pour chaque structure. Le taux d'ETP moyen utilisé (2022 : 74,2%, 2023 : 74,1%, mi-2024 : 74%) provient d'un calcul réalisé par la Ville de Genève sur la base des données à sa disposition pour ses structures municipalisées et celles de la FGIPE.

La méthode d'Interface, utilisée pour les données récoltées auprès des assurances et auprès des communes, peut être illustrée schématiquement de la façon suivante :

F 1.2 : Taux d'absences – Schéma méthode Interface

$$\left(\frac{\text{indemnités journalières} + \text{délai d'attente}}{365} \right) \times \text{durée normale de travail par emploi} \times \text{taux d'ETP moyen}$$

$$\left(\frac{\text{Durée annuelle normale de travail par emploi :}}{\text{(365 jours – week-ends – jours fériés – vacances)} \times \text{nombre d'ETP de la structure}} \right)$$

Légende : Interface (2025).

Limites des données Interface

Comme le montrent les résultats (cf. section 3.1), les taux d'absences calculés par l'OFS, et Interface diffèrent. Cela est principalement dû aux raisons suivantes :

- *Hypothèses de travail* : le taux d'absences calculé par Interface repose sur plusieurs hypothèses de travail (notamment taux d'ETP moyen et durée annuelle de travail par emploi ne tenant pas compte des jours de fermeture des structures) qui rendent les résultats plus estimatifs que les outils de suivi RH de certaines communes, ou les données récoltées par l'OFS, lesquelles proviennent de la statistique du volume de travail (SVOLTA).¹³
- *Provenance* : pour les structures dont les données proviennent des assurances-maladie (AFJ, structures affiliées à la FIPEGS, à la FGIPE, sises sur la commune de Bernex et celle de Plan-les-Ouates), seules les absences d'une durée supérieure au délai d'attente convenu dans le contrat d'assurance (variant ici de 3 à 60 jours) sont répertoriées, induisant une sous-estimation du taux d'absences.

¹³ OFS : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/enquetes/svolta.assetdetail.17104985.html> (consulté le 25.02.2025).

- *Précision* : tous les fournisseurs de données n'ont pas été en mesure de transmettre l'ensemble des items demandés (à savoir différenciation entre maladies et accidents, entre maladie physique, psychique ou pré-maternité, absences de plus de 90 jours). C'est pourquoi plusieurs graphiques excluent certaines structures, faute de données disponibles.

I Enquêtes (en ligne et format papier)

Interface a conduit deux enquêtes par questionnaire, l'une auprès des directions de structures, l'autre auprès du personnel éducatif.

Enquête auprès des directions de structures

Interface a mené une enquête en ligne auprès des directions des structures d'accueil préscolaire du canton de Genève. L'enquête s'est déroulée du 30 septembre au 19 octobre 2024. Sur la base d'une liste de courriels mise à disposition par le mandant, 274 directions ont été contactées et 173 ont cliqué sur le lien pour démarrer l'enquête. Cependant, certaines des 173 réponses étaient partielles, c'est-à-dire que seule une partie des questions (le plus souvent la première) avait été complétée. Finalement, 144 réponses des directions ont été retenues pour l'analyse. Le taux de réponse pour l'enquête s'élève ainsi à 52,5%.

Les profils des personnes ayant répondu à l'enquête auprès des directions sont visibles dans les annexes (tableaux FA 2 à FA 5 pour les caractéristiques des structures et tableaux FA 27 à FA 30 pour les caractéristiques de la personne répondant à l'enquête). Le profil type de la personne ayant répondu à l'enquête auprès des directions se présente de la façon suivante : adjointe de direction/adjointe pédagogique de structure sur site unique, qui travaille dans le domaine de la petite enfance depuis plus de dix ans et occupe une fonction de direction depuis au moins cinq ans dans une structure de 31 à 50 places. Cette structure est située en Ville de Genève, propose des prestations élargies (SAPE-PE) et possède un statut juridique d'association (57%) ce qui, d'un point de vue scientifique, peut être considéré comme un taux élevé.

Enquête auprès du personnel éducatif

Dans un second temps, Interface a mené une enquête auprès du personnel éducatif des structures préscolaires du canton de Genève. Cette enquête a été rédigée en termes simplifiés. Elle s'est déroulée entre le 28 octobre et le 29 novembre 2024 et pouvait être complétée en ligne ou sur papier. Un courriel d'explication accompagné d'un lien anonyme (avec un code QR) a été transmis aux 274 directions de structures figurant dans la liste de courriels du mandant. En parallèle, un envoi postal contenant cinq questionnaires papier a été envoyé à chacune des 274 structures, rendu nécessaire car une partie du personnel éducatif ne dispose pas d'une adresse courriel professionnelle. Les directions de structures ont transmis le questionnaire à leur personnel par courriel ou mis les questionnaires papier à sa disposition. Des enveloppes préaffranchies ont également été fournies afin que le personnel puisse retourner ses réponses directement à Interface.

Concernant l'enquête dans son format en ligne, 2'158 membres du personnel éducatif ont ouvert le lien pour accéder à l'enquête. Sur ce total, 1'247 enquêtes ont été complétées en totalité et 911 partiellement.¹⁴ Après analyse, 64 questionnaires partiellement complétés en ligne ont été inclus dans l'analyse.

Concernant l'enquête au format papier, 109 questionnaires ont été retournés à Interface. Parmi ceux-ci, 16 étaient incomplets (par ex. avec une ou plusieurs pages ne contenant

¹⁴ À noter ici que le logiciel compte une réponse partielle dès le moment où une personne clique sur le lien d'invitation, même si elle ne répond à aucune question de l'enquête.

aucune case cochée) et n'ont pas été pris en compte dans l'analyse. Sur le total, 93 questionnaires papier ont été intégrés aux réponses soumises en ligne.

Au total, 1'404 réponses ont été retenues pour l'analyse : 1'247 réponses en ligne complètes, 64 réponses en ligne partielles et 93 réponses papier complètes. Selon les derniers chiffres de l'OCPE à disposition (datant de fin 2023), « on dénombre 3'386 professionnelles et professionnels en charge des enfants dans les structures d'accueil collectif de la petite enfance sur l'ensemble du canton ». ¹⁵ Sur cette base, on peut estimer que le taux de réponse à l'enquête auprès du personnel éducatif équivaut à environ 41,5%, ce qui, d'un point de vue scientifique, peut être considéré comme un taux élevé.

Les profils des personnes ayant répondu à l'enquête auprès du personnel éducatif sont visibles dans les annexes (tableaux FA 33 à FA 39 pour les caractéristiques des structures et tableaux FA 51 à FA 56 pour les caractéristiques de la personne répondant à l'enquête). Le profil type de la personne répondant à l'enquête auprès du personnel se présente ainsi : éducatrice de l'enfance (EDE), âgée de 26 à 45 ans, détenant un diplôme d'une école supérieure, travaillant avec les enfants depuis environ 15 ans. Cette personne est active depuis plus de cinq ans dans sa structure avec un taux d'occupation entre 71 et 90%, elle gère un groupe composé de 10 à 15 enfants et travaille dans une structure à prestations élargies (SAPE-PE) située en Ville de Genève.

En accord avec le mandant, dans les deux enquêtes en ligne, les communes genevoises ont été réparties en quatre groupes :

1. Commune centre : Ville de Genève
2. Commune suburbaine première couronne : Carouge, Chêne-Bougeries, Chêne-Bourg, Grand-Saconnex, Lancy, Onex, Vernier
3. Commune suburbaine deuxième couronne : Bardonnex, Bernex, Confignon, Meyrin, Perly-Certoux, Plan-les-Ouates, Puplinge, Satigny, Thônex, Versoix, Veyrier
4. Commune périurbaine : Aire-la-Ville, Anières, Avully, Avusy, Bellevue, Cartigny, Céligny, Chancy, Choulex, Collex-Bossy, Collonge-Bellerive, Cologny, Corsier, Dardagny, Genthod, Gy, Hermance, Jussy, Laconnex, Meinier, Pregny-Chambésy, Presinge, Russin, Soral, Troinex, Vandoeuvres.

I Focus group

Une discussion de groupe a été menée avec huit représentantes du domaine de la petite enfance du canton de Genève. La sélection des participantes a été effectuée en collaboration avec le groupe d'accompagnement et visait une représentativité à la fois des fonctions des participantes (AFJ, assistante socio-éducative [ASE], éducatrice, membre de la direction), et des structures d'accueil (ville/campagne et petite/grande taille).

L'objectif du focus group était de présenter une sélection de résultats des deux enquêtes en ligne et d'esquisser ou d'approfondir des pistes de constats et recommandations visant à diminuer le taux d'absences dans les structures de la petite enfance.

¹⁵ « Accueil préscolaire : données statistiques 2023 », Observatoire cantonal de la petite enfance (OCPE), Service de la recherche en éducation, mars 2024.
<https://www.ge.ch/document/35192/telecharger>.

1.3 Enjeux et limites du mandat

L'étude présente un certain nombre de limites dont il est nécessaire de tenir compte dans l'interprétation des résultats. Ces limites se situent à plusieurs niveaux :

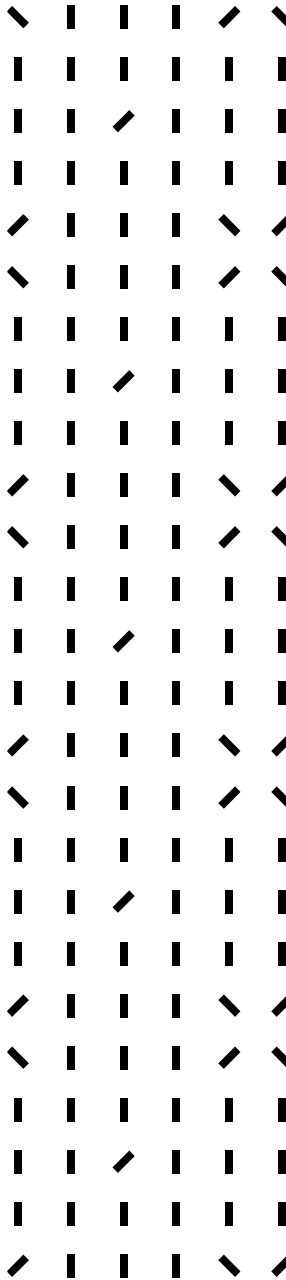
- *Données des assurances* : le résultat de l'analyse des absences maladie et accident du personnel des structures d'accueil de la petite enfance genevoise aboutit à un taux estimatif. Nous pouvons à ce titre lister trois limites : 1) les données reposent sur des hypothèses de travail (taux d'ETP moyen et durée annuelle de travail par emploi ne tenant pas compte des jours de fermeture des structures) 2) les données provenant des assurances contiennent uniquement les absences d'une durée supérieure au délai d'attente convenu dans le contrat d'assurance (variant de 3 à 60 jours) 3) la différenciation entre maladies et accidents n'est pas disponible pour certaines structures.
- *Enquête en ligne auprès des directions* : la liste des courriels fournie par le mandant représente un état à un moment donné. Il est possible qu'au moment de l'envoi de l'enquête certains courriels aient changé, ce qui a pu empêcher certaines directions de la recevoir et, par conséquent, de pouvoir y participer.
- *Enquête en ligne et au format papier auprès du personnel éducatif* : outre la remarque précédente, le personnel éducatif a été contacté par l'intermédiaire des directions, qui avaient ensuite pour tâche de relayer l'information à son personnel. Il se peut que certaines directions n'aient pas transféré l'information à leur personnel, ou l'aient fait avec du retard, ce qui a peut-être empêché certains membres du personnel de répondre à l'enquête dans les temps. Il en va de même pour le questionnaire papier adressé par voie postale aux directions.
- *Corrélation entre le nombre de places et la taille des équipes* : dans les enquêtes en ligne, il a été demandé aux personnes interrogées d'indiquer le nombre de places d'accueil au sein de leur structure. Il a ensuite été déduit que les structures avec un grand nombre de places étaient des structures avec de grandes équipes. Or, cet indicateur ne renseigne parfois pas fidèlement la réalité, puisque la taille d'une équipe dépend également du taux d'activité moyen des collaborateurs et collaboratrices qui la composent.

1.4 Structure du rapport

Le rapport est structuré en cinq chapitres. Après ce chapitre introductif, le deuxième chapitre traite du point de vue des directions et du personnel éducatif sur les conditions de travail et les remplacements au sein des structures de la petite enfance. Le troisième chapitre présente les données sur les absences provenant des assurances et des communes ainsi que les perceptions des motifs d'absences. Le quatrième chapitre aborde la manière dont les absences sont gérées par les directions en soulignant notamment les outils, ressources, mesures et solutions de remplacement utilisés. Le cinquième et dernier chapitre présente les constats et recommandations formulés par l'équipe de recherche.

Afin de faciliter la lecture et la compréhension du rapport, les questions de recherche développées pour cette étude figurent au début de chaque section sous la forme d'un encadré vert. Elles sont accompagnées d'un résumé de la section reprenant les éléments clefs de l'analyse.

La plupart des réponses aux questions d'enquête présentées dans ce rapport ont été filtrées selon le groupe de communes où se situe la structure, le type d'accueil, le statut juridique et la taille de la structure ou du groupe d'enfants accueillis ainsi que la fonction occupée au sein de la structure. Dans les cas où ces facteurs entraînaient de grandes variations – par ex. une perception des absences qui varie considérablement selon la taille de la structure – un tableau détaillant celles-ci a été intégré dans le corps du texte.



2. Conditions-cadres de travail dans le domaine de l'accueil préscolaire à Genève

Ce chapitre traite du point de vue des directions et du personnel éducatif sur les conditions de travail et les remplacements au sein des structures de la petite enfance.

Les résultats présentés dans ce chapitre sont principalement issus des deux enquêtes réalisées auprès des directions et du personnel éducatif des structures d'accueil de la petite enfance genevoises. Les termes FA suivi d'un numéro (par ex. FA30) se réfèrent aux tableaux figurant dans les annexes.

2.1 Climat de travail

Cette section développe d'une part le degré de satisfaction général du personnel éducatif, et d'autre part, sa perception et son degré de satisfaction relativement aux remplacements.

Dans le présent chapitre, nous présentons à plusieurs reprises des différences en matière de climat de travail selon le type d'accueil ou la localisation des structures. Cependant, selon les résultats des chapitres suivants (cf. Chap. 3.2 et suivants), les différences s'expliqueraient par la taille des structures plutôt qu'en raison de leur localisation ou leur type. En effet, les analyses présentées plus bas montrent que dans les grandes structures, les absences sont plus souvent perçues comme un problème. Or, les structures de type SAPE-PE et celles situées en Ville de Genève et dans les communes suburbaines sont généralement de plus grande taille que les structures de type SAPE-PR et celles situées dans les autres groupes de communes. Il est donc nécessaire de tenir également compte de cet élément dans la lecture des résultats du présent chapitre.

I Questions de recherche : Comment est perçu le climat de travail au sein des structures ? Le personnel éducatif estime-t-il avoir un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ?

Le climat de travail dans les structures d'accueil préscolaire genevoises est perçu plutôt positivement par le personnel éducatif. L'ambiance entre collègues, les possibilités de formation continue et la répartition des tâches dans l'équipe sont des facteurs qui contribuent grandement à un niveau de satisfaction élevé. Les remplacements ne constituent pas un facteur d'insatisfaction particulier, la majorité du personnel éducatif est plutôt disposé à remplacer en cas de besoin, et une minorité doit en effectuer régulièrement. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est également jugé de manière satisfaisante.

2.1.1 Degré de satisfaction général du personnel éducatif

Dans le cadre de l'enquête, le personnel éducatif avait l'occasion d'indiquer son degré de satisfaction général vis-à-vis de son travail (voir la figure FA 59 en annexe) ainsi que sur plusieurs aspects relatifs au travail dans les structures de la petite enfance (FA 40). Tout d'abord, il convient de souligner que le personnel éducatif interrogé s'estime globalement satisfait de son travail dans le domaine de la petite enfance. En effet, sur une échelle de 0 (très insatisfait) à 10 (très satisfait), le niveau moyen de satisfaction s'élève à 6,7. Il convient de noter ici que le niveau de satisfaction général ne varie que faiblement selon le statut juridique de la structure dans laquelle travaille la personne répondante, le type de

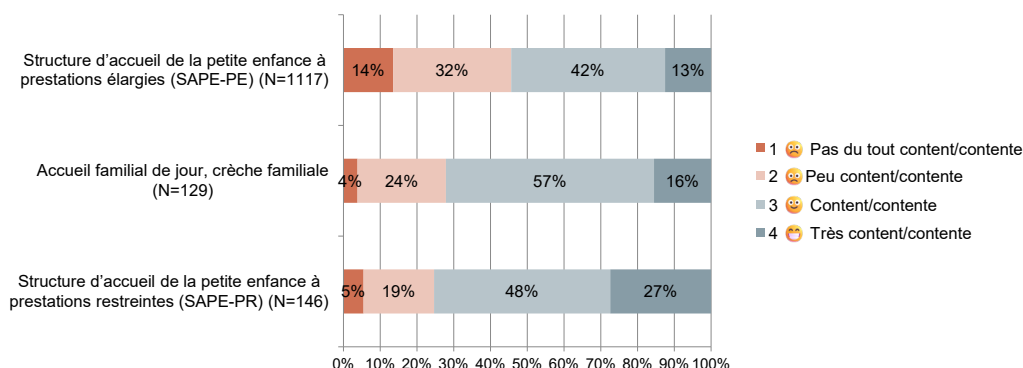
structure, la taille du groupe d'enfants accueillis ainsi que la fonction occupée au sein du personnel éducatif.

Lorsque le niveau de satisfaction du personnel éducatif est décliné selon certaines caractéristiques de travail dans le domaine de la petite enfance, les trois éléments suscitant le plus de satisfaction sont l'ambiance entre collègues (89% de satisfaction), les possibilités de formation continue (87%) et la répartition des tâches dans l'équipe (86%). A contrario, les trois éléments engendrant le plus d'insatisfaction sont la gestion d'équipe par la direction (42% d'insatisfaction), l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (41%) et le matériel à disposition (38%). Il est intéressant de noter ici que si la gestion d'équipe par la direction arrive en première position en termes d'insatisfaction, 73% du personnel éducatif interrogé estime néanmoins que leur direction gère correctement les absences et les remplacements (FA 43) et 77% jugent que changer leur direction ne fera pas diminuer les absences (FA 50).

Concernant les trois éléments suscitant le plus d'insatisfaction au sein du personnel éducatif, il existe certaines différences notables selon le type de structure et le groupe de communes où se situe la structure d'accueil. Ces différences sont particulièrement marquées pour le matériel à disposition.

Tout d'abord, en matière de gestion d'équipe par la direction, le degré d'insatisfaction est plus élevé parmi le personnel des SAPE-PE (46% d'insatisfaction) que parmi celui des AFJ (28%) et des SAPE-PR (25%) (F 2.1).

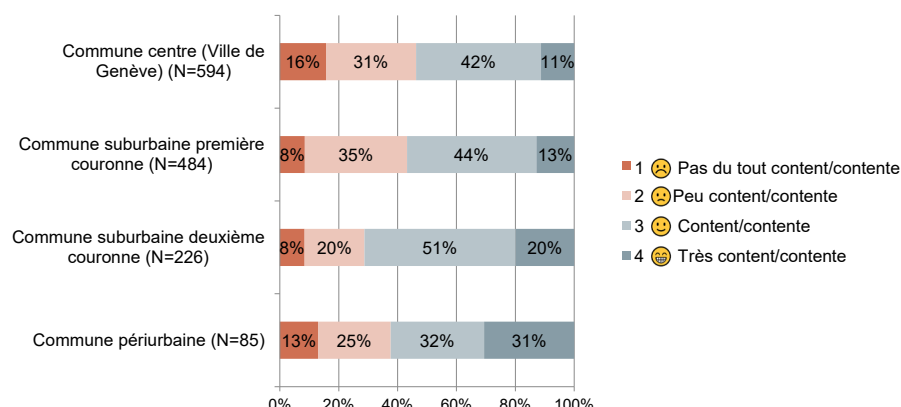
F 2.1 : Satisfaction avec la gestion de l'équipe par la direction selon le type de structure



Source : Enquête auprès du personnel éducatif, question « Êtes-vous content ou contente des éléments ci-dessous ? » pour la modalité de réponse « La gestion de l'équipe par la direction ».

Légende : Interface (2025).

Le résultat varie également selon le groupe de communes dans laquelle la structure est située (F 2.2). Le personnel éducatif travaillant dans des structures de la Ville de Genève et des communes suburbaines de la première couronne est globalement moins satisfait de la gestion d'équipe par leur direction que le personnel éducatif employé dans les structures des communes suburbaines de la deuxième couronne ou périurbaines.

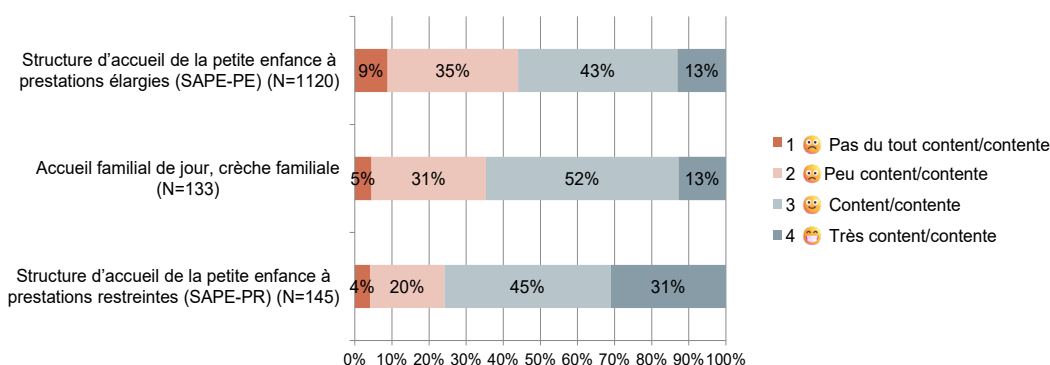
F 2.2 : Satisfaction avec la gestion de l'équipe par la direction selon le groupe de communes


Source : Enquête auprès du personnel éducatif, question « Êtes-vous content ou contente des éléments ci-dessous ? » pour la modalité de réponse « La gestion de l'équipe par la direction ».

Légende : Interface (2025).

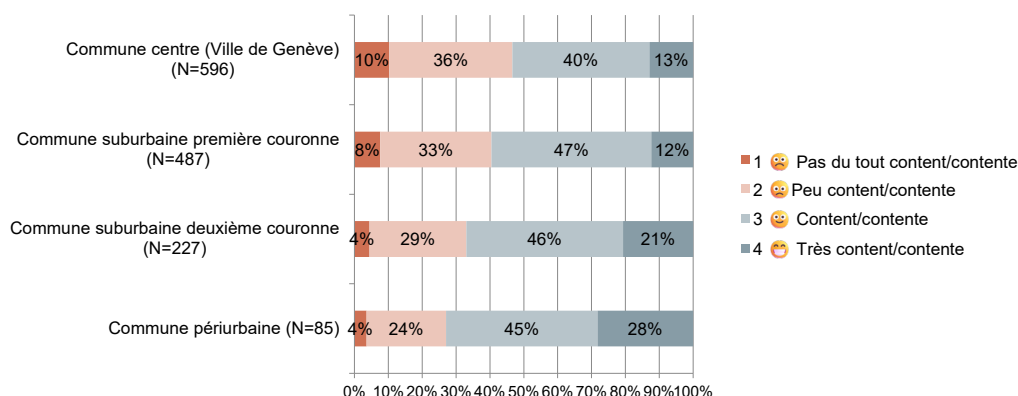
La gestion de l'équipe par la direction et plus globalement le lien entre l'équipe éducative et la direction reviennent à plusieurs reprises dans les données qualitatives récoltées (entretiens, questions ouvertes des enquêtes et focus group). Le personnel éducatif déplore notamment des lacunes en matière de communication, que cela soit au niveau d'un manque d'écoute de la part de la direction, de la transmission de l'information depuis la direction vers les équipes de terrain ou encore du manque de connaissance des réalités du terrain par les directions. Certains soulignent qu'un management défaillant peut être une cause importante d'absence parmi le personnel éducatif. Les personnes interrogées proposent plusieurs bonnes pratiques pour remédier à ces difficultés : la mise en place d'un comité de direction rassemblant des membres de la direction et du personnel éducatif, l'ajout d'un échelon hiérarchique entre la direction et le personnel afin de favoriser le dialogue ou encore l'organisation d'une journée pédagogique rassemblant direction et personnel éducatif pour échanger les points de vue et souder les équipes.

En matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le degré d'insatisfaction est plus élevé pour le personnel travaillant dans les SAPE-PE (F 2.3) et plus faible dans les structures sises dans une commune périurbaine.

F 2.3 : Satisfaction avec l'équilibre vie professionnelle/vie privée selon le type de structure


Source : Enquête auprès du personnel éducatif, question « Êtes-vous content ou contente des éléments ci-dessous ? » pour la modalité de réponse « L'équilibre entre votre vie privée et votre travail ».

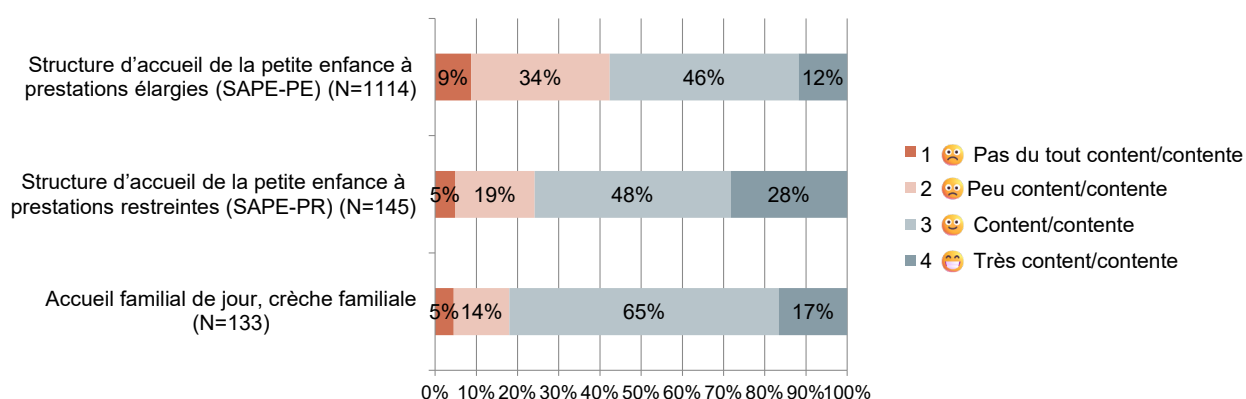
Légende : Interface (2025).

F 2.4 : Satisfaction avec l'équilibre vie professionnelle/vie privée selon le groupe de communes

Source : Enquête auprès du personnel éducatif, question « Êtes-vous content ou contente des éléments ci-dessous ? » pour la modalité de réponse « L'équilibre entre votre vie privée et votre travail ».

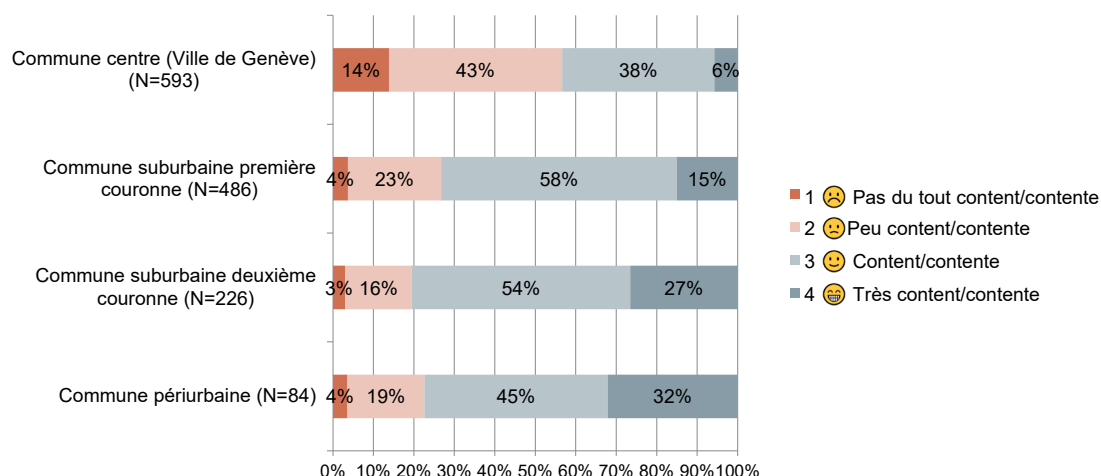
Légende : Interface (2025).

Enfin, le même constat peut être dressé concernant le matériel à disposition dans les structures, les résultats de l'enquête montrent un degré d'insatisfaction plus élevé parmi le personnel travaillant dans les SAPE-PE (43%, voir F 2.5) ainsi qu'en Ville de Genève (57%, F 2.6). Si l'on part du présupposé que le matériel est sensiblement le même entre les structures SAPE-PE et SAPE-PR et que le temps de travail est plus élevé dans les SAPE-PE que dans les SAPE-PR, la raison de cette insatisfaction avec le matériel pourrait résider dans les horaires de travail. En effet, une personne qui travaille une journée complète (dans une SAPE-PE) dans un environnement avec un matériel inadapté sera plus touchée dans sa santé qu'une personne ne travaillant qu'une demi-journée dans une SAPE-PR avec ce même matériel. Le nombre plus élevé des structures PE en Ville de Genève expliquerait également en partie le taux d'insatisfaction élevé relatif au matériel en Ville de Genève.

F 2.5 : Satisfaction avec le matériel à disposition selon le type de structure

Source : Enquête auprès du personnel éducatif, question « Êtes-vous content ou contente des éléments ci-dessous ? » pour la modalité de réponse « Le matériel que vous avez à disposition ».

Légende : Interface (2025).

F 2.6 : Satisfaction avec le matériel à disposition selon le groupe de communes

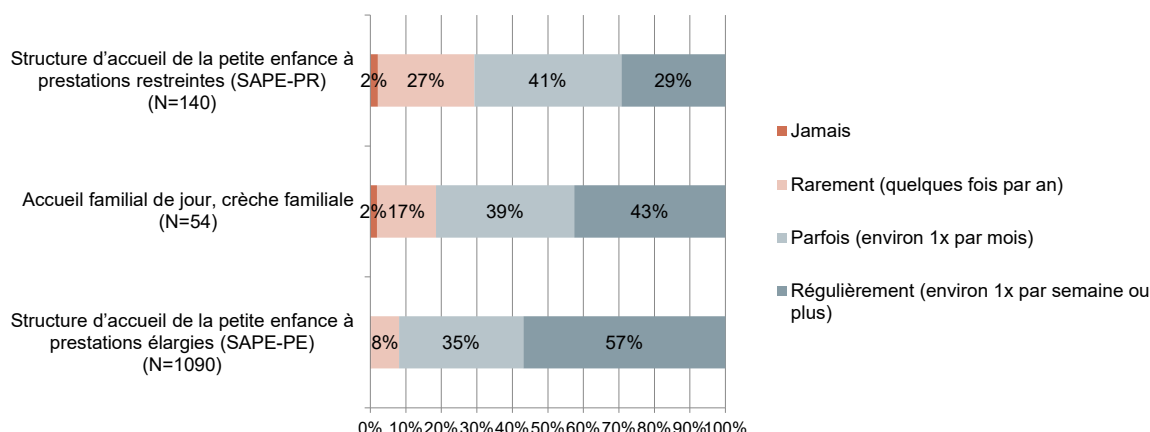
Source : Enquête auprès du personnel éducatif, question « Êtes-vous content ou contente des éléments ci-dessous ? » pour la modalité de réponse « Le matériel que vous avez à disposition ».

Légende : Interface (2025).

2.1.2 Perception et degré de satisfaction du personnel éducatif concernant les remplacements

Les membres du personnel éducatif ont pu partager leur perception au sujet de la fréquence des remplacements au sein de leur structure (FA 48). La majorité du personnel éducatif interrogé (53%) indique que des remplacements ont lieu chaque semaine au sein de la structure dans laquelle il est actif, tandis que 36% déclarent que des remplacements ont lieu environ une fois par mois. Enfin, 11% du personnel éducatif interrogé indique être très peu ou pas du tout confronté à des remplacements.

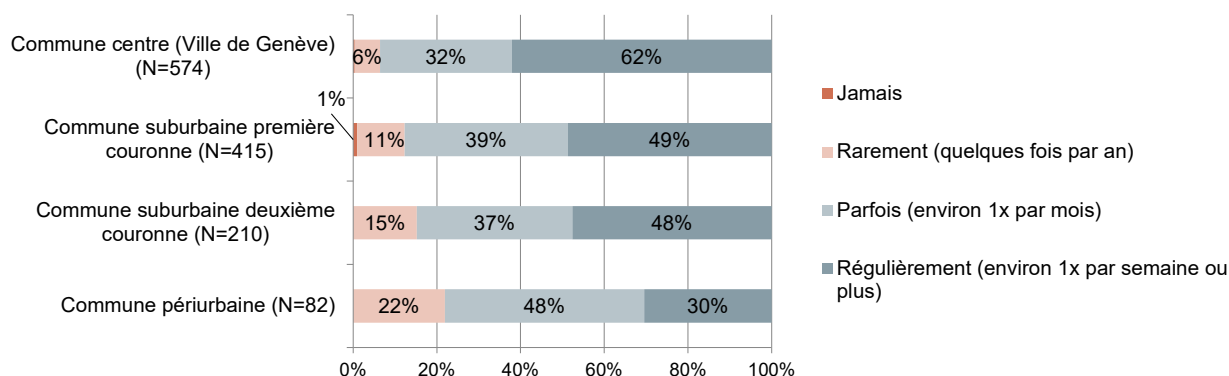
L'analyse de la fréquence des remplacements selon les caractéristiques des structures apporte des compléments particulièrement pertinents. Tout d'abord, la perception de la fréquence des remplacements diffère selon le type de structure : les remplacements sont perçus comme plus fréquents dans les structures à prestation élargies (SAPE-PE) (92% remplacent « parfois » ou « régulièrement ») qu'en accueil familial de jour (82%) ou dans les structures à prestations restreintes (SAPE-PR) (70%). Les différences entre SAPE-PE et SAPE-PR pourraient être dues à plusieurs facteurs. Tout d'abord, les SAPE-PR disposent de vacances régulières, environ toutes les huit semaines, la capacité de récupération des équipes en est probablement augmentée. Par ailleurs, dans les SAPE-PR, le personnel est proportionnellement plus âgé, il y a donc moins d'absences pour raison de maternité. Enfin, les équipes en SAPE-PR sont souvent plus petites.

F 2.7 : Perception de la fréquence des remplacements par types de structure

Source : Enquête auprès du personnel éducatif, question « Y a-t-il souvent des remplacements dans votre groupe ? ». Les AFJ ne figurent pas dans ce tableau car elles ne devaient pas répondre à cette question.

Légende : Interface (2025).

La perception de la fréquence des remplacements diffère également selon le groupe de communes où se situe la structure dans laquelle le personnel éducatif travaille. Plus on s'éloigne du centre-ville genevois, moins les remplacements sont perçus comme fréquents. Cela est probablement dû au fait que les structures situées en dehors des centres urbains sont généralement plus petites, ont des équipes moins grandes et, par conséquent, font face à moins de situations de remplacement.

F 2.8 : Perception de la fréquence des remplacements selon le groupe de communes

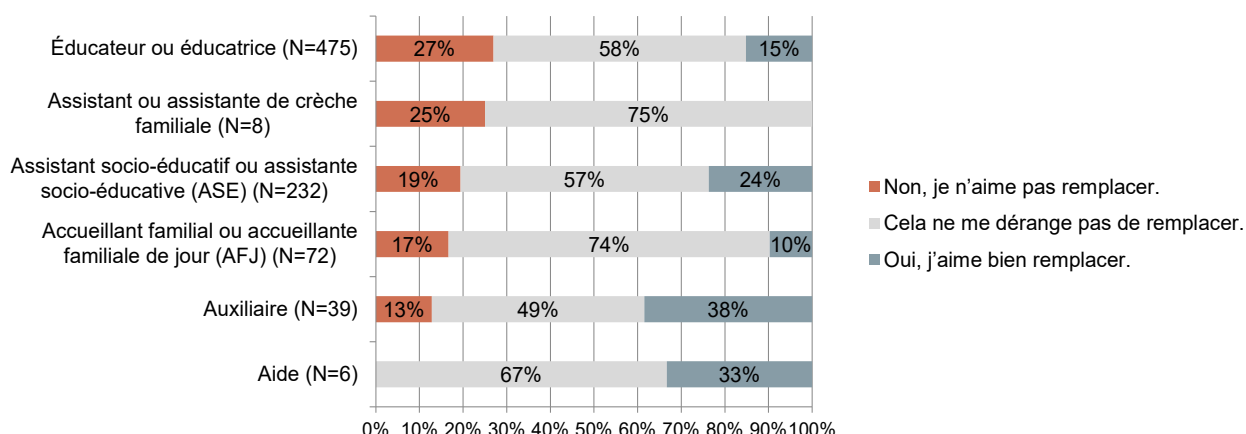
Source : Enquête auprès du personnel éducatif, question « Y a-t-il souvent des remplacements dans votre groupe ? ». Les AFJ ne figurent pas dans ce tableau car elles ne devaient pas répondre à cette question.

Légende : Interface (2025).

Concernant le taux de satisfaction en lien avec le remplacement des collègues (FA 47), environ un quart du personnel éducatif affirme ne pas apprécier effectuer des remplacements tandis que 18% apprécient. 59% du personnel éducatif se situent entre les deux positions (« cela ne me dérange pas de remplacer »). La fonction du personnel éducatif (F 2.9) est le seul paramètre pour lequel il y a une différence en termes de taux de satisfaction. De manière générale, ce sont les éducateurs et éducatrices qui affirment apprécier le moins remplacer (27%), suivi des assistants et assistantes de crèche familiale (25%), des ASE (19%) et des AFJ (17%). La raison se trouve peut-être dans le fait que les

responsabilités en tant qu'éducateur ou éducatrice sont élevées et qu'il est par conséquent plus contraignant de remplacer dans une structure dont on ne connaît pas les enfants ni l'équipe. Les personnes avec une fonction d'aide n'ont exprimé aucune insatisfaction par rapport aux remplacements, probablement car elles sont moins sollicitées pour en réaliser (cf. plus bas). Le tableau ci-dessous détaille ces résultats. Il convient de noter ici que les réponses des fonctions « Aide » et « Assistant ou assistante de crèche familiale » proviennent d'un très faible nombre de personnes.

F 2.9 : Taux de satisfaction à effectuer des remplacements selon la fonction

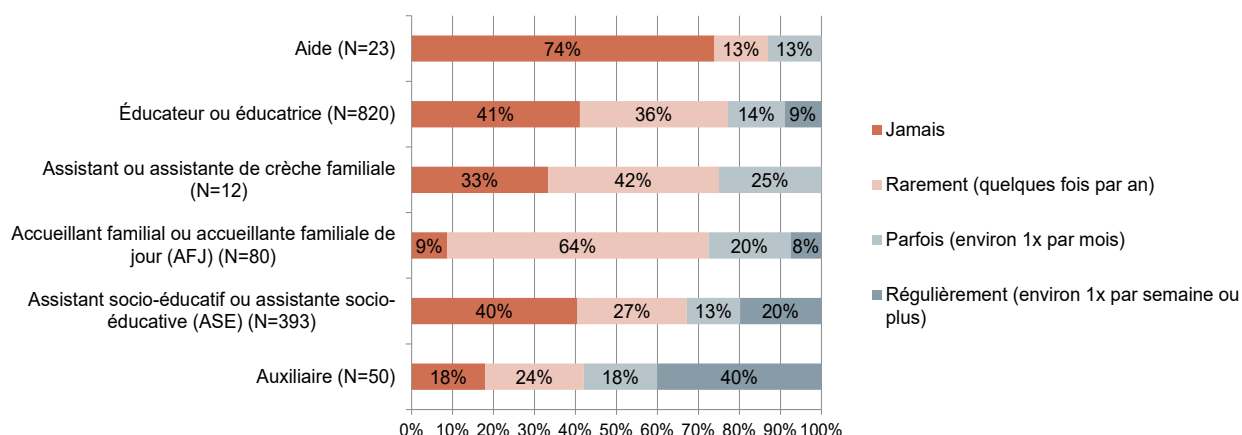


Source : Enquête auprès du personnel éducatif, question « Est-ce que vous aimez bien faire des remplacements ? ».

Légende : Interface (2025).

Après avoir partagé leurs impressions relatives à la fréquence des remplacements, l'enquête en ligne donnait la possibilité au personnel éducatif de se prononcer sur ses propres habitudes de remplacements au sein de sa structure ou dans d'autres structures (FA 46). Parmi tous les membres du personnel éducatif interrogés, 39% affirment ne jamais effectuer de remplacement dans leur structure ou dans une autre structure. 35% remplacent des collègues quelques fois par an, 14% remplacent environ une fois par mois tandis que 13% indiquent effectuer des remplacements environ une fois par semaine ou plus. Ainsi, un peu plus d'un quart du personnel éducatif réalise des remplacements une fois par mois ou plus.

Si l'on analyse la fréquence des remplacements du personnel éducatif au prisme de la fonction occupée, on observe que ce sont avant tout les auxiliaires qui effectuent les remplacements : 58% affirment remplacer un ou une collègue de leur structure ou d'une autre structure une fois par mois ou plus (F 2.10). Viennent ensuite les ASE (33%), les AFJ (28%), les assistants et assistantes de crèche familiale (25%) et enfin les éducateurs et éducatrices (23%). Les personnes occupant la fonction d'aide sont celles qui annoncent réaliser le moins de remplacements. Cela pourrait être dû à leur fonction même, car n'étant pas reconnues comme personnel formé, elles ne peuvent pas remplacer leurs collègues éducateurs, éducatrices ou ASE.

F 2.10 : Perception de la fréquence des remplacements par le personnel éducatif selon la fonction

Source : Enquête auprès du personnel éducatif, question « Est-ce que vous faites souvent des remplacements dans votre structure ou dans une autre structure ? ».

Légende : Interface (2025).

Les autres caractéristiques des structures – statut juridique, groupe de communes où se situe la structure et nombre d'enfants par groupe – n'ont pour leur part que peu d'influence sur la fréquence des remplacements.

Enfin, le personnel éducatif était amené à partager son degré de satisfaction concernant différents aspects liés aux remplacements au sein de sa structure (par ex. satisfaction par rapport à la formation des remplaçants ou remplaçantes, organisation des remplacements dans la structure, organisation du travail avec les remplaçants et remplaçantes) (FA 49). La source d'insatisfaction la plus grande, et qui touche près de la moitié du personnel éducatif, est la formation de la personne remplaçante (49% d'insatisfaction), viennent ensuite l'organisation des remplacements par la structure (36%), l'organisation du travail avec les remplaçants ou remplaçantes (29%) et l'accueil de la personne remplaçante au sein du groupe (25%). L'ambiance de travail dans l'équipe avec la personne remplaçante est synonyme d'insatisfaction pour seulement 16% du personnel éducatif interrogé.

En conclusion, il est possible d'évaluer le climat de travail au sein des structures comme plutôt positif car le personnel éducatif se déclare généralement satisfait, notamment avec l'ambiance au travail, la répartition des tâches dans l'équipe ou les conditions en matière de remplacement.

2.2 Facteurs affectant la santé et le bien-être du personnel

I Questions de recherche : Quels sont les facteurs qui affectent la santé et le bien-être du personnel ?

Parmi les principaux facteurs affectant la santé et le bien-être du personnel des structures d'accueil, les directions de structures et le personnel éducatif s'accordent sur : les transformations du domaine de la petite enfance (par ex. complexification des situations familiales, changements du métier et des tâches, demandes spéciales des parents), les changements au sein du personnel éducatif (par ex. évolution de l'engagement professionnel, nombre élevé d'absences) et le manque de reconnaissance du métier dans la société.

Les directions mettent par ailleurs en avant les ressources à disposition (par ex. manque de ressources pour l'accueil des enfants BEP, pénurie de personnel éducatif et équipes

trop petites [trop d'enfants par adulte]) comme autre facteur affectant la santé et le bien-être du personnel. En revanche, le personnel éducatif pointe plutôt les conditions inhérentes au métier (par ex. effort physique, responsabilités).

Tant les directions que le personnel éducatif ont été interrogés sur les facteurs qui affectent la santé et le bien-être du personnel. Pour les directions interrogées (FA 9), les cinq facteurs qui impactent le plus la santé du personnel sont la complexification des situations des enfants accueillis et/ou de leurs familles (sélectionné par 67% des personnes interrogées), le manque de ressources pour l'accueil des enfants BEP (67%), le manque de personnel éducatif (55%), le changement du métier et la complexification des tâches (51%) et les équipes trop petites (trop d'enfants par adulte) (45%). Les analyses approfondies ne montrent pas de grandes variations de l'importance de ces facteurs selon le groupe de communes où se situe la structure, son type d'accueil, sa taille, ni son statut juridique. En outre, selon les directions interrogées, ces mêmes facteurs favorisent les absences perlées (FA 10).

Le personnel éducatif s'est pour sa part prononcé sur la pénibilité du travail dans le domaine de la petite enfance (FA 41). Pour le personnel, les quatre facteurs de pénibilité les plus importants sont l'effort physique (cité par 64% du personnel interrogé), les demandes spéciales de parents (48%), les responsabilités (par ex. surveiller les enfants, faire attention à la sécurité, faire attention aux allergies, gérer les conflits) (47%) et le fait d'être tout seul ou toute seule avec des enfants (42%). Dans une moindre mesure, les personnes interrogées mentionnent également l'organisation des journées (horaires, pauses, heures d'arrivée/de départ), la gestion des enfants BEP et le manque de reconnaissance de la profession comme facteurs qui impactent négativement le bien-être au travail.

Les données qualitatives issues des entretiens, des commentaires aux questions ouvertes des enquêtes ainsi que du focus group contiennent des informations plus fines sur les facteurs qui influencent la santé et le bien-être au travail. Les principaux éléments évoqués sont les suivants :

I Évolution des mentalités de la nouvelle génération de personnel éducatif

Il est souligné que la nouvelle génération se formant aux métiers de la petite enfance disposerait d'un engagement professionnel qui se distinguerait de celui des générations précédentes. Si auparavant le travail primait sur la santé du personnel (même malade, une personne avait tendance à se rendre au travail), la nouvelle génération serait plus à l'écoute d'elle-même et aurait tendance en cas de maladie à rester chez elle pour se préserver.

I Manque de reconnaissance des métiers de la petite enfance de la part du grand public et du monde politique

Il ressort des informations récoltées que les professions de la petite enfance (éducateur ou éducatrice, ASE, aide, etc.) souffriraient d'un manque de reconnaissance général au sein de la population, notamment des parents, ainsi que du monde politique. Ces métiers, notamment la fonction d'AFJ, sont caractérisés par un degré de pénibilité élevée – effort physique, bruits et cris des enfants, responsabilités élevées – et ne seraient pas reconnus à leur juste valeur selon les acteurs et actrices interrogés. Parallèlement à ce manque de reconnaissance, les parents exigeraient une qualité d'accueil et d'attention des enfants toujours plus élevées.

I Pénibilité du travail des AFJ

Le travail des AFJ est perçu comme particulièrement pénible : il implique jusqu'à 50 heures de travail hebdomadaires, une bonne forme physique et de grandes responsabilités,

chaque AFJ s'occupant à la fois de trois ou quatre enfants. Cette pénibilité compliquerait le recrutement de nouvelles personnes, malgré la professionnalisation du domaine depuis quelques années. En outre, la fonction d'AFJ serait souvent laissée pour compte dans les débats sur l'accueil de jour dans le canton de Genève.

I Dilution du lien entre collègues et avec les parents

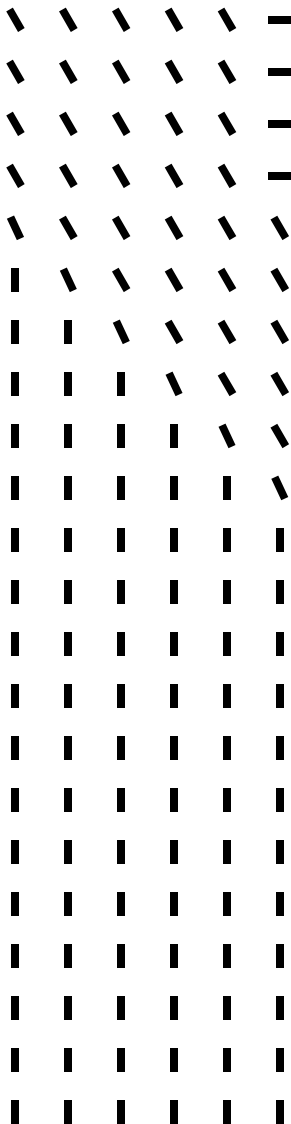
Les acteurs et actrices du terrain font état d'une progressive dilution des liens entre les membres d'une même structure. Dans certaines structures, les équipes seraient de plus en plus cloisonnées et les directions se rendraient de moins en moins sur le terrain auprès des enfants. L'échange d'information entre la direction et l'équipe éducative s'opérerait davantage par messages (par ex. groupes WhatsApp) que de vive voix, y compris pour l'annonce des absences par le personnel éducatif. En outre, le lien entre les équipes éducatives et les parents serait parfois complexe : les parents venant déposer et reprendre leur enfant sans véritablement s'intéresser à ce qu'il s'est passé dans la journée.

I Augmentation du nombre d'enfants à besoins éducatifs particuliers (enfants BEP)

Pour de nombreuses personnes consultées dans le cadre de cette enquête, le nombre d'enfants BEP serait en augmentation au sein de leur structure. Si la politique d'inclusion de ces enfants n'est pas remise en question, le manque de moyens pour la mettre en œuvre est vivement critiqué. Beaucoup soulignent en outre le taux d'encadrement actuel qui serait inadéquat pour assurer un accueil adéquat de ces enfants. Leur prise en charge serait une source de stress constante pour les équipes éducatives, renforcerait l'épuisement des équipes et, in fine, aurait pour effet d'augmenter les absences.

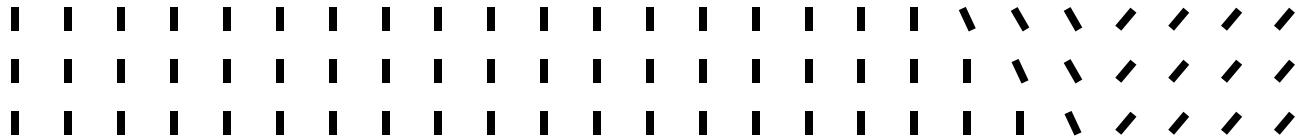
I Manque de perspectives d'évolution professionnelle pour les éducateurs et éducatrices de l'enfance

Selon les résultats des entretiens, la profession d'éducateur ou éducatrice de l'enfance serait en perte de vitesse au niveau de son attractivité en raison des perspectives limitées d'évolution et de réorientation/reconversion dans un autre domaine. Les jeunes préféreraient aujourd'hui se former à la fonction d'ASE, qui offre plus de perspectives d'évolution ainsi qu'en termes de réorientation vers d'autres domaines que la petite enfance.



3. Absences au travail dans le domaine préscolaire à Genève

Ce chapitre présente les données sur les absences provenant des assurances ainsi que les motifs d'absences les plus fréquemment cités dans le cadre des enquêtes auprès des directions de structures et du personnel éducatif.



Les résultats présentés ci-dessous proviennent des données recueillies auprès des assurances et des communes ainsi que des enquêtes en ligne auprès des directions et du personnel éducatif.

3.1 Taux d'absences

Cette section rend compte des résultats obtenus grâce aux données récoltées auprès des assurances-maladie et accidents ainsi que des communes.

I Questions de recherche : Quel est le taux d'absence dans le domaine préscolaire dans le canton de Genève ?

Selon les données récoltées pour ce rapport, le taux d'absences moyen du personnel des structures d'accueil préscolaire du canton de Genève est estimé à 7,3%. Les absences pour raison de maladie sont largement majoritaires par rapport à celles liées à des accidents. Si l'on compare les trois types de maladies analysés dans ce rapport (physique, psychique et pré-maternité), les maladies psychiques sont les plus fréquentes, indépendamment de la durée de l'absence (plus ou moins 90 jours). En revanche, si l'on analyse la fréquence des maladies de plus de 90 jours, on constate qu'elles sont plus fréquentes dans les cas de pré-maternité. Concernant les accidents, 86,8% d'entre eux sont de type non professionnel. Les employeurs n'ont donc pas de marge de manœuvre sur la prévention de ces derniers.

Au niveau national, l'OFS calcule un taux d'absences pour raison de santé en fonction de différentes sections économiques. Pour la section « Santé humaine et action sociale », le taux d'absences en 2022 et 2023 s'élève à 4,1%. Ce taux est parmi les plus haut en comparaison aux autres sections analysées.¹⁶

Selon les données récoltées pour le canton de Genève,¹⁷ le taux d'absences moyen du personnel des structures d'accueil préscolaire sélectionnées est estimé à 7,3%¹⁸ entre 2022 et mi 2024. Ce taux est composé de 6,4% d'absences en raison d'une maladie et 0,9% d'absences en raison d'un accident.

¹⁶ OFS : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/heures-travail/absences.assetdetail.32046745.html>, consulté le 25.02.2025.

¹⁷ Ce rapport analyse des données provenant des assurances-maladie pour les AFJ, les structures affiliées à la FIPEGS, à la FGIPE, celles de la commune de Bernex, celles de Plan-les-Ouates ainsi que et les données des services des ressources humaines (RH) pour les structures des communes de Meyrin, Vernier et Veyrier. Pour les structures sises sur la commune de Lancy, les données 2022 proviennent de l'assurance-maladie et les données 2023-2024 ont été transmises par les RH de la commune.

¹⁸ Compte tenu de la disparité des données récoltées en raison de leur provenance, il a été décidé de présenter uniquement un taux général pour toutes les structures sélectionnées.

Ainsi, le taux d'absences calculé dans le cadre de cette étude sont supérieurs à celui publié par l'OFS – un taux pourtant déjà parmi les plus élevés en comparaison avec les autres sections économiques. Cela indique que le domaine préscolaire est particulièrement touché par les absences au travail.

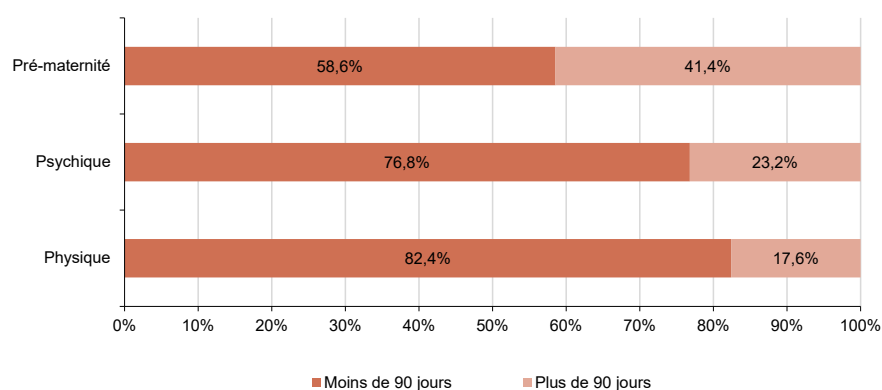
3.1.1 Types de maladies

Pour certaines structures, il est possible de distinguer les types de maladies. Les résultats montrent que les maladies psychiques ont une prévalence supérieure (41,5%) à celle des maladies physiques (35%). Les cas de pré-maternité représentent un peu plus d'un cinquième du total (23,2%), ce qui est relativement attendu car les emplois dans la petite enfance sont majoritairement occupés par des femmes jeunes ayant une probabilité de grossesse importante.

Concernant les absences pour cause de maladie de plus de 90 jours, les résultats sont quasiment identiques, avec une légère augmentation de la part de maladies psychiques (psychiques : 44%, physiques : 34,7%, pré-maternité : 21,3%).

Les maladies ont également été analysées du point de vue de leur durée (plus ou moins de 90 jours). Les personnes absentes plus de 90 jours représentent 25,7% de l'ensemble des personnes concernées par une maladie. Selon le graphique ci-dessous, il est possible de constater que le pourcentage de personnes concernées par une maladie de plus de 90 jours est supérieur à la moyenne pour les cas de pré-maternité (41,4%).

F 3.1 : Pourcentage de personnes concernées par une maladie de moins de 90 jours ou de plus de 90 jours par type de maladie



Légende : Interface (2025). Sources des données : assurances-maladie (AFJ, Bernex, FIPEGS, Plan-les-Ouates), 2022, 2023, janv.-juin 2024.

3.1.2 Types d'accidents

Une large majorité des accidents sont de type non professionnel (86,8%). Les employeurs n'ont donc pas de marge de manœuvre sur la prévention de ces derniers.

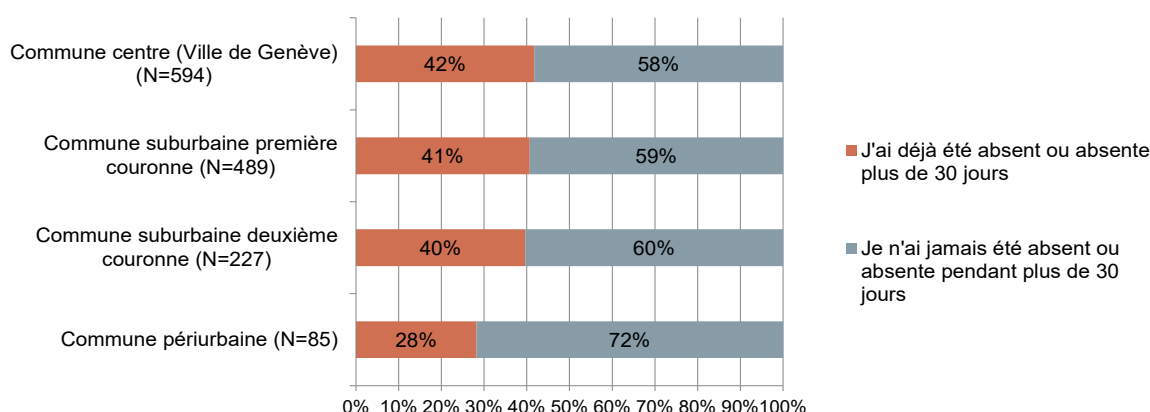
Concernant la durée des accidents, parmi les 113 personnes, actives dans une structure d'accueil préscolaire, ayant connu un accident entre 2022 et mi 2024, seules deux ont été concernées par une absence de plus de 90 jours.

3.1.3 Absences de plus de 30 jours

Les résultats de l'enquête en ligne auprès du personnel éducatif renseignent également sur la durée des absences (toutes raisons confondues [maladie, accident, maternité, service militaire]). 59% déclarent ne jamais avoir été absents durant plus de 30 jours (FA 45). Les

réponses à cette question ne varient que très légèrement lorsqu'elles sont filtrées selon le nombre d'enfants accueillis dans le groupe, la fonction occupée et le type d'accueil. En revanche, dans les communes périurbaines, le nombre de personnes ayant déjà été absentes durant plus 30 jours est moins élevé que dans les autres groupes de communes (F 3.2). Comme mentionné plus haut (cf. chapitre 2.1), l'écart s'explique plutôt en raison de la taille des structures que de leur localisation.

F 3.2 : Pourcentage d'absences de plus de 30 jours déclaré selon le groupe de communes



Source : Enquête auprès du personnel éducatif, question « Si vous avez été absent ou absente au travail pendant une longue durée (plus de 30 jours), quel a été le soutien de votre direction ? ». Pour cette question, les personnes interrogées avaient la possibilité de sélectionner dans une liste prédéfinie la (ou les) forme(s) de soutien dont elles avaient pu bénéficier, ou de répondre : « Je n'ai jamais été absent ou absente depuis plus de 30 jours ». Pour établir ce tableau, toutes les personnes ayant sélectionné au moins une forme de soutien ont été rassemblées sous l'item « J'ai déjà été absent ou absente plus de 30 jours ».

Légende : Interface (2025).

3.2 Perceptions des absences et motifs

La présente section présente les résultats des enquêtes en ligne réalisées auprès des directions de structures et du personnel éducatif concernant les motifs des absences.

I Questions de recherche : Les absences représentent-elles un problème dans les structures ? Quels sont les motifs les plus fréquents et les conséquences des absences dans les structures ? Des facteurs externes (par ex. situation familiale, transports, conditions économiques, activités sportives) influencent-ils les absences au travail ?

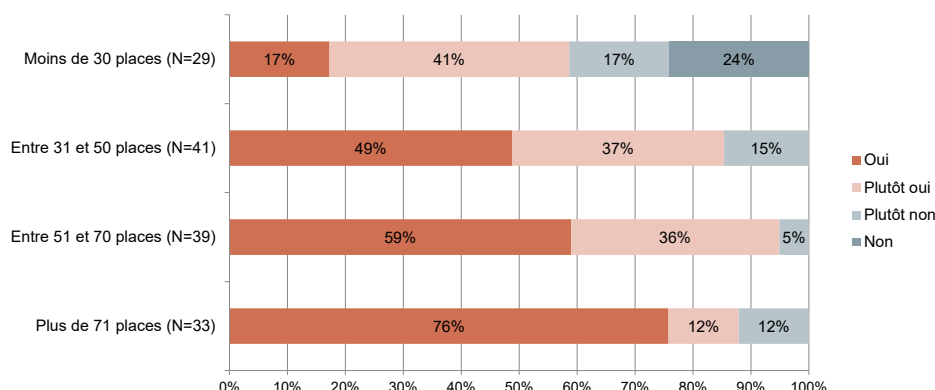
Selon une majorité des directions de structures, les absences constituent un problème, car elles ont un impact sur les enfants et la qualité de l'accueil. Elles causent une surcharge de travail pour le reste de l'équipe éducative et les personnes qui gèrent les absences. Cette surcharge amène de la fatigue et peut mener à l'épuisement. Les absences ont également un impact financier important.

Selon la perception des directions et du personnel éducatif interrogés, les motifs d'absence les plus fréquents sont les maladies physiques (par ex. mal de dos, à la nuque), les maladies transmises par les enfants accueillis, les maladies psychiques et les absences pour raison de soin aux proches.

Il a tout d'abord été demandé aux directions si les absences étaient perçues comme un problème. À cette question, 83% des directions répondent positivement (FA 6). Il est intéressant d'approfondir ce chiffre en filtrant les réponses selon différents facteurs propres aux personnes des directions interrogées.

Tout d’abord, en filtrant la perception des absences selon la taille des structures dirigées par les personnes interrogées dans l’enquête, on constate que plus une structure est grande, plus les absences sont considérées comme un problème. Si, dans les structures de plus de 51 places, les directions interrogées sont entre 88% et 95% à considérer les absences comme un problème, ce taux diminue à 58% pour les structures de moins de 30 places.

F 3.3 : Perception des absences comme un problème selon la taille de la structure

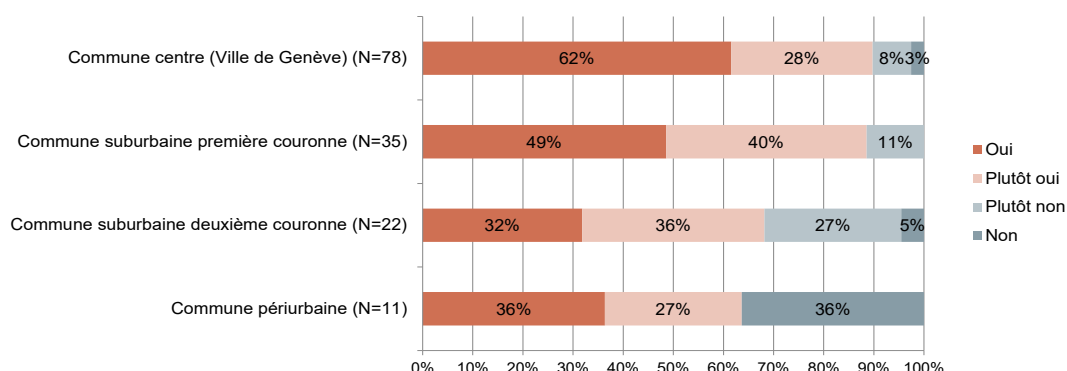


Source : Enquête auprès des directions, question « Considérez-vous les absences comme un problème au sein de votre/vos structure (s) ? ».

Légende : Interface (2025).

La taille des structures est un élément revenant à plusieurs reprises dans les données qualitatives. De l’avis des personnes interrogées, plus une structure est grande (ou plus une équipe éducative est grande), plus la responsabilisation du personnel est diluée et les absences élevées. Dans les équipes de taille réduite, la pression est plus élevée et l’impact d’une absence se fait ressentir plus fortement. Au niveau des directions, certaines évoquent une « taille critique » de structure au-delà de laquelle il n’est pas possible pour une seule personne de tout gérer. Selon elles, cette taille serait d’environ 15 personnes pour environ 50 places d’accueil.

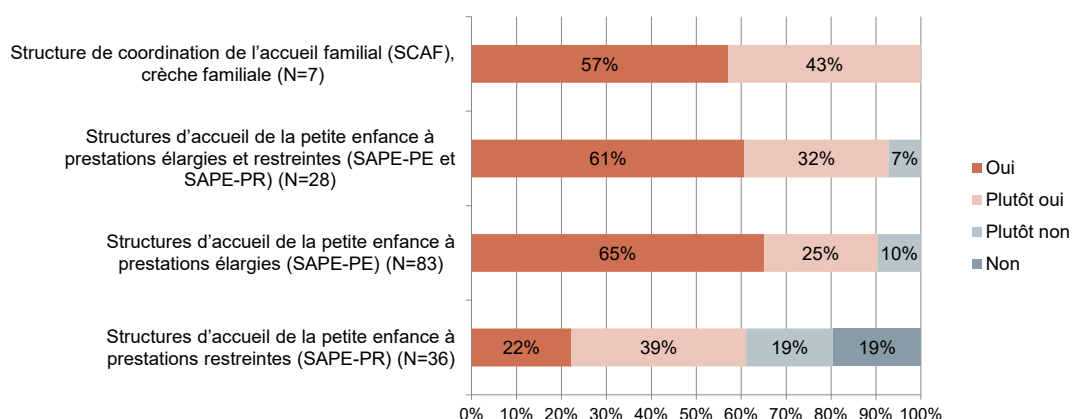
Outre la taille, la zone géographique où se trouve la structure fait également apparaître des différences : plus on se rapproche du centre du canton, plus les absences sont considérées comme un problème (F 3.4). Dans le cas des communes périurbaines (onze directions interrogées), 36% des directions (N=4) estiment même que les absences ne constituent pas du tout un problème. Le fait que les communes périurbaines soient moins confrontées à des absences de plus de 30 jours (F 3.2) et qu’elles accueillent des structures de plus petite taille (F 3.3) pourraient expliquer qu’elles y sont moins perçues comme un problème.

F 3.4 : Perception des absences comme un problème selon le groupe de communes

Source : Enquête auprès des directions, question « Considérez-vous les absences comme un problème au sein de votre/vos structure (s) ? ».

Légende : Interface (2025).

Enfin, si l'on croise la perception des absences avec le type de structure (F 3.5), on constate que celles-ci sont plus souvent perçues comme un problème par les directions des SCAF/crèches familiales (100%), puis les directions des SAPE-PE (90%), les directions de plusieurs structures SAPE-PE et PR (83%) et enfin les SAPE-PR (61%).

F 3.5 : Perception des absences comme un problème selon le type de structure

Source : Enquête auprès des directions, question « Considérez-vous les absences comme un problème au sein de votre/vos structure (s) ? ».

Légende : Interface (2025).

3.2.1 Motifs les plus fréquents et conséquences des absences

Dans le cadre des enquêtes, les directions (FA 8) et le personnel éducatif (FA 44) ont été questionnés sur les motifs d'absences dans le domaine de la petite enfance. Les résultats démontrent que les deux publics s'accordent le plus souvent sur les motifs d'absence cités. En effet, les directions et le personnel éducatif interrogés classent les maladies physiques (mal de dos, à la nuque, etc.) et les maladies transmises par les enfants accueillis ou les épidémies (Covid, grippe, rhume, etc.) comme les deux motifs d'absences les plus fréquents (motifs sélectionnés par environ 85% des répondants et répondantes). Ces éléments ne corroborent pas les résultats présentés à la section 3.1.1, lesquels montrent que les maladies psychiques sont les plus fréquentes. Il s'agit de rappeler ici que les données à disposition ne permettent pas de rendre compte des absences de courte durée

(moins de 3 jours) pour lesquelles il n'y a pas d'annonce à l'assurance. Or, les motifs rapportés par les directions et le personnel éducatif concernent plutôt des absences de courte durée. Dans les entretiens, la problématique des enfants malades a été soulignée comme particulièrement importante pour les AFJ. Les règles étant moins explicites, les parents sont apparemment plus enclins à leur amener leurs enfants malades ou à invoquer une impossibilité de venir les chercher lors d'un appel d'une AFJ. Les directions et le personnel éducatif se rejoignent également sur la fréquence élevée des maladies psychiques (burn-out, dépression, etc.) et du soin aux proches dans les motifs d'absence du personnel éducatif. Concernant les maladies physiques, selon les résultats des entretiens, il semble que les structures aient été pensées pour l'accueil des enfants, mais très peu pour le personnel au niveau ergonomique (par ex. mobilier modulable, tables en forme de demi-lune permettant à l'adulte de faire face à quatre voire six enfants, hauteur des lits adaptée pour éviter à l'adulte de coucher les enfants sans trop se baisser).

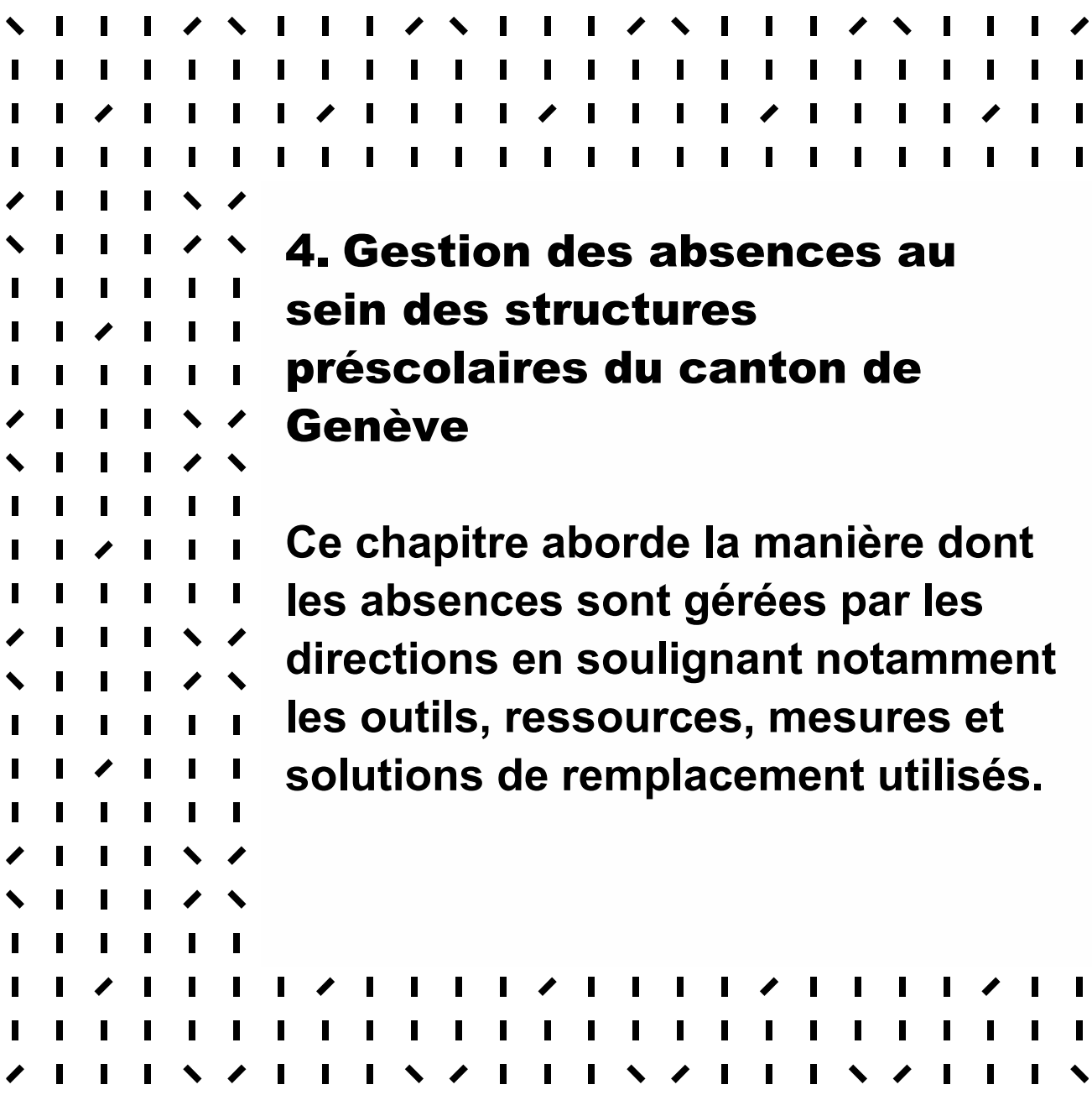
Parmi les autres motifs d'absences les plus cités, il existe cependant une différence de perception entre les directions et le personnel éducatif sur deux facteurs. Les accidents non professionnels sont cités par 45% des directions comme motif fréquent d'absence, alors que seuls 18% du personnel éducatif les mentionnent comme tel (27% de différence de perception). Selon les résultats de la section 3.1.2, les accidents (professionnels et non professionnels) constituent une faible part du total des absences (env. 12%). Il en va de même pour les certificats médicaux arrangeants perçus comme motif fréquent par 49% des directions et seulement 26% du personnel éducatif (23% de différence). Les données qualitatives récoltées auprès des directions (entretiens, enquête en ligne et focus group) soulignent en outre que certains règlements du personnel et CCT¹⁹ sont perçus comme plutôt avantageux pour les employés et employées et qu'ils pourraient en parallèle favoriser les absences, notamment en raison des jours d'absence que le personnel éducatif peut faire valoir sans certificat médical (jusqu'à neuf jours perlés par année pour un taux de travail de 100%).

Pour finir, il est possible de constater que les facteurs externes (par ex. situation familiale, transports, situation économique de la personne) sont perçus comme une cause marginale d'absence du personnel éducatif dans le domaine préscolaire genevois. En effet, seuls 15% des directions de structures ont sélectionné cet élément comme l'une des cinq principales causes d'absences parmi le personnel éducatif.

Concernant les conséquences des absences, selon les entretiens réalisés, celles-ci sont multiples. Tout d'abord, l'impact sur les enfants et sur la qualité de l'accueil est la conséquence la plus importante selon les personnes interrogées. En effet, le changement fréquent de personnel perturbe les habitudes des enfants qui ont besoin de continuité et d'établir un lien de confiance avec les personnes qui les accueillent. Ainsi, certains enfants peuvent être déstabilisés ou ressentir du stress. Ils et elles peuvent pleurer plus souvent, avoir plus de difficultés à s'endormir ou à manger, ce qui complexifie la prise en charge du groupe et entraîne un travail supplémentaire pour l'équipe éducative. Ensuite, au niveau du personnel, les absences entraînent les absences, car le personnel qui reste présent dans la structure et celui qui doit gérer les remplacements subissent une surcharge de travail et de la fatigue, qui peuvent finir par entailler leur motivation. Un effet domino peut se mettre en place et conduire certaines personnes à l'épuisement voire au burn-out. Cette situation est valable pour les équipes éducatives, mais également pour les directions ou les adjoints et adjointes. En effet, ces personnes sont confrontées à plusieurs défis. Il peut arriver qu'elles soient amenées à réaliser des remplacements lorsqu'il manque du personnel pour

¹⁹ Par exemple, la Convention collective de la petite enfance de la Ville de Genève. Annexe 4 (article 19), voir <https://www.ge.ch/document/13936/telecharger> p. 29.

l'accueil des enfants. De plus, si l'équipe de direction est réduite, en cas d'absence d'un ou d'une membre de la direction, elles peuvent se retrouver seules à devoir tout gérer. Enfin, les absences ont un coût financier important, lequel peut être particulièrement conséquent pour les communes qui s'autoassurent et qui ont des structures municipalisées.



4. Gestion des absences au sein des structures préscolaires du canton de Genève

Ce chapitre aborde la manière dont les absences sont gérées par les directions en soulignant notamment les outils, ressources, mesures et solutions de remplacement utilisés.

Ce chapitre se base sur les enquêtes auprès des directions et du personnel éducatif.

4.1 Gestion des absences

I Questions de recherche : Comment sont gérées les absences au sein des structures (outils, procédures, remplacements) ?

Le temps passé à la gestion des absences varie en fonction du statut juridique de la structure, de sa taille ainsi que du type d'accueil. Les directions qui estiment investir le plus de temps pour la gestion des absences sont municipalisées, de type SAPE-PE et comprennent plus de 30 places.

Pour près de trois quarts des cas de remplacements, les directions font appel à du personnel remplaçant permanent/tournant au sein de la structure ou à des collègues à l'interne. Le recours à un réseau de personnes remplaçantes externes ainsi qu'aux services d'agences de placement est également assez répandu. Les demandes aux parents pour une prise en charge de leurs enfants en raison d'un manque de personnel restent en revanche très rares.

Une majorité du personnel éducatif estime que sa direction gère bien les absences.

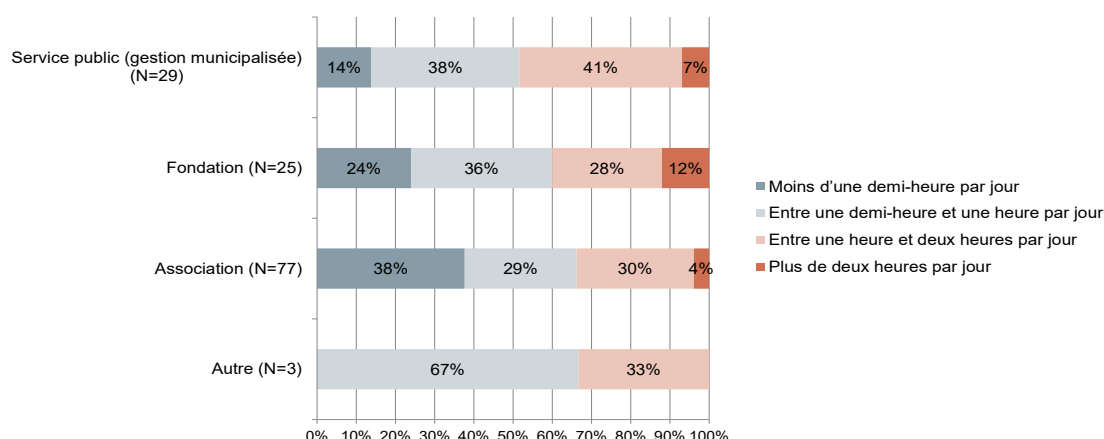
Dans le cadre de l'enquête, les directions ont pu s'exprimer sur le temps qu'elles investissent au quotidien pour gérer les absences du personnel éducatif (FA 7). La répartition des réponses est plutôt équilibrée : environ un tiers des directions consacre moins d'une demi-heure par jour à la gestion des absences, un tiers entre une demi-heure et une heure et un tiers plus d'une heure. Il convient de noter ici que cette réponse ne tient pas compte des éventuels soutiens que reçoivent les directions pour la gestion des absences (par l'intermédiaire d'un secrétariat, d'un ou d'une adjointe de direction ou d'un ou une responsable RH). Dans les faits, les directions interrogées affirment que les abus en matière d'absences sont souvent l'affaire de quelques personnes et ne concernent pas la majorité du personnel éducatif. Malgré cela, les directions déclarent que la gestion des absences est une tâche de plus en plus chronophage. Certaines d'entre elles ont par ailleurs instauré un système de gestion des absences supervisé par un ou une gestionnaire RH titulaire d'un diplôme dans le domaine de la petite enfance et connaissant bien les équipes éducatives de la structure.

Si le groupe de communes dans laquelle se situe la structure semble ne pas avoir d'influence sur la gestion des absences par la direction, ce n'est pas le cas du statut juridique de la structure (F 4.1), du type d'accueil (F 4.2) ainsi que de la taille de la structure (F 4.3).

Selon les résultats de l'enquête, ce sont les directions de structures avec un statut d'association qui investissent le moins de temps au quotidien pour gérer les absences (38% consacrent moins d'une demi-heure par jour pour gérer les absences). En deuxième position, 24% des directions de structures avec un statut de fondation affirment investir

moins d'une demi-heure de leur temps quotidien à cette tâche. Enfin, ce sont les structures sous gestion municipalisée qui consacrent le plus de temps à la gestion des absences (seulement 14% n'y consacrent qu'une demi-heure ou moins par jour).

F 4.1 : Temps investi au quotidien pour gérer les absences du personnel éducatif selon le statut juridique de la structure

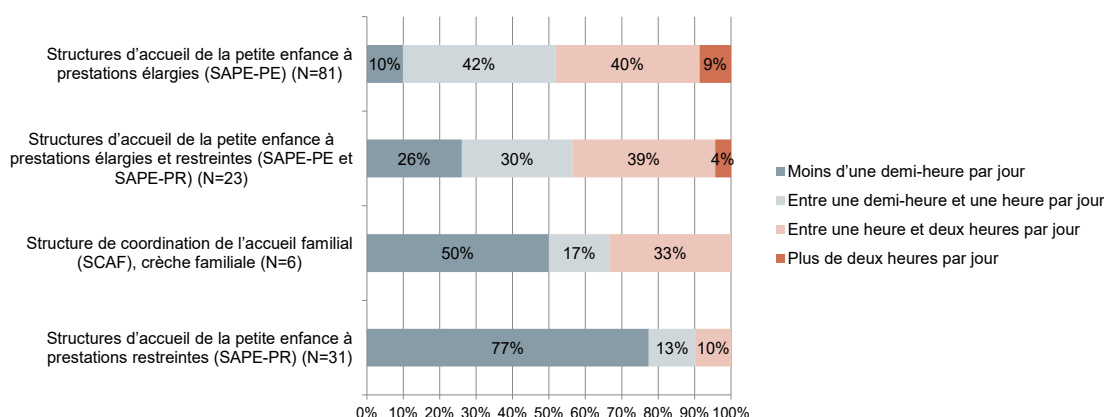


Source : Enquête auprès des directions, question « Combien de temps investissez-vous au quotidien pour gérer les absences du personnel éducatif de votre/vos structure(s) (y compris les remplacements) ? ».

Légende : Interface (2025).

L'investissement pour la gestion des absences varie également selon le type d'accueil : les structures offrant des prestations restreintes consacrent moins de temps à la gestion des absences. À noter que le type d'accueil est fortement lié à la taille de la structure : les structures à prestations restreintes sont plus souvent des petites structures tandis que les structures à prestations élargies sont plus souvent des grandes structures.

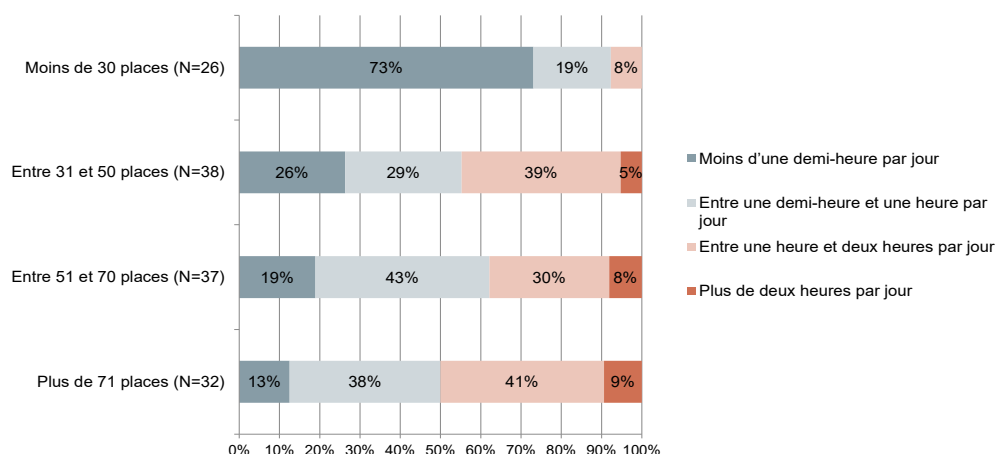
F 4.2 : Temps investi au quotidien pour gérer les absences du personnel éducatif selon le type d'accueil



Source : Enquête auprès des directions, question « Combien de temps investissez-vous au quotidien pour gérer les absences du personnel éducatif de votre/vos structure(s) (y compris les remplacements) ? ».

Légende : Interface (2025).

Enfin, selon nos résultats, la taille est le facteur ayant la plus grande influence sur la gestion des absences. En règle générale, plus une structure est grande (c'est-à-dire qu'elle possède un grand nombre de places d'accueil), plus la gestion des absences est chronophage.

F 4.3 : Temps investi au quotidien pour gérer les absences du personnel éducatif selon la taille de la structure

Source : Enquête auprès des directions, question « Combien de temps investissez-vous au quotidien pour gérer les absences du personnel éducatif de votre/vos structure(s) (y compris les remplacements) ? ».

Légende : Interface (2025).

Du côté du personnel éducatif, 75% des personnes interrogées considèrent qu'il y a beaucoup d'absences dans leur structure (FA 42). Elles estiment néanmoins que les absences sont majoritairement bien gérées par leur direction (73%) (FA 43).

Les solutions de remplacement auxquelles les structures recourent sont variées et souvent les directions en utilisent plus d'une (FA 15). Dans trois quarts des cas, les directions ont recours à du personnel remplaçant permanent/tournant au sein de la structure ou à des remplacements internes par des collègues. La moitié des directions affirme recourir à un réseau de personnes remplaçantes externes propre à leur structure ainsi qu'aux services d'agences de placement. Un tiers des directions interrogées utilisent un réseau de personnes remplaçantes externes partagé avec d'autres structures. Enfin, dans 9% des cas la direction dispose d'une autre forme de gestion des remplacements (par ex. avec un contrat à durée déterminée pour des remplacements sur appel, ou par l'apport de la direction qui va travailler auprès des enfants) et seulement 2% des directions sont contraintes de demander aux parents de prendre en charge leurs enfants, faute de personnel.

En matière de satisfaction, les directions affirment en moyenne être satisfaites à 78% avec des solutions de remplacements utilisées (FA 16). La solution de remplacement qui suscite le plus de satisfaction²⁰ est le recours à du personnel remplaçant permanent/tournant au sein de la structure (seulement 8% d'insatisfaction).

4.2 Procédures et outils de gestion des absences

I Questions de recherche : Quels sont les programmes ou mesures mis en place afin de pallier les absences du personnel ? Quelle est leur efficacité ? Existe-t-il des mesures de gestion et de prévention des absences ?

Des procédures concernant les modalités d'annonce des absences sont en vigueur dans quasiment toutes les structures. Des procédures de suivi de l'absence sont présentes dans environ 80% des structures. Des procédures concernant le retour au travail après une absence sont en place dans la majorité des structures, mais dans une moindre mesure dans

²⁰ En dehors de la prise en charge exceptionnelle des enfants par leurs parents, quand par exemple la structure se voit contrainte de fermer ses portes par manque de personnel.

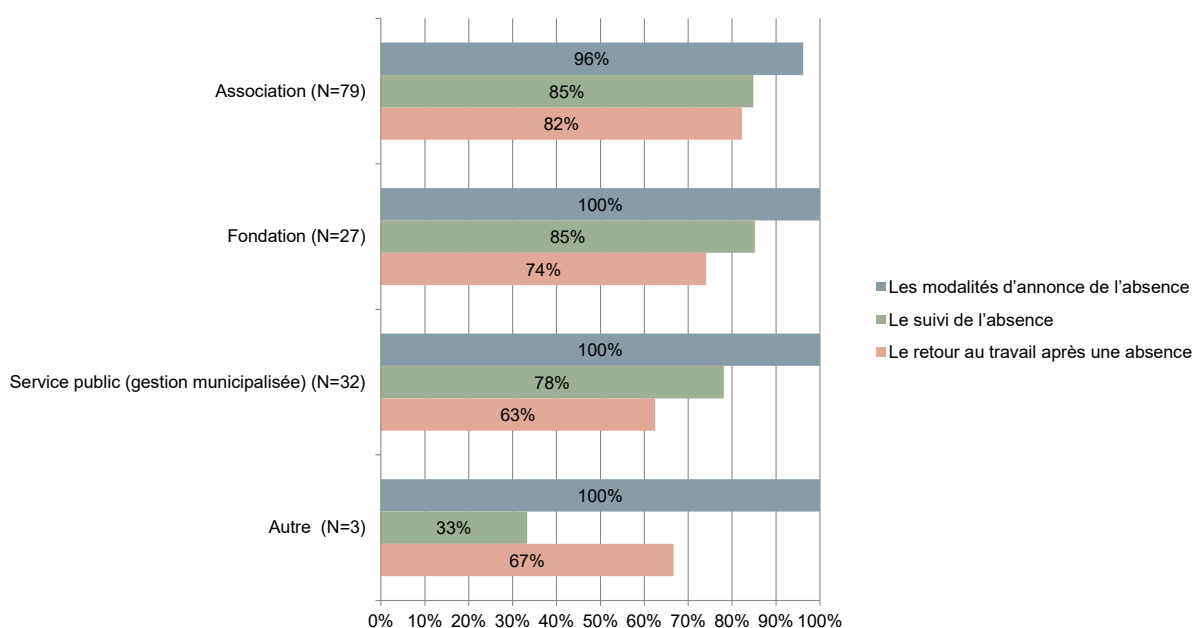
les structures municipalisées, en raison probablement d'un suivi des absences de longue durée réalisé par les services RH des communes. L'efficacité de ces trois procédures est jugée très positivement.

Les outils principalement utilisés par les directions pour la gestion des absences sont le tableau Excel, la ligne téléphonique dédiée aux annonces des absences et le programme RH ou plateforme en ligne. Ils sont jugés plutôt efficaces, voire très efficaces. Les personnes qui jugent les outils inefficaces estiment que celle-ci réside principalement dans leur inadéquation pour gérer les absences (par ex. annonce d'absences sur une ligne téléphonique directe d'un ou d'une adjointe en congé) et dans leur multiplication (par ex. une personne devant entrer la même information à plusieurs endroits).

La plupart des personnes absentes pour une durée de 30 jours ou plus sont restées en contact avec leur direction. À noter toutefois que 16% déclarent n'avoir eu aucun contact avec leur responsable durant leur absence prolongée ni d'entretien à leur retour.

Les directions de structures se sont également prononcées sur les procédures de gestion des absences à leur disposition – au sein de leur structure, des RH de la commune ou partagées avec d'autres structures (FA 11). Quasiment toutes les directions interrogées disposent de procédures concernant les modalités d'annonce de l'absence (98%), concernant le suivi des absences (85%) et, dans une moindre mesure, concernant le retour au travail après une absence (78%). Il est intéressant de noter ici que ces résultats en matière de procédure d'annonce et de suivi de l'absence varient selon le statut juridique de la structure (F 4.4). En effet, les directions de structures ayant une gestion municipalisée indiquent moins souvent disposer de ces deux procédures que les structures sous forme d'association ou de fondation. Cela pourrait être dû au fait que le suivi des absences de longue durée est assuré directement par le service RH de la commune.

F 4.4 : Procédures à disposition des structures en matière d'absences selon le type de structure



Source : Enquête auprès des directions, question « En matière d'absences, votre structure, ou l'une des structures dans lesquelles vous travaillez, dispose-t-elle de procédures concernant : ».

Légende : Interface (2025).

L'efficacité de ces trois procédures est globalement élevée, elle oscille entre 73% et 80% (FA 12).

Les données qualitatives récoltées lors des entretiens, des enquêtes et du focus group apportent des compléments et des bonnes pratiques relatives aux trois procédures présentées ci-dessus. En matière d'annonce de l'absence, il a été relevé que certaines modalités d'annonce étaient de nature à favoriser les absences. En effet, une absence à annoncer par message sera plus simple à réaliser qu'une annonce à faire de vive voix par téléphone. De plus, les messages peuvent être envoyés à n'importe quelle heure de la journée (ou de la nuit) contrairement aux appels téléphoniques. À cet égard, certaines structures ont clarifié la procédure d'annonce des absences, notamment la première personne à contacter pour l'annonce ainsi que les horaires durant lesquels celle-ci peut être faite. Concernant le suivi des absences, l'importance pour la direction d'entretenir un lien avec la personne durant son absence revient à plusieurs reprises dans les données qualitatives. Enfin, pour ce qui relève du retour au travail après une absence longue durée, certaines directions ont mis en place une procédure qui oblige la tenue d'un entretien de retour au travail lorsque la personne réintègre son équipe ainsi qu'un suivi sur plusieurs semaines.

Au niveau des outils auxquels les directions de structures recourent pour gérer les absences et de leur efficacité (FA 13), sur les 141 directions de structures interrogées, 71% utilisent un tableau Excel, 52% disposent d'une ligne téléphonique propre pour l'annonce des absences et 27% recourent à un programme RH ou une plateforme en ligne. Une vingtaine de structures (18%) indique utiliser en sus d'autres outils pour gérer les absences, principalement un groupe WhatsApp et la ligne de téléphone directe de la direction. La ligne téléphonique ainsi que des tableaux Excel sont jugés comme étant très efficaces par les directions, tandis que les programmes RH ou plateforme en ligne sont perçus comme étant assez efficaces. D'après la question ouverte sur le sujet, les raisons de l'inefficacité résident autant dans l'inadéquation de l'outil pour gérer les absences (par ex. un tableau Excel ne tenant pas compte des congés et rendez-vous médicaux du personnel ou des annonces d'absences sur la ligne téléphonique privée d'un ou d'une adjointe qui est en congé ce jour-là) que dans le nombre d'outils utilisés (par ex. une personne devant entrer la même information à plusieurs endroits). Les directions de structures sont partagées quant au besoin de disposer de nouveaux outils (FA 14) : une moitié souhaiterait bénéficier d'outils supplémentaires et l'autre n'en voit pas l'utilité. Les personnes interrogées rappellent l'importance de disposer d'un outil de suivi des absences efficace pour chiffrer les absences du personnel et favoriser ainsi le suivi.

Du point de vue du terrain, le personnel éducatif absent plus de 30 jours a bénéficié de mesures de soutien variées (FA 45) : prise de contact par la/le responsable durant l'absence (cité dans 36% des cas), discussion avec le ou la responsable avant l'absence (30%) et discussion à une (24%) ou plusieurs reprises (23%) après l'absence. Il convient de noter ici que 16% des membres du personnel éducatif n'ont eu aucun contact avec leur responsable durant leur absence prolongée ni d'entretien à leur retour.

4.3 Mesures de gestion et de prévention des absences

I Questions de recherche : Existe-t-il des mesures de gestion et de prévention des absences ?

En matière de prévention des absences, les directions de structures sont plus nombreuses à recourir aux mesures de santé et sécurité au travail (MSST), qu'aux mesures relatives à l'Ordonnance sur la protection de la maternité (mesures OProMA). Elles jugent par ailleurs plus positivement l'efficacité des premières. Il apparaît toutefois que ces deux types de mesures ne sont pas forcément bien connus par les structures d'accueil

préscolaire. Au niveau de leur mise en place, les résultats montrent que la marge de manœuvre dont disposent les directions est plus importante pour les structures de moins de 50 places.

Les directions de structures recourent également à d'autres moyens pour prévenir les absences. Il s'agit en principe de mesures favorisant le dialogue et l'interconnaissance entre les différentes personnes. Celles-ci sont jugées efficaces, voire très efficaces.

En matière de formation continue, une majorité des personnes des directions interrogées a déjà suivi une formation RH dans sa carrière. La proportion est toutefois moindre chez les directions de petites structures et de SAPE-PR. Un peu plus de la moitié des directions interrogées souhaiterait suivre une formation continue en matière de gestion RH, absences ou gestion de personnel au sens large. Cette proportion est plus élevée dans les grandes structures.

Pour finir, concernant les mesures à mettre en place pour diminuer les absences, les directions de structures et le personnel éducatif s'entendent sur une augmentation nécessaire des taux d'encadrement, en particulier concernant les enfants BEP. Parmi les principales propositions des directions se trouvent également une renégociation des CCT ainsi que la nécessité de renforcer la reconnaissance et la valorisation de la profession et des formations. Le personnel éducatif, quant à lui, soutient une amélioration du matériel à disposition afin de l'adapter davantage aux adultes ainsi qu'une revalorisation salariale.

Cette section reprend les réponses des directions relatives aux mesures mises en place pour prévenir les absences. Il peut s'agir de mesures légales obligatoires à l'image des mesures relatives à l'Ordonnance sur la protection de la maternité²¹ (mesures OProMA) (par ex. limitation des heures de travail quotidiennes, périodes de repos supplémentaires, limitation des heures de travail debout) ou des mesures de santé et sécurité au travail (MSST) (par ex. prévention des faux pas et chutes, aménagement des locaux). Il peut s'agir par ailleurs de mesures volontaires comme des formations, des activités de team building ou des supervisions.

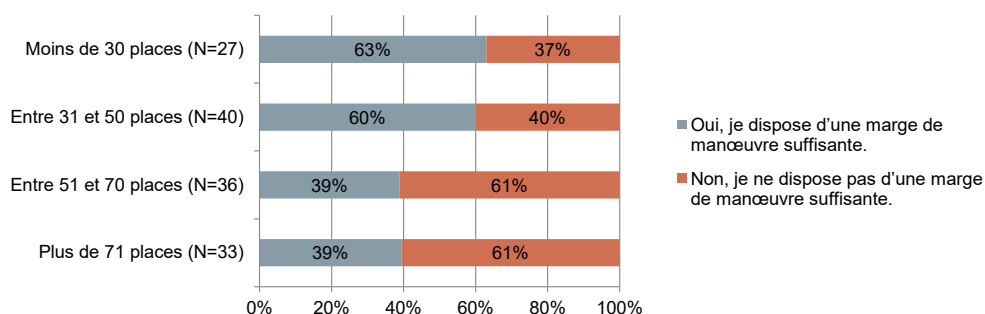
Un peu plus d'un tiers des directions interrogées (36%) ont mis en place une procédure OProMA pour la prévention des absences liées à la grossesse (FA 17). Parmi ces directions, 37% jugent que cette procédure a eu un impact positif et 20% estiment au contraire qu'elle a eu un impact négatif (43% ne s'estiment pas en mesure de se prononcer) (FA 18). Les deux principales raisons du non-recours à cette procédure sont un manque de connaissances de l'existence de celle-ci et le fait que l'équipe ne comporte plus de femmes concernées par une éventuelle grossesse (FA 19).

Les directions sont en revanche plus nombreuses à déclarer avoir mis en place des MSST (68%) (FA 20), que cela soit des mesures concernant les risques psychosociaux au travail (51%), l'ergonomie au travail et les sollicitations physiques (44%), l'aménagement des locaux et l'environnement des postes de travail (35%) ou concernant les travailleurs ou travailleuses isolés (5%). Si 54% des directions estiment ne pas être en mesure d'évaluer l'impact des mesures MSST, 44% ont constaté un impact globalement positif et seuls 2% un impact négatif (FA 21). Enfin, le manque de connaissance de ces mesures et l'absence de besoins sont les principales raisons citées par les directions pour ne pas les avoir mises en place (FA 22).

²¹ Mesure d'évaluation par l'employeur ou l'employeuse de la dangerosité ou de la pénibilité du poste de travail pour le personnel de sexe féminin et adaptation du poste, le cas échéant.

Les directions ont également été interrogées sur la marge de manœuvre dont elles disposent de la part de leur employeur ou employeuse pour la mise en place de ces mesures (FA 23). Le résultat montre qu'elles sont partagées : la moitié des directions estime avoir une marge de manœuvre suffisante pour mettre en œuvre des mesures contre l'absence du personnel tandis que l'autre moitié est de l'avis contraire. Les résultats filtrés selon la taille de la structure indiquent une différence de marge de manœuvre entre les petites et les grandes structures (F 4.5).

F 4.5 : Marge de manœuvre laissée par l'employeur ou l'employeuse selon la taille de la structure



Source : Enquête auprès des directions, question « Estimez-vous avoir la marge de manœuvre suffisante de la part de votre employeur·euse pour mettre en œuvre des mesures afin de remédier à l'absence du personnel ? ».

Légende : Interface (2025).

Les résultats montrent que les structures de moins de 50 places d'accueil indiquent disposer de davantage de marge de manœuvre que les plus grandes (51 places ou plus). On peut faire l'hypothèse que les prises de décision dans les petites structures sont moins hiérarchisées, ce qui offre plus de marge de manœuvre aux directions. Les autres caractéristiques des structures (statut juridique, type d'accueil, groupe de communes où se trouve la structure) n'exercent pas une grande influence sur la marge de manœuvre ressentie.

Concernant les autres ressources externes à disposition des directions de structures pour prévenir les absences (FA 24), 46% des directions interrogées peuvent recourir à une formation en matière de risques psychosociaux et 41% de l'avis d'un médecin-conseil. Certaines directions recourent également à l'expertise de leur assurance perte de gain, du Service d'autorisation et de surveillance de l'accueil de jour (SASAJ) ou de leur service RH.

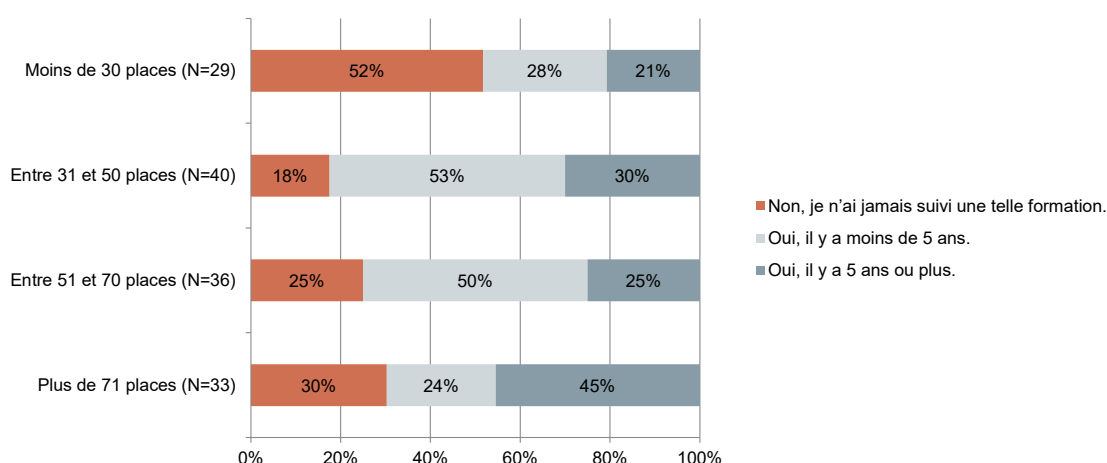
En matière de mesures visant à favoriser la gestion d'équipe, la majorité des directions recourt aux temps de parole lors des colloques, à des groupes de travail, à des activités de team building ainsi qu'à des supervisions (FA 26). Certaines directions mettent également en place des projets communs pour favoriser la dynamique d'équipe. Les directions du domaine de l'accueil de jour organisent en outre des rencontres entre accueillantes familiales de jour afin de favoriser l'interconnaissance. Dans l'ensemble, les directions jugent que ces mesures sont plutôt voire très efficaces (entre 75% et 90% d'avis plutôt efficaces à très efficaces).

Le résultat des discussions lors des entretiens et du focus group confirme l'importance des moments de travail hors présence des enfants. De manière générale, le personnel regrette le manque de temps de réflexion sur le travail effectué, spécialement dans les structures avec un taux d'absence élevé et un roulement dans le personnel. Pour les AFJ, il est notamment déploré le fait que le temps de travail prévu ne comprenne que le temps de

travail en présence des enfants. Dans les structures d'accueil, le temps dédié aux tâches relatives à l'ouverture et la fermeture des structures, aux échanges avec les parents, à la réflexion pour le développement de projets avec les enfants, etc. (temps compris dans le temps de travail hors présence des enfants) est insuffisant. Cela implique une charge de travail plus importante pour les employés et employées.

En guise de conclusion à l'enquête, les directions ont été interrogées à propos de leur formation en matière de ressources humaines (RH) (FA 31). 70% des personnes des directions interrogées ont déjà suivi une formation RH dans leur carrière (40% dans les cinq dernières années) tandis que 30% n'ont jamais suivi ce type de formation. En approfondissant l'analyse selon le profil des directions, on constate que ce sont avant tout les directions des plus petites structures (moins de 30 places) (F 4.6) et des SAPE-PR (F 4.7) qui ont suivi le moins de formation RH. Aucune différence notable n'a été constatée en matière de formation RH selon le type de gouvernance.

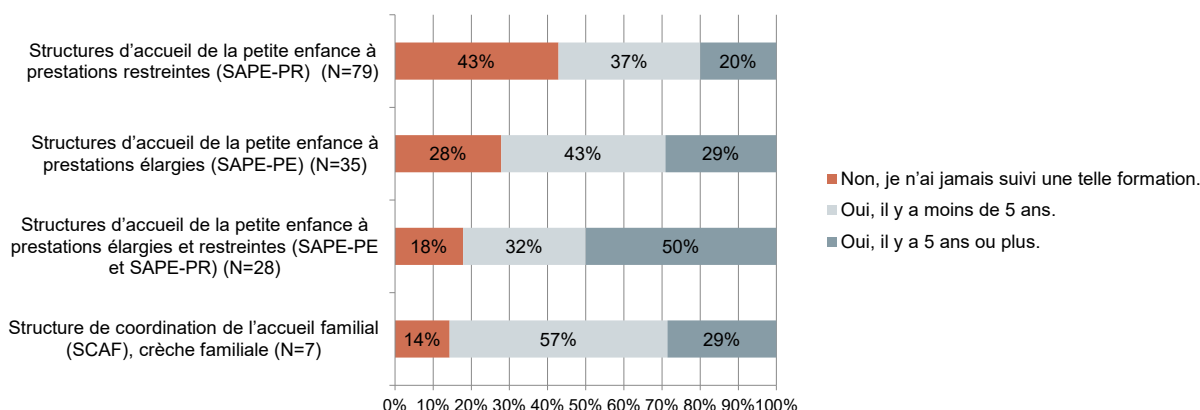
F 4.6 : Formation continue en gestion RH suivie selon la taille de la structure



Source : Enquête auprès des directions, question « Avez-vous suivi une formation continue en matière de gestion des ressources humaines ? ».

Légende : Interface (2025).

F 4.7 : Formation continue en gestion RH suivie selon le type d'accueil

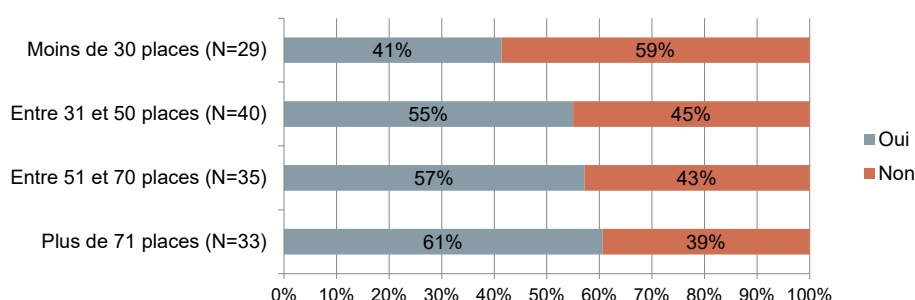


Source : Enquête auprès des directions, question « Avez-vous suivi une formation continue en matière de gestion des ressources humaines ? ».

Légende : Interface (2025).

Ensuite, les directions se sont prononcées sur leur souhait de suivre une formation continue en matière de gestion RH, absences ou gestion de personnel au sens large (FA 32). Un peu plus de la moitié des directions (54%) exprime un tel besoin en matière de formation. L'analyse de ces résultats selon les types de structures dans lesquelles les directions travaillent démontre que plus une structure est grande, plus sa direction exprime un besoin de formation continue (F 4.8). L'analyse des autres caractéristiques des structures – groupe de communes, type d'accueil et statut juridique – n'apporte pas de compléments d'information importants sur ce point.

F 4.8 : Besoin en matière de formation continue selon la taille de la structure



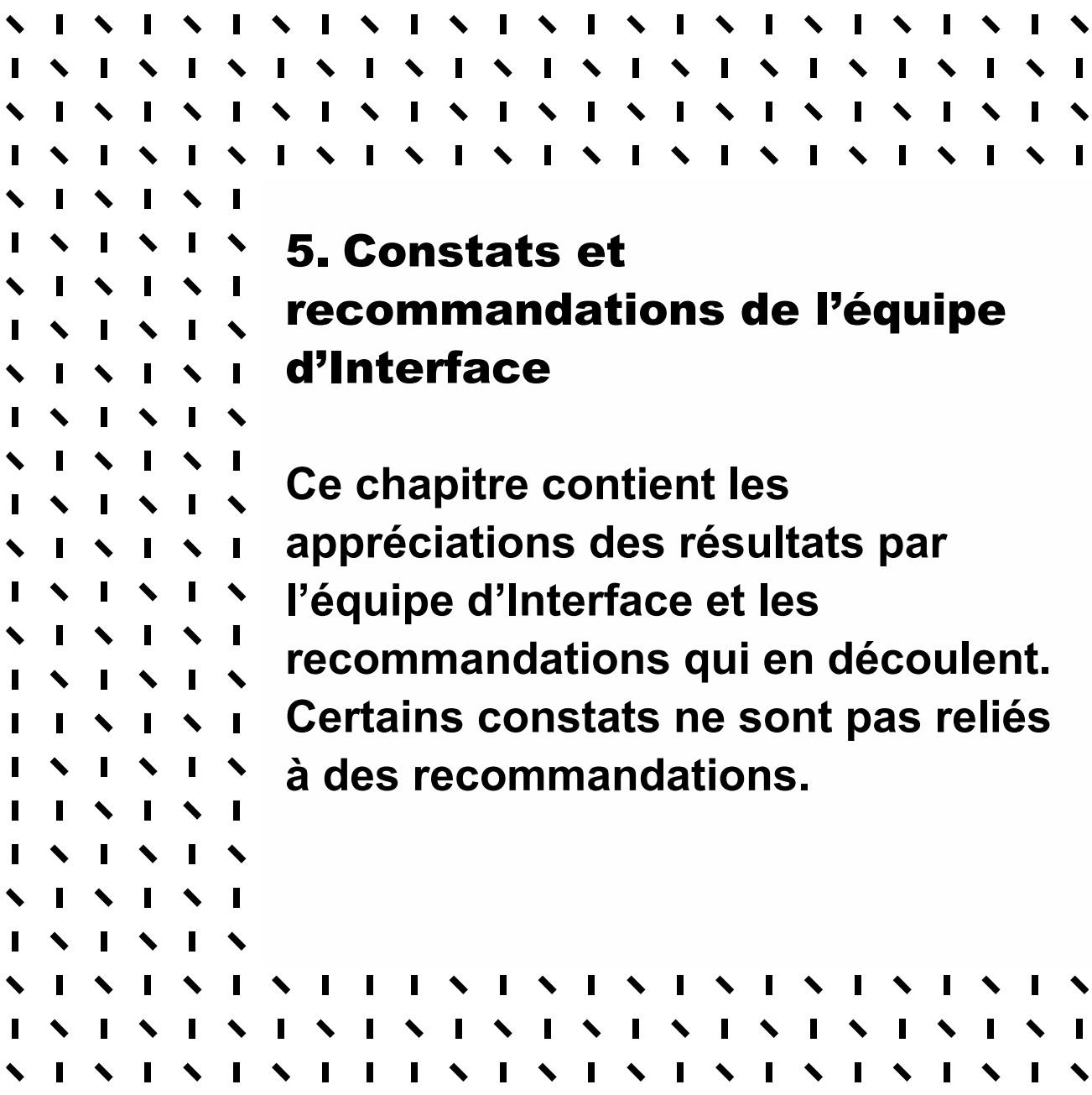
Source : Enquête auprès des directions, question « Aujourd'hui, auriez-vous un besoin de formation continue (gestion RH, absences, gestion de personnel au sens large ? ».

Légende : Interface (2025).

En dernier lieu, les directions de structures et le personnel éducatif ont été questionnés à propos des mesures à mettre en place pour diminuer les absences.

Les directions de structures ont été interrogées sous forme de question ouverte et leurs réponses (N=117) compilées par thème. Les quatre mesures principales citées par les directions sont mentionnées ci-après. Les réponses compilées sont disponibles en annexe (FA 25). La mesure la plus mentionnée par les directions est l'augmentation des taux d'encadrement (N=32). Puis, certaines directions (N=25) préconisent une renégociation des CCT ou des règlements du personnel principalement au niveau des délais à partir desquels un certificat médical est exigé. Ensuite, la nécessité de renforcer la reconnaissance et la valorisation de la profession et des formations est proposée (N=25). Le fait que les ASE aient de meilleures possibilités de reconversion dans d'autres champs du domaine social, en comparaison des éducateurs et éducatrices, a notamment été évoqué. Enfin, la dernière mesure avancée par les directions est l'augmentation de la dotation pour l'accompagnement des enfants BEP (N=17).

Concernant le personnel éducatif, différentes modalités de réponse lui ont été proposées afin qu'il se prononce sur les solutions qui contribueraient à diminuer les absences. Comme pour les directions, les quatre mesures principales citées par le personnel éducatif sont mentionnées ici. L'ensemble des résultats est visible en annexe (FA 50). La mesure qui recueille quasiment l'unanimité des personnes interrogées est l'augmentation du nombre de personnes ou de formations pour l'encadrement des enfants BEP (98%). Puis, le personnel éducatif plébiscite également davantage de matériel adapté aux adultes dans les structures (chaises, tables et autre matériel) (89%). L'engagement d'un plus grand nombre de personnes dans les équipes est aussi largement soutenu (88%). Enfin, le personnel éducatif préconise une revalorisation salariale (87%).



5. Constats et recommandations de l'équipe d'Interface

Ce chapitre contient les appréciations des résultats par l'équipe d'Interface et les recommandations qui en découlent. Certains constats ne sont pas reliés à des recommandations.

Sur la base de l'analyse des résultats, l'équipe d'Interface a identifié douze constats et quinze recommandations. Une recommandation concerne les conditions-cadres de travail dans le domaine de l'accueil préscolaire dans le canton de Genève, une a trait aux facteurs affectant la santé et le bien-être du personnel, six sont relatives aux absences et motifs et sept se rapportent à la gestion des absences au sein des structures.

5.1 Constats et recommandations relatifs aux conditions-cadres de travail dans le domaine de l'accueil préscolaire

Constat n°1 : Le climat de travail est perçu plutôt positivement par le personnel éducatif

Différentes composantes du climat de travail, comme l'ambiance entre collègues, les possibilités de formation continue ou la répartition des tâches dans l'équipe, ont été analysées dans ce rapport et recueillent des pourcentages de satisfaction élevés.

Constat n°2 : La majorité du personnel éducatif est ouverte à réaliser des remplacements et juge leur gestion de manière plutôt positive

Le personnel éducatif des structures d'accueil préscolaire se dit prêt à réaliser des remplacements en cas de besoin. Les différents aspects liés aux remplacements au sein des structures (par ex. organisation des remplacements dans la structure, organisation du travail avec les remplaçants et remplaçantes, gestion des remplacements par la direction) sont jugés plutôt positivement par la majorité du personnel éducatif interrogé.

Constat n°3 : La formation d'éducateur ou d'éducatrice est en perte de vitesse chez les jeunes générations

Il ressort des entretiens et du focus group que les personnes qui entrent aujourd'hui en formation sont davantage intéressées par un diplôme d'ASE qu'un diplôme d'éducateur ou d'éducatrice, car ce dernier offre moins de perspectives en termes d'évolution ou de reconversion.

I Recommandation n°1 : Explorer les possibilités d'ouverture du domaine de la petite enfance à d'autres professions sociales

Les formations menant à l'accueil de la petite enfance sont relativement spécifiques et en font un domaine très cloisonné. Afin d'améliorer son attractivité pour les personnes qui entrent aujourd'hui en formation, mais également pour attirer des personnes formées issues d'autres domaines du social, lesquelles pourraient pallier une partie du manque de personnel actuel, nous recommandons aux acteurs et actrices de la petite enfance d'explorer les possibilités d'ouverture de la profession comme des passerelles ou des formations complémentaires.

5.2 Constats et recommandations relatifs aux facteurs affectant la santé et le bien-être du personnel

Constat n°4 : Le manque de ressources pour l'accueil des enfants à besoins éducatifs particuliers est considéré par les personnes interrogées comme l'un des principaux facteurs affectant la santé et le bien-être du personnel

De la perception des personnes interrogées, la prise en charge des enfants BEP est une thématique de plus en plus présente au sein des structures d'accueil de la petite enfance genevoise. Le personnel éducatif s'estime souvent démuni face aux besoins spécifiques de ces enfants souffrant par exemple de troubles de l'attention, de troubles du spectre autistique ou montrant des lacunes en matière de socialisation. Bien que l'article 31 al. 7 du Règlement d'application de la loi sur l'accueil préscolaire²² mentionne que les normes d'encadrement peuvent être adaptées selon le nombre d'enfants BEP, les retours du terrain indiquent que la charge de travail pour la prise en charge de ces enfants reste très élevée et qu'elle est une cause d'absence parmi le personnel éducatif.

I Recommandation n°2 : Augmenter le taux d'encadrement pour les enfants BEP dans les groupes concernés et assurer un soutien et une formation aux équipes éducatives.

Afin de répondre aux besoins en matière de prise en charge des enfants BEP, nous recommandons au DIP de renforcer à l'échelle cantonale (par ex. du SASAJ) les normes d'encadrement pour les enfants BEP et de développer le recours à des soutiens spécialisés dans la prise en charge de ces enfants ainsi qu'à des formations (internes, externes ou mutualisées).

Il est également nécessaire de mettre en place des mesures de soutien supplémentaires pour les AFJ qui accueillent des enfants BEP. En effet, le problème est particulièrement aigu pour ces dernières, car elles sont seules pour assurer la prise en charge de ces enfants.

5.3 Constats et recommandations relatifs aux absences et motifs

Constat n°5 : Les abus en matière d'absences sont l'affaire d'une minorité

Les directions de structures et le personnel éducatif estiment que les abus en matière d'absences sont l'affaire de quelques personnes au sein d'un groupe et que la majorité des employés et employées n'est pas concernée par cette problématique.

Constat n°6 : Pour le personnel de la petite enfance, les maladies psychiques ont une prévalence supérieure aux maladies physiques

Les données récoltées auprès des assurances-maladie montrent que les maladies psychiques sont plus fréquentes chez le personnel éducatif que les maladies physiques. Or, les études cherchant à mesurer l'impact de la protection de la santé psychique par les entreprises indiquent que ces dernières ont tout intérêt, y compris financièrement, à se préoccuper de cette question.²³

I Recommandation n°3 : Sensibiliser les employeurs à la problématique de la santé mentale et outiller les collaborateurs et collaboratrices ainsi que les responsables d'équipe

Nous recommandons le recours à diverses ressources, concernant la santé mentale du personnel, mises à disposition par des instances reconnues au niveau national ou

²² Règlement d'application de la loi sur l'accueil préscolaire (RAPr) du 29 juin 2022 (J 6 28.01).

²³ Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées, *Santé psychique au travail – Et votre entreprise, comment elle gère ? Se sentir plus sûr et savoir quoi faire face aux personnes atteintes dans leur psychisme*, Un guide pour les entreprises, Berne, 2022, p. 6.

intercantonal (par ex. formations continues et guides de Promotion Santé Suisse,²⁴ ateliers²⁵ de Santépsy.ch²⁶ ou guide du Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées²⁷).

Pour que ce levier soit le plus efficace possible, il est nécessaire que la structure, à tous les niveaux (et pas seulement dans les équipes), prenne conscience de l'importance de la santé mentale.

Constat n°7 : Les maladies physiques et les maladies transmises par les enfants accueillis figurent parmi les principaux motifs d'absences

Les enquêtes menées auprès des directions de structures et du personnel éducatif démontrent que les deux publics s'entendent sur les deux motifs d'absence les plus fréquents chez le personnel éducatif : les maladies physiques et les maladies transmises par les enfants accueillis.

I Recommandation n°4 : Adapter les locaux et le matériel aux adultes et proposer au personnel des cours d'ergonomie au travail

Les maladies physiques, telles les douleurs dorsales, d'épaules ou de hanches, sont en partie provoquées par le matériel inadapté aux adultes. Les locaux des structures d'accueil doivent être aménagés avec du mobilier et du matériel adaptés afin de convenir aussi aux adultes et leur permettre d'exercer leur travail sur le long terme. Par ailleurs, des conseils d'ergonomie au travail doivent être proposés au personnel afin qu'il puisse adopter les postures adaptées. Enfin, la pénibilité du travail avec des enfants est également liée au bruit. Ainsi, nous recommandons aux structures la mise en œuvre de mesures d'isolation phonique, adaptées à chaque situation particulière, afin d'améliorer le bien-être du personnel et des enfants.

I Recommandation n°5 : Clarifier les conditions d'accueil en AJF concernant les enfants malades et développer les solutions de remplacement

En comparaison aux structures d'accueil, les AFJ ont plus de mal à refuser aux parents la prise en charge de leurs enfants malades. Tout en entraînant une surcharge de travail, cela les expose plus souvent aux maladies des enfants et augmente par conséquent les risques pour leur propre santé. L'organisation des remplacements des AFJ occasionne en outre un travail important pour les structures de coordination.

Les conditions dans lesquelles les AFJ acceptent d'accueillir les enfants malades doivent ainsi être clarifiées auprès des parents afin d'améliorer leurs conditions de travail et prévenir leurs risques de maladie. Par ailleurs, des solutions de remplacement à l'image

²⁴ Promotion Santé Suisse, Le stress lié au travail est très répandu. Ce que vous devez désormais savoir, <https://friendlyworkspace.ch/fr/devenez-un-e-professionnel-le-de-la-gestion-de-la-sante-en-entreprise/stress-lie-au-travail>, consulté le 07.04.2025.

²⁵ Santépsy.ch, <https://santepsy.ch/espace-professionnel/formations-santepsy/>, consulté le 07.04.2025.

²⁶ Santépsy.ch, mis en œuvre par la CLASS, la Coraasp, Promotion Santé Suisse et les cantons latins, œuvre pour la promotion de la santé mentale dans les cantons latins en proposant à l'ensemble de la population une palette d'informations, d'outils, de ressources et de conseils pratiques, <https://santepsy.ch/>, consulté le 07.04.2025.

²⁷ Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées, *Santé psychique au travail – Et votre entreprise, comment elle gère ? Se sentir plus sûr et savoir quoi faire face aux personnes atteintes dans leur psychisme, Un guide pour les entreprises*, Berne, 2022, p. 7.

de celles mises en œuvre dans les structures d'accueil, doivent être développées par les structures de coordination de l'AFJ.

I Recommandation n°6 : Rappeler les mesures préventives pour éviter les transmissions de maladies

Il est nécessaire que les mesures préventives élémentaires (mesures d'hygiène, conduite à tenir en cas de maladie chez un enfant) permettant d'éviter les transmissions de maladies soient régulièrement rappelées auprès des équipes éducatives et des parents (par ex. sur la base du document d'orientation élaboré par le Service de santé de l'enfance et de la jeunesse²⁸).

Constat n°8 : Les absences sont davantage considérées comme un problème dans les grandes structures

Les résultats quantitatifs et qualitatifs des enquêtes démontrent que les absences sont fréquentes dans les structures et groupes d'enfants de grande taille (structures avec plus de 50 places d'accueil, voir FA 5 pour la répartition des catégories de taille). En outre, elles sont plus souvent perçues comme un problème dans les grandes structures que dans les petites (de moins de 30 places). L'une des raisons évoquées par les directions est la dilution de la responsabilisation. Plus une équipe est grande, plus la tendance à se porter absent ou absente sera élevée car les absences semblent avoir un impact moindre sur les collègues. Dans une petite équipe ou structure, les conséquences sont plus concrètes car les absences d'une personne se reportent toujours sur les mêmes collègues. Bien qu'une structure de grande taille permette d'économiser certains coûts (secrétariat, personnel technique, personnel de cuisine, etc.), il est nécessaire de mettre en balance ceux-ci avec les coûts engendrés par les absences du personnel. Enfin, il ressort des analyses que la marge de manœuvre des directions pour mettre en place des mesures de prévention des absences (MSST ou OProMA) est plus réduite dans les grandes structures que dans les petites en raison probablement d'une organisation du travail plus hiérarchisée offrant moins de marge de manœuvre aux directions.

I Recommandation n°7 : Intégrer systématiquement le facteur taille dans l'analyse des projets de construction de structures

Les projets de construction de structures devraient à l'avenir toujours évaluer la pertinence de créer plusieurs structures de taille réduite ou moyenne (en dessous de 50 places) en lieu et place d'une grande structure. Malgré les économies d'échelles possibles avec une grande structure, la santé et le bien-être des équipes sont mieux préservés dans les structures de taille réduite ou moyenne (en dessous de 50 places).

I Recommandation n°8 : Développer la cohésion d'équipe au travers d'activités et de projets communs

La cohésion d'équipe joue un rôle central dans la prévention des absences, car elle donne du sens à l'activité. Afin de l'entretenir, il est primordial d'encourager le développement de projets par les équipes ainsi que le transfert de connaissances entre les collaborateurs et collaboratrices d'une même structure (par ex. sous forme de formation continue interne). Les personnes se sentent dès lors engagées et développent des compétences nouvelles, qui donnent du sens à leur activité professionnelle. Elles ont ainsi également l'occasion d'échanger sur différents thèmes, comme la complexification des situations des enfants accueillis et/ou de leurs familles ou le changement du métier et de développer ensemble de bonnes pratiques. Pour cela, il est important de permettre aux membres d'une

²⁸ Promotion de la santé et prévention dans les structures d'accueil de la petite enfance, <https://www.ge.ch/document/promotion-sante-prevention-dans-structures-accueil-petite-enfance>, consulté le 27.02.2025.

équipe de se coordonner lors de temps dédiés, hors présence des enfants, et comptés sur le temps de travail courant.

Il est également important que les collègues apprennent à se connaître et créent des liens entre eux. Nous recommandons donc également la mise à disposition d'un budget afin d'organiser périodiquement des activités en groupe, tels des repas à l'extérieur ou des sorties.

5.4 Constats et recommandations concernant la gestion des absences au sein des structures

Constat n°9 : La gestion des remplacements est chronophage pour les directions

Les directions investissent beaucoup de temps dans la gestion des remplacements, tout particulièrement les directions de structures de grande taille. Les directions perçoivent cette charge de travail croissante comme un problème.

I Recommandation n°9 : Décharger les directions de la tâche de gestion administrative des absences

Le temps consacré par les directions à la gestion des absences interfère avec la réalisation d'autres tâches qui leur sont dévolues. C'est pourquoi nous recommandons, dans les structures de taille moyenne et grande, de déléguer les tâches relatives à la gestion administrative des absences (réception des appels, établissement de la liste des personnes absentes, recherche de personnes remplaçantes) à du personnel administratif dédié. Dans certains cas, ce personnel administratif peut s'occuper de la gestion des absences de plusieurs structures d'un même site (mutualisation de la gestion des absences).

I Recommandation n°10 : Augmenter le taux d'activité des titulaires d'autorisation de structures

Au-delà d'un certain nombre de collaborateurs et collaboratrices, la gestion des absences par une seule personne devient trop complexe. Nous recommandons d'augmenter le taux d'activité des directions, afin d'assurer une communication fluide, un suivi efficace, et d'éviter la surcharge du ou de la responsable. Le maintien du lien entre la direction et le personnel éducatif est essentiel afin d'assurer une bonne cohésion d'équipe et une véritable écoute des préoccupations du personnel éducatif.

Constat n°10 : Les directions de structures doivent faire preuve d'agilité pour assurer les remplacements

Organiser les remplacements implique en principe de trouver des personnes qualifiées avec la fonction correspondante. Toutefois, la pénurie actuelle en matière de personnel rend cette tâche particulièrement ardue pour les directions de structures.

I Recommandation n°11 : Renforcer les capacités de remplacement par du personnel engagé de manière permanente dans les structures

Nous recommandons de renforcer les capacités de remplacement par du personnel engagé de manière permanente dans les structures, car les directions ont évalué cette solution de manière particulièrement positive. Cela permet d'assurer une certaine permanence des visages pour les enfants et de préserver une plus grande stabilité dans les groupes, car les remplacements sont réalisés par les mêmes personnes.

Constat n°11 : Les outils et procédures relatifs à la gestion des absences ne sont pas suffisamment développés parmi les structures

Si, en matière d'annonce des absences, les outils de gestion et les procédures sont utiles et efficaces, il existe des lacunes en matière d'outils pour le suivi des absences et de procédures pour le retour au travail après une absence. En effet, nombreuses sont les

directions à déplorer le manque d'outils de monitoring des absences permettant de chiffrer les absences du personnel, et donc à terme de favoriser le suivi des absences. De plus, la nécessité de recourir aux données des assurances pour le présent rapport a montré l'importance pour les structures de disposer de données propres pour le monitoring des absences. En outre, près de 20% d'entre elles ne disposent d'aucune procédure concernant le retour au travail après une absence, et 16% du personnel ayant été absent 30 jours ou plus affirme ne pas avoir reçu de soutien de sa direction durant son absence ni effectué un entretien à son retour. Enfin, les mesures MSST et OProMA ne sont pas forcément bien connues par les directions de structure.

I Recommandation n°12 : Organiser des échanges de pratiques en matière d'outils de gestion et promouvoir les mesures de prévention existantes auprès des structures

Nous recommandons la mise en place d'échanges de pratiques en matière d'outils de gestion à l'intention des directions de structures. Certaines directions ayant les mêmes caractéristiques (type, statut juridique, taille par exemple) auraient tout intérêt à partager leurs pratiques et leurs solutions administratives liées aux RH (par ex. programme RH ou document Excel amélioré) afin de disposer d'un meilleur suivi des absences de leur personnel.

Par ailleurs, les mesures MSST et OProMA doivent être promues auprès des directions afin d'améliorer leur mise en œuvre et permettre la prévention de certaines absences.

I Recommandation n°13 : Clarifier les procédures relatives au retour au travail

Nous recommandons aux structures qui n'en disposent pas de se doter dès que possible d'une procédure de retour après absence. Dans un secteur caractérisé par une pénurie de personnel, il est essentiel que les personnes qui retrouvent leur travail après une absence longue durée soient accompagnées afin de favoriser leur réintégration.

Constat n°12 : La gestion d'équipe par la direction est l'élément suscitant le plus d'insatisfaction au sein du personnel éducatif

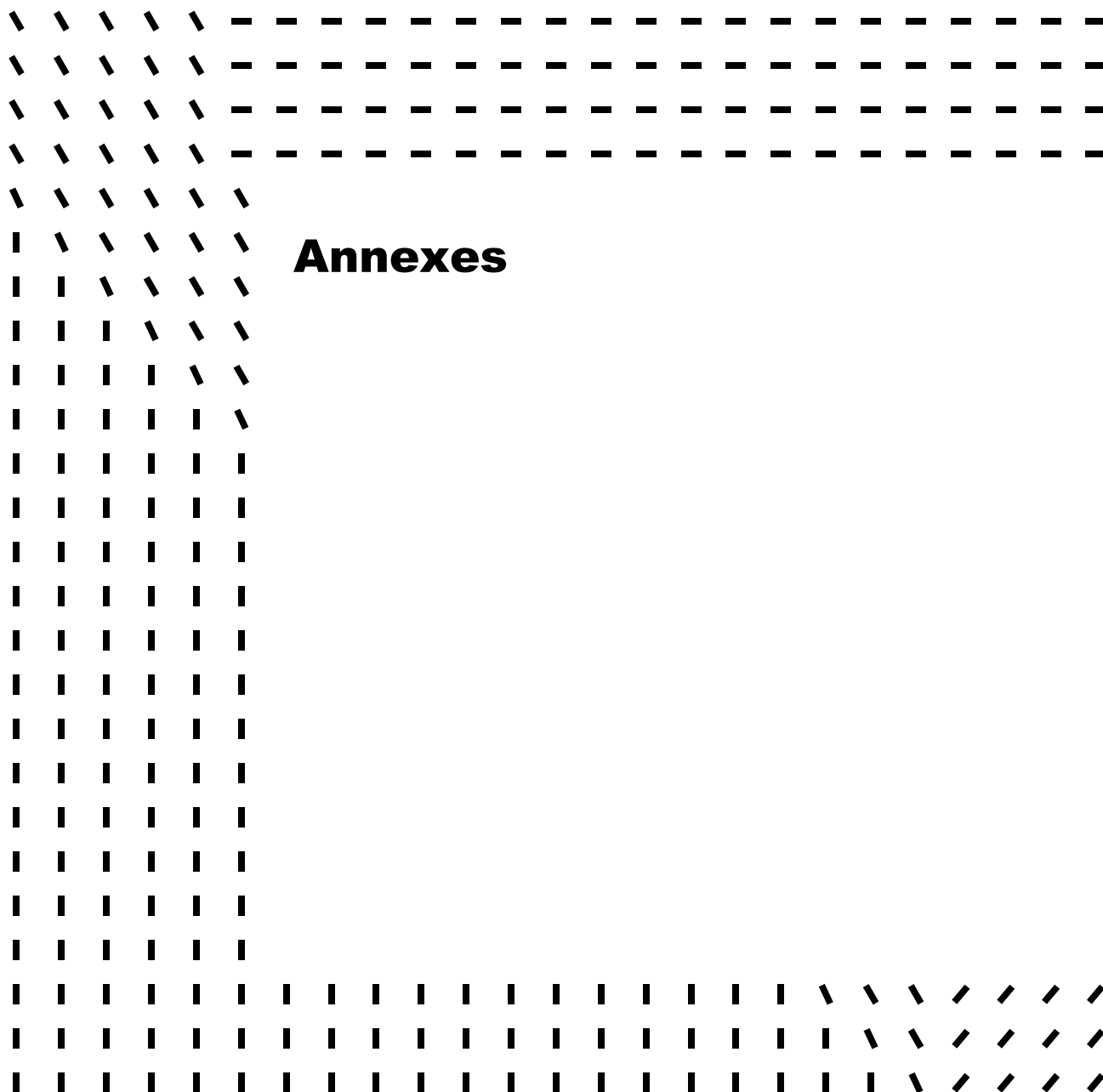
Selon les résultats de l'enquête en ligne auprès du personnel éducatif, la gestion d'équipe est l'élément qui génère le plus d'insatisfaction au sein du personnel éducatif. Ce thème a également été abordé plusieurs fois dans les données qualitatives. Les commentaires relèvent un manque d'écoute, de transmission d'informations ou encore de connaissances des réalités du terrain par les directions. Cela engendre des situations de frustrations de la part des collaborateurs et collaboratrices qui n'adhèrent pas aux décisions et ne se sentent pas entendus.

I Recommandation n°14 : Promouvoir les formations continues en matière de gestion RH ou du personnel au sens large

Les personnes engagées dans les directions devraient bénéficier de formations continues en matière de gestion RH ou du personnel au sens large. Ce besoin a été exprimé par la moitié des directions interrogées.

I Recommandation n°15 : Favoriser les échanges entre les directions et les équipes de terrain

Dans les structures d'une certaine taille, où le risque d'éloignement entre la direction et le terrain est élevé, il conviendrait de développer des espaces d'échanges et d'accompagnement des équipes rassemblant des personnes représentant la direction et le personnel éducatif afin d'améliorer la compréhension mutuelle et favoriser l'écoute réciproque.



A 1 Liste des personnes interrogées

Le tableau ci-dessous présente la liste des acteurs et actrices qui ont été interrogés dans le cadre du mandat.

FA 1 : Acteurs et actrices de la petite enfance interrogés

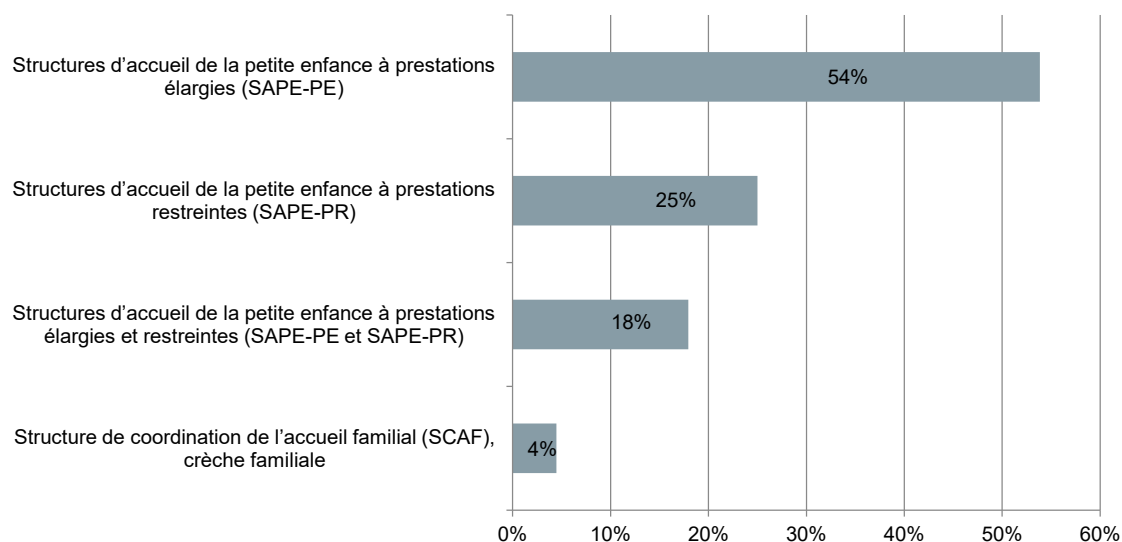
<i>Nom</i>	<i>Fonction</i>	<i>Service / Organisation</i>
Bianco Maria-Grazia	AFJ	Crèche familiale La Flotille, Ville de Genève
Berkani Sageon Zohra	Contrôleuse de gestion	Service de la petite enfance de la Ville de Genève
Bouchet Frédérique	Cheffe	Service de la petite enfance de la Ville de Genève
Pilloud-Mathieu Céline	Collaboratrice	
Bouguerra-Roh Isabelle	Adj. de direction	EVE du Secteur petite enfance de l'Université, Site des Allobroges
Demaurex Sophie	Directrice	Accueil familial de jour Rhône-Sud
Erriquez Sandrine	Éducatrice	Jardin d'enfants, Jussy/Meinier
Genovese Sonia	Éducatrice	Crèche des Sources, Ville de Genève
Jordan Oliveira Sylvie	Co-présidente	Association des Cadres des Institutions de la Petite Enfance Genevoise (ACIPEG)
Meunier Ariane	Co-directrice	EVE du Plateau, Petit-Lancy
Perrier Maurice	Président	Association Genevoise d'Educateurs-trices de l'Enfance (AGEDE)
Salvia Pauli Anne-Marie	Directrice	EVE Omnibulle, Satigny
Staub Martin	Président	Association genevoise de structures de coordination de l'accueil familial de jour (AGSC)
Tigroudja Marie	Présidente	Association des responsables de la petite enfance (ARPE)
Vaucher Margaux	ASE	Crèche, Thônex

Légende : entretiens et focus group menés par Interface.

A 2 Enquête en ligne auprès des directions : liste complète des graphiques

FA 2 : Type d'accueil des structures

Quel est le type d'accueil de votre/vos structure(s) ? (N=144)

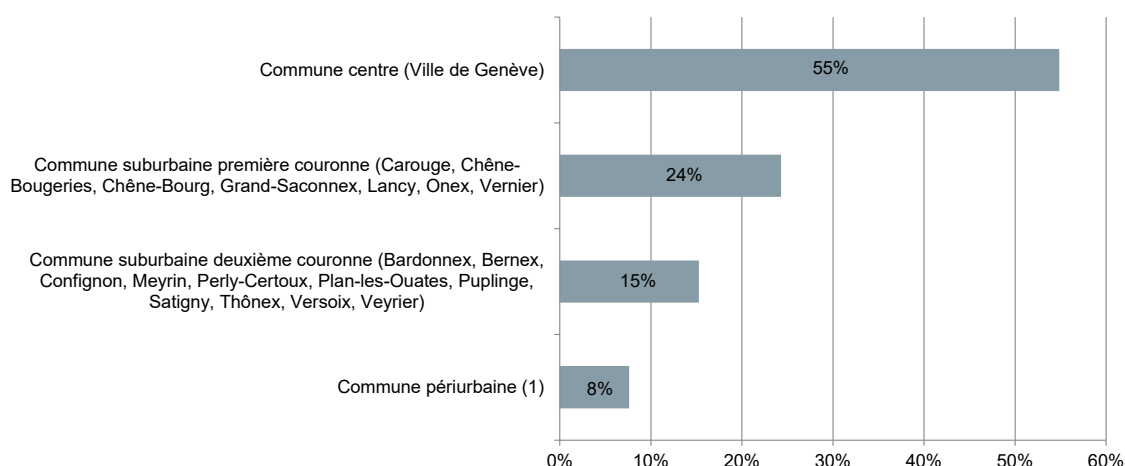


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 3 : Groupe de communes où se situent les structures

Dans quelle(s) commune(s) la structure/les structures au sein de laquelle/desquelles vous travaillez est-elle/sont-elles située(s) ? (N=144)

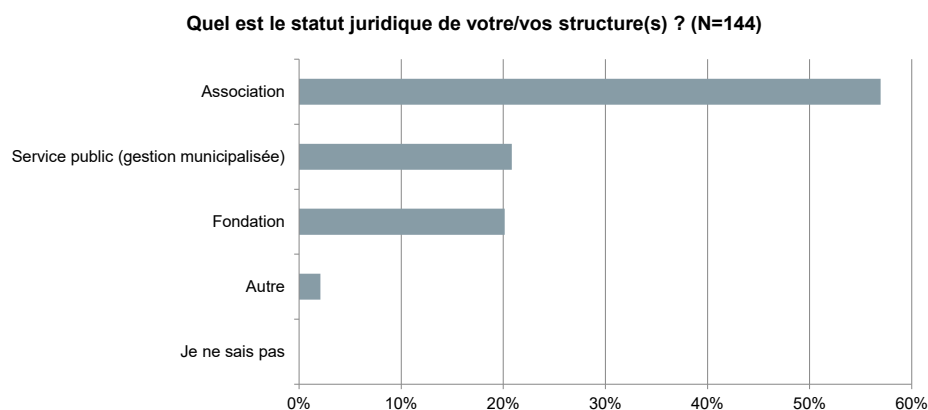


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : (1) : Aire-la-Ville, Anières, Avully, Avusy, Bellevue, Cartigny, Céligny, Chancy, Choulex, Collex-Bossy, Collonge-Bellerive, Cologny, Corsier, Dardagny, Genthod, Gy, Hermance, Jussy, Laconnex, Meinier, Pregny-Chambésy, Presinge, Russin, Soral, Troinex, Vandœuvres)

Interface (2025).

FA 4 : Statut juridique des structures

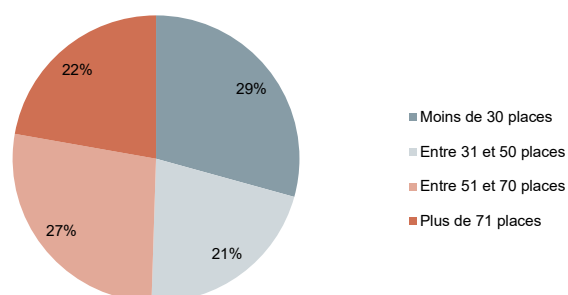


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 5 : Taille (en nombre de places d'accueil) des structures

Quelle est la taille (en nombre de places d'accueil) de chacune des structures que vous dirigez ? (N=144)

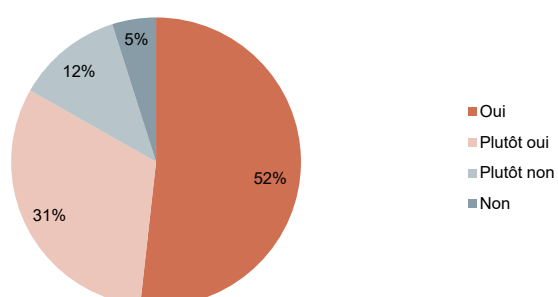


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 6 : Perception des absences comme un problème

Considérez-vous les absences comme un problème au sein de votre/vos structure(s) ? (N=143)

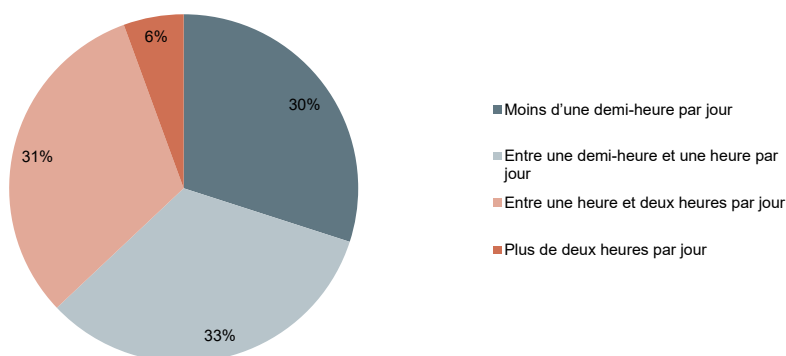


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 7 : Temps investi au quotidien pour gérer les absences du personnel éducatif

Combien de temps investissez-vous au quotidien pour gérer les absences du personnel éducatif de votre/vos structure(s) (y compris les remplacements) ? (N=134)

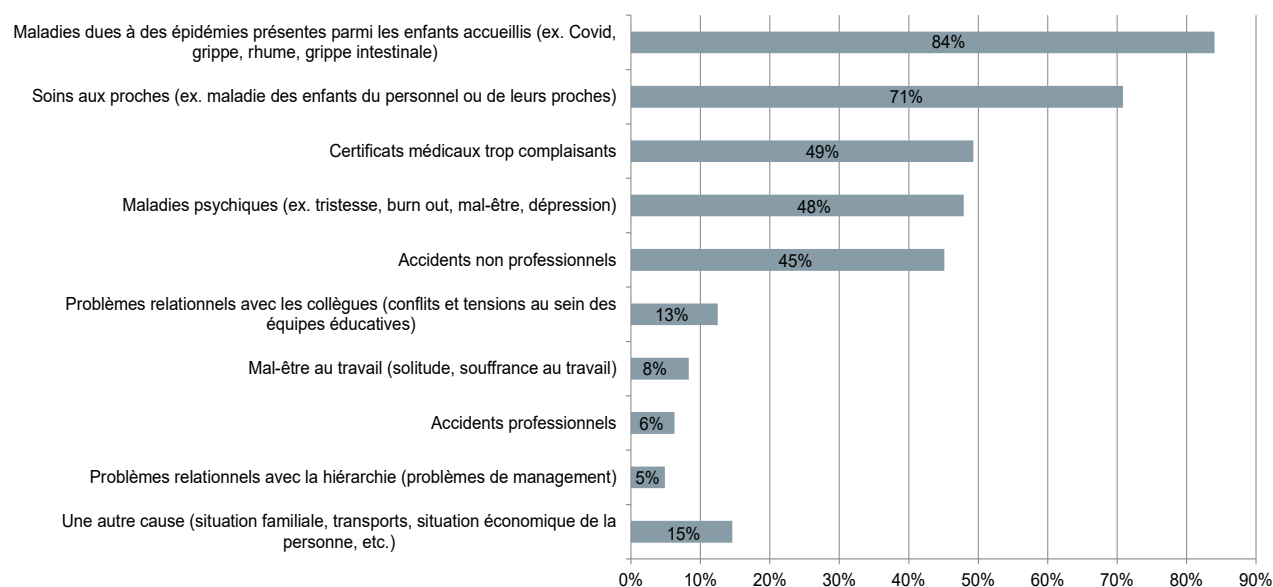


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 8 : Perception des principales causes d'absences parmi le personnel éducatif

Selon votre perception, quelles sont les cinq principales causes d'absences parmi le personnel éducatif de votre/vos structure(s) d'accueil de jour ? (N=144)

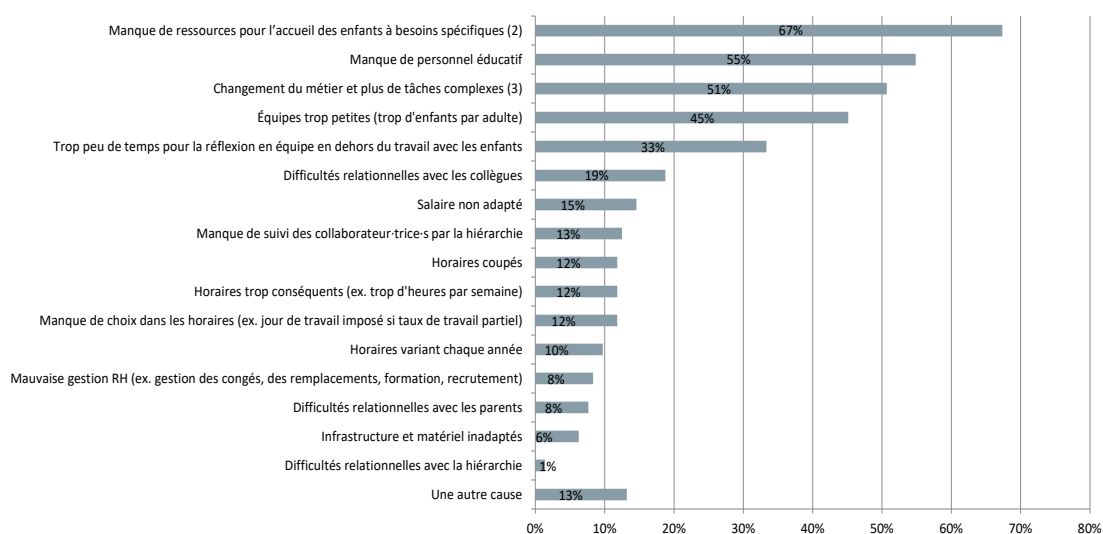


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 9 : Perception des facteurs qui affectent la santé et le bien-être du personnel

Veuillez sélectionner les cinq facteurs qui, selon vous, affectent le plus la santé et le bien-être du personnel. (N=144)



Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : (1) : Ex. familles fragiles, diversité des modèles familiaux, beaucoup de personnes qui interviennent autour des enfants (par ex. logopédiste, pédiatre, pédopsychiatre). (2) : Ex. encadrement, formation continue. (3) : Ex. perte de sens, moins de liberté et plus de règles / Ex. éducatives, administratives, informatiques.

Interface (2025).

FA 10 : Perception des facteurs favorisant les absences perlées

Veuillez sélectionner les cinq facteurs qui, selon vous, favorisent les absences perlées (absences de courte durée d'un à trois jours). (N=144)

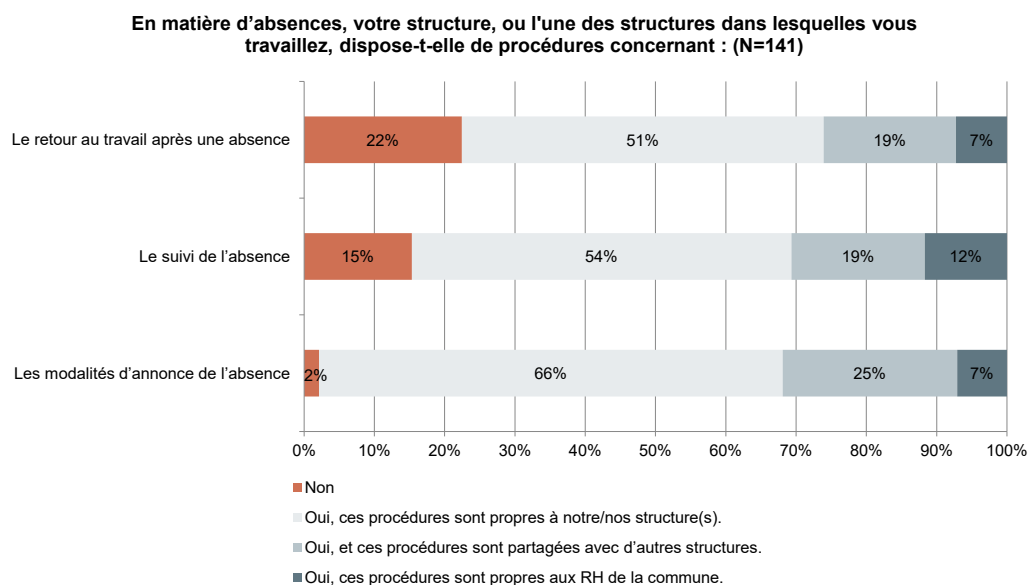


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : (1) : Ex. encadrement, formation continue. (2) : Ex. familles fragiles, diversité des modèles familiaux, beaucoup de personnes qui interviennent autour des enfants (par ex. logopédiste, pédiatre, pédopsychiatre). (3) : Ex. pénurie de personnel, équipes incomplètes. (4) : Ex. perte de sens, moins de liberté et plus de règles / ex. éducatives, administratives, informatiques.

Interface (2025).

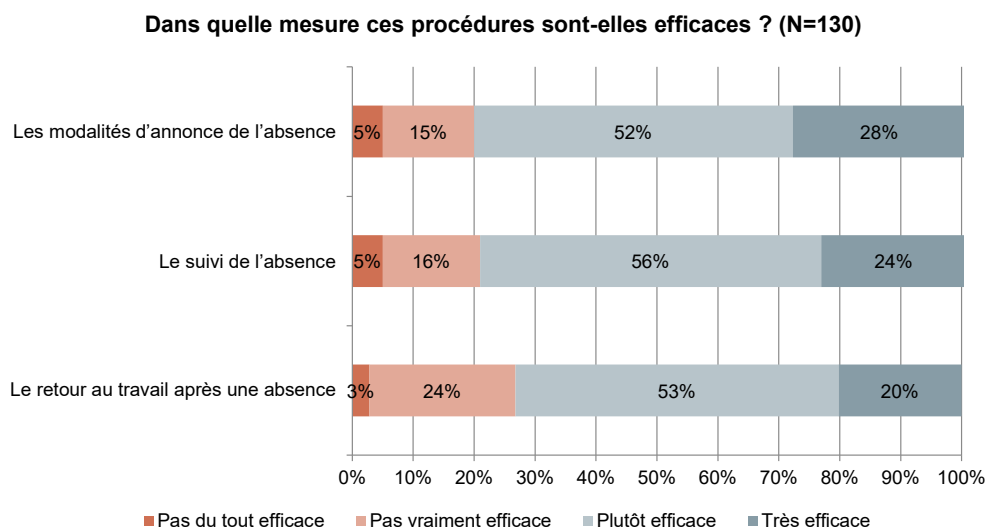
FA 11 : Procédures à disposition des structures en matière d'absences



Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 12 : Perception de l'efficacité des procédures

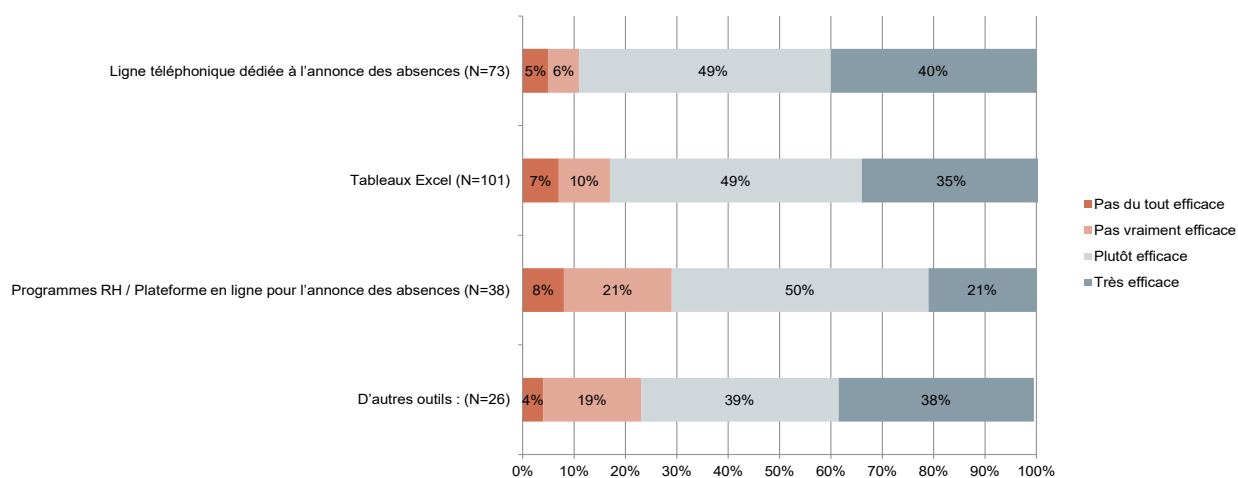


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 13 : Outils à disposition des structures pour gérer les absences et efficacité

Pour la gestion des absences, les outils dont dispose(nt) votre/vos structure(s) sont-ils efficaces ?

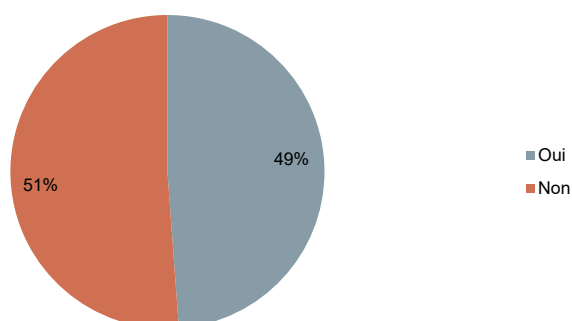


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 14 : Souhait de disposer de nouveaux outils

Souhaiteriez-vous disposer de nouveaux outils ?

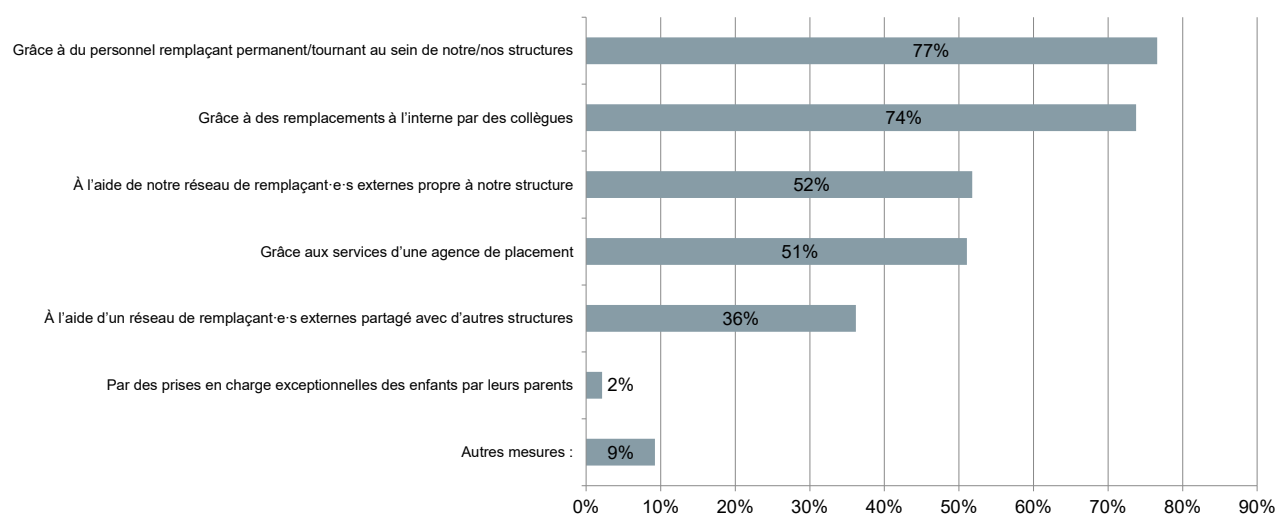


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 15 : Gestion des remplacements dans les structures

De quelle manière les remplacements sont-ils gérés dans votre/vos structure(s) ? (N=141)

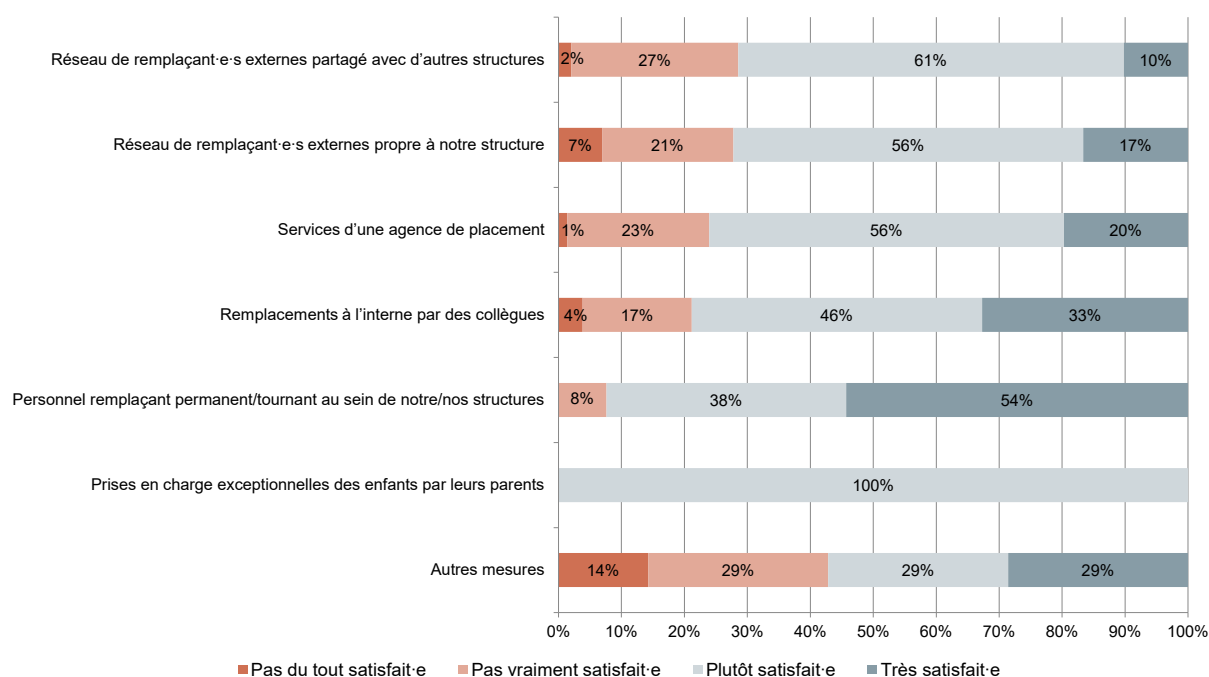


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 16 : Satisfaction avec les solutions de remplacement

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait-e des solutions de remplacement auxquelles votre/vos structures ont recouru ? (N=141)

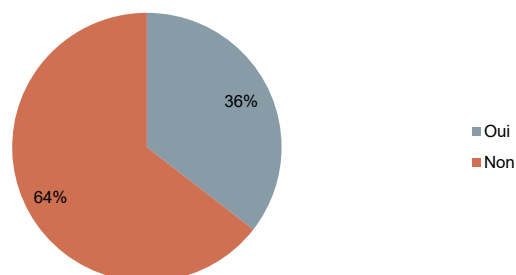


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 17 : Mise en place de la procédure OProMa

Votre structure, ou l'une des structures dans lesquelles vous travaillez, a-t-elle mis en place une procédure « OProMa » pour la prévention des absences liées aux grossesses ? (N=138)

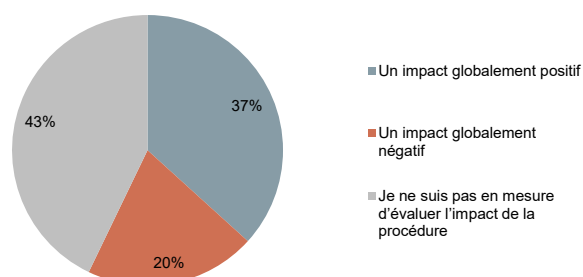


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 18 : Impacts de la procédure OproMA

Selon vous, quel impact la procédure OProMA mise en place a-t-elle eu ? (N=49)

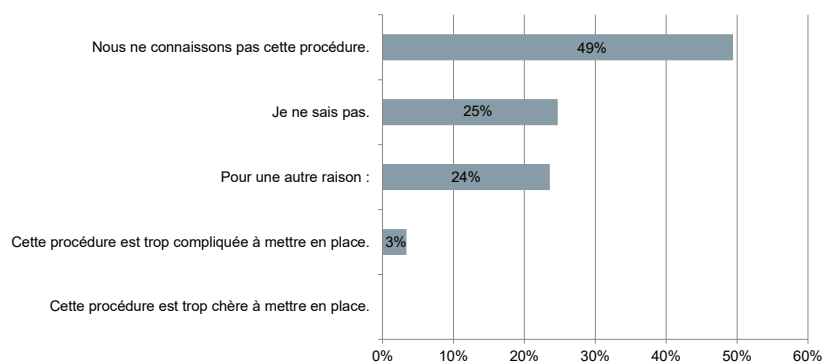


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 19 : Raisons du non-recours à la procédure OProMA

Pour quelles raisons votre/vos structure(s) n'ont-elles pas mis en place de procédure OProMA ? (N=89)

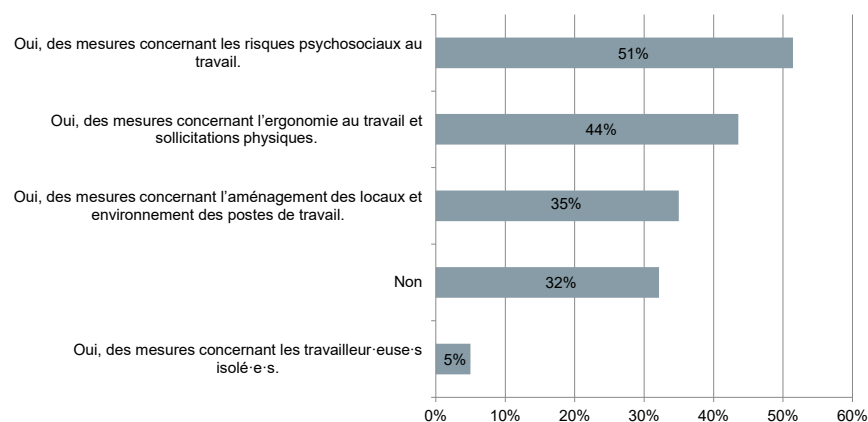


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 20 : Mise en place des MSST

Votre structure, ou l'une des structures dans lesquelles vous travaillez, a-t-elle mis en place des mesures de santé et sécurité au travail (MSST) ? (N=140)

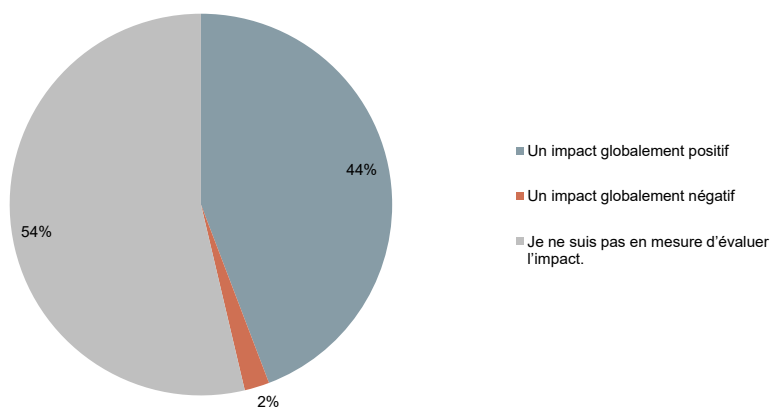


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 21 : Perception de l'impact des MSST

Quel est l'impact des MSST mises en place ? (N=95)

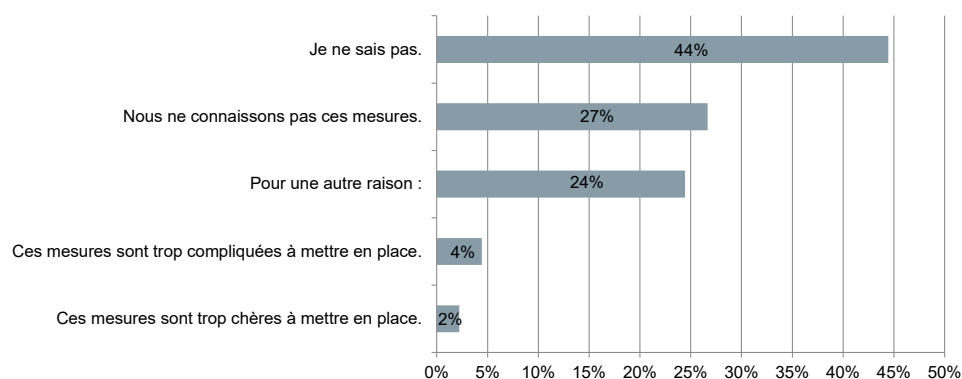


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 22 : Raisons du non-recours aux MSST

Pour quelles raisons votre/vos structures n'ont-elles pas mis en place de MSST ? (N=45)

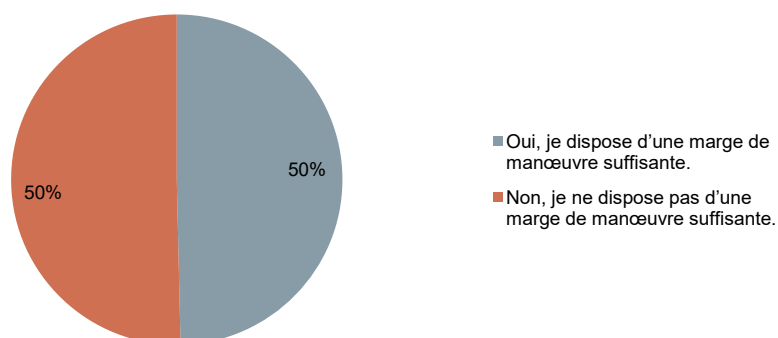


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 23 : Marge de manœuvre laissée par l'employeur ou de l'employeuse

Estimez-vous avoir la marge de manœuvre suffisante de la part de votre employeur·euse pour mettre en œuvre des mesures afin de remédier à l'absence du personnel ? (N=137)

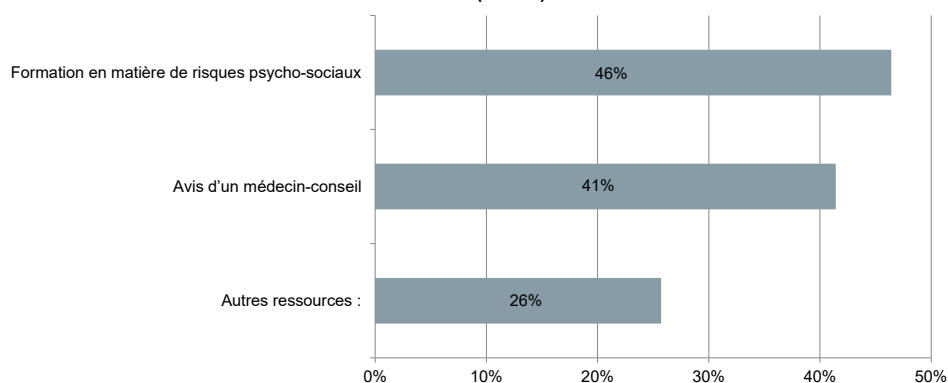


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 24 : Autres ressources à disposition

Quelles sont les autres ressources à disposition de votre/vos structure(s) pour pallier les absences ?
(N=140)

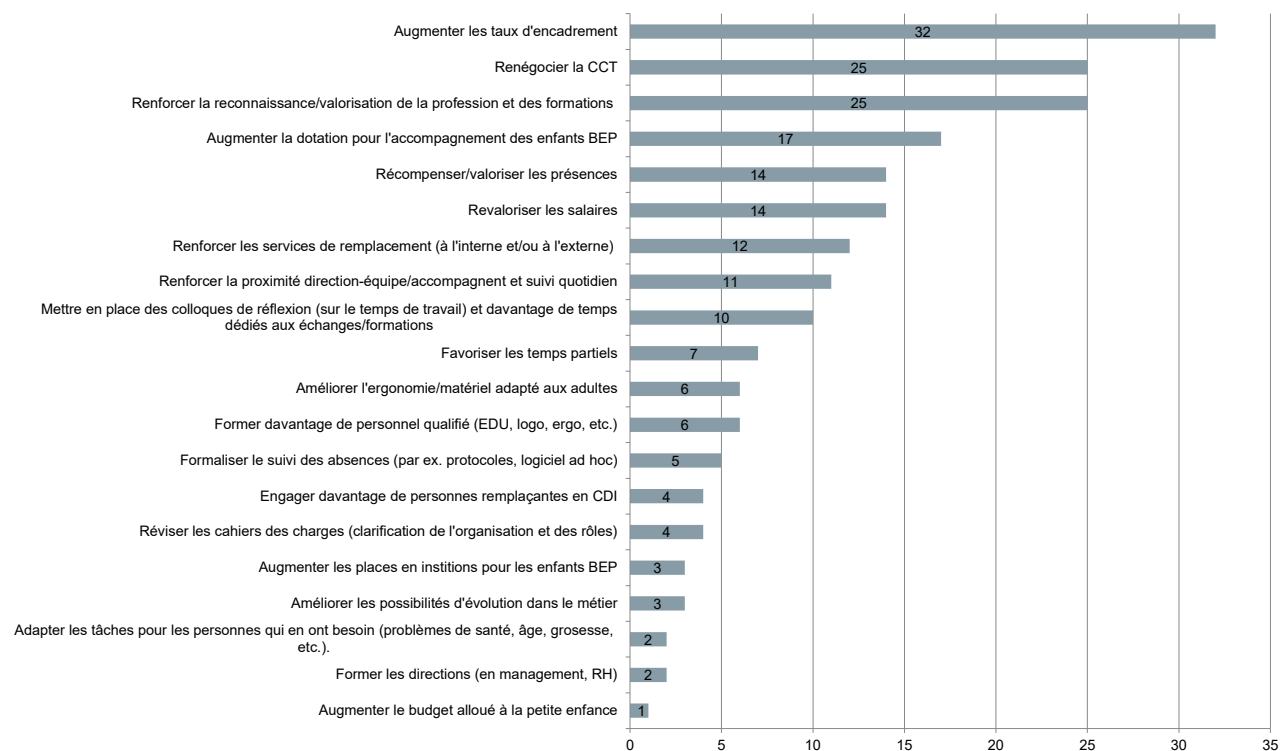


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

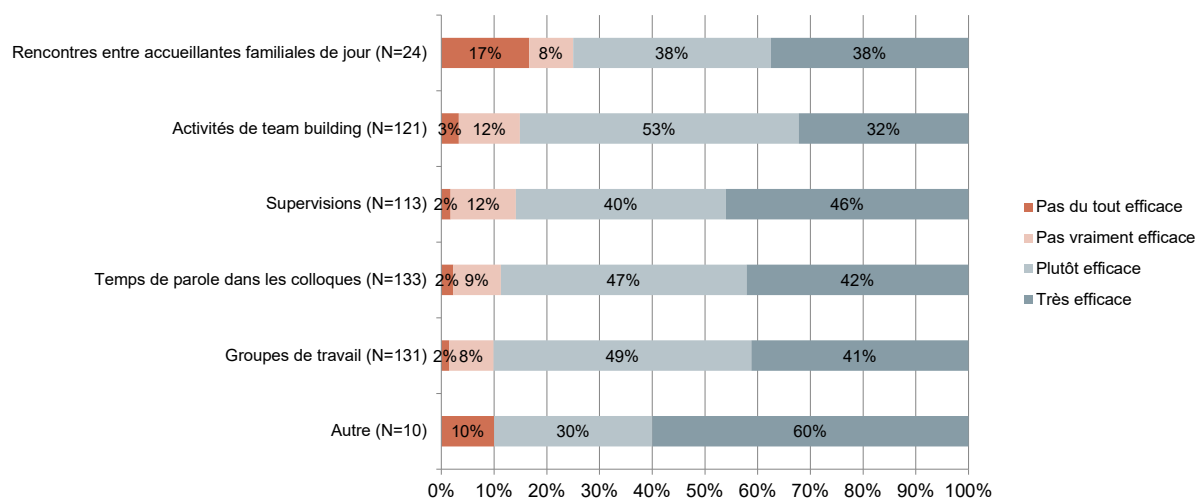
FA 25 : Synthèse des recommandations pour diminuer les absences

Si vous aviez une mesure à recommander pour diminuer les absences dans le domaine de la petite enfance dans le canton de Genève, quelle serait-elle ? (N=117)



Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Les valeurs correspondent au nombre de fois où chaque mesure a été citée par les directions. Interface (2025).

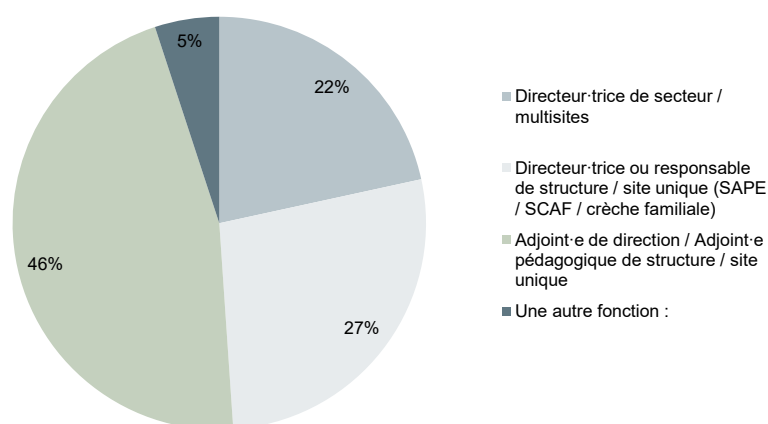
FA 26 : Perception de l'efficacité des mesures visant à favoriser la dynamique d'équipe


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 27 : Fonction dans la direction

Quelle est votre fonction actuelle au sein de la direction ?
(N=139)

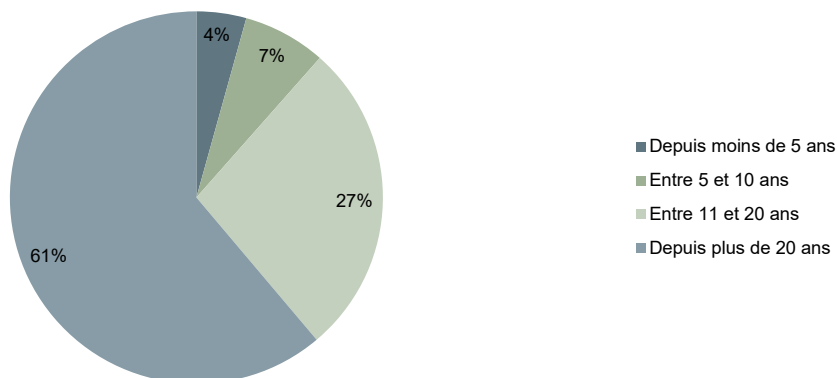


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 28 : Expérience dans le domaine de la petite enfance (enquête directions)

**Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine de la petite enfance
(dans le canton de Genève ou ailleurs) ? (N=139)**

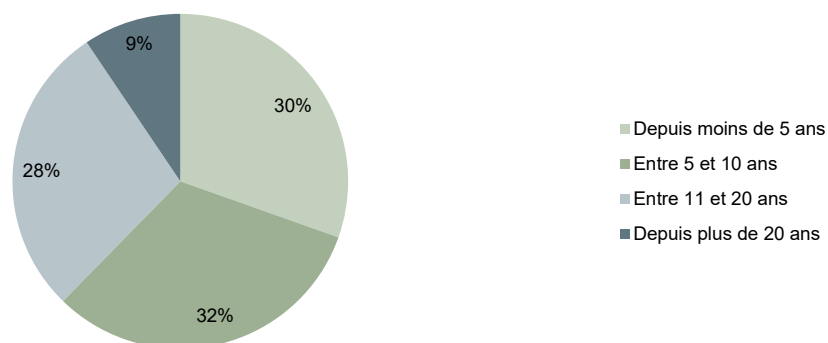


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 29 : Expérience au sein d'une direction

**Depuis combien d'années occupez-vous une fonction de direction dans le
domaine de la petite enfance ? (N=138)**

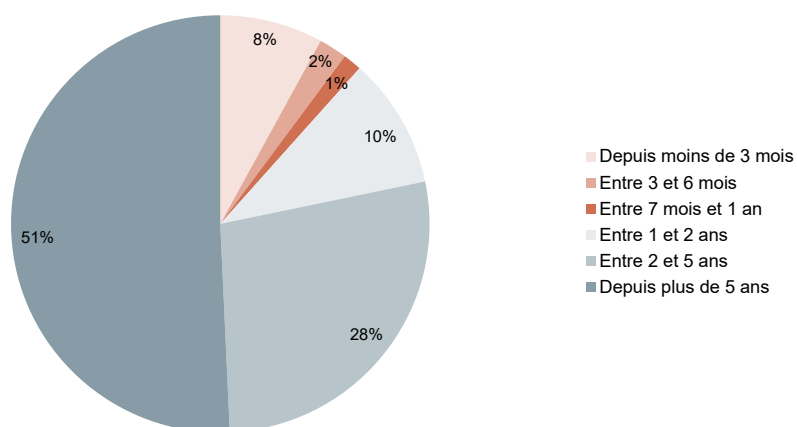


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 30 : Expérience de la direction de la / des structure(s)

Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de la direction de votre/vos structures ? (N=138)

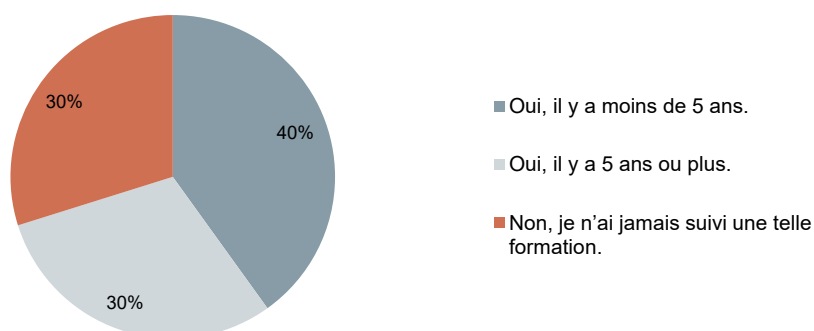


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 31 : Formation continue en gestion RH suivie

Avez-vous suivi une formation continue en matière de gestion des ressources humaines ? (N=139)

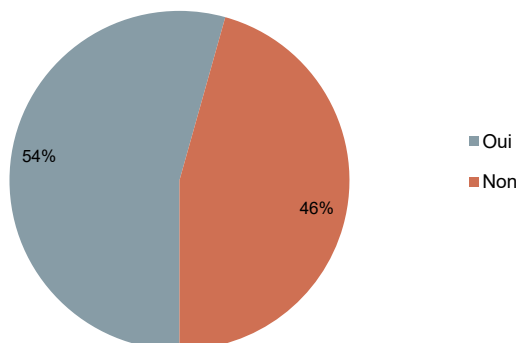


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

FA 32 : Besoin en matière de formation continue

Aujourd'hui, auriez-vous un besoin de formation continue (gestion RH, absences, gestion de personnel au sens large) ? (N=138)

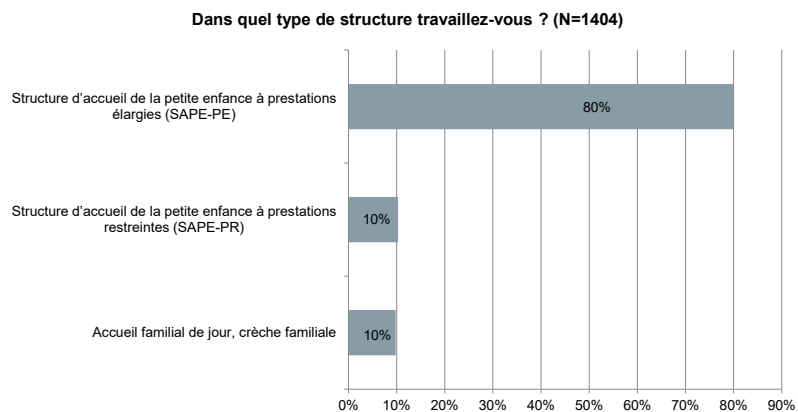


Source : Enquête auprès des directions de structures

Légende : Interface (2025).

A 3 Enquête en ligne auprès du personnel éducatif : liste complète des graphiques

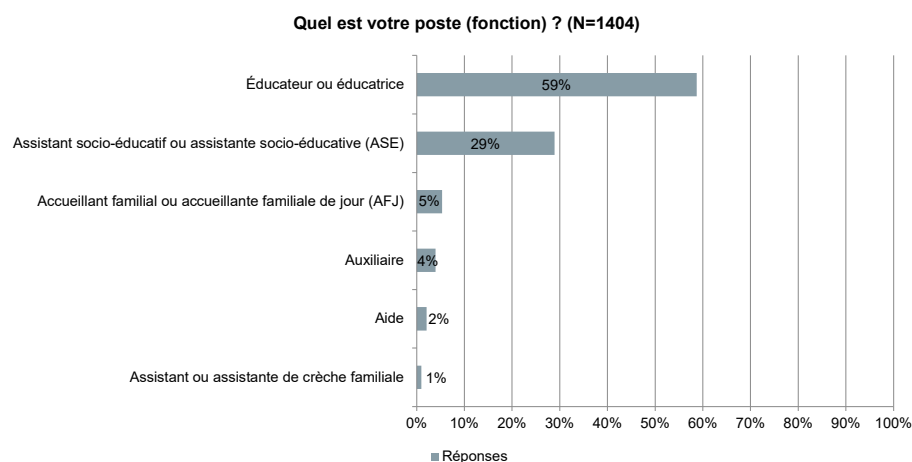
FA 33 : Type d'accueil de la structure



Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

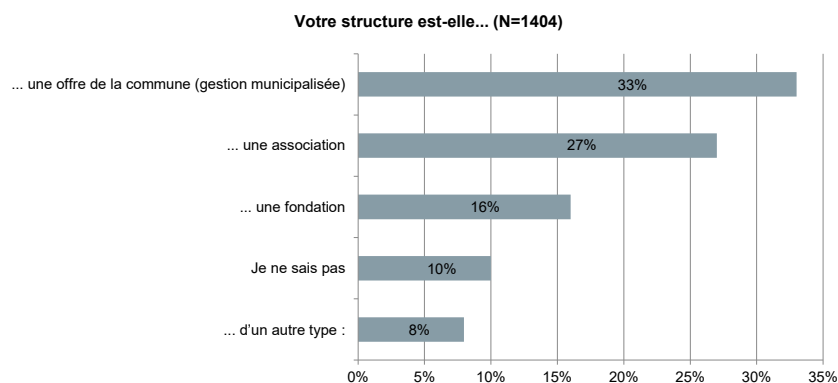
FA 34 : Fonction occupée au sein de la structure



Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

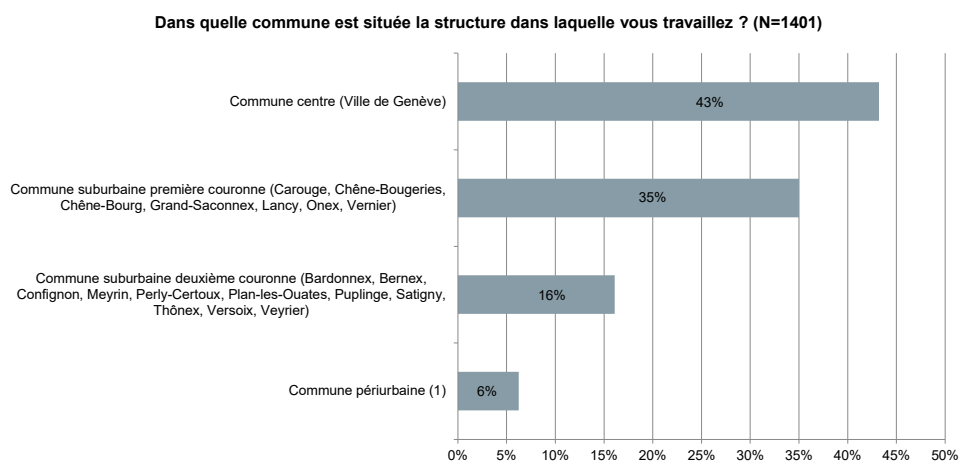
FA 35 : Statut juridique de la structure



Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 36 : Groupe de communes où se situe la structure



Source : Enquête auprès du personnel éducatif

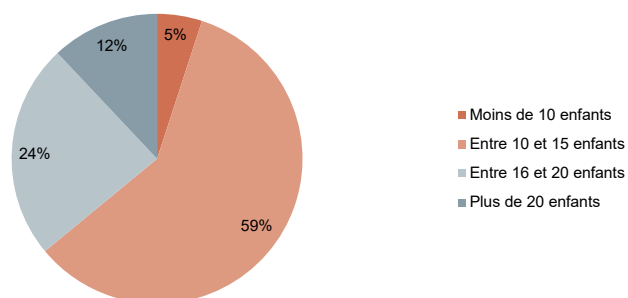
Légende :

(1) : Aire-la-Ville, Anières, Avully, Avusy, Bellevue, Cartigny, Céligny, Chancy, Choulex, Collex-Bossy, Collonge-Bellerive, Cologny, Corsier, Dardagny, Genthod, Gy, Hermance, Jussy, Laconnex, Meinier, Pregny-Chambésy, Presinge, Russin, Soral, Troinex, Vandœuvres)

Interface (2025).

FA 37 : Nombre d'enfants accueillis dans le groupe (structures)

Combien y a-t-il d'enfants dans votre groupe ? (N=1307)

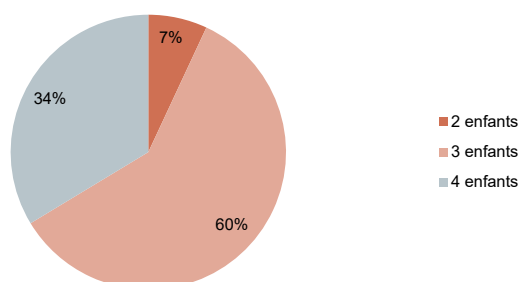


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 38 : Nombre d'enfants accueillis (AFJ)

Combien d'enfants pouvez-vous accueillir chez vous ? (N=92)

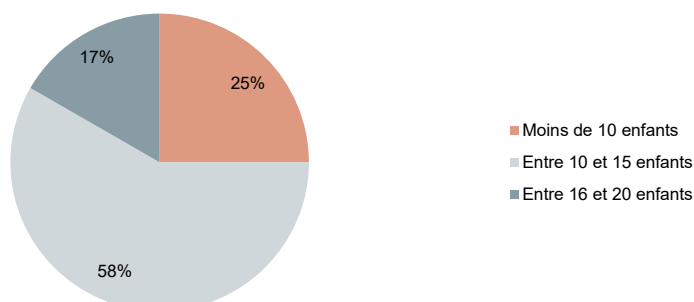


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

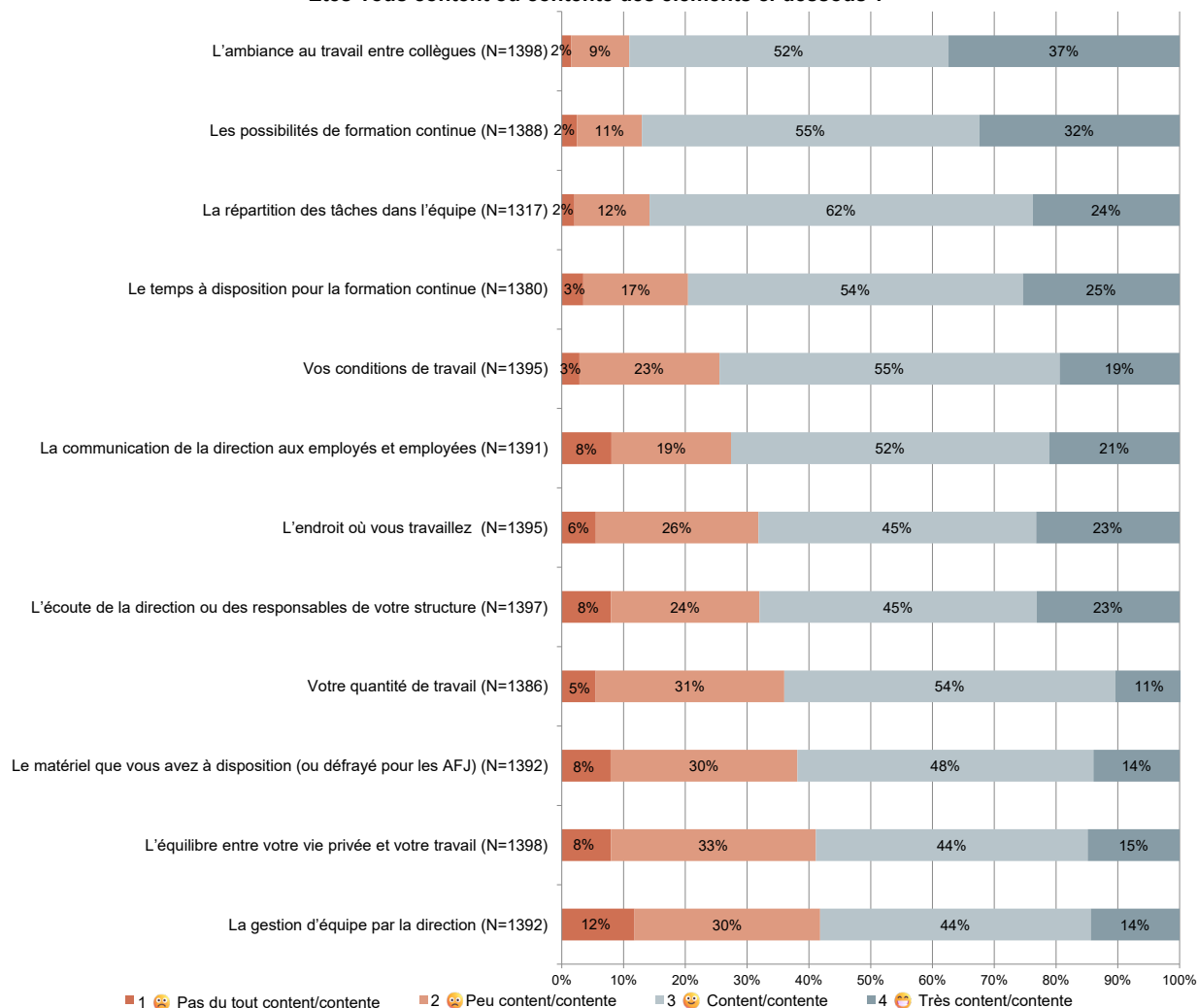
FA 39 : Nombre d'enfants accueillis dans le groupe (crèches familiales)

Combien y a-t-il d'enfants dans votre groupe lorsque vous allez à la crèche familiale ? (N=12)



Source : Enquête auprès du personnel éducatif

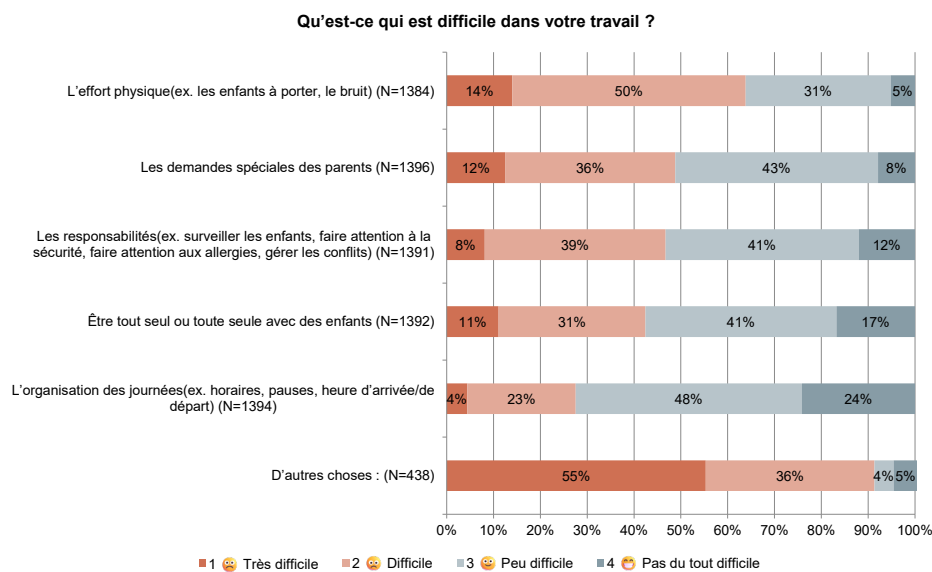
Légende : Interface (2025).

FA 40 : Satisfaction avec le travail dans le domaine de la petite enfance
Êtes-vous content ou contente des éléments ci-dessous ?


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 41 : Difficultés relatives au travail dans le domaine de la petite enfance

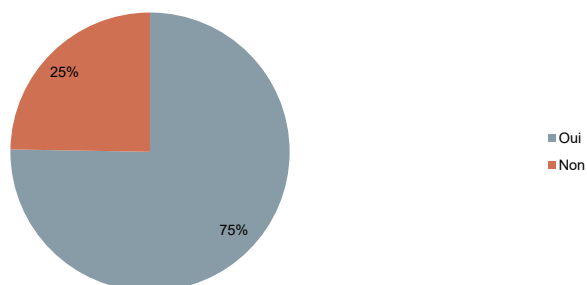


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 42 : Perception des absences dans la structure

Selon vous, y a-t-il beaucoup d'absences dans votre structure ? (N=1385)

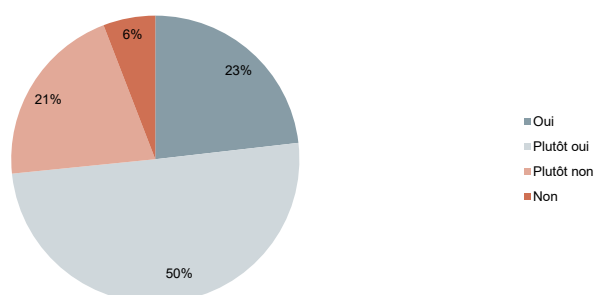


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 43 : Perception de la gestion des absences et des remplacements par les directions

Selon vous, les absences et les remplacements sont-ils bien gérés par la direction ? (N=1397)

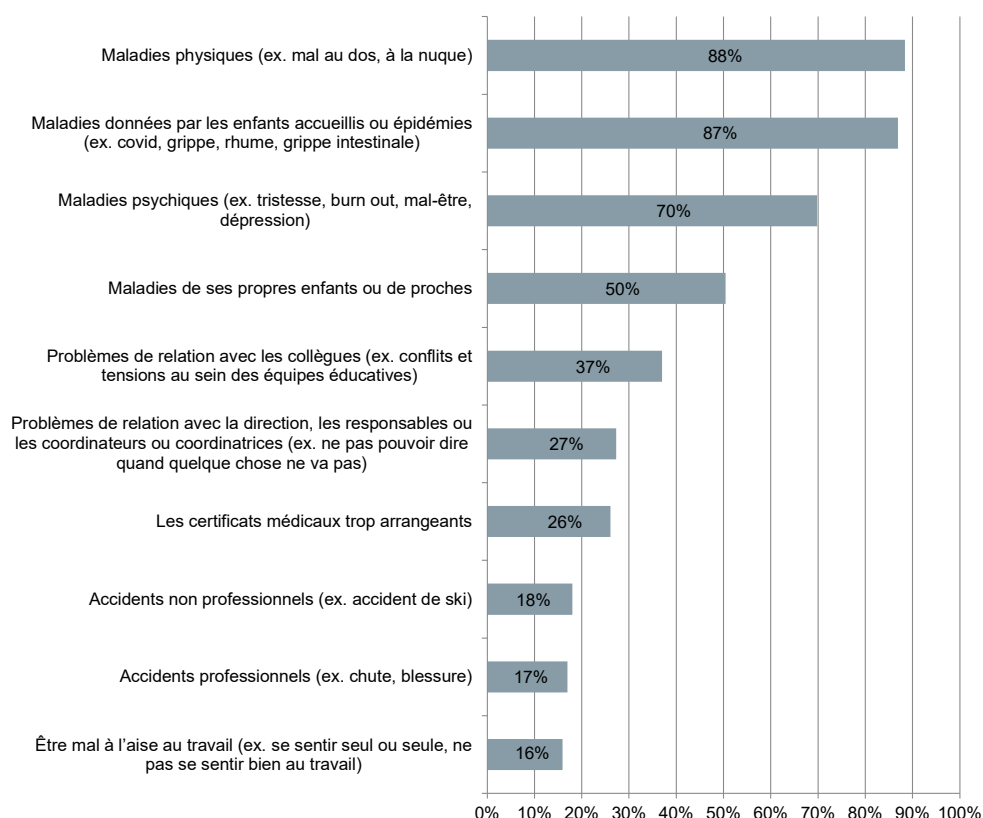


Source : Enquête auprès du personnel éducatif.

Légende : Interface (2025).

FA 44 : Perception des principales causes d'absences parmi le personnel éducatif

Choisissez les 5 raisons pour lesquelles les personnes qui travaillent avec des petits enfants sont le plus souvent absentes. (N=1404)

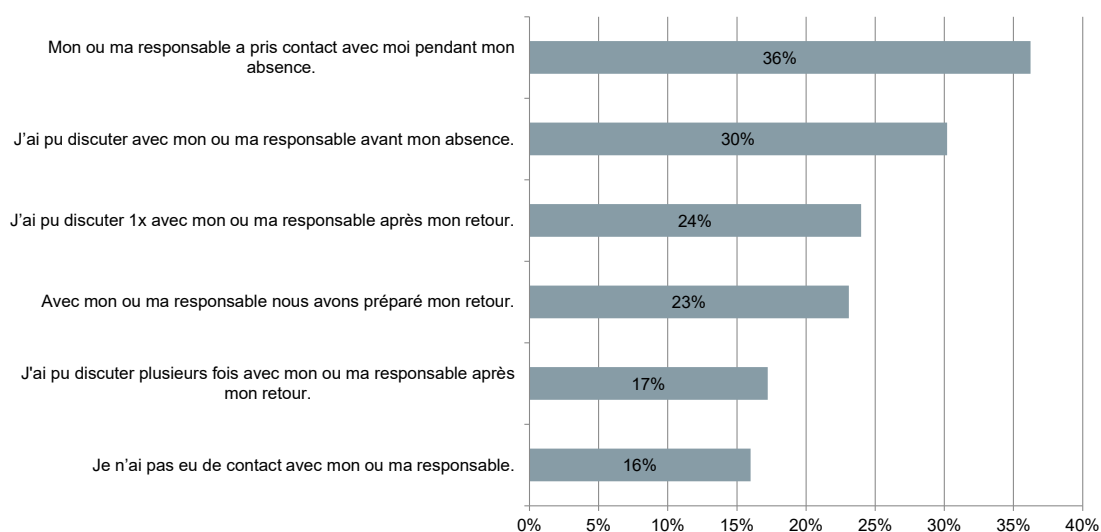


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 45 : Perception du soutien de la direction en cas d'absence

Si vous avez été absent ou absente au travail pendant une longue durée (plus de 30 jours), quel a été le soutien de votre direction ? (N=563)

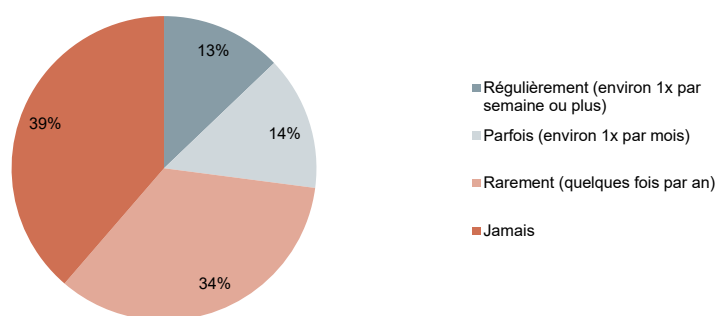


Source : Enquête auprès du personnel éducatif.

Légende : Pour des raisons de clarté, la modalité « Je n'ai jamais été absent ou absente plus de 30 jours » ne figure pas dans ce graphique. Interface (2025).

FA 46 : Fréquence des remplacements effectués

Est-ce que vous faites souvent des remplacements dans votre structure ou dans une autre structure ? (N=1378)

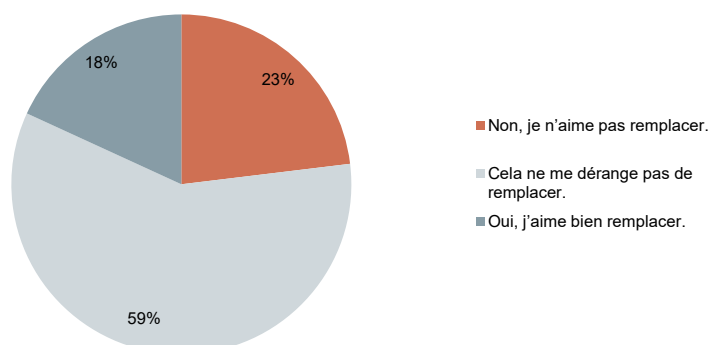


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 47 : Satisfaction à effectuer des remplacements

Est-ce que vous aimez bien faire des remplacements ? (N=832)

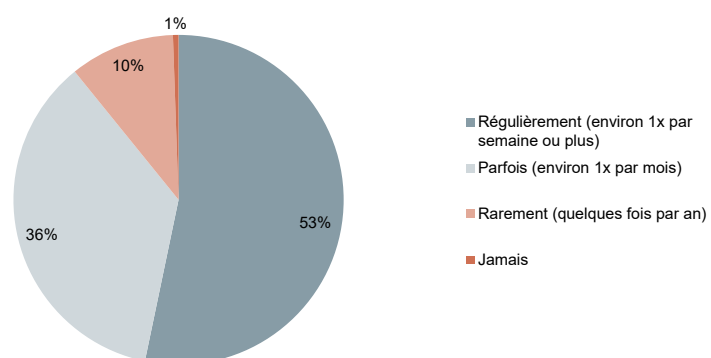


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 48 : Perception de la fréquence des remplacements au sein de la structure

Y a-t-il souvent des remplacements dans votre groupe ? (N=967)

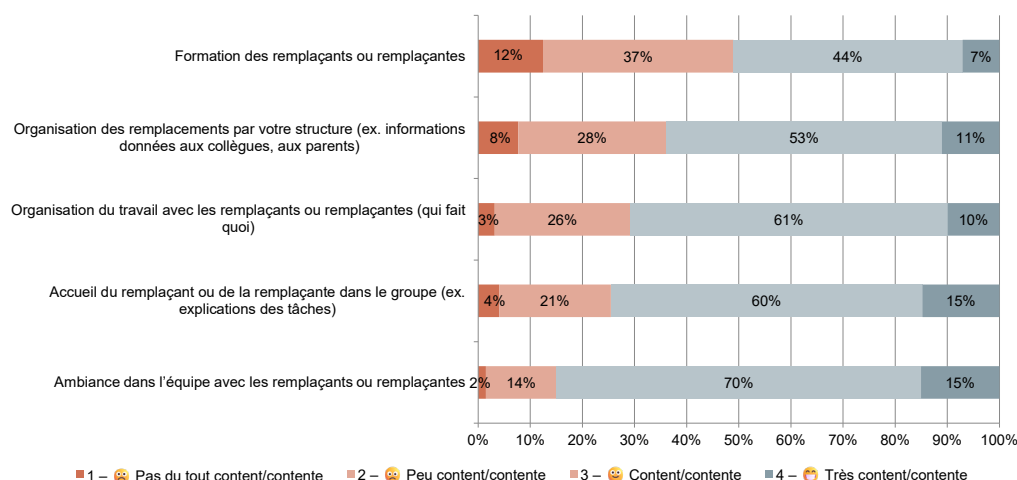


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 49 : Satisfaction avec les remplacements

Êtes-vous content ou contente des éléments ci-dessous ? (N=1041)

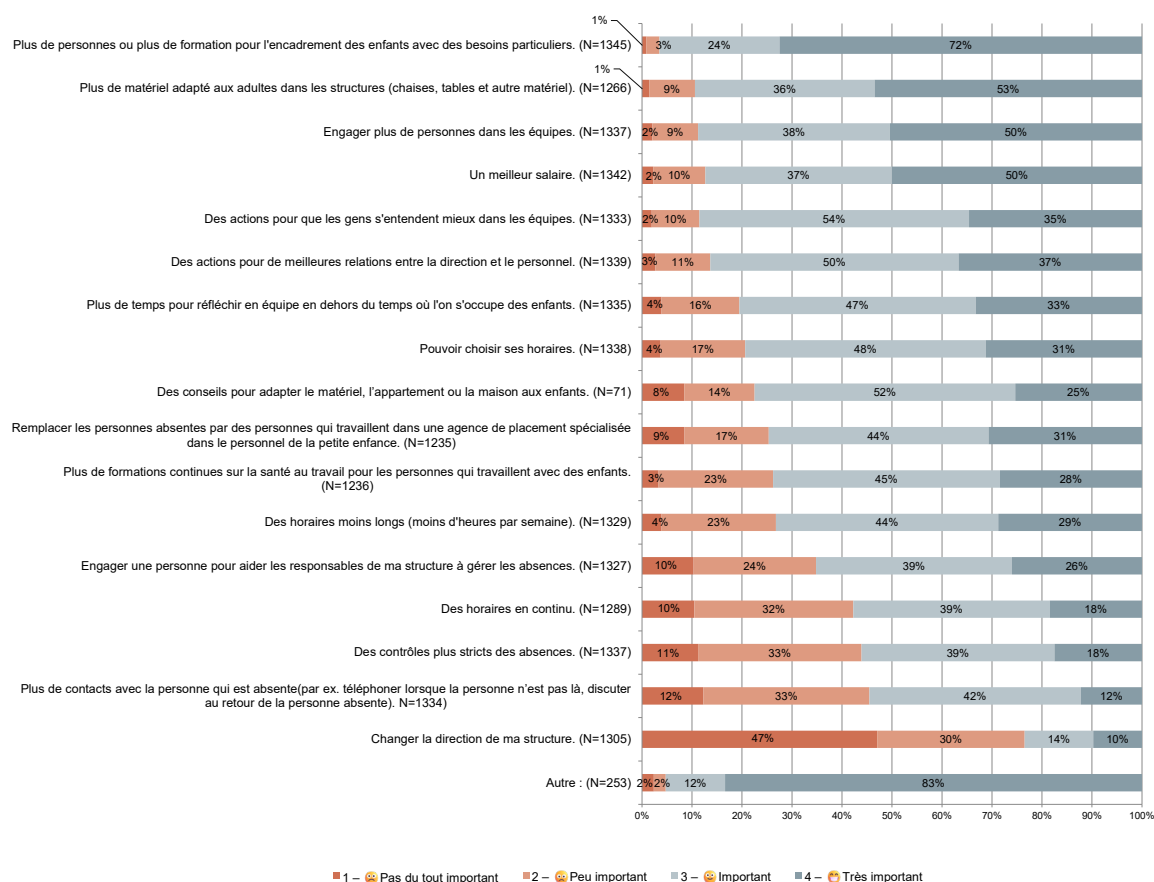


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 50 : Perception des solutions pour diminuer les absences

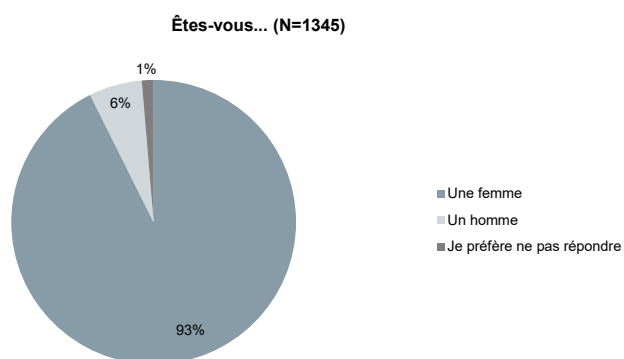
Selon vous, les éléments ci-dessous sont-ils importants pour diminuer les absences des personnes qui travaillent avec des petits enfants ?



Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

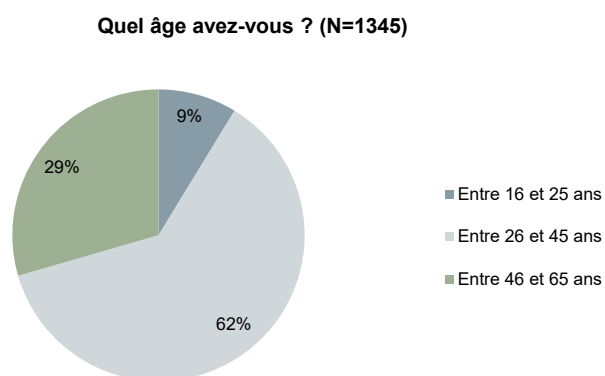
FA 51 : Genre



Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

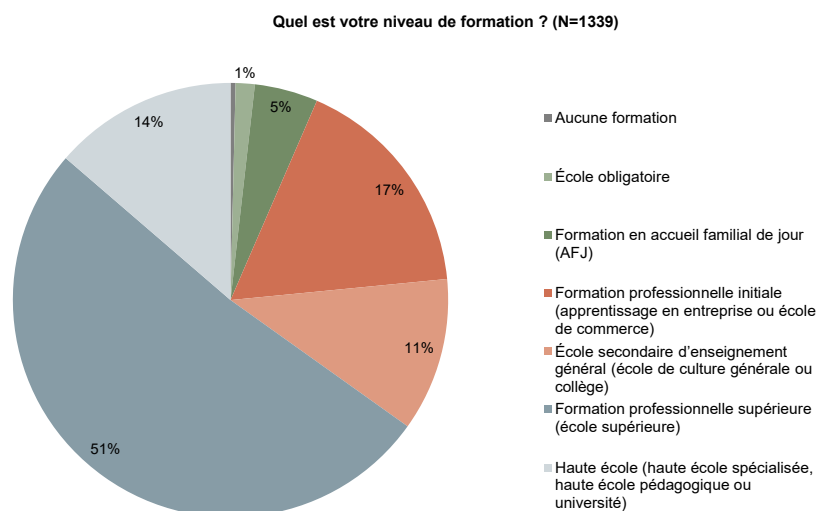
FA 52 : Âge



Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 53 : Niveau de formation

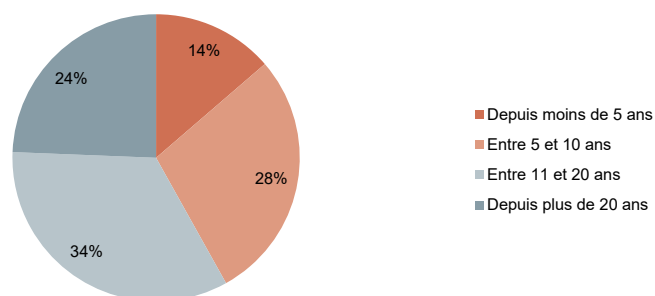


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 54 : Expérience dans le domaine de la petite enfance (enquête personnel éducatif)

Depuis combien d'années travaillez-vous avec des enfants (dans le canton de Genève ou ailleurs) ? (N=1346)

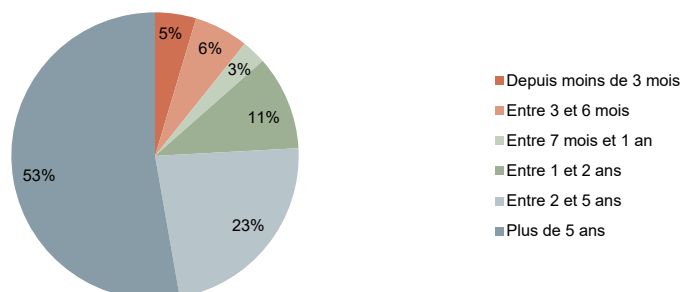


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 55 : Expérience au sein de la structure actuelle

Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre structure d'accueil actuelle ? (N=1342)

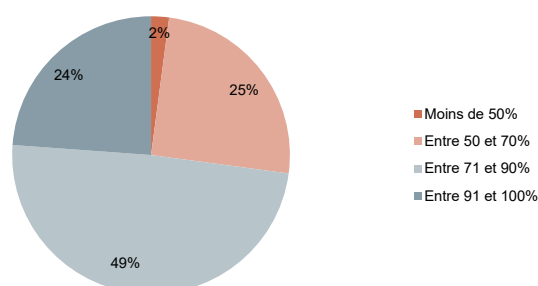


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 56 : Taux de travail

À quel taux travaillez-vous ? (N=1342)

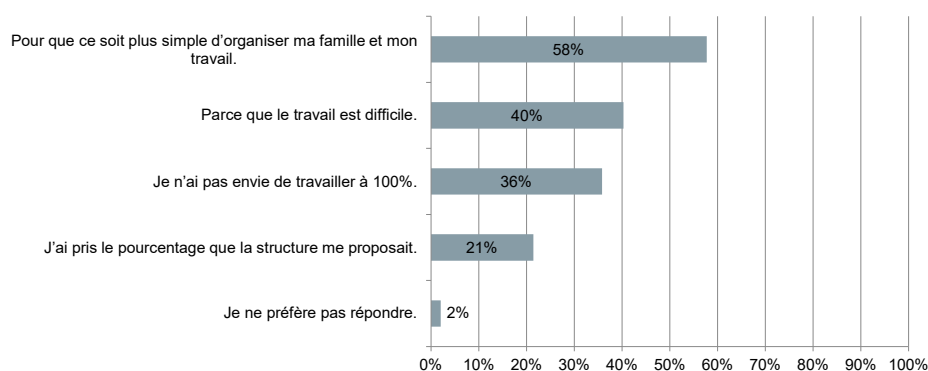


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 57 : Raisons du travail à temps partiel

Pourquoi travaillez-vous à moins de 100% ? (N=1022)

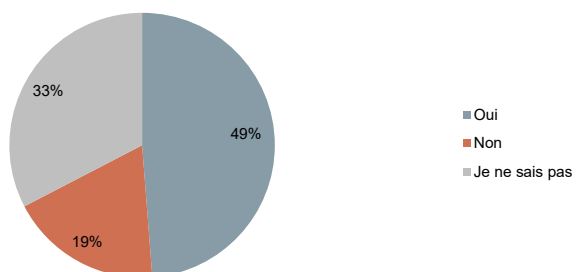


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 58 : Travail dans le domaine de la petite enfance à cinq ans

Dans 5 ans, est-ce que vous imaginez toujours travailler dans le domaine de la petite enfance ? (N=1339)

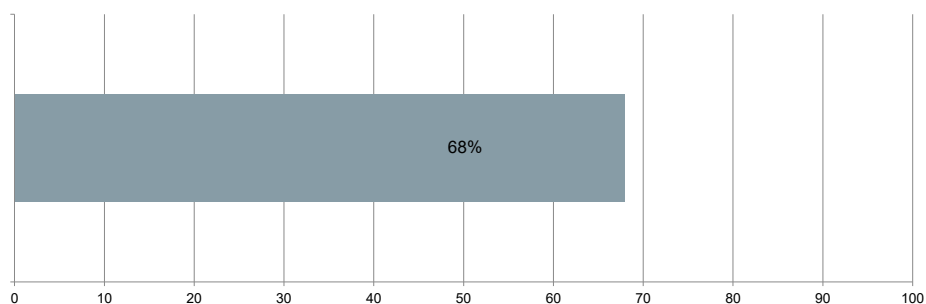


Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).

FA 59 : Satisfaction globale

Au final, entre 0 et 100%, ma satisfaction globale au sein de ma structure est de : (N=1146)



Source : Enquête auprès du personnel éducatif

Légende : Interface (2025).
