

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

Synthèse du rapport à l'intention de la Plateforme pour l'accueil préscolaire du Canton de Genève

L'étude menée par Interface a permis de contextualiser la question de l'absence élevée du personnel d'accueil préscolaire genevois et d'en identifier certains facteurs explicatifs. Afin de pallier les difficultés observées, le rapport établit plusieurs constats et recommandations.

La méthodologie utilisée par l'équipe d'Interface comprenait une analyse de documents et données, des entretiens exploratoires, deux enquêtes par questionnaire, une analyse statistique de données et un groupe de discussion.

La présente synthèse rend compte des constats et recommandations issus de cette étude. Ils se rapportent à quatre catégories : les conditions-cadres de travail dans le domaine de l'accueil préscolaire, les facteurs affectant la santé et le bien-être du personnel, les absences et motifs, la gestion des absences au sein des structures.

I Conditions-cadres de travail dans le domaine de l'accueil préscolaire

Dans la catégorie « Conditions-cadres de travail dans le domaine de l'accueil préscolaire », les résultats démontrent que le climat de travail est perçu plutôt positivement par le personnel éducatif. Par ailleurs, la majorité du personnel éducatif est ouverte à réaliser des remplacements et juge leur gestion de manière plutôt positive. En revanche, il ressort des analyses que la formation d'éducateur ou d'éducatrice est en perte de vitesse auprès des jeunes générations.

Recommandation

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.

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

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.

Recommandation

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.

I Absences et motifs

Concernant les absences et les motifs, il a été relevé que les abus en matière d'absences sont l'affaire d'une minorité. Selon l'analyse quantitative, les maladies psychiques ont une prévalence supérieure aux maladies physiques au sein du personnel de la petite enfance. En revanche, selon la perception des directions de structures et du personnel éducatif interrogés, les maladies physiques et les maladies transmises par les enfants accueillis figurent parmi les principaux motifs d'absences. De plus, ces dernières sont davantage considérées comme un problème dans les grandes que dans les petites structures.

Recommandations

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 intercantonal (par ex. formations continues et guides de Promotion Santé Suisse,¹ ateliers² de Santépsy.ch³ ou guide du Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées⁴).

¹ 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.

² Santépsy.ch, <https://santepsy.ch/espace-professionnel/formations-santepsy/>, consulté le 07.04.2025.

³ 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.

⁴ 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.

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.

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.

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

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 jeunesse⁵).

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

⁵ 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.

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).

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 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.

I Gestion des absences au sein des structures

Les directions investissent beaucoup de temps dans la gestion des remplacements et doivent faire preuve d'agilité pour les assurer, tout particulièrement les directions de structures de grande taille. De plus, les outils et procédures ne sont pas suffisamment développés parmi les structures. Pour finir, la gestion d'équipe par la direction est l'élément suscitant le plus d'insatisfaction au sein du personnel éducatif.

Recommandations

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).

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.

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.

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.

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.

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.

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.