



Organisation des tâches de direction dans les institutions préscolaires en ville de Fribourg

Harmonisation des pratiques de direction

Directeur de mémoire: Prof. Dr. Thomas Straub

FORMATIONS A LA DIRECTION DES INSTITUTIONS ÉDUCATIVES, SOCIALES ET SOCIO-SANITAIRES
Master of Advanced Studies HES-SO en Direction et Stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires

Remerciements

Mes sincères remerciements vont au Professeur Dr. Thomas Straub pour ses conseils, son aide et le temps investi en tant que directeur de mémoire.

Ce travail de master postgrade n'aurait pas été possible sans l'aide et le soutien de nombreuses personnes:

M. Stéphane Quéru, Chef du Service de l'enfance et de la jeunesse (SEJ),
M. Bruno Dell'Eva, Directeur général de la Fondation la Pouponnière et l'Abri,
Mme Esther Krucker, directrice générale de l'association Kinderbetreuung Zug (KiBiZ),
Mme Martine Vorlet, directrice de l'accueil familial de jour du district de la Sarine,
Mme Annette Wicht, secrétaire générale de la fédération des crèches et garderies fribourgeoises,
Mme Elisabeth Steiner, directrice de la crèche Mandarine,
Mme Christiane Buntschu, sous-directrice de la crèche Mandarine,
Mme Marianne Schneider, directrice de la crèche Mosaïque,
M. Grégory Pellissier, sous-directeur de la crèche Mosaïque,
et,

Corinne, Nathalie, Angélique et Caroline pour leur écoute, leur vision, leur relecture et leur correction.

Mes remerciements vont également à l'ensemble du comité de la crèche Pérollino qui a toujours cru en mes compétences et qui m'a aidée à terminer cette belle aventure ainsi qu'à l'ensemble du personnel de la crèche Pérollino pour leur écoute, leur professionnalisme et leur soutien durant mes absences.

Pour terminer, un grand merci à ma famille, Giancarlo, Carlina, César et Flavia qui ont dû me supporter, me soutenir et m'encourager durant ces trois années de formation.

Claude Bernard (1813-1878)

- Nous pouvons plus que nous ne savons.
 - Un fait n'est rien par lui-même, il ne vaut que par l'idée qui s'y rattache ou par la preuve qu'il fournit.
 - Il ne suffit pas de dire: « je me suis trompé »; il faut dire comment on s'est trompé.
- Tout ce que nous pensons déjà connaître nous empêche souvent d'apprendre.

Les opinions émises dans ce travail de master postgrade n'engagent que son auteure.

Résumé

Nous sommes au terme de l'état de providence dans lequel nous nous trouvions depuis de nombreuses années. La période durant laquelle les communes, les états et la confédération acceptaient de payer sans grands regards pour des prestations est révolue. La commune de Fribourg, comme d'autres communes ou districts du canton de Fribourg, souhaite désormais avoir un meilleur contrôle sur le fonctionnement des crèches non seulement pour mieux répondre aux demandes des familles mais également pour satisfaire les exigences politiques communales et cantonales.

Ce mémoire a pour objectif d'analyser les tâches de direction dans les crèches de la ville de Fribourg dans le but d'instaurer une réflexion plus globale sur la fonction actuelle des directrices de crèche. Les tâches de direction sont nombreuses et souvent disparates. Ainsi, les directrices actuelles doivent jongler entre des tâches administratives, financières, RH, pédagogiques, de relation avec les familles et de représentation externe. Cette multiplication génère souvent des disparités entre les institutions, des problèmes de gestion globale et des inégalités pour les familles qui placent leurs enfants. L'analyse et la réorganisation des tâches de direction en ville de Fribourg permettraient certainement d'identifier des possibilités d'atténuer ces inégalités entre les institutions préscolaires. De plus, la problématique du manque de personnel éducatif dans les institutions préscolaires a également de grosses incidences pour la fonction de direction, les ressources pour le renouvellement des directrices n'étant plus assuré par du personnel éducatif.

La ville de Fribourg se trouve à la frontière entre la partie francophone et alémanique de la Suisse. Cette proximité implique de prendre en compte les différents fonctionnements de gestion des tâches de direction en structures préscolaires. Ainsi du côté francophone les crèches sont regroupées et les tâches de direction divisées dans des pôles de compétences. Du côté alémanique, le regroupement se réalise non-seulement avec les tâches de direction dans les crèches mais également avec l'accueil familial de jour.

Au niveau méthodologique, dans un premier temps, un relevé des tâches de direction a été organisé dans trois structures de la ville de Fribourg. Ces relevés ont été organisés durant la période de juillet 2013 à fin novembre 2013. Dans un deuxième temps, deux entretiens de recherche ont été planifiés. Dans un esprit critique et pour tenir compte de la réalité linguistique de la ville de Fribourg, le premier entretien a eu lieu à Lausanne et le second à Zoug. Au final, des comparatifs entre les trois institutions fribourgeoises et la pratique lausannoise et zougnoise ont été réalisés. Pour terminer cette recherche, une analyse plus approfondie a été menée afin de permettre d'identifier les tâches qu'il serait possible de déléguer dans des pôles spécifiques (administration, finance, RH) contrairement aux autres tâches qui devraient rester à l'interne des directions des crèches (pédagogique).

Au terme de ce travail, il est possible, d'une part, d'affirmer qu'un regroupement des tâches de direction dans les crèches de la ville de Fribourg pourrait améliorer la rentabilité de cette fonction. Même si les directrices actuelles sont totalement investies dans leur travail, des améliorations d'organisation, de responsabilité et de visibilité, permettraient une harmonisation des pratiques et par conséquent des prix coûtants des institutions. En regroupant les tâches de direction, la problématique liée au manque de personnel diplômé dans les crèches pourrait-être atténuée par la mise en place de pôles de compétences. Par contre, selon les résultats de cette recherche et au vu des grandes différences pédagogiques entre structures, je ne préconise pas de modification des concepts pédagogiques dans les crèches de la ville de Fribourg. Finalement, cette harmonisation des pratiques donnerait une équité de traitement pour les familles qui placent leurs enfants dans les crèches.

En revanche, ce travail ne donne pas les moyens pour arriver à une réunification des structures. Une analyse plus approfondie et surtout externe devrait alors être réalisée. Il faut également souligner qu'en cas de mise en place de pôles de compétences (administration, finance, RH), des descriptifs de fonction et de tâches devraient être établis avant une réunification.

Assumant une fonction de direction, mon regard peut-être influencé par les risques et les enjeux liés à cette recherche. C'est pourquoi, un regard externe devrait permettre d'être au plus juste pour toutes les parties concernées par ce travail.

Table des matières

Remerciements.....	1
Résumé	2
Table des matières	3
Liste des abréviations	4
1^{ère} PARTIE - INTRODUCTION	5
Contexte de l'accueil extrafamilial au niveau cantonal.....	6
Contexte de l'accueil extrafamilial en ville de Fribourg	7
Rôle de la FCGF en ville de Fribourg	7
Problématiques détaillées.....	8
Méthodologie	10
2^{ème} PARTIE – DESCRIPTION DES TACHES DE DIRECTION.....	12
Historique de la fonction de direction dans le canton de Fribourg	12
Descriptif du cadre théorique de la fonction de direction des accueils familiaux de jour (AFJ).....	12
Descriptif de la fonction de direction des institutions d'accueil de jour en ville de Fribourg	12
3^{ème} PARTIE – DEVELOPPEMENT DU CADRE D'ANALYSE	14
Présentation des trois structures de recherche.....	14
Descriptif et répartition des fonctions de direction	15
Répartition des tâches :	15
Relevés et statistiques des fonctions de direction	16
4^{ème} PARTIE – ANALYSE.....	26
Caractéristiques internes des trois institutions.....	27
Caractéristiques externes des trois institutions.....	28
Conclusion	29
Entretiens de recherches	29
Fonctionnement d'une institution lausannoise	29
Fonctionnement d'une institution zougnoise	31
5^{ème} Partie – RESULTATS ET DISCUSSIONS.....	37
Analyse du SWOT	39
Analyse de pertinence, d'acceptabilité et de faisabilité.....	41
Option de regroupement des crèches de la ville de Fribourg.....	46
Option de regroupement élargie aux crèches et à l'accueil familial de jour	47
6^{ème} Partie – CONCLUSION ET PERSPECTIVES	48
Conclusion	48
Perspectives	49
Bibliographie	51
Annexes	54

Liste des abréviations

AE	Accueil de l'enfance
AEF	Accueil extrafamilial
AFJ	Association de l'accueil familial de jour
AG	Assemblée générale
ASE	Assistant socio-éducatif
BVR	Bulletin de versement
CCT	Convention collective de travail
CFC	Certificat fédéral de capacité
CVE	Centre de vie enfantine
DSAS	Direction de la santé et des affaires sociales
EMS	Etablissement médicaux-sociaux
ES	Ecole supérieure
HES	Haute Ecole spécialisée
HES-SO	Haute Ecole spécialisée de Suisse occidentale
FCGF	Fédération des crèches et garderies fribourgeoises
FEE	Formateur en entreprise
KiBiZ	Kinderbetreuung Zug – Accueil d'enfants à Zoug
LstE	Loi sur les structures d'accueil extrafamilial de jour
OFAS	Office fédéral des assurances sociales
PV	Procès-verbal
RH	Ressources humaines
SEI	Service éducatif itinérant
SEJ	Service de l'enfance et de la jeunesse

1^{ère} PARTIE - INTRODUCTION

L'Etat de Providence dans lequel nous nous trouvons encore aujourd'hui est en train de s'essouffler et va lentement disparaître dans les années à venir. En effet le temps où les communes, le canton ou la confédération subventionnaient des institutions sans grand regard sur leur fonctionnement est révolu. Ces changements commencent à se profiler non seulement dans les institutions sanitaires mais surtout dans les institutions sociales. La tendance à venir est à la justification, au rendement et à l'économie d'échelle du fonctionnement des institutions.

Le secteur de l'enfance ne va pas échapper à cette nouvelle tendance. Certains cantons ont déjà compris ce changement de paradigme en réévaluant les normes d'encadrement, en baissant la subvention au détriment des familles ou encore en regroupant les compétences. Cette modification de gouvernance commence également à se profiler dans le canton de Fribourg. Des structures ont été communalisées ou se sont organisées en Fondation. Or, ces changements se font principalement dans l'urgence et souvent sans la connaissance des répercussions que ces modifications entraîneront pour la direction, pour le personnel d'encadrement des institutions mais également pour les familles qui placent leurs enfants. Pour mieux comprendre les risques et les enjeux liés à ces changements, un historique de l'accueil extrafamilial (AEF) sera nécessaire pour débiter ce travail.

Œuvrant depuis 2002 au sein du comité de la fédération des crèches et garderies fribourgeoises (FCGF), présidente depuis 2007, je suis souvent amenée à rencontrer des membres de direction, des éducatrices, des membres de comité ou des politiciens. Depuis quelques années, force est de constater qu'il y a une pénurie de personnel dans l'ensemble des institutions de l'enfance. De plus, avec l'arrivée des assistants socio-éducatifs (ASE) dans les structures petite enfance, le niveau du personnel d'encadrement dans les structures est surtout passé d'un niveau tertiaire à un niveau secondaire II. Or les postes de direction sont pour la plupart assurés par des éducatrices qui, après quelques années d'expérience dans le domaine de l'éducation, accèdent à une fonction de direction. Comme le personnel éducatif de formation tertiaire est de moins en moins présent dans les structures d'accueil de l'enfance du canton de Fribourg, la chaîne d'évolution dans les métiers de l'enfance risque donc de s'interrompre. Le manque d'intérêt des jeunes pour s'engager dans des études supérieures est surtout lié à une non reconnaissance de la profession tant au niveau politique que financier. Presque toutes les professions du domaine social sont reconnues au niveau tertiaire HES tandis que la formation des éducateurs-trices de l'enfance est devenue un niveau ES. Les éducateurs-trices de l'enfance dans le canton de Fribourg ont des salaires nettement plus bas que dans les autres cantons avoisinants.

Actuellement il faut soulever l'absence d'une formation supérieure en éducation de l'enfance dans le canton de Fribourg. Les personnes intéressées à devenir éducateurs-trices de l'enfance doivent se rendre à Lausanne, Sion ou Neuchâtel pour suivre un cursus ES. Les délais d'attente pour cette formation sont également un frein à la volonté de poursuivre une formation supérieure. Ce manque de personnel éducatif de niveau ES a donc des conséquences directes sur les options de recrutement des directrices. Une solution lointaine pour la formation des éducatrices de l'enfance de niveau ES est en cours de discussion dans le canton de Fribourg. Une étude a été menée et une commission se penche désormais sur cette problématique: l'introduction d'une formation dans le canton de Fribourg fait lentement son chemin. Par contre, cette nouvelle formation ne va pas voir le jour avant plusieurs années. En effet, les finances cantonales et le manque de locaux risquent de fortement retarder ce projet. La pénurie d'éducatrices et de directrices pourrait donc s'accroître au cours des prochaines années.

Il est à relever également que le SEJ, par souci d'économie lié à l'austérité dans le canton de Fribourg, a revu à la baisse les exigences de compétences pour diriger une structure de l'enfance. Par ailleurs depuis janvier 2014, la formation DAS/MAS en direction et stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires (DAS/MAS HES-SO DSIS) n'est plus financée par l'Etat de Fribourg. Les futurs dirigeants des crèches du canton de Fribourg devront dès lors se former au Centre de Formation Neuchâtelois pour adultes, formation Post-Diplôme ES - Direction d'institution de l'enfance. De ce fait, les débouchés pour les futurs travailleurs de l'enfance risquent d'être restreints et de ne plus offrir de perspectives d'évolution dans la profession. Le manque de personnel éducatif de

formation ES lors de la mise au concours d'un poste de direction pourrait amener les comités des crèches à engager du personnel issu d'autres formations comme des économistes. Ce phénomène est déjà constaté dans des institutions spécialisées ou des établissements médicaux-sociaux (EMS).

Un dernier point est à soulever. Comme toutes les institutions d'accueil préscolaire sont constituées en association à buts non-lucratif, elles sont totalement indépendantes. Cette indépendance crée des inégalités de traitement pour les familles même si celles-ci placent leurs enfants dans la même commune.

Ces constats m'ont amenée à réfléchir sur les possibilités de réorganiser les tâches de direction de manière à augmenter l'efficacité de la fonction de direction dans les crèches, tout en valorisant les compétences et le professionnalisme des directrices actuelles des structures d'accueil de l'enfance en ville de Fribourg. Voilà donc ma problématique : serait-il possible, en réunissant les fonctions de direction des structures de type crèche en ville de Fribourg, de cibler une économie d'échelle et de professionnaliser le travail de direction?

Malgré que la ville de Fribourg soit principalement francophone, de nombreuses institutions sont bilingues ou alémaniques. En me renseignant sur les pratiques de direction mises en place du côté suisse-alémanique, j'ai découvert que dans de nombreux cantons non-seulement les crèches mais également l'accueil familial de jours est réuni sous un même chapeau. Ainsi et pour tenir compte du bilinguisme en ville de Fribourg, ma question de départ peut être complétée de la manière suivante : serait-il possible d'ajouter l'accueil familial de jour à ce premier raisonnement?

Contexte de l'accueil extrafamilial au niveau cantonal

Le canton de Fribourg est divisé en 7 districts: district de la Broye, district de la Glâne, district de la Gruyère, district du Lac, district de la Sarine, district de la Singine et district de la Veveyse. Chacun d'eux dispose de structures de type crèches et d'associations d'accueil familial de jour.

Par contre, il existe de grosses disparités entre les districts et également entre les structures à l'intérieur d'un même district. Dans le canton de Fribourg, l'impulsion donnée par la Confédération avec les aides financières au démarrage ou à l'agrandissement des structures d'accueil préscolaire n'a pas permis d'augmenter les places d'accueil de manière suffisante car l'appui de l'Office Fédéral des assurances sociales (OFAS) n'est octroyé qu'aux structures qui peuvent garantir la pérennisation du financement. Or, les difficultés financières ainsi que l'orientation politique de certaines communes ont bloqué des projets d'ouverture de structures.

Au niveau des directions des crèches dans les districts du canton de Fribourg, la plupart se voient octroyer l'heure de direction comme cité dans les normes et recommandations édictées par le Service de l'enfance et de la jeunesse (SEJ). Ces dernières stipulent « qu'un poste de responsable d'institution est requis pour toute structure d'accueil dès 15 places. Le temps de travail réservé à cette tâche devrait correspondre à 1 heure hebdomadaire par place soit pour une structure de 20 places, environ 20 heures »¹.

Un autre point à relever est que les institutions fribourgeoises d'accueil préscolaire sont de petites institutions qui ont un fonctionnement indépendant les unes des autres. Chaque institution possède son propre profil de responsable avec ses forces et ses faiblesses. Il n'existe pas de réelle collaboration permettant de se soulager ou de se soutenir face aux difficultés. Pour pallier le manque de ressources des directions, l'Association Fribourgeoise des Directeurs/directrices et Responsables des Institutions de la Petite Enfance a été créée. Cette association organise des rencontres entre les directions pour débattre et échanger sur les pratiques du terrain. Cette association fonctionne grâce à la richesse des compétences de ses membres. Selon les thèmes abordés, l'une ou l'autre directrice ayant déjà vécu cette situation pourra donner la marche à suivre pour résoudre ou orienter le problème ou le thème.

¹ Normes & Recommandations cantonales sur les « INSTITUTIONS ET STRUCTURES D'ACCUEIL DE L'ENFANCE » du 20 novembre 2010, page 14
http://www.fr.ch/sej/files/pdf28/Normes_et_Recommandations_cantonales_2010_FR1.pdf

Contexte de l'accueil extrafamilial en ville de Fribourg

La ville de Fribourg, avec son taux d'équipement de 15.8 places d'accueil pour 100 enfants, est la commune qui offre le plus de places d'accueil sur le canton (mémoire d'Annette Wicht, 2013)². Néanmoins ce taux d'équipement ne permet pas de répondre à l'ensemble des demandes de placement. Chaque institution de la ville de Fribourg dispose d'une liste d'attente qui ne peut pas être résorbée. De nombreuses familles doivent trouver d'autres solutions de placement pour pouvoir continuer à exercer leurs activités professionnelles. Le subventionnement des structures de la petite enfance en ville de Fribourg est garanti par une convention entre la FCGF, la ville de Fribourg et les crèches.

Pour l'ensemble des tâches liées à la gestion des institutions préscolaires en ville de Fribourg, les directrices disposent d'un taux de 1.25 heures par place d'accueil. Cette augmentation du quota de travail de direction s'est réalisée petit à petit afin de mieux répondre au travail global de direction. En mars 2013, la FCGF a émis des recommandations sur la qualité et le taux de 1.25 heure par place d'accueil est désormais recommandé pour garantir l'ensemble des tâches de direction.

Rôle de la FCGF en ville de Fribourg

Depuis environ 15 ans, la FCGF représente les crèches auprès de la ville de Fribourg. Elle a comme tâche principale de défendre les intérêts des crèches subventionnées par la ville de Fribourg en collaboration avec le département des affaires sociales qui est dirigé par Mme Antoinette de Weck, conseillère communale. Des rencontres avec les directrices des crèches ainsi qu'un membre de comité sont organisées chaque année. Un sujet est choisi et, après accord de l'ensemble des structures, la présidente de la FCGF ainsi que la secrétaire générale vont négocier le sujet auprès des instances politiques de la ville. Depuis mon accession à la présidence de la FCGF, nous avons traité des sujets concernant les ressources humaines (RH), l'organisation générale des structures, l'harmonisation des salaires et conditions de travail, etc. Concernant les négociations des budgets, du contrôle des familles au niveau financier et statutaire, des dépenses extraordinaires et des projets spécifiques, chaque crèche de la ville de Fribourg garde son autonomie et va négocier individuellement auprès des instances de la commune. Ainsi, au mois de mai de chaque année, les crèches sont convoquées à la commune de Fribourg pour une discussion de principe sur les différents points précités.

Malgré ce système qui donne une liberté aux structures d'accueil, il y a de grosses disparités entre les différentes structures. Selon les années, des contrôles sont organisés par la ville. Le but de ces derniers est de vérifier l'exactitude des tarifs appliqués, du lieu de domicile des familles et du statut familial. Les instances de la ville de Fribourg sont conscientes du manque de places d'accueil dans les structures préscolaires et ont choisi d'édicter des conditions pour l'accès en crèche.

De plus, l'accueil de l'enfance (AE) en ville de Fribourg est actuellement un sujet fort discuté. Plusieurs motions ont été déposées au conseil général de la ville de Fribourg, non seulement pour augmenter l'offre en place d'accueil, mais également pour faciliter l'accès des familles aux structures. Ces motions n'ont certes pas abouti mais ont déclenché une prise de conscience généralisée sur les aspects économiques et fonctionnels des institutions de l'enfance.

Ainsi, la ville de Fribourg a commencé une réforme au niveau des crèches subventionnées par la ville. Le souhait premier est d'obtenir une harmonisation de l'accueil entre les structures mais également une meilleure vision financière et administrative des structures subventionnées. Ce travail est en cours de réalisation par le biais de la mise en place d'un logiciel de gestion (CSEKibe) étendu à l'ensemble des structures d'accueil subventionnées de la ville de Fribourg. La FCGF est responsable de la mise en place du logiciel de gestion qui permettra aux familles de s'inscrire sur une liste d'attente centralisée, mais également d'unifier les budgets, les comptes et le plan comptable des associations. C'est un premier pas dans l'harmonisation des structures de la ville de Fribourg. Par contre, la mise en place du logiciel de gestion ne permettra pas d'établir d'où viennent les disparités financières et organisationnelles entre les différentes structures.

En effet, des différences du prix-coûtant entre les institutions sont observées, ce qui entraîne une hausse des subventions de la commune pour les institutions qui ont un prix-coûtant plus élevé.

² Travail de mémoire MAS APS de Mme Annette Wicht, page 3

Ainsi le lancement par la ville de Fribourg de la réforme des structures d'accueil de l'enfance est en cours et ne se fait pas sans craintes et sans doutes de la part des directions des crèches. Pour ma part je pense que cette première réforme n'est que le début d'un plus grand changement et qu'il est pertinent que les personnes du terrain évaluent les possibilités de regroupement des structures.

Problématiques détaillées

Par la description ci-dessus du fonctionnement des directions dans les crèches du canton de Fribourg, on voit que les problématiques sont nombreuses.

Problématiques financières:

Le prix-coûtant d'une structure est calculé en fonction des charges globales de l'institution, divisé par le nombre de places d'accueil autorisées par le SEJ, divisé par 220 jours ouvrables en moyenne par année.

Les institutions de type crèche en ville de Fribourg ont un prix-coûtant annuel moyen par place d'accueil de CHF 125.-.

Pour arriver à cette moyenne de CHF 125.- par jour et par place, l'ensemble des prix-coûtant des institutions ont été pris en compte et divisé par le nombre total d'institutions. Par contre, des grosses différences entre les institutions ont été observées.

Ainsi, certaines institutions ont un prix-coûtant avoisinant les CHF 110.- par jour tandis que d'autres ont des prix-coûtant de CHF 140.- ou plus par jour.

Comment de telles différences peuvent-elles être justifiées en sachant que le coût du personnel d'une structure représente entre 77% à 82% du budget d'une structure. En approfondissant un peu les écarts entre institutions, ces différences représentent des dizaines de milliers de francs de subventions en plus par année pour la ville de Fribourg. En nivelant le prix-coûtant des institutions, l'éventualité d'augmenter l'offre en places d'accueil pourrait-être envisageable.

Problématiques organisationnelles:

Liste d'attente:

Actuellement, les familles doivent contacter chaque institution pour s'inscrire sur liste d'attente. Cette démarche demande énormément de temps et d'énergie aux familles. Pour les crèches subventionnées par la ville de Fribourg, cette demande d'inscription sur liste d'attente est gratuite. Il existe une particularité avec une crèche subventionnée par la ville de Fribourg qui n'établit pas de liste d'attente et octroie une place d'accueil uniquement en fonction de la chance des familles d'appeler cette institution au bon moment.

Par contre, étant donné que certaines structures de la ville de Fribourg ne sont pas subventionnées par la ville de Fribourg, l'accès à la liste d'attente peut-être facturé aux familles. C'est le cas de la crèche Coquelicot. A la crèche Pérollino, qui n'est pas subventionnée par la ville de Fribourg, les familles ont le droit d'inscrire sans frais leurs enfants sur la liste d'attente. Sachant que les places sont uniquement attribuées aux familles affiliées à la HES-SO// Fribourg, les familles externes à la HES-SO// Fribourg n'auront aucune chance d'accès. Malgré la notification de ces éléments-là sur le site internet de la structure, les familles téléphonent et espèrent trouver une place d'accueil. Du côté de la direction, ces nombreux appels génèrent énormément de travail administratif et informatique.

Les comités:

Toutes les crèches subventionnées par la ville de Fribourg sont constituées en association à but non-lucratif. Ce système juridique permet aux crèches une certaine autonomie pour les directions et de la transparence pour les autorités communales et les familles. Par contre, il est de plus en plus difficile de trouver des personnes volontaires pour travailler bénévolement pour une association. De ce fait, dans certaines structures subventionnées par la ville de Fribourg, des directrices sont également membres du comité de leur propre institution. Une pratique qui peut étonner puisqu'elles sont également employées de l'association et donc leur propre chef.

Fermetures annuelles:

La facturation aux familles se fait sur onze mois par année. Le 1/12^{ème} n'est pas facturé car les structures ont des fermetures annuelles.

La plupart des structures ferment durant l'été deux à quatre semaines et une semaine durant les fêtes de Noël et de Nouvel An. Ces écarts de fermetures durant la période estivale ne sont pas favorables aux familles car, certaines structures ferment quatre semaines en été et une en hiver. Cela fait un total de 5 semaines de fermeture annuelles alors que quatre semaines sont déduites des factures aux familles. Dans ce cas de figure, les familles paient une semaine en trop par année par rapport aux autres structures qui ferment uniquement quatre semaines par année.

Outils informatiques:

Chaque structure fonctionne avec ses propres outils informatiques. Dans le meilleur des cas il y a des tableaux EXCEL ou des fichiers WORD pour établir les factures, les statistiques, les fiches d'inscription, les contrats, etc. Les directions des structures de type crèche argumentent le besoin de créer un fichier individuel par l'identité atypique ou le règlement de l'institution. Ainsi, des comparaisons entre fichiers et entre crèches sont quasi impossibles à réaliser.

La facturation est aussi un point non égalitaire. Certaines structures bénéficient d'aide ou de soutien externes à l'institution. Souvent, celles-ci ont des programmes de comptabilité qui permettent une facturation, une comptabilité et un suivi budgétaire mensuel. Dans d'autres institutions, la facturation se fait encore à la main. Les directrices remplissent des Bulletins de Versement (BVR) mensuellement pour chaque famille. Dans ce contexte, le suivi des paiements est une tâche hasardeuse et complexe. Les données comptables sont tellement multiples, qu'une comptabilité analytique des institutions subventionnées par la ville de Fribourg ne peut pas être réalisée.

Avec l'introduction de la nouvelle loi sur les structures d'accueil du 1^{er} juin 2011, les structures qui souhaitent obtenir un soutien financier du canton doivent répondre à certaines exigences. Un plan comptable unifié doit être mis en place au plus tard pour le début de l'année 2015 dans chaque structure. Des statistiques annuelles doivent-être fournies à la fin janvier de chaque année, des tarifs accessibles doivent-être appliqués, etc. Toutes ces demandes du SEJ ont soulevé des questionnements des directions. Comment répondre aux demandes du SEJ avec les moyens que les directions ont actuellement à leur disposition ?

Harmonisation des pratiques:

Dans la plupart des crèches de la ville de Fribourg, les langes sont compris dans le tarif appliqué aux familles. Ce n'est pas le cas dans toutes les structures. Dans certaines structures de la ville de Fribourg, les langes ne sont pas fournis. Les familles doivent payer à l'unité ou amener leurs langes dans la crèche qui accueille leurs enfants.

Les frais liés à l'alimentation sont normalement compris dans la tarification aux familles. Là aussi, il existe des disparités car selon l'institution les dix heures et les goûters doivent être amenés par les familles. Cela représente une augmentation du tarif d'environ CHF 6.- par jour et par enfant pour les familles de cette structure.

Le calcul des tarifs est également un point sensible. Les structures ont reçu une directive qui indique comment calculer le revenu familial mais les exceptions et les règles ne sont pas clairement appliquées par l'ensemble des structures. Il arrive régulièrement que des directrices demandent des renseignements sur le calcul des revenus familiaux. Une nouvelle directive va d'ailleurs être mise en place pour faciliter le calcul du revenu des familles en tenant compte des nouvelles particularités familiales telles que les familles monoparentales avec ou sans concubin, les familles recomposées, les gardes partagées, les indépendants, les personnes au chômage ou à l'aide sociale, etc.

Lorsqu'une famille se voit octroyer une place d'accueil pour son enfant, il existe des grosses différences dans les frais liés à l'inscription et à l'adaptation de l'enfant dans l'institution et au délai autorisé par la structure pour débiter le placement. Dans la plupart des institutions, le montant de CHF 200.- est demandé aux familles pour les charges liées à l'inscription et à l'adaptation de l'enfant. Mais ce montant varie d'une structure à l'autre.

La pratique de certaines structures est de faire payer le placement fixe de l'enfant même si celui-ci est encore en adaptation. D'autres institutions vont encore plus loin. Un enfant né au mois de juillet devrait normalement débiter l'adaptation à la fin octobre, voire au début novembre de la même année. Or, des directions demandent le paiement de la place (à plein tarif ou à 50% du tarif) comme réservation dès le mois d'août et ce jusqu'à la fin de l'adaptation de l'enfant. Ces différences ne sont pas favorables aux familles qui pensent que les mêmes pratiques sont appliquées pour toutes les institutions subventionnées par la ville de Fribourg.

Certaines crèches ont accepté le placement d'enfants pour une durée déterminée allant de 6 mois à 18 mois. Par la suite, ces familles doivent trouver une nouvelle solution de placement pour leurs

enfants soit dans une autre crèche soit chez des assistantes parentales. Pour qu'un enfant connaisse l'ensemble du personnel, les autres enfants présents et le fonctionnement de l'institution il faut compter 4 à 5 mois depuis le début de l'adaptation. Une telle démarche est étonnante à mes yeux car le suivi d'un enfant sur le long terme est plus adéquat, plus rationnel et plus fonctionnel que d'effectuer des changements d'enfants déjà adaptés pour des nouveaux enfants. La stabilité tant au niveau des enfants qu'au niveau des éducateurs-trices permet d'assurer une meilleure qualité d'accueil.

Problématiques de la diversification des tâches:

Il y a une multitude de tâches qu'une direction d'institution doit gérer. De plus, la grandeur des institutions en ville de Fribourg ne permet pas, actuellement, d'avoir plusieurs personnes à la fonction de direction. Cela ferait de trop petit pourcentage de travail pour l'ensemble de la gestion. Une institution qui a 32-33 places d'accueil par jour n'a, en général, qu'une directrice en fonction. Dès 34 places d'accueil, la directrice doit trouver une solution pour combler le nombre d'heures de travail. Cette solution d'aide peut venir par le recrutement d'une personne pour des tâches bien spécifiques ou par la collaboration du comité aux tâches de direction. La direction d'une institution petite enfance jongle avec des tâches d'urgences et des tâches planifiées durant la journée. Dès lors, à l'engagement d'une personne externe à l'institution, celle-ci devra être capable non-seulement d'effectuer les tâches qui seront décrites dans son cahier des charges mais également d'effectuer les tâches d'urgences quotidiennes.

Compétences réelles:

Les directrices des crèches travaillent avec de multiples tâches. Ainsi les directions qui ont à la base beaucoup de connaissances dans les aspects pédagogiques doivent néanmoins traiter des tâches d'administration, de ressources humaines, de comptabilité, d'informatique, de budget, etc. On peut penser que le rendement n'est pas optimal car trop à l'opposé des premières compétences des directrices.

Dans ce travail de master, je souhaite donc examiner la situation du travail de direction en ville de Fribourg sous l'angle de la diversification des tâches de direction, leur rendement et efficience ainsi que sous l'angle du risque lié au manque de personnel de direction dans les prochaines années.

Méthodologie

Pour réaliser une recherche approfondie de la fonction de direction, le travail méthodologique a été réparti en plusieurs étapes nécessaires à l'approfondissement des connaissances déjà acquises et à une évolution future potentielle.

Suite au cours d'analyse de l'activité de Joëlle Libois du 15 septembre 2011, une analyse de ma fonction de directrice étalée sur plusieurs mois a été nécessaire afin d'évaluer le taux de travail à répartir en fonction des tâches qui me sont dévolues. Ainsi, un calcul précis de mes heures de travail a été mis en place durant la période de juillet 2013 à décembre 2013, en tenant compte de mon quota qui est calculé sur la base de 1.25 heures par place d'accueil, soit 27.5 heures de travail par semaine pour l'ensemble des tâches de direction de la crèche Pérollino.

En parallèle, cette même démarche a été effectuée auprès de deux autres directrices de crèches de la ville de Fribourg. Ces structures sont également dotées de 1.25 heures de direction pour l'ensemble des tâches dévolues à la direction de leurs crèches. Une analyse des tâches a été réalisée dès la fin décembre 2013 et des comparaisons sont alors possibles.

Les responsables des deux institutions qui ont rempli les grilles mensuelles de travail sont des personnes ressources dans la classification finale des tâches de direction. Des entretiens ont été planifiés afin d'analyser les différentes tâches que nous exécutons actuellement.

D'autre part, des entretiens avec des directeurs-trices d'institutions vaudoises et zougaises ont été programmés. Ces entretiens ont comme objectif d'analyser les possibilités de regroupement des fonctions de responsables des structures fribourgeoises d'accueil préscolaire en tenant compte des particularités cantonales (bilingue, petites structures).

Les institutions préscolaires lausannoises ont des capacités d'accueil beaucoup plus importantes que celles qui sont sur le territoire fribourgeois. Les fonctions de direction sont donc souvent déjà réparties selon les différentes tâches de direction. L'entretien avec M. Dell'Eva, directeur général de la Pouponnière et l'Abri à Lausanne permettra d'évaluer la répartition des fonctions de direction si des fusions de crèches venaient à être pensées en ville de Fribourg.

A Zoug, les institutions préscolaires et l'accueil familial de jour se sont regroupés en une seule Fondation. L'entretien avec Mme Krucker basée à Zoug va permettre d'analyser les possibilités de réunir, dans le district de la Sarine, les fonctions de direction pour l'ensemble des structures préscolaires (crèche et accueil familial de jour).

Pour terminer, des entretiens exploratoires avec des personnes ressources sont envisagés. Ces échanges permettront d'évaluer globalement la fonction de direction en ville de Fribourg, d'envisager les meilleures possibilités organisationnelles et enfin de mieux comprendre les difficultés liées à la fonction de direction en ville de Fribourg.

2^{ème} PARTIE – DESCRIPTION DES TACHES DE DIRECTION

Historique de la fonction de direction dans le canton de Fribourg

Comme déjà cité en page 7 du document, dans les normes et recommandations édictées par le Service de l'Enfance et de la Jeunesse, il est stipulé qu'« un poste de responsable d'institution est requis pour toute structure d'accueil dès 15 places. Le temps de travail réservé à cette tâche devrait correspondre à 1 heure hebdomadaire par place (soit pour une structure de 20 places, environ 20 heures »³. Par contre, dans les normes et recommandations, il n'existe pas de descriptif détaillé pour la fonction de responsable d'institution préscolaire. Ainsi, dans certaines structures, la responsable de l'institution doit gérer l'ensemble des tâches liées au poste de direction (l'administration, la pédagogie, les ressources humaines, les finances, les différents projets ou représentations) tandis que dans d'autres structures, pour le même quota d'heures à disposition, la direction ne doit pas s'occuper de l'administration et des finances. De grosses disparités sont donc constatées au niveau des tâches de direction des structures du canton de Fribourg.

Afin d'avoir une représentation plus précise de la fonction de direction, un entretien avec M. Quéru, chef de service du SEJ, le 22 octobre 2013, a permis d'approfondir le sujet.

Selon son retour, cette heure de direction par place d'accueil est très certainement sortie de discussions avec les milieux concernés de l'époque. M. Quéru estime que cette heure est un accord non formalisé entre le canton et les comités issu de l'expérience pratique. Le fait de reconnaître la nécessité de diriger une structure de l'AE est à ses yeux un point fondamental, d'autant plus que ce sont les associations qui ont le pouvoir, en tant qu'employeur, de dresser le cahier des charges exact du responsable de l'institution. Par la suite, le SEJ a arrêté cette heure de direction dans les versions successives des normes et recommandations. M. Quéru pense que ce sujet devrait être rediscuté dans le futur.

Descriptif du cadre théorique de la fonction de direction des accueils familiaux de jour (AFJ)

Concernant la fonction de direction de l'AFJ dans le district de la Sarine, un entretien téléphonique avec Mme Vorlet, directrice de l'accueil familial de jour du district de la Sarine et Présidente de l'AFJ a eu lieu le 25 novembre 2013. Dans ce secteur, le SEJ délivre un mandat de surveillance au responsable de l'AFJ des différents districts du canton de Fribourg. Pour le district de la Sarine, Mme Vorlet gère 728 familles pour un total de 982 placements d'enfants. Dans les normes et recommandations de l'accueil familial de jour, il n'existe pas de quota pour la fonction de direction. Ainsi, la répartition du poste entre l'administratif et le secrétariat a été faite selon les besoins et l'expérience de Mme Vorlet. Suite à une forte augmentation des demandes de placement, la charge de travail n'était plus gérable pour Mme Vorlet qui œuvrait seule à la direction. Depuis, une secrétaire, une responsable de formation des assistantes parentales et des coordinatrices ont été engagées. Mme Vorlet estime que, lorsque l'économie d'échelle le permet, certaines tâches doivent être déléguées à des personnes qui ont un profil plus adéquat pour les réaliser.

Descriptif de la fonction de direction des institutions d'accueil de jour en ville de Fribourg

Depuis quelques années déjà, les directrices des institutions d'accueil de jour en ville de Fribourg ont mentionné des difficultés à remplir l'ensemble des tâches de direction avec l'heure accordée par place d'accueil selon les normes et recommandations. Ainsi, plusieurs discussions ont été programmées afin d'établir un meilleur taux horaire. Au final, les directrices des crèches de la ville de Fribourg ont maintenant 1.25 heures par place d'accueil. La justification de cette augmentation vient du fait que les directrices ont de plus en plus de tâches administratives. Ce taux horaire est mentionné depuis une année dans les recommandations de la FCGF. La ville de Fribourg a accepté cette augmentation de pourcentage du taux de direction.

En conclusion, le fait de mentionner l'heure de direction par place d'accueil dans les normes et recommandations ne permet aucunement de comprendre le fonctionnement réel d'une structure

³ Normes & Recommandations cantonales sur les « INSTITUTIONS ET STRUCTURES D'ACCUEIL DE L'ENFANCE » du 20 novembre 2010.

http://www.fr.ch/sej/files/pdf28/Normes_et_Recommandations_cantonales_2010_FR1.pdf

d'accueil. Même dans les crèches de la ville de Fribourg, qui ont unifié leur pratique à 1.25 heure par place d'accueil, le taux de direction est très différent d'une institution à une autre. Dans certaines structures le comité prend en charge du travail administratif, dans d'autres la comptabilité est externalisée, etc. Certaines directrices, selon le comité en place, ont donc beaucoup de tâches à effectuer tandis que d'autres en ont moins. Comment justifier un tel décalage pour une même fonction dans un canton qui n'est somme toute pas immense et dont les institutions bénéficient des mêmes subventions ? Afin de mieux comprendre le fonctionnement des directions d'institution d'accueil extra-familial, une analyse plus fine devait être organisée. Une demande à quelques directrices de crèche de la ville de Fribourg a été faite au mois de mai 2013. Certaines ont refusé de participer à cette recherche par crainte d'alourdir leurs tâches au quotidien. J'ai estimé qu'il fallait trois institutions au total pour avoir bonne vision de la fonction de direction. Durant la période de juillet à fin novembre 2013, Les crèches Mandarine, Mosaïque et Pérollino ont noté le temps utilisé pour les tâches de direction dans un tableau Excel préparé par mes soins.

3^{ème} PARTIE – DEVELOPPEMENT DU CADRE D'ANALYSE

Présentation des trois structures de recherche

Crèche Mandarine:

La crèche Mandarine est une institution située dans le quartier du Schoenberg à Fribourg. Celui-ci a une densité d'environ 9'000 habitants pour 80 nationalités différentes⁴ et regroupe la population la plus jeune de toute la ville de Fribourg. La structure compte 36 places d'accueil par jour qui sont réparties dans une maison et un appartement. Elle accueille des enfants dès l'âge de 4 mois et jusqu'à l'âge de 5 ans. Cette structure a ouvert ses portes il y a plus de 20 ans.

Pour la crèche Mandarine, qui compte 36 places d'accueil, le taux de direction est calculé de la manière suivante :

$36 \text{ places} \times 1.25 \text{ heures de direction par place d'accueil} = 45 \text{ heures de direction au total} = 112.5\%$

En effectif, les 2 directrices de la crèche Mandarine travaillent ensemble à un taux de 110%.

Crèche Mosaïque:

La crèche Mosaïque est une institution située dans le quartier de Monséjour à Fribourg. Le quartier de Monséjour, Beaumont et Beauregard a vu le nombre d'habitants fortement augmenter ces dernières années. La structure compte 24 places d'accueil par jour et elle est localisée au rez-de-chaussée d'un immeuble fraîchement construit. Elle accueille des enfants dès l'âge de 4 mois jusqu'à l'âge de 5 ans. Cette structure a ouvert ses portes il y a tout juste 1.5 ans.

Pour la crèche Mosaïque, qui compte 24 places d'accueil, le taux de direction est calculé de la manière suivante;

$24 \text{ places} \times 1.25 \text{ heures de direction par place d'accueil} = 30 \text{ heures de direction} = 75\%$

En effectif, les 2 directeurs-trices de la crèche Mosaïque travaillent au total à 80%.

Crèche Pérollino:

La crèche Pérollino est une institution située dans le quartier de Pérolles à Fribourg. La crèche Pérollino est subventionnée par la HES-SO et de la HEP du canton de Fribourg. L'accès est donc donné uniquement aux étudiants et collaborateurs de la HES-SO et de la HEP du canton de Fribourg. La crèche Pérollino accueille 22 enfants dès l'âge de 3 mois jusqu'à l'âge de 5 ans. Cette structure a ouvert ses portes il y a 6 ans.

Pour la crèche Pérollino, qui compte 22 places d'accueil, le taux de direction est calculé de la manière suivante;

$22 \text{ places} \times 1.25 \text{ heures de direction par place d'accueil} = 27.5 \text{ heures de direction} = 69 \%$

En effectif, la directrice de la crèche Pérollino travaille à 70%.

Variable de contrôle:

Par rapport aux variables de contrôle, ces trois institutions ont pratiquement le même profil. Ce sont toutes des institutions à but non-lucratif avec, comme organe supérieur, un comité. Des séances de comité sont organisées selon les besoins de chaque institution à un rythme de 4 à 5 fois par année. Une assemblée générale (AG) est également planifiée chaque année. Les familles qui placent leurs enfants dans ces structures paient une cotisation annuelle de CHF 50.- et sont considérées comme membres de l'association avec un droit de vote aux AG. Au niveau de la personnalité des trois institutions, malgré le fait que la crèche Pérollino bénéficie d'un autre financement, elles sont également semblables. La crèche Pérollino a une ouverture journalière de 11.5 heures et les crèches Mandarine et Mosaïque de 12 heures. Au niveau des fermetures annuelles, Les crèches Pérollino et Mosaïque ferment trois semaines en été et une en hiver. Le personnel engagé dans ces deux institutions a droit à une semaine de vacances hors des périodes de fermeture de l'institution. La crèche Mandarine ferme quatre semaines en été et une en hiver. Le personnel de la crèche Mandarine n'a pas de vacances hors des périodes de fermeture de l'institution.

Ces quelques différences peuvent un peu modifier le prix-coûtant des institutions mais pas fondamentalement la fonction de direction. Une différence dans la fonction de direction peu résider, pour les crèches Mosaïque et Pérollino, dans le fait de devoir planifier le remplacement lorsque le personnel prend la semaine de vacances à choix. Pour un fonctionnement adéquat d'une institution, le personnel

⁴http://www.letemps.ch/Page/Uuid/c78a53de-8a5e-11e1-af88-74d6e865dcb4/Le_Schoenberg_ce_mal-aim%C3%A9_fribourgeois

d'encadrement doit impérativement être au complet durant toutes les semaines d'ouvertures annuelles.

Descriptif et répartition des fonctions de direction

Au mois de mai 2013, un premier tableau EXCEL a été préparé sur la base d'un listing de tâches de direction. Durant tout le mois de juin 2013, les directions des trois institutions ont rempli ledit document. Une première analyse et un entretien pour le réajustement des tableaux a été fait à la fin juin 2013 (voir annexe 7 page 56). Selon les remarques des directions, un nouveau tableau a été réalisé et donné aux trois institutions. La période de relevé des tâches de direction s'étend de juillet 2013 à fin novembre 2013. La période d'essai du mois de juin 2013 ne peut pas être intégrée à l'analyse car il existe trop d'imprécisions dans la répartition des tâches.

Répartition des tâches :

Administratives : sont considérées comme tâches:

- La correspondance générale, les mails, les téléphones ou les représentants
- Les statistiques pour le SEJ, l'OFAS, les nouveaux documents des normes et directives
- L'administration générale
- Le concept et la rédaction de projet, la gestion du site internet, le classement, informatique, les enquêtes, l'archivage, etc.
- Les commandes diverses de produits et de nourriture

Pédagogique et équipe éducative : sont considérées comme tâches:

- La répartition des groupes et la liste d'attente
- Les colloques de groupes ou institutionnels
- Les nouveaux projets pédagogiques
- Le suivi des enfants – soutien pédagogique
- Les remplacements d'urgence dans les différents groupes

Personnel et RH : sont considérées comme tâches:

- L'administration générale des RH
- L'établissement des horaires courants
- L'établissement des nouveaux horaires de la rentrée
- La formation continue du personnel
- La relation avec le personnel éducatif
- La relation avec le personnel d'intendance et l'hôtellerie
- Les entretiens d'évaluations et périodiques
- Le suivi du personnel en formation

Finances : sont considérées comme tâches:

- La facturation
- Le contrôle des paiements
- La comptabilité de la caisse
- La comptabilité générale

Comité et association : sont considérées comme tâches:

- Les séances de comité
- La préparation des séances de comité
- L'établissement du PV
- Le rapport annuel
- La préparation de l'AG
- Les liens avec le comité
- Les projets divers (par ex. agrandissement)
- Les liens externes avec divers intervenants

Relations externes : sont considérées comme tâches:

- Les relations externes pour la formation
- Les liens avec le logopédiste, l'ergothérapeute, etc.

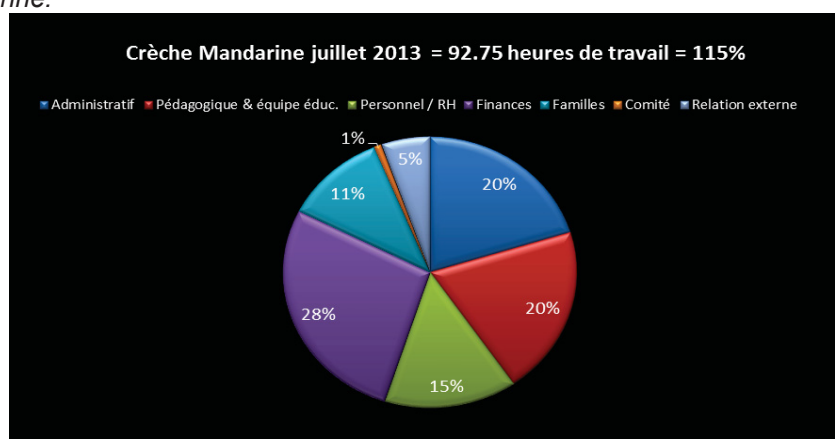
- Les demandes de soutien au SEJ ou au SEI
- Les liens avec la FCGF

Durant la période concernée par le relevé, certaines tâches n'ont pas trouvé leur place dans le tableau EXCEL mis à disposition. Ainsi, des notes explicatives et le nombre d'heures de travail ont été inscrits par les directions en-dehors du tableau. Au final, toutes ces heures ont été comptabilisées dans les chapitres qui correspondaient au mieux à la réalité.

Relevés et statistiques des fonctions de direction

Juillet 2013

Crèche Mandarine:



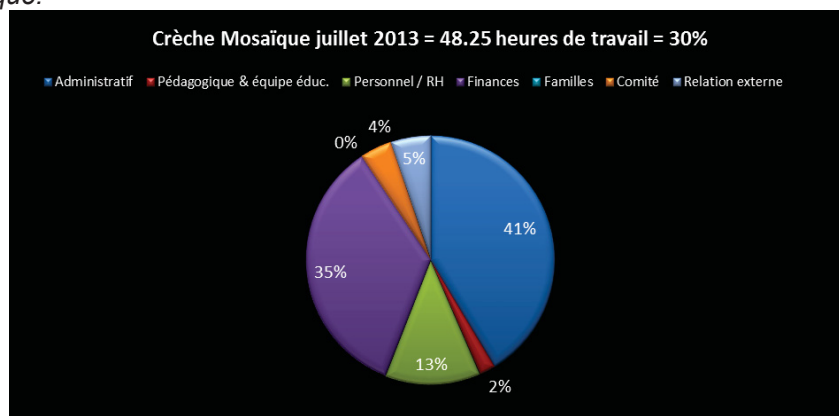
Information générale:

Les directrices de la crèche Mandarine travaillent normalement à un pourcentage total de 110%, ce qui représente 44 heures de travail hebdomadaire. Durant le mois de juillet 2013, elles ont effectué un peu plus de travail car certaines tâches doivent être terminées avant la fermeture estivale de la crèche. Celle-ci a fermé le vendredi 12 juillet 2013 pour quatre semaines de vacances.

Explications du camembert:

Finances: A la crèche Mandarine, la facturation se fait encore sans programme spécifique. Deux fois par année des BVR sont établis pour chaque famille. En février, avec la nouvelle année, les familles doivent fournir les attestations nécessaires pour calculer le revenu familial. Les directrices, sur la base des documents fournis, calculent le nouveau tarif pour les familles. Pour chaque famille et pour chaque mois, un BVR est complété qui mentionne le mois à payer et le montant de la facture. En juillet, la directrice fait le contrôle des paiements de février à juin, envoie les rappels nécessaires, facture aux familles les jours supplémentaires utilisés et établit les nouveaux BVR pour chaque famille et chaque mois de juillet à fin janvier de l'année suivante.

Familles: Durant le mois de juillet 2013, les directrices de la crèche Mandarine ont dû effectuer de nombreuses visites des locaux de la crèche, des entretiens avec les nouvelles familles dont les enfants allaient être placés dès le mois d'août 2013.

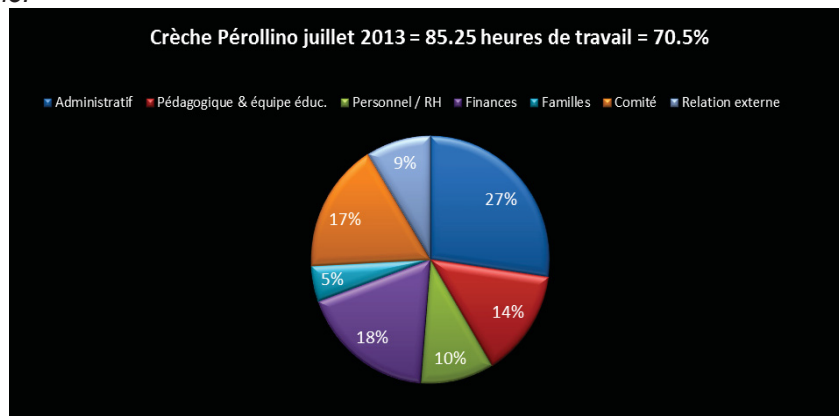
Crèche Mosaïque:**Information générale:**

Le directeur adjoint est parti en vacances une semaine avant la fermeture estivale. Cela diminue le pourcentage de travail de la direction durant le mois de juillet 2014.

Explications du camembert:

La crèche Mosaïque est en décalage par rapport aux 2 autres structures. La directrice de la crèche Mosaïque n'a pratiquement pas travaillé dans l'institution comme directrice mais uniquement comme éducatrice. Au lieu des 120 heures de travail pour le mois de juillet (sur 4 semaines, fermeture le 26 juillet 2013), elle n'a travaillé que 48.25 heures, soit à un taux de 30.15% au lieu des 80% prévu. Cela est principalement dû au fait que la directrice a dû donner le solde de vacances au personnel qui quittait la structure à fin juillet 2013. La directrice a dû faire des remplacements sur les groupes pour pouvoir assurer les normes d'encadrement. Durant ce mois, la directrice a dû parer au plus urgent en effectuant les tâches administratives et les tâches financières.

Famille: Comme la directrice a beaucoup travaillé comme éducatrice, elle a eu beaucoup de relations avec les familles. Cela explique le 0% de travail dans cette rubrique.

Crèche Pérollino:**Information générale:**

La comptabilité générale (salaires, factures, écritures, etc.) est faite par une personne externe à la direction. Son travail équivaut à environ 4 à 5 heures de travail par semaine.

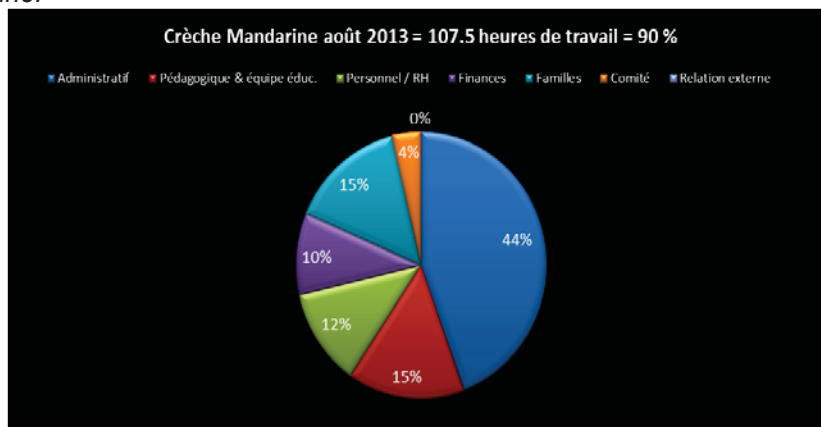
Explications du camembert:

Personnel/RH: L'engagement d'une employée a déjà été effectué en juin 2013, cela peut expliquer le pourcentage plus faible dans cette rubrique.

Famille: Les contrats d'inscriptions pour la rentrée d'août 2013 ont déjà été envoyés. Cela explique le peu de pourcentage au niveau du travail avec les familles

Comité: La crèche Pérollino a plus de travail dans cette rubrique car la directrice et la présidente du comité sont responsables du projet d'agrandissement qui est prévu pour l'été 2015.

Relation externe: La direction a participé à quelques expertises de CFC.

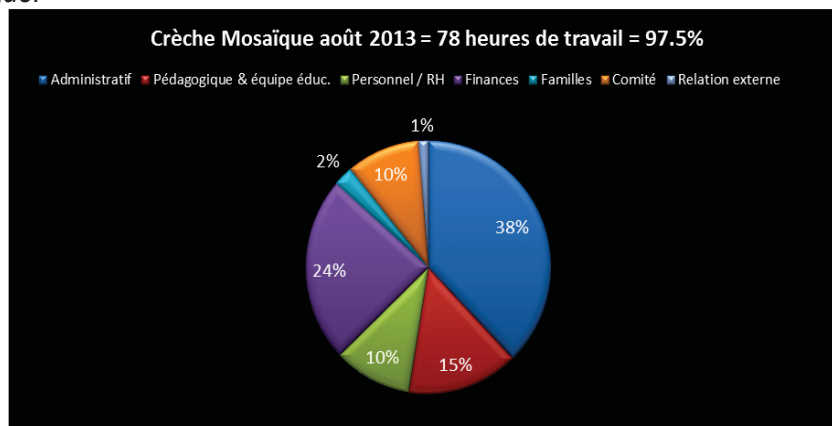
Août 2013*Crèche Mandarine:***Information générale:**

Après 4 semaines de vacances, la crèche Mandarine a ouvert le 12 août 2013.

Explications du camembert:

Administratif: les directrices de la crèche Mandarine ont eu beaucoup de tâches administratives car il a fallu trier, traiter, classer et renvoyer toute la correspondance reçue durant les vacances. Durant la période de fermeture, un répondeur indique aux familles la date de réouverture de la structure. Ainsi, dès l'ouverture de la structure, le 12 août 2013, il y a eu de nombreux téléphones et de mails à gérer.

Famille: Avec l'introduction de la 2^{ème} année enfantine, le groupe des grands de la crèche Mandarine s'est quasiment vidé. En effet, beaucoup d'enfants ont quitté la structure pour commencer l'école enfantine. Les directrices ont dû repenser le fonctionnement du groupe des grands qui se trouve dans un appartement à environ 250 mètres de la crèche. Ainsi, de nombreuses visites et discussions ont eu lieu avec les nouvelles familles.

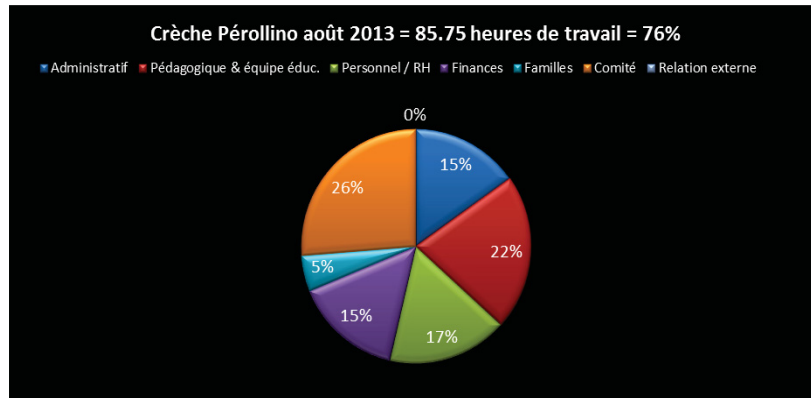
Crèche Mosaïque:**Information générale:**

Pour le mois d'août, le pourcentage de travail de direction est plus élevé que d'habitude, car le directeur adjoint a repris le travail une semaine avant l'ouverture de l'institution.

Explications du camembert:

Tâches administratives: Au mois d'août 2013, la crèche Mosaïque a eu 2 semaines d'ouvertures. Durant cette période, la direction de la structure a eu beaucoup de tâches administratives pour compenser le retard accumulé durant le mois de juillet.

Finances: Le directeur adjoint a débuté les écritures de la comptabilité 2013 durant le mois d'août 2013. Le retard accumulé de janvier 2013 à juillet 2013 explique le haut pourcentage de la rubrique « finances ».

Crèche Pérollino:**Information générale:**

La crèche Pérollino a ouvert le 12 août 2013. Durant cette période beaucoup de familles sont encore en vacances.

Explications du camembert:

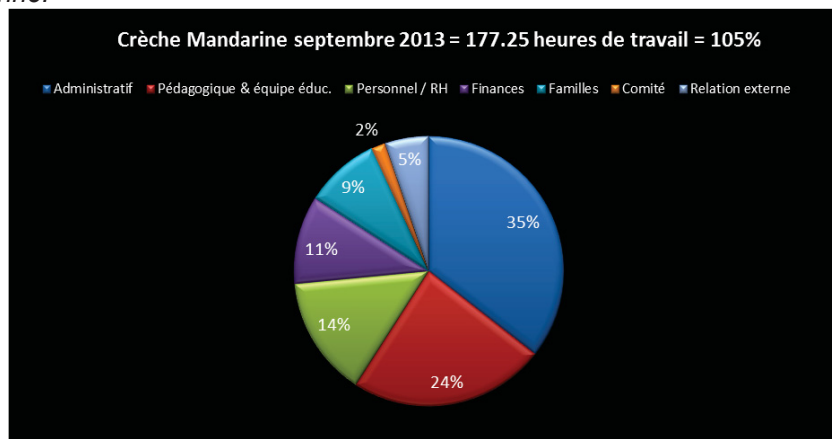
Pédagogie & équipe éducative: plusieurs colloques ont été programmés durant cette période car la direction, en collaboration avec l'équipe éducative, souhaite revoir le concept pédagogique. Cette révision et surtout l'écriture du concept sont en prévision de l'agrandissement de la crèche en août 2015.

Personnel & RH: Durant tout le mois d'août, la direction a dû revoir les horaires de travail jour après jour. Du personnel a été malade et une apprentie a débuté sa formation à Berne, 10 jours avant le canton de Fribourg. Ces absences ont engendré une augmentation du travail dans cette rubrique.

Comité: La reprise du travail a été synonyme de la reprise du projet d'agrandissement.

Septembre 2013

Crèche Mandarine:



Information générale:

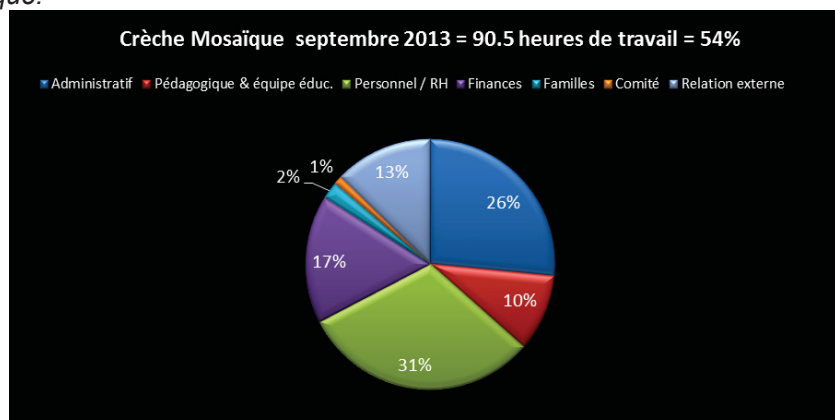
Durant cette période, il n'y a pas eu de faits marquant ou d'absence de la direction

Explications du camembert:

Administratif: le taux de direction de la crèche Mandarine permet de couvrir l'ensemble des jours de la semaine. Elles suivent et répondent systématiquement aux familles qui viennent chercher des renseignements et répondent quasiment à tous les appels téléphoniques. Les directrices sont donc plus sollicitées que dans les deux autres structures. A la crèche Pérollino comme à la crèche Mosaïque, les directrices sont absentes une à deux journées dans la semaine. Une partie des appels téléphoniques est donc gérée par le personnel éducatif et les familles qui viennent spontanément sonner sont accueillies par ces dernières. Cette différence peut expliquer le taux élevé du travail administratif de la crèche Mandarine.

Familles: comme déjà expliqué dans la statistique du mois d'août 2013, les directrices ont encore eu beaucoup de visites et de contacts avec les nouvelles familles. De plus, lors d'inscription de nouveaux enfants, la direction entretient une relation étroite avec les parents pour évaluer si l'adaptation de l'enfant se déroule comme souhaité. Par le biais de ces entretiens non formels, les directrices peuvent évaluer la satisfaction des familles et, en cas de besoin, prendre les mesures nécessaires pour les satisfaire.

Crèche Mosaïque:



Information générale:

La directrice de la crèche Mosaïque a pris sa semaine de vacances à choix durant le mois de septembre 2013. Cela explique un pourcentage de travail plus bas que le 80%

Explications du camembert:

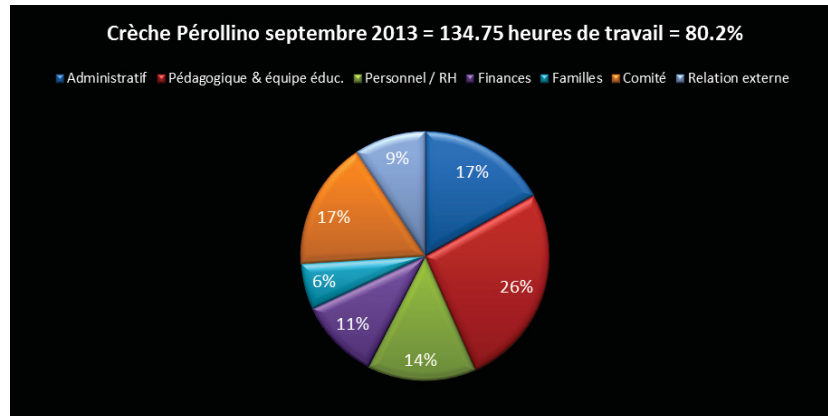
Administration: La directrice de la crèche Mosaïque est alémanique. Elle doit donc faire corriger tous les documents administratifs par du personnel francophone.

Personnel & RH: La crèche Mosaïque est la seule structure à avoir une timbreuse. C'est durant le mois de septembre que le contrôle des heures de travail du personnel pour la première partie de l'année 2013 a été fait.

Finance: la directrice a repris la facturation au directeur adjoint. N'ayant pas l'habitude, elle met plus de temps à réaliser cette tâche.

Relation externe: La situation d'un enfant accueilli dans cette structure a nécessité que la directrice fasse appel à plusieurs reprises au SEJ et au SEI.

Crèche Pérollino:



Information générale:

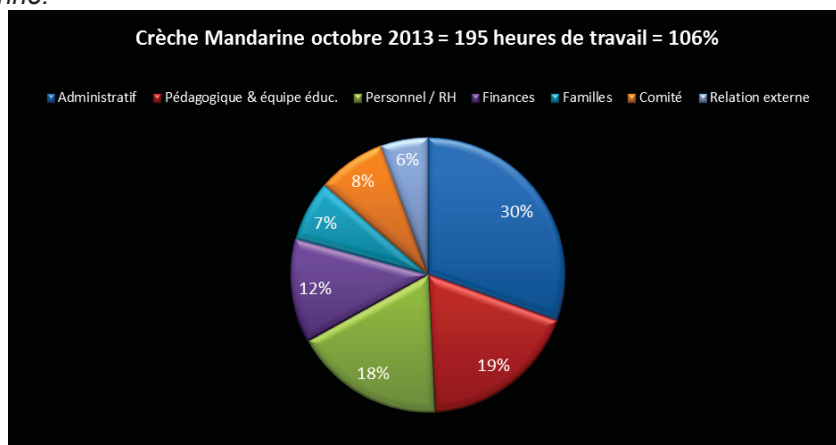
Durant cette période, il n'y a pas eu de faits marquants ou d'absence de la direction

Explications du camembert:

Pédagogie & équipe éducative: Plusieurs colloques institutionnels ont été programmés pour la révision du concept pédagogique. De plus, une situation conflictuelle avec une famille a demandé plus de présence de la direction auprès des équipes éducatives.

Comité: Le projet d'agrandissement engendre toujours des heures de travail et une séance de comité a eu lieu durant le mois.

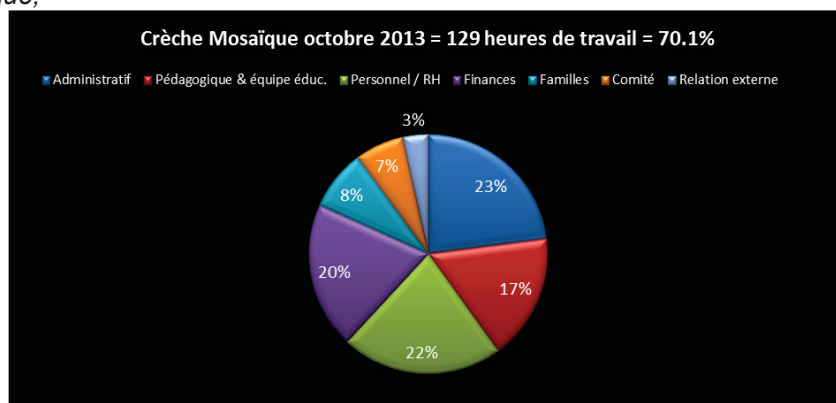
Relation externe: La directrice est en formation à Lausanne. À chaque session de cours et en accord avec le comité, elle peut comptabiliser 12 heures de travail.

Octobre 2013*Crèche Mandarine:***Information générale:**

Durant cette période, il n'y a pas eu de faits marquants ou d'absence de la direction

Explications du camembert:

Administratif: même constat que pour le mois de septembre 2013. Durant le mois d'octobre 2013, il y a eu la visite de représentants pour divers produits.

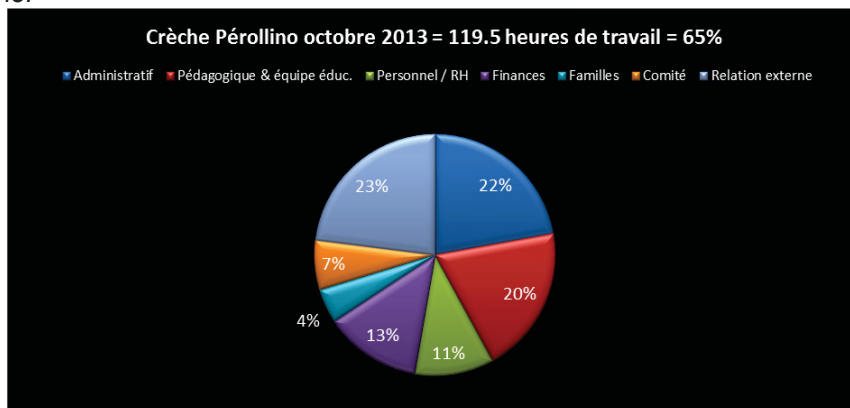
Crèche Mosaïque;**Information générale:**

C'est au mois d'octobre que la décision a été prise par le comité de déléguer la comptabilité générale ainsi que les salaires à une fiduciaire.

Explications du camembert:

Personnel & RH: La direction de la crèche Mosaïque a fait tous les entretiens d'évaluation du personnel durant cette période.

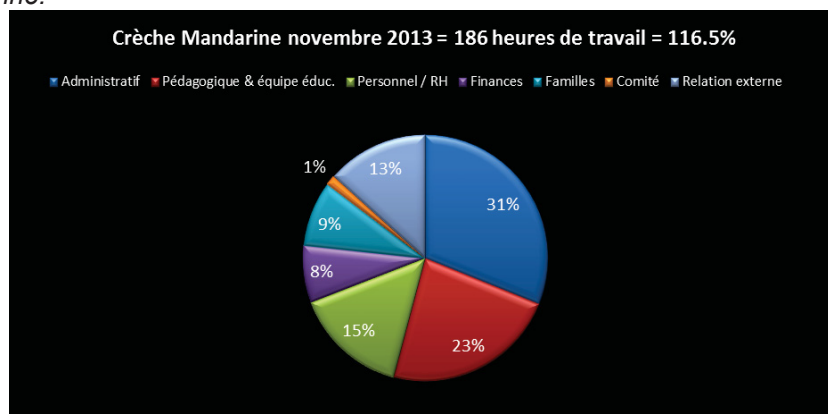
Finances: Le temps utilisé par la directrice pour l'établissement des factures est augmenté, car elle n'a pas encore l'habitude d'effectuer cette tâche. Une nouvelle répartition des tâches a été réalisée entre la directrice et le directeur adjoint.

Crèche Pérollino:**Information générale:**

Il n'y a pas eu de faits marquants durant ce mois.

Explications du camembert:

Relation externe : La directrice de la crèche Pérollino a eu deux sessions de cours durant le mois d'octobre 2013. Cela augmente fortement la part de cette rubrique.

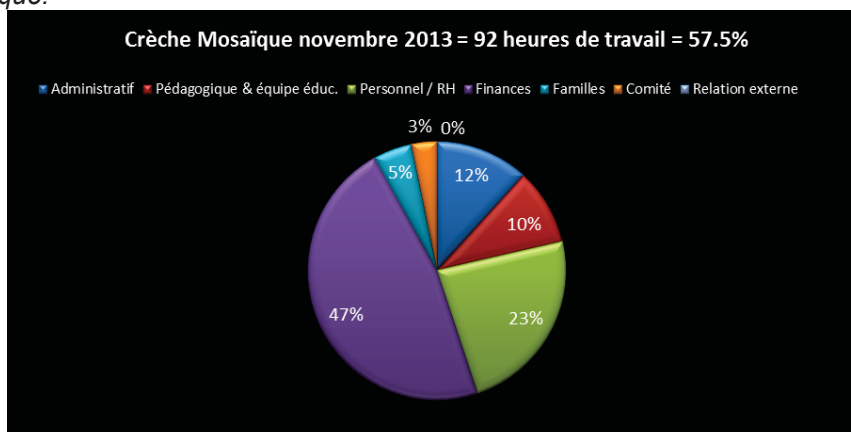
Novembre 2013*Crèche Mandarine:***Information générale:**

Durant le mois de novembre 2013, il y a eu plusieurs personnes absentes pour cause de maladie.

Explications du camembert:

Administratif: Idem que pour les mois de septembre et octobre 2013

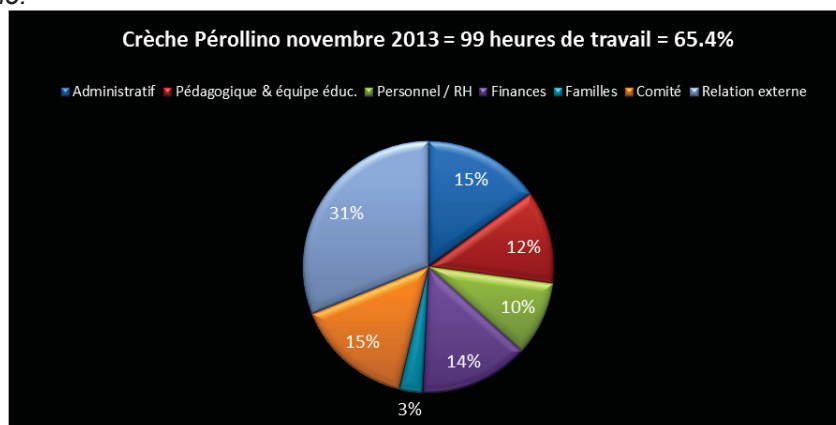
Pédagogique & équipe éducative; le pourcentage est plus élevé dans cette rubrique car il y a eu un colloque institutionnel programmé et les directrices ont dû réaliser plusieurs remplacements du personnel éducatif.

Crèche Mosaïque:**Information générale:**

La directrice a dû effectuer des remplacements dans les groupes éducatifs. Ainsi, pour le mois de novembre 2013, la direction a travaillé à 57.5% au lieu des 80% programmés.

Explications du camembert:

Finances: la direction a fait le contrôle des paiements pour l'ensemble de l'année 2013. Cette tâche ainsi que la facturation font que le pourcentage est très élevé et n'ont pas permis à la directrice d'effectuer de travail dans les autres branches de relevé.

Crèche Pérollino:**Information générale:**

Le pourcentage de travail de la directrice est moins élevé que les 70% prévus, car elle a été absente plusieurs jours (déménagement et voyage d'étude).

Explications du camembert :

Comité: Le projet d'agrandissement a demandé des heures de travail de la direction.

Relation externe: Durant le mois de novembre 2013, la directrice a eu deux sessions de cours à Lausanne.

4^{ème} PARTIE – ANALYSE

Normalement, pour une analyse plus complète, il aurait fallu faire ce travail de relevé durant toute une année civile. En effet, au cours de la période de juillet à novembre 2013, il n'y a pas eu de tâches telles que: l'AG, rapport annuel, soirée de parents, entretiens individuels parentaux, décomptes statistiques du SEJ, boucllements des comptes, etc. Toutes ces tâches sont programmées et organisées une fois durant l'année. À chaque fois, la direction doit réagir rapidement, organiser les événements et cela souvent en laissant d'autres tâches moins urgentes de côté.

Une première constatation peut être faite: les directions des trois crèches travaillent principalement dans l'urgence des tâches principales (administration et facturation) à effectuer. En effet, il n'y a pas un mois où les camemberts sont identiques. Cela signifie que les directions donnent la priorité aux urgences, aux projets et à l'innovation. Les rubriques administratives ainsi que de finances sont, en principe, les tâches qui sont réalisées le plus souvent dans l'urgence. Ce phénomène n'est pas une surprise mais le fait de devoir mettre en second plan le côté pédagogique de notre fonction est, à mes yeux, en décalage avec notre but premier de garantir un accueil de qualité.

La deuxième constatation est que les projets liés aux structures engendrent énormément d'heures de travail. Ces heures sont en général prises au détriment des autres tâches telles que la pédagogie et le soutien à l'équipe éducative.

Une troisième constatation est à relever: une structure qui fonctionne depuis peu de mois occasionne une charge supplémentaire dans l'organisation générale. En effet, c'est avec les années de fonctionnement qu'un réseau de remplacement peut être créé et ainsi libérer en grande partie la direction des remplacements nécessaires dans les groupes éducatifs. Ainsi l'expérience accumulée durant plusieurs années dans les tâches administratives ou de finances peuvent contribuer à un meilleur rendement.

Un quatrième constat peut être ajouté: malgré un profil de crèche quasiment identique (cf. Variable de contrôle, page 14), il est difficilement possible de tirer une analyse des pourcentages de travail dans les différentes rubriques. En effet, malgré des tâches et un quota de travail identique, peu de similitudes sont à relever pour cette période de relevé.

Le manque de logiciel de comptabilité démontre que les structures Mandarin et Mosaïque ont une fluctuation des heures liées aux finances. La crèche Pérollino, qui est au bénéfice du logiciel comptable WinBiZ a quasi chaque mois le même pourcentage de travail dans la rubrique finance. Il est encore à noter qu'une augmentation de la charge de travail pour la crèche Pérollino est à prévoir au début de chaque année civile pour le boucllement des comptes de l'année écoulée. Les crèches Mandarin et Mosaïque délèguent cette tâche à une entreprise externe de type fiduciaire.

De plus, quelques remarques peuvent venir pondérer le relevé des tâches de direction effectué. Le premier point qui pourrait être soulevé concerne la performance des institutions. Dans le travail de relevé des heures de travail lié aux tâches de direction, une rubrique aurait dû être créée afin de noter tous les faits marquant des mois analysés. Lors de l'entretien final avec les directrices, cette question a été soulevée mais je reste persuadée qu'en notant quotidiennement les faits marquants, les réponses auraient été plus approfondies et plus riches.

Une autre vision aurait été tout aussi intéressante à traiter, il s'agit de celle du personnel éducatif des structures. Comment les éducatrices perçoivent-elles les directions? Cette question a été abordée lors de la rencontre du 29 novembre 2013 avec M. Thomas Straub. En accord avec les autres directrices, cette question n'a pas été plus approfondie pour les raisons suivantes. Etant la directrice de la structure Pérollino, ayant travaillé à la crèche Mandarin en 1996 et étant initiatrice de la crèche Mosaïque, il existe trop de risques que le personnel n'ose pas me parler librement. Il existerait un levier de loyauté. Si cette recherche avait été menée par des personnes totalement externes, cette question aurait été très intéressante et pertinente à travailler.

Des entretiens avec les familles auraient certainement été une richesse supplémentaire. Comment les familles voient-elles la direction? En général les directrices croisent les parents le matin ou en fin de journée pour échanger quelques mots. Sauf en cas de questions précises, les familles ont besoin de

parler à la direction en cas de désaccord avec la facture, pour une modification d'inscription ou annoncer un événement bien précis.

Caractéristiques internes des trois institutions

Crèche Mandarine:

Pour les directrices de la crèche Mandarine, le début du travail de relevé a été difficile. Par la suite, ce travail a été intéressant et enrichissant. Elles avaient une meilleure vision du travail effectué dans la journée et elles ont mieux réalisé la part du travail fait dans l'urgence, qui est notre quotidien. Finalement, elles estiment qu'un tel relevé est un bon moyen de s'auto-observer.

Concernant les caractéristiques internes, il y a eu plusieurs faits marquants.

Le premier est le départ des « grands » enfants (4-5 ans) pour l'école enfantine. La modification du groupe des grands a engendré une réflexion sur le fonctionnement de la structure, de la disposition des groupes et un problème de remplissage. Etant donné que les enfants ont fréquenté l'institution jusqu'à la fermeture du mois de juillet 2013, il n'a pas été possible d'effectuer les premières adaptations des nouveaux enfants pour la rentrée d'août 2013.

Le deuxième point concerne le personnel. Durant cette période de relevé, il y a eu une absence pour cause de maternité et la personne engagée pour son remplacement n'est pas restée pour toute la durée du remplacement.

Le troisième point à soulever est que le comité de la crèche Mandarine est peu présent dans l'institution. Le comité est l'organe décisionnel et les directrices exécutent. Il y a des séances programmées et en cas de besoin, les directrices correspondent par mail avec les membres du comité.

Le dernier point à noter est que la répartition des tâches entre les deux directrices est très bien définie. Elles gagnent ainsi en efficacité et le fait d'être à deux à la direction permet des échanges constructifs et un remplacement d'urgence de l'une ou de l'autre facilité en cas de nécessité.

Pour conclure, les directrices de la crèche Mandarine sont actuellement plus en mode de connaissances existantes car, avec le programme informatique de gestion CSE-Kibe, les changements vont se faire naturellement.

Crèche Mosaïque:

Pour la directrice générale de la crèche Mosaïque, le travail de relevé a été assez difficile au commencement. Le fait de ne pas être de langue maternelle francophone a alourdi la tâche. Pour l'adjoint, le travail de relevé a été facile à exécuter, ses fonctions étant suffisamment structurées pour les répartir facilement dans les différentes rubriques.

La direction de la crèche Mosaïque estime qu'il n'y a pas eu beaucoup de changement de personnel. S'agissant de la question liée à la stabilité du personnel, elle estime qu'il est difficile de se prononcer sur ce point car elle ne connaît pas le turn-over des autres institutions.

Concernant le comité, il est un soutien présent en cas de besoin. En général les demandes spécifiques lui sont adressées par téléphone. La direction prend ce soutien comme un appui mais clairement, le comité ne fait pas de tâches de direction.

La direction de la crèche Mosaïque se trouve actuellement plutôt en mode de connaissances existantes. En effet, tous les tableaux, les listes ou les plans ont été créés en août 2012. La directrice n'ayant pas encore beaucoup de connaissances informatiques, elle estime qu'il ne serait pas judicieux de modifier les fichiers informatiques pour l'instant.

Crèche Pérollino:

En raison de la charge de travail au quotidien et vu la diversité des tâches, la tenue quotidienne du relevé n'a pas été facile au départ. Une fois l'habitude acquise, ce travail a été très bénéfique pour évaluer le travail accompli et démontrer qu'il y a une multitude des tâches à exécuter.

La directrice de la crèche Pérollino estime qu'il n'y a pas eu beaucoup de changement au niveau du personnel durant l'année 2013. Il existe bien des changements de personnel occasionnés par le départ des apprenties et des stagiaires au terme de leur formation à la fin juillet 2013, mais cette rotation des apprenties et des stagiaires a lieu chaque année durant la période de l'été.

Au niveau des finances, la crèche Pérollino a une subvention fixe de la HES. Une répartition du montant de la subvention a été faite selon la grandeur des écoles. Chaque mois, le 1/12^{ème} de la subvention est versée sur le compte bancaire de la crèche. Ainsi, la direction ne doit pas démontrer l'utilisation de la subvention à la HES. C'est à l'AG que le rapport est donné aux directions de la HES

pour accord. Cela diminue la charge de travail de la direction par rapport aux crèches subventionnées par la ville de Fribourg.

La présidente de la crèche Pérollino est souvent en contact avec la directrice de la crèche. En effet, le projet d'agrandissement exige un investissement conséquent de leur part. Des négociations et des entretiens sont constamment programmés avec l'architecte cantonal, la trésorerie de l'Etat ainsi que des notaires. Des rendez-vous avec des architectes et des banques ont également été réalisés. Ce projet d'agrandissement modifie sensiblement la fonction de direction. Afin de continuer à assumer toutes les autres tâches de direction, cette dernière a opté pour une participation de l'équipe éducative dans les tâches suivantes: révision du concept pédagogique, diverses commandes, suivi du personnel auxiliaire. Les horaires de travail de l'ensemble des collaborateurs ont été aménagés afin qu'il n'y ait ni une augmentation de leur charge de travail, ni des heures supplémentaires à compenser par la suite.

La direction de la crèche Pérollino fonctionne donc plutôt en mode de connaissances nouvelles. En effet, à l'ouverture de la structure en février 2008, il était très important de trouver et d'écrire la ligne pédagogique pour l'ensemble du personnel. Depuis que l'équipe éducative est stable et que le concept pédagogique est consolidé, la direction a la possibilité d'affiner tous les documents internes comme les questionnaires d'entretiens et ceux d'embauche pour l'ensemble des fonctions, les documents d'évaluations pour les apprentis-es et les stagiaires, le classeur d'entretien pour les familles, etc. Au niveau informatique, la crèche Pérollino s'est dotée d'un programme de comptabilité et de facturation qui permet d'établir les statistiques pour le SEJ ainsi que de répondre aux futures demandes du canton de Fribourg par rapport au plan comptable.

Caractéristiques externes des trois institutions

Crèche Mandarine:

Comme déjà mentionné, la crèche Mandarine est située dans le quartier populaire du Schoenberg. La population étrangère y est élevée et la moyenne d'âge est la plus basse de la ville de Fribourg.

Les directrices de la crèche Mandarine pensent qu'une augmentation des tâches dans le domaine de la finance n'est pas exclue. En effet, les familles passent souvent par des périodes de travail puis de chômage. Ces modifications du statut des familles demandent aux directrices de calculer à chaque fois le nouveau tarif. La langue parlée est également un sujet qui peut augmenter la charge de travail de la direction. En effet, beaucoup de familles ne parlent que très peu ou pas le français. Cela implique un investissement supplémentaire de la part du personnel de direction. Le contrôle lié aux autorisations de séjour des familles est également plus important que dans les deux autres structures.

Crèche Mosaïque:

La direction de la crèche Mosaïque estime qu'il n'y a pas énormément de départs d'enfants. Les seuls départs effectués sont les enfants en partance pour l'école enfantine. La crèche a bien quelques situations difficiles à gérer mais la direction estime que celles-ci peuvent exister dans toutes les structures.

Les parents qui placent leurs enfants à la crèche Mosaïque sont consciencieux et règlent les factures dans les délais. Il y a peu de rappel à effectuer.

La structure est située dans des locaux qui sont neufs. Des imperfections de construction sont encore d'actualité, ce qui implique des rencontres avec le SEJ, les architectes et les entreprises concernées.

Crèche Pérollino:

La crèche Pérollino ne recevant pas de subventions de la ville de Fribourg, la première condition pour accéder à une place d'accueil est l'affiliation d'un ou des parents à la HES du canton de Fribourg. Les parents ayant terminé leur formation ou souhaitant changer de métier sont dans l'obligation de retirer leurs enfants de la structure. Cette contrainte d'affiliation a une répercussion sur la rotation des enfants dans la structure. Chaque année, des enfants quittent la structure, ce qui n'est pas ou peu le cas dans les structures subventionnées par la ville de Fribourg, et des nouvelles inscriptions et adaptations doivent être programmées. La direction de la crèche Pérollino a donc plus de travail avec les familles que dans les autres structures.

Autre point constaté; les familles qui placent leurs enfants à la crèche Pérollino ont soit des revenus élevés par le fait qu'un ou que les deux parents sont professeurs à la HES, soit des bas revenus lorsque un ou des parents sont étudiants. Il y a très peu de familles avec des revenus moyens. Chaque mois, des rappels doivent être envoyés.

Conclusion

Durant notre formation, des cours d'analyse de pratique sur le travail réel et le travail prescrit nous ont été dispensés.

Le travail réel est la confrontation aux situations réelles de travail qui oblige le personnel à trouver des solutions seul ou en équipe. Or, dans les activités humaines, il est très difficile de nommer ce que l'on fait. Pour cette raison, il est important d'établir du prescrit dans notre quotidien. Par contre, trop de travail prescrit peut empêcher le développement du personnel et amener celui-ci à se désinvestir de sa fonction. Il est donc primordial de travailler avec des objectifs afin de donner une orientation au travail. Ainsi, l'écart entre le travail prescrit et le travail réel est synonyme d'investissement au travail (Cours de Mme Joëlle Libois, septembre 2011).

Durant toute la période de relevé des tâches de travail de direction, il a été constaté que malgré les prescriptions de notre fonction, le travail réel prend souvent une large place au quotidien. Les remplacements d'urgence à programmer, les projets qui demandent plus d'investissement que prévu, les modifications d'horaires de travail et le soutien aux équipes éducatives rendent la gestion des journées difficilement programmable pour une institution dont la main-d'œuvre est l'essence même de notre quotidien. Malgré tout, cette analyse des tâches de direction a été riche en apports et en connaissances. Le simple fait de nommer et de noter les tâches réalisées dans une journée a démontré que celles-ci ne sont jamais identiques et que la fonction de direction implique une grande flexibilité et des ajustements constants.

Entretiens de recherches

Pour mieux confronter la réalité fribourgeoise dans le travail de direction, il m'est apparu nécessaire d'aller me confronter à d'autres pratiques. Dans la plupart des autres cantons, des différences managériales de la gestion des institutions de l'enfance sont à noter. Ces différences viennent principalement par la forte augmentation de l'offre des structures de placement pour les familles, ainsi que par le besoin de baisser le prix-coûtant des institutions et d'utiliser le personnel selon ses compétences. Les normes d'encadrement n'étant pas flexibles, c'est dans la gestion des directions que des changements notables peuvent être réalisés.

La ville de Fribourg est une commune majoritairement francophone. Par contre, il existe de plus en plus de structures bilingues ou totalement alémaniques et, d'un autre côté, les structures fribourgeoises sont de petite capacité. Pour mieux visualiser, comprendre et tenir compte de ces aspects linguistiques et structurels, j'ai décidé de rencontrer deux types de fonctionnement, le premier à Lausanne et le deuxième à Zoug.

Fonctionnement d'une institution lausannoise

Au mois d'octobre 2013, un entretien a été organisé avec le directeur de La Pouponnière et l'Abri, Monsieur Dell'Eva, à Lausanne.

La Fondation La Pouponnière et l'Abri compte 387 places d'accueil extrafamilial par jour réparties dans quatre institutions.

En plus de la structure crèche, Monsieur Dell'Eva dirige également 2 accueils spécialisés, un accueil éducatif mères-enfants ainsi qu'un espace rencontre.

Pour cette structure, il existe:

- Un organigramme général et un deuxième fonctionnel.
- Une comptabilité par secteurs.
- Une différence est faite au niveau des engagements du personnel. Il existe deux CCT. La première pour les éducateurs-trices de l'enfance des institutions de type crèche et la deuxième pour les éducateurs-trices spécialisés-es de l'autre secteur.
- La Fondation La Pouponnière et l'Abri sont propriétaires de tous leurs locaux.
- Un responsable de formation des ASE. Cette personne planifie les rotations des apprentis-es afin que ceux-ci travaillent avec toutes les tranches d'âge, elle s'occupe du suivi des FEE et intervient dans le suivi des apprentis en cas de doutes ou problèmes.
- Des descriptifs de postes pour l'ensemble du personnel, ceux-ci englobent aussi la direction. Les descriptifs de postes nomment la fonction et les tâches qui en découlent.

A la Fondation Pouponnière et l'Abri, les tâches suivantes sont considérées comme tâches de direction; l'administration, les ressources humaines, les finances, le conseil de fondation et le responsable de formation (voir organigramme, annexe 10).

Les principales tâches du directeur général, M. Dell'Eva:

- Responsable de la coordination entre les différents postes suivants ; le bureau RH, le bureau de comptabilité, le secrétariat central et le responsable (la responsabilité) de formation ASE.
- Responsable des situations qui ne peuvent pas être gérées ou réglées par les autres membres du collège de direction : accident, RH, finances, etc.
- Rencontre avec les différents membres du collège de direction soit:
 - 1 x par mois avec le conseil de fondation
 - 2 x par mois en bilatéral avec chaque direction de CVE
 - 1 x par mois avec l'ensemble des directions CVE
 - 2 x par mois avec l'ensemble du collège de direction
- Emission des projets pour le conseil de Fondation. Monsieur Dell'Eva propose environ 12 projets par séance. Pour chaque projet, deux à trois options sont émises par le directeur général. Ainsi, le conseil de Fondation peut décider et choisir rapidement car le temps consacré par le conseil à chaque dossier est d'environ 10 minutes
- Gestion de la cuisine
- Gestion de l'intendance

Dans le canton de Vaud, il n'existe pas de normes et recommandations pour la fonction de direction de crèche. La répartition des tâches s'est faite sur la base de comparatifs avec d'autres institutions.

Sur le terrain, la répartition des tâches a été réalisée en fonction de l'expérience, et la répartition du personnel en fonction de la grandeur de l'institution.

Monsieur Dell'Eva a choisi ce modèle de gestion en collaboration avec le Conseil de Fondation. Ils ont souhaité avoir une équité de traitement entre les différentes structures.

Pour effectuer une comparaison avec le taux de 1.25 heures de direction, j'ai réalisé le calcul suivant: Il y a un total de 1300% de taux de travail consacré à des tâches de direction et pédagogie pour l'ensemble de l'institution de la Pouponnière et l'Abri.

1300% est l'équivalent de 13 personnes à plein temps.

13 équivalents à plein-temps * 40 heures de travail par semaine = 520 heures au total.

520 heures au total divisées par les 387 places d'accueil = 1 heure et 20 minutes par place d'accueil.

En comparaison avec le calcul de la FCGF, cela représente; $387 \text{ places} \times 1.25 \text{ h} = 483.75 \text{ heures}$ au total: 483.75 heures divisées par 40 heures de travail par semaine = **12.10 équivalents plein-temps**.

La différence du 90% entre la réalité de La Fondation La Pouponnière et l'Abri et la FCGF vient des différentes structures spécialisées que comptent La Fondation La Pouponnière et l'Abri. Dans le calcul ci-dessus, le pourcentage de travail du directeur, de l'administration et du bureau de comptabilité est comptabilisé pour l'ensemble des structures de La Fondation la Pouponnière et l'Abri. On peut estimer que le pourcentage du 90% correspond totalement ou en partie aux tâches liées aux structures spécialisées.

Selon Monsieur Dell'Eva, les points positifs de ce système de gestion sont:

- La transversalité sur toutes les fonctions de finances, RH et formation des ASE, qui apporte une cohérence et représente un atout pour la structure.
- Une meilleure efficacité du système.

Malgré les avantages de cette transversalité dans les tâches quotidiennes, il est bien conscient de la complexité du système.

Les points négatifs de ce système de gestion sont:

- A chaque modification des structures (agrandissement), l'état ou la ville veut raboter des pourcentages de travail sur les taux de direction.
- La transversalité est complexe car elle peut générer des conflits.

Par exemple, les directeurs des CVE ne se rendent pas aux réunions avec le Réseau Lausannois, c'est Monsieur Dell'Eva qui participe aux séances. De temps en temps, la responsable des RH qui s'occupe de l'ensemble des éducatrices prend part également aux séances avec le Réseau Lausannois. Les directeurs des CVE de la Fondation La Pouponnière et l'Abri ne vont pas aux séances comme cela pourrait être le cas dans les autres structures de la ville de Lausanne. Ce mode de fonctionnement « enlève » certaines compétences ou certaines responsabilités aux directeurs en place comme la responsabilité RH ou le travail en réseau par exemple. D'ailleurs, certains directeurs

ont quitté la Pouponnière et L'Abri car ils souhaitent avoir des compétences plus élargies. Pour ces raisons, un audit externe a été mandaté par le conseil de Fondation La Pouponnière et l'Abri pour palier le risque de départ des différents collaborateurs du groupe de direction.

Cette visite a été enrichissante et très pertinente. Le système proposé par la Fondation La Pouponnière et l'Abri est un modèle managérial intéressant mais complexe. Durant l'entretien avec Monsieur Dell'Eva, certaines failles liées au système ont été relevées. La priorité dans ce système de gestion est donnée aux personnes qui chapeautent les différentes tâches de direction telles que: Finances, RH et formation. Par contre, ce système de fonctionnement serait assez facilement applicable aux crèches de la ville de Fribourg.

Fonctionnement d'une institution zougise

Un deuxième entretien exploratoire a été programmé au mois d'octobre 2013 à Zoug: une rencontre avec Madame Krucker, directrice générale de l'association KiBiZ, structure qui gère des crèches et des accueils familiaux de jour en ville de Zoug.

Cette association compte 124 places d'accueil de type crèche réparties dans quatre structures différentes, et 200 familles réparties dans trois secteurs pour l'accueil familial de jour.

Pour cette structure, il existe :

- un comité est composé de 7 personnes ;
- une direction générale ;
- des responsables des différentes crèches ;
 - La crèche de 39 places = 85% de travail de responsable
 - La crèche de 24 places = 60% de travail de responsable
 - La crèche de 36 places = 80% de travail de responsable
 - La crèche de 35 places = 80% de travail de responsable
- des responsables des accueils familiaux de jours ;
 - Premier secteur = 25% de travail de responsable
 - Deuxième secteur = 40% de travail de responsable
 - Troisième secteur = 65% de travail de responsable
- un organigramme général ;
- des descriptifs de postes et de fonctions pour l'ensemble du personnel qui englobent la direction. Ceux-ci nomment la fonction, les tâches et les moyens qui en découlent.

A l'association KiBiZ, les tâches suivantes sont considérées comme tâches de direction: les ressources humaines, la pédagogie, les finances et le comité.

Les responsables des différents secteurs de l'accueil familial de jour ont comme tâches principales la recherche des mamans de jour, l'évaluation des mamans de jour, l'accueil des familles et le conseil aux familles. La directrice générale rencontre chaque 3 à 4 semaine les responsables de l'accueil familial de jour.

A l'association KiBiZ, les principales tâches de la directrice générale sont:

- la coordination entre les différents secteurs de l'association;
- la responsabilité des situations qui ne peuvent pas être gérées ou réglées par les autres membres du collège de direction;
- l'évaluation des diverses directions et du développement du personnel;
- les relations avec le comité;
- la coordination entre les secteurs;
- l'organisation des remplacements;
- la responsabilité financière de la structure;
- les relations internes et externes et les relations publiques;
- les projets;
- les enquêtes.

La responsabilité de l'administration, de l'externalisation, de l'expansion, de la coopération, des constructions, des rénovations, du marketing, de la communication, des contrats de management, des tarifs et du management de qualité est assurée par la directrice générale.

Le calcul du taux de direction de l'ensemble des différents secteurs, crèches, accueil familial de jour et direction générale s'est fait selon l'expérience et les recommandations d'autres institutions.

Avant la création de l'association KiBiZ en janvier 2013, les différentes crèches et les associations d'accueil familial de jour fonctionnaient toutes individuellement. La création de l'association KiBiZ a permis une rationalisation des compétences du personnel de gestion de l'association répondant aux demandes du canton de Zoug.

C'est le comité de l'association qui a choisi ce modèle de gestion. Il a souhaité un partage équitable des fonctions entre les différents secteurs. Lorsque le nombre de crèches et d'accueils familiaux de jour a augmenté, le comité a pris la décision d'engager une direction générale. Madame Krucker était déjà directrice d'une crèche, son statut a été modifié en directrice générale. La répartition des tâches a été faite sur la base de l'expérience de Madame Krucker, du comité et des autres membres de la direction.

Selon Madame Krucker, les points positifs de ce système de gestion sont:

- Bon rapport qualité/prix (le prix-coûtant moyen des crèches en ville de Zoug est de CHF 125.-/par jour/par place.
- La direction a une bonne vision d'ensemble des aspects financiers et de la rentabilité des diverses institutions.
- La mise en place d'une direction générale permet à d'autres structures de type crèches ou accueil familial de jour de venir se greffer à ce concept.

Mme Krucker ne voit pas d'aspects négatifs à ce système de gestion.

La comparaison entre l'association KiBiZ et les recommandations de la FCGF est un peu plus complexe à réaliser. Ainsi, deux calculs différents sont nécessaires pour évaluer le rapport entre places d'accueil et taux de direction.

Pour les crèches:

Il y a un total de 550% de taux de travail des tâches de direction et pédagogie pour l'ensemble de des tâches liées aux crèches.

550% est l'équivalent de 5.5 personnes plein temps.

5,5 équivalents plein-temps * 40 heures de travail par semaine = 220 heures au total.

Ces 220 heures au total divisées par les 124 places d'accueil = 1 heure, 45 minutes par place d'accueil. La gestion de l'ensemble des tâches de direction pour les crèches de l'association KiBiZ correspond donc à 1heure et 45 minutes (1.75) par place d'accueil. Par rapport à la réalité fribourgeoise, cela correspond à 30 minutes de plus par place d'accueil.

En comparaison avec le calcul de la FCGF, cela représente; 124 places*1.25 h = 155 heures au total
Ces 155 heures divisées par 40 heures de travail par semaine = **3.9 équivalents plein temps**.

Entre les recommandations de la FCGF et la réalité de l'association KiBiZ, il y a une différence de 1.6 plein-temps. Cette différence peut être compensée par le secteur de l'accueil familial de jour car dans le calcul ci-dessus, la totalité de la direction générale, de l'administratif et des finances est répercuté sur le secteur des crèches.

Normalement, le taux d'équivalent plein temps dans le secteur de l'accueil familial de jour de l'association KiBiZ devrait-être nettement plus bas qu'à l'accueil familial de jour du district de la Sarine (voir chapitre: Descriptif du cadre théorique de la fonction de direction des accueils familiaux de jour en page 12).

Pour l'accueil familial de jour:

Le taux d'occupation pour le travail lié aux tâches des coordinatrices pour l'ensemble des 3 secteurs de l'accueil familial de jour de KiBiZ qui gère 200 familles d'accueil est au total de 130%.

A l'accueil familial de jour du district de la Sarine, le taux de travail des tâches de direction, de secrétariat, de formation et des coordinatrices est au total de 325% pour la gestion de 728 familles d'accueil.

En réalisant une règle de III, on peut voir que pour la gestion de 200 familles d'accueil selon le modèle de gestion de Madame Vorlet, il y aurait un taux de $(200 \times 325 / 728 =) 89.3\%$ de direction.

Une différence de 41% entre la méthode de gestion de l'association KiBiZ et l'accueil familial de jour du district de la Sarine est à noter. Ainsi, le modèle de gestion de Madame Vorlet est plus efficient et plus rationnel que le système de gestion de l'accueil familial de jour de KiBiZ.

En résumé, l'ensemble des pourcentages de travail pour la gestion des secteurs de l'association KiBiZ est nettement plus élevé que dans le système de la ville de Fribourg. Il existe une différence de 1.6 équivalent plein temps pour les crèches et un 0.41 équivalent plein temps pour le secteur de l'accueil familial de jour. En comparaison avec le système fribourgeois, un surcroît de 2.00 équivalents plein temps est à souligner dans le modèle KiBiZ.

Ce système de gestion des crèches et de l'accueil familial de jour permet aux directrices des crèches de garder une grande autonomie de la gestion de la structure. Seules les négociations avec les autorités, les séances de comité avec le conseil de Fondation et les lignes directrices sont gérées par Mme Krucker. Ce système pourrait très facilement être applicable à l'ensemble des crèches en ville de Fribourg. Il aurait l'avantage de ne pas grandement bousculer le fonctionnement actuel et ainsi de ne pas générer beaucoup de crainte. Par contre, une analyse financière et managériale doit être menée car il serait impensable que le taux de 1.25 heures de travail de direction par place d'accueil soit augmenté.

Afin d'analyser si des moyennes entre les rubriques de travail des institutions fribourgeoises que sont les crèches Mandarine, Mosaïque et Pérollino, un tableau des pourcentages moyens sur les cinq mois a été créé. Des comparatifs avec la Pouponnière et l'Abri ainsi que KiBiZ peuvent éventuellement permettre une analyse plus complète.

En fonction de l'organigramme de la Fondation la Pouponnière et l'Abri, un tableau des pourcentages de travail par tâche réalisée dans cette institution est nécessaire. Il existe un total de 1300% de taux de travail.

Tableau des pourcentages de travail de la Pouponnière et l'Abri:

	Administratif 230%	Pédagogie 210%	RH 240%	Finances 160%	Direction pédagogique 310%	Direction générale 100%	Formation 50%
Equivalent en pourcentage de travail par rubrique	17.7%	16.2%	18.5%	12.3%	23.8%	7.7%	3.8%

Grace au tableau de travail de la Fondation la Pouponnière et l'Abri, il sera possible de réaliser des comparatifs avec les crèches Mandarine, Mosaïque et Pérollino dans certaines rubriques telles que; **l'administration, les RH et les finances**. Les autres pôles de travail de la Pouponnière et l'Abri ne correspondent pas à la réalité fribourgeoise.

Pour l'association KiBiZ, il y a un total de 550%. Ce tableau des pourcentages de travail est basé sur l'organigramme de l'association KiBiZ.

Tableau des pourcentages de travail de l'association KiBiZ:

	Direction pédagogique 305%	Administratif, finance, RH, facturation, service 160%	Direction générale 85%
Equivalent en pourcentage de travail par rubrique	55.5%	29%	15.5%

La répartition des tâches de l'association KiBiZ ne permet pas de faire des comparatifs avec le fonctionnement fribourgeois. A l'association KiBiZ, dans le travail des directions pédagogiques est inclus des tâches de statistique, d'administration, de RH et de finances. Le rajout de ces tâches augmente fortement le pourcentage de travail des directions pédagogiques.

Ci-dessous, des tableaux de pourcentage de travail des crèches Mandarine, Mosaïque et Pérollino en fonction du relevé des tâches réalisé entre juillet et novembre 2013.

Tâche; Administratives	Juillet 13	Août 13	Sept. 13	Oct. 13	Nov. 13	Moyenne sur 5 mois
Crèche Mandarine	20%	44%	35%	30%	31%	32%
Crèche Mosaïque	41%	38%	26%	23%	12%	28%
Crèche Pérollino	27%	15%	17%	22%	15%	19.5%

Au niveau des tâches administratives, en voyant les moyennes des différentes institutions, il est difficilement possible d'établir une analyse. Les données d'une crèche à une autre sont très disparates. Pour les tâches administratives, la Pouponnière et l'Abri a un pourcentage de travail de 17.7%. Il est possible de faire une comparaison entre la crèche Pérollino et la Pouponnière et l'Abri qui ont un pourcentage quasi identique. Les crèches Mandarine et Mosaïque ont un taux nettement plus élevé. Il est difficile d'expliquer un tel décalage, à part pour la crèche Mosaïque où la directrice est de langue maternelle allemande.

Tâche; Pédagogie et équipe éducative	Juillet 13	Août 13	Sept. 13	Oct. 13	Nov. 13	Moyenne sur 5 mois
Crèche Mandarine	20%	15%	24%	19%	23%	20%
Crèche Mosaïque	2%	15%	10%	17%	10%	11%
Crèche Pérollino	14%	22%	26%	20%	12%	19%

Dans cette rubrique, les crèches Mandarine et Pérollino ont quasiment le même taux de travail, soit environ un 20% du temps utilisé au quotidien. A mon sens, il est possible de tenir compte de cette égalité du taux car ces deux structures ont une bonne expérience pratique dans ce domaine. La crèche Mosaïque est nettement en-dessous car, comme déjà expliqué dans les camemberts, la direction de la crèche Mosaïque a dû faire face à d'autres priorités durant plusieurs mois.

Tâche; Personnel et RH	Juillet 13	Août 13	Sept. 13	Oct. 13	Nov. 13	Moyenne sur 5 mois
Crèche Mandarine	15%	12%	14%	18%	15%	15%
Crèche Mosaïque	13%	10%	31%	22%	23%	20%
Crèche Pérollino	10%	17%	14%	11%	10%	12.5%

Dans la rubrique du personnel et des RH, il est difficile de faire des comparatifs. En effet, à la crèche Mosaïque, le roulement du personnel a été plus important que dans les deux autres institutions. A la crèche Mandarine, une situation particulière a été rencontrée par une personne en congé maternité et le fait que son remplacement n'a pas été assuré par la personne prévue. A la crèche Pérollino, il n'y a eu que très peu de modifications du personnel et la plupart des charges liées au changement du personnel ont été gérées avant le début officiel du relevé.

La Pouponnière et l'Abri a un pourcentage de travail RH de 18.5%. Ce taux se situe entre la crèche Mandarine et Mosaïque. Il serait réalisable de prendre comme référence le taux de 18.5% proposé par la Pouponnière et l'Abri.

Tâche; Finances	Juillet 13	Août 13	Sept. 13	Oct. 13	Nov. 13	Moyenne sur 5 mois
Crèche Mandarine	28%	10%	11%	12%	8%	14%
Crèche Mosaïque	35%	24%	17%	20%	47%	28.5%
Crèche Pérollino	18%	15%	11%	13%	14%	15%

La crèche Mosaïque a un pourcentage de travail nettement plus élevé que les autres structures. Cela s'explique surtout par les retards dans la comptabilité ainsi que par l'inexpérience de la directrice dans cette tâche. Les crèche Mandarine et Pérollino ont quasiment le même pourcentage de travail dans cette rubrique. La Pouponnière et l'Abri a un taux de 12.3% qui également proche des deux crèches fribourgeoises. Il serait donc possible de prendre une moyenne de 14-15% comme taux de référence.

Tâches; Famille	Juillet 13	Août 13	Sept. 13	Oct. 13	Nov. 13	Moyenne sur 5 mois
Crèche Mandarine	11%	15%	9%	7%	9%	10%
Crèche Mosaïque	0%	2%	2%	8%	5%	3.5%
Crèche Pérollino	5%	5%	6%	4%	3%	5%

Les crèches Mosaïque et Pérollino ont un pourcentage quasiment identique. Ces deux structures fonctionnent avec des groupes verticaux. Le départ en masse des enfants pour l'école enfantine n'a ainsi que peut perturbé ces groupes. A la crèche Mandarine, l'introduction de la première enfantine a

eu pour conséquence de vider le groupe des « grands ». Les directrices ont dû repenser et réorganiser l'ensemble de l'accueil de la crèche. Ces changements ont généré plus de rencontres avec les familles. Probablement que dès l'année 2014, le pourcentage de travail de la crèche Mandarine sera plus bas que pour l'année 2013.

Tâches; Comité	Juillet 13	Août 13	Sept. 13	Oct. 13	Nov. 13	Moyenne sur 5 mois
Crèche Mandarine	1%	4%	2%	8%	1%	3%
Crèche Mosaïque	4%	10%	1%	7%	3%	5%
Crèche Pérollino	17%	26%	17%	7%	15%	16.5%

Les crèches Mandarine et Mosaïque ont quasiment le même pourcentage de travail durant cette période de relevé. A la crèche Pérollino, le projet d'agrandissement fait fortement augmenter le travail dans cette rubrique. En ôtant les heures de travail lié au projet d'agrandissement, on arrive à un pourcentage de travail identique aux deux autres structures. Il est donc possible de prendre ces 3-5% de travail comme référence.

Tâches; Relations externes	Juillet 13	Août 13	Sept. 13	Oct. 13	Nov. 13	Moyenne sur 5 mois
Crèche Mandarine	5%	0%	5%	6%	13%	6%
Crèche Mosaïque	5%	1%	13%	3%	0%	4.5%
Crèche Pérollino	9%	0%	9%	23%	31%	14.5%

Les crèches Mandarine et Mosaïque ont quasiment le même pourcentage de travail durant cette période de relevé. La directrice de la crèche Pérollino étant en formation, son pourcentage de travail est nettement plus élevé. Par contre, en ôtant les heures de formation de la crèche Pérollino, on arrive dans la moyenne des deux autres structures. Il est donc possible de prendre ces 4-6% de travail comme référence.

Bien qu'indicative, cette comparaison entre les pourcentages de travail selon les rubriques n'est évidemment pas suffisante. Une autre analyse doit être menée pour affiner ce travail, en tenant compte de la réalité du travail de direction dans les crèches de la capitale. Il est primordial d'analyser quelles sont les tâches de direction qui pourraient-être déléguées ou enlevées aux directions des crèches de la ville de Fribourg. Pour effectuer cette analyse, un tableau SWOT est nécessaire.

5^{ème} Partie – RESULTATS ET DISCUSSIONS

Analyse SWOT d'une crèche en ville de Fribourg:

L'acronyme SWOT signifie **Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats** ce qui correspond en français aux termes : Forces, faiblesses, opportunités, menaces. Dans mon travail de recherche, cet outil va permettre de confronter l'analyse externe de l'environnement et l'analyse interne des tâches de direction. Il met en relation l'influence de l'environnement et de la concurrence et les compétences et ressources. La méthode consiste à synthétiser dans une matrice les forces et faiblesses liées aux tâches de direction et les menaces et les opportunités liées à des facteurs externes⁵ :

Diagnostic interne	
<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
Diagnostic externe	
<i>Opportunités</i>	<i>Menaces</i>

Pour compléter ce travail, il est possible, en répondant aux différentes questions qui sont à l'interne du tableau de définir des axes stratégiques pour la suite de ma recherche.

	Forces internes	Faiblesses internes
Opportunités externes	<i>Comment utiliser les forces en exploitant les opportunités ?</i>	<i>Comment minimiser les faiblesses en exploitant les opportunités ?</i>
Menaces externes	<i>Comment utiliser les forces en minimisant les menaces ?</i>	<i>Comment réduire les faiblesses et les menaces ?</i>

Pour les raisons suivantes, il est possible de réaliser une analyse SWOT pour l'ensemble des tâches de direction des crèches subventionnées par la ville de Fribourg:

- Le calcul du taux de direction est basé sur 1.25 heure par place d'accueil.
- Les familles ne placent pas leurs enfants en fonction de leur lieu d'habitation mais en fonction des disponibilités en matière de place d'accueil. Ainsi, les familles se déplacent d'un quartier à un autre pour amener et chercher leurs enfants.
- La commune de Fribourg garantit le déficit de toutes les institutions subventionnées par la ville.
- Toutes les institutions subventionnées par la ville de Fribourg sont constituées en association à but non-lucratif.
- Les tâches de direction sont actuellement presque les mêmes pour toutes les crèches de la ville de Fribourg. Une exception est à noter pour l'une d'entre elle. Un membre du comité de cette structure gère une société coopérative immobilière et c'est cette société qui gère l'ensemble des tâches administratives et financière de la crèche.
- Les normes d'encadrement édictées par le SEJ sont appliquées dans toutes les crèches de la ville de Fribourg.
- Les documents à remplir pour le financement de l'Etat et la part des employeurs sont identiques à l'ensemble des institutions préscolaires du canton de Fribourg.

⁵ <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/swot-methode.html>

Récupéré le 22 août 2014

Analyse SWOT de la fonction de direction dans une crèche subventionnée par la ville de Fribourg.

Externes			
		c. Opportunités	d. Menaces
Internes	a. Forces	<p>c.1. Soutien pour toute question de la FCGF.</p> <p>c.2. Soutien d'une fiduciaire pour la révision des comptes.</p> <p>c.3. Implication cantonale dans la formation ES.</p> <p>c.4. Demande d'unification des tâches de direction avec toutes les analyses réalisées=cahier des charges en adéquation avec les postes de direction</p> <p>c.5. Demandes d'unification du SEJ (plan comptable, statistiques)</p>	<p>d.1. Demandes d'unification, sans analyses réalisées, des instances politiques (conseil général de la ville de Fribourg - motions)=modification et/ou perte de la fonction de direction.</p> <p>d.2. Réclamations des familles sur les différences d'accueil entre les crèches subventionnées par la ville de Fribourg.</p> <p>d.3. Contrôles plus poussés de la ville de Fribourg</p> <p>d.4. Désistement financier des autorités communales.</p>
	<p>a.1. La direction de la structure a un taux de travail assez élevé pour répondre à la plupart des questions.</p> <p>a.2. De par le point a.1. capacité de réactivité de la direction par rapport aux urgences.</p> <p>a.3. Bonne stabilité du personnel éducatif qui permet de répondre à certaines demandes (téléphones)</p> <p>a.4. Très bonnes compétences dans les aspects pédagogiques et organisationnels des groupes (horaires, remplacements, relations avec les éducatrices et les familles, etc.)</p> <p>a.5. Pas de difficulté financière car garantie du déficit par la ville de Fribourg</p> <p>a.6. Grande autonomie pour les directions car la ville de Fribourg fait peu de contrôles</p>	<ul style="list-style-type: none"> Redimensionner les tâches de direction. Employer les personnes selon leurs compétences. Création de pôles de compétences. Création d'une formation ES sur le territoire fribourgeois. 	<ul style="list-style-type: none"> Modification des normes d'encadrement pour diminuer les charges.
	b. Faiblesses	<p>b.1. La direction doit souvent exécuter les tâches dans l'urgence et sans aides possibles.</p> <p>b.2. Documents informatiques uniques et non-transmissibles car créés par la direction.</p> <p>b.3. Difficultés à avoir des membres du comité issus du domaine social.</p> <p>b.4. Multitudes de tâches toutes différentes les unes des autres.</p> <p>b.5. Peu de place aux questions pédagogiques par manque de temps.</p> <p>b.6. Pas ou peu de connaissances dans le domaine des assurances sociales et au droit du travail.</p> <p>b.7. Pas de liste d'attente centralisée qui implique beaucoup de travail administratif</p> <p>b.8. Peu de travail en réseau entre les directions des crèches = isolement</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diminution des subventions à un prix coûtant fixe et non sur la garantie du déficit (système actuel). Suppression des contrôles des conditions d'engagement du personnel (salaires basés sur l'expérience). Salaires du personnel basés sur le rendement et non plus sur l'expérience Augmentation des tarifs aux familles ce qui ne donnerait qu'aux familles aisées le droit à une place d'accueil. Suppression de la subvention à la formation à la direction de niveau HES=plus de notions de finances, de management pour les prochaines directions. Pour cause d'austérité, risque d'une diminution des subventions de la ville de Fribourg=recherche individuelle de fonds financiers

Analyse du SWOT

Cette analyse SWOT fait ressortir deux options assez divergentes l'une de l'autre.

Une première option serait de donner les compétences à l'interne des structures, soit aux directrices actuelles en leur proposant de la formation continue ou de la formation post-grade dans les domaines des assurances sociales, du management, des finances et des outils informatiques. En donnant les outils aux directrices de crèches pour répondre aux nombreuses tâches, une grande partie de la perte des connaissances pourrait être comblée.

Cependant, il ressort de grosses lacunes dans cette option:

- Les documents liés à la statistique, à la présence des enfants, aux règlements internes, à l'informatique, etc., ne seraient pas unifiés. Des comparatifs ne seraient pas réalisables.
- Chaque structure aurait ses assurances privées. Pas d'égalité entre les salariés des structures.
- Les familles qui placent leurs enfants n'auraient pas les mêmes prestations d'une crèche à une autre.
- Le SEJ ne finance actuellement plus les formations en management et en finance. Sans ce soutien financier, les structures ne pourraient pas assurer la formation de son personnel de direction.

Au vu des lacunes citées ci-dessus, il n'est à mes yeux pas raisonnables de garder cette option dans la suite de l'analyse.

La deuxième option serait d'organiser des regroupements de tâches de direction. Ainsi le personnel de direction serait employé selon ses compétences et ses savoirs. Ces regroupements de tâches impliqueraient la création de pôles de compétences de la manière suivante:

- Un bureau administratif – la création de ce pôle signifie l'engagement de personnel avec des compétences dans les tâches administratives.
- Un bureau financier – la création de ce pôle signifie l'engagement de personnel avec des compétences financières (comptable).
- Un bureau RH – la création de ce pôle signifie l'engagement de personnel avec des compétences en droit du travail, en assurances sociales, en assurances accidents, etc.
- Une direction générale pour la coordination entre les crèches et les différents pôles de compétences.

De plus, en créant ces pôles de compétences, il serait envisageable d'engager du personnel administratif qui a déjà de l'expérience dans l'établissement de budget, dans les diverses assurances et dans le droit du travail. En engageant du personnel administratif polyvalent, le travail de collaboration entre les pôles et le bureau administratif n'en serait que plus grand.

Cette option rencontre toutefois un défaut. Le fait d'ôter des tâches administratives, financière et RH aux directions actuelles ferait diminuer leur pourcentage actuel de travail. De plus, celles-ci ne seraient plus considérées comme des directions de crèche mais comme des directions pédagogiques, ce qui pourrait être vu comme un point positif puisque cela valoriserait leur travail sur le plan humain.

Au vu des nombreuses difficultés énumérées dans la première option, il est plus judicieux, dans la suite de l'analyse, de garder l'option de regroupement des tâches de direction dans la création de pôles de compétences.

Pour affiner l'analyse, l'ensemble des tâches de direction va être traité dans un tableau d'analyse stratégique qui jugera la pertinence, l'acceptabilité et la faisabilité de déléguer à l'externe de la crèche les tâches énumérées.

- L'analyse de la pertinence doit répondre à la question suivante : Dans quelle mesure l'activité est-elle importante pour le dimensionnement de la structure soit, est-ce parfaitement approprié selon l'analyse SWOT réalisée en page 38.
- L'analyse de l'acceptabilité doit répondre à la question suivante : Quel retour ou potentiel peut-être attendu pour chaque partie prenante (financier, non-financier)?
- L'analyse de la faisabilité permet d'évaluer les compétences / ressources (main d'œuvre) qui pourrait réaliser les tâches.

Dans cette analyse stratégique, la terminologie pour dénommer les directrices d'institution actuelles évoluera en « directrices pédagogiques ».

Un second point est à soulever. Les tâches de direction telles que citées en page 16 ne pourront pas être analysées comme auparavant. Les tâches devront être traitées en fonction de la deuxième option citée ci-dessus.

Explicatif du tableau:

En vert: Tâches qui pourraient être facilement retirées aux directrices des crèches pour être externalisées.

En orange: Tâches qui pourraient être retirée des crèches pour être externalisées moyennement certaines conditions.

En rouge: Tâches qui ne pourraient pas être retirées des crèches pour être externalisée.

Analyse de pertinence, d'acceptabilité et de faisabilité

Quelles tâches de direction peuvent-être déléguées selon le tableau ci-dessous:

		Pertinence Caractère de ce qui est parfaitement approprié selon l'analyse SWOT	Acceptabilité Retour attendu/potentiel pour chaque partie prenante – financier et non-financier	Faisabilité • Financière • Des compétences, ressources – main d'œuvre
	Tâches administratives			
Option 1	<ul style="list-style-type: none"> La correspondance liée aux postulats, informations aux familles, mails ou téléphones dans la crèche 	<p>Pas pertinent</p> <p>Car, la crèche est en 1^{ère} ligne pour accueillir les familles, répondre à leurs demandes et sélectionner les futures candidatures. Une décentralisation n'apporterait que plus de travail de communication</p>	<p>Pas acceptable</p> <p>En gardant ces tâches à l'intérieur de la crèche, il y a un plus grand potentiel de réactivité que si elles sont déléguées. Au niveau financier, le fait de devoir remonter les informations ou les demandes serait une perte de temps et donc d'argent.</p>	<p>Pas faisable</p> <p>Les compétences RH pour réaliser ces tâches se trouvent dans la crèche car les directions pédagogiques ont été formées pour répondre à ces demandes.</p>
Option 2	<ul style="list-style-type: none"> Les statistiques pour le SEJ, l'OFAS, les nouveaux documents des normes et directives 	<p>Pertinent</p> <p>Car un seul outil informatique serait créé pour gérer les statistiques SEJ et/ou OFAS.</p>	<p>Acceptable</p> <p>En enlevant cette tâche, les directrices pédagogiques auraient plus de temps à disposition pour d'autres tâches tandis que la direction générale et les membres de l'administration, en regroupant les demandes statistiques, auraient plus d'expérience et donc d'efficacité</p>	<p>Faisable</p> <p>Car la compétence serait donnée à la direction générale et aux membres de l'administration afin d'optimiser et rationaliser les demandes du SEJ, OFAS, ville, etc.</p>
Option 3	<ul style="list-style-type: none"> L'administration générale : La rédaction de projet, gestion du site internet, classement, informatique, enquêtes de satisfaction, archivage, etc. 	<p>Pertinent</p> <p>Des documents identiques pour toutes les structures = comparaisons possibles = un outil informatique = meilleure gestion</p>	<p>Moyennement acceptable</p> <p>il faudrait définir les types de projets qui seraient du ressort de la responsable pédagogique (par ex : concept pédagogique, rituels, etc.) aux autres (par ex : projet agrandissement, recherche de fond, etc.). La gestion du site internet devrait être du ressort d'une personne externe avec le savoir mais une très bonne gestion de la communication serait à planifier.</p>	<p>Faisable</p> <p>En regroupant ces tâches, chaque personne engagée travaille selon ses compétences et non par nécessité de les réaliser = rationalisation financière</p>
Option 4	<ul style="list-style-type: none"> Les commandes diverses de produits et de nourriture 	<p>Pas pertinent</p> <p>Comme pour l'option 1, la direction pédagogique de la crèche est mieux à même de répondre aux besoins directs en nourriture et en produits.</p>	<p>Pas acceptable</p> <p>Idem que l'option 1. Meilleure réactivité en gardant le potentiel à l'intérieur des crèches</p>	<p>Moyennement faisable</p> <p>Au niveau de la ressource, il est préférable que la direction pédagogique puisse avoir cette tâche. Par contre, au niveau financier, une solution de commande en bloc pour toutes les institutions pourraient être envisagée = rabais de gros</p>

	Pédagogie			
Option 1	<ul style="list-style-type: none"> La répartition des groupes Les colloques de groupes ou institutionnels Les projets pédagogiques Le suivi des enfants – soutien pédagogique Les remplacements d'urgence dans les différents groupes 	<p>Pas pertinent</p> <p>Car les crèches sont en 1^{ère} ligne pour traiter de tous les points pédagogiques à l'intérieur. Une décentralisation n'apporterait que plus de travail de communication, une non cohérence entre le personnel et les familles et un stress au niveau de l'organisation des remplacements.</p>	<p>Pas acceptable</p> <p>En gardant ces tâches à l'intérieur de la crèche, il y a un plus grand potentiel de réactivité que si elles sont déléguées. Au niveau financier, le fait de devoir remonter les informations ou les demandes serait une perte de temps et donc d'argent.</p>	<p>Pas faisable</p> <p>Les compétences RH pour réaliser ces tâches se trouvent à l'intérieur des crèches car les directions pédagogiques sont formées pour répondre à ces demandes.</p>
Option 2	<ul style="list-style-type: none"> Liste d'attente centralisée 	<p>Pertinent</p> <p>Il est plus pertinent de retirer cette tâche aux directrices pédagogiques et d'avoir la compétence à un endroit spécifique. En introduisant la liste d'attente centralisée, cela permettrait une économie de tâche administrative et un accès de placement à une famille selon des règles strictes.</p>	<p>Acceptable</p> <p>Cette liste d'attente permettrait d'avoir une vision politique sur la réalité des demandes de placement en crèche en ville de Fribourg. Il n'y aurait plus besoin de réaliser des sondages auprès des familles pour évaluer la demande de placement.</p>	<p>Faisable</p> <p>Au niveau financier, l'achat de départ du programme serait rapidement compensé par le gain de temps réalisé. Au niveau des ressources, une à deux personnes qui gèreraient cette liste d'attente rend la tâche plus rentable.</p>
	Personnel et RH			
Option 1	<ul style="list-style-type: none"> Administration générale RH (affiliation, assurance, accident, etc.) 	<p>Pertinent</p> <p>La gestion des RH est une tâche très spécifique qui demande un savoir spécifique. Il serait donc préférable de retirer cette tâche des directions pédagogiques.</p>	<p>Acceptable</p> <p>En regroupant les structures, une adhésion à une assurance collective permettrait d'acquiescer de meilleures offres en assurances. L'affiliation des crèches à une seule assurance permettrait d'avoir une ligne identique pour tous les employés des crèches et des prix plus compétitifs.</p>	<p>Faisable</p> <p>L'expérience des personnes engagées dans les différents pôles permettrait une économie de travail.</p>
Option 2	<ul style="list-style-type: none"> L'établissement des horaires L'établissement des nouveaux horaires de la rentrée La formation continue du personnel La relation avec le personnel éducatif Les entretiens d'évaluations et entretiens périodiques 	<p>Pas pertinent</p> <p>Il n'est pas pertinent de retirer cette tâche aux directions pédagogique car, étant à l'intérieur des crèches, elles seraient à même d'organiser les horaires, les remplacements et la formation continue du personnel éducatif en fonction des enfants présents.</p>	<p>Pas acceptable</p> <p>En gardant cette tâche à l'intérieur des crèches, il y aurait une plus grande réactivité et donc un meilleur rendement.</p>	<p>Pas faisable</p> <p>Les personnes qui travaillent en-dehors des crèches ne pourraient pas évaluer les besoins du personnel éducatif. Ce serait une perte de temps et d'argent.</p>

Option 3	<ul style="list-style-type: none"> La relation avec le personnel d'intendance et d'hôtellerie 	<p>Moyennement pertinent</p> <p>La gestion du personnel hôtelier, pour autant qu'il y ait une cuisine à l'intérieur de l'institution, devrait rester aux directions pédagogiques. Etant à l'intérieur des institutions, il y aurait une meilleure collaboration avec le personnel de cuisine. S'il n'y a pas de cuisine à l'intérieur de la structure, une analyse plus approfondie devrait être faite pour évaluer les possibilités de livrer les repas aux structures sans cuisiniers-ières. Ce constat peut également être pris pour la gestion de l'intendance.</p>	<p>Moyennement acceptable</p> <p>Toutes les questions liées aux contrats, à la facturation et aux assurances devraient être gérées par les différents pôles. Par contre, les discussions liées aux menus, aux achats et aux relations devraient être laissées aux directrices pédagogiques. En fonctionnant de la sorte, il serait possible d'optimiser tous les aspects liés à l'hôtellerie et à l'intendance.</p>	<p>Faisable</p> <p>Cette gestion à double casquette est faisable uniquement si une bonne stratégie de communication est mise en place. De plus, des descriptifs de fonction très détaillés devraient compléter cette gestion afin que toutes les parties prenantes puissent s'orienter vers les personnes adéquates en cas de besoin.</p>
Option 4	<ul style="list-style-type: none"> Le suivi du personnel en formation 	<p>Moyennement pertinent</p> <p>Presque toutes les directions pédagogiques ont une longue expérience dans le suivi du personnel en formation. Les directions pédagogiques, en maintenant cette tâche à l'intérieur, pourraient mieux observer le personnel en formation et ainsi répondre à leurs besoins ou leurs objectifs. L'option de retirer cette tâche aux directions pédagogiques pourrait uniquement être réalisable s'il y a une forte augmentation en places d'accueil qui ferait augmenter le nombre de personnes en formation. Ainsi, une personne spécialisée dans le suivi des formations pourrait être engagée comme soutien aux FEE.</p>	<p>Pas acceptable</p> <p>Actuellement, meilleur suivi en gardant le potentiel à l'intérieur des crèches. Les observations régulières des personnes en formation permettent une meilleure collaboration entre les différentes parties prenantes. Suivi des objectifs et des compétences en direct.</p>	<p>Pas faisable</p> <p>Les directions pédagogiques ont une grande expérience du suivi du personnel en formation. Ainsi, en gardant cette tâche à l'intérieur des crèches, il y a un meilleur suivi du personnel et donc une meilleure gestion financière.</p>
	Finances			
Option 1	<ul style="list-style-type: none"> La facturation Le contrôle des paiements La comptabilité générale 	<p>Pertinent</p> <p>La gestion des finances est une tâche très spécifique qui demande un savoir spécifique. Il serait donc préférable de retirer cette tâche des directions actuelles.</p>	<p>Acceptable</p> <p>En regroupant les structures, les factures aux parents pourraient être calculées de manière égale pour toutes les familles. Affilier les crèches à un système de gestion financière permettrait d'effectuer des comparatifs et de l'analyse, et ainsi de répondre aux demandes des instances communales et cantonales.</p>	<p>Faisable</p> <p>L'expérience d'un comptable permettrait une meilleure gestion du secteur financier et une économie de travail.</p>

Option 2	<ul style="list-style-type: none"> La comptabilité de la caisse 	<p>Moyennement pertinent</p> <p>Le boucllement de la caisse en fin de mois devrait, à mon avis, rester à l'interne des crèches. Un fichier unique à toutes les crèches pour l'introduction des achats de la caisse serait une solution adéquate pour la comptabilité de la caisse.</p> <p>Ainsi, déléguer cette tâche est possible uniquement avec une bonne collaboration entre les directions pédagogiques et le pôle de finance.</p>	<p>Pas acceptable</p> <p>Le potentiel est plus grand en gardant cette tâche à l'interne. Les directions pédagogiques connaissent les achats qui ont été faits durant le mois. Elles sont donc mieux placées pour compléter le fichier des achats mensuels.</p>	<p>Moyennement faisable</p> <p>Le pôle de finance serait mieux placé pour répondre à cette tâche. Par contre, il y aurait une telle perte de temps et donc d'argent pour comprendre chaque achat qu'il est préférable de garder les ressources pour effectuer cette tâche à l'interne des crèches.</p>
	Comité et association			
Option 1	<ul style="list-style-type: none"> Les séances de comité La préparation des séances de comité L'établissement du PV Préparation de l'AG Liens avec le comité Les projets divers (par ex. agrandissement) Les liens externes, divers intervenants 	<p>Pertinent</p> <p>Cette tâche est pertinente à déléguer car, en réunissant les crèches, il existerait plus qu'un seul comité pour l'ensemble des crèches.</p> <p>La direction générale serait la personne de référence pour l'ensemble des tâches énumérées dans cette option. Pour préparer des projets divers ou l'AG, la direction générale devrait collaborer avec les directions pédagogiques ainsi qu'avec les différents pôles de compétence.</p>	<p>Acceptable</p> <p>Le potentiel attendu est une meilleure rentabilité et un travail plus spécifique avec le comité. Un seul comité à la tête de l'ensemble des crèches permettrait une rémunération de ses membres.</p>	<p>Faisable</p> <p>La direction générale aurait les compétences de proposer des projets, de préparer l'AG, d'établir les PV des séances et d'être la personne référente pour l'ensemble des crèches.</p> <p>Il y aurait un retour financier attendu au vu de la diminution du nombre de séances de comité.</p> <p>D'un autre côté, le fait de n'avoir plus qu'un comité permettrait de trouver des personnes compétentes dans;</p> <ul style="list-style-type: none"> Le travail social Le droit Les RH Etc.
Option 2	<ul style="list-style-type: none"> Le rapport annuel 	<p>Pas pertinent</p> <p>Il n'est pas pertinent de retirer cette tâche aux directions pédagogiques car, en étant à l'intérieur des crèches, elles seraient à même de rédiger au mieux le rapport annuel de la crèche.</p>	<p>Pas acceptable</p> <p>En gardant cette tâche à l'interne des crèches, il y aurait une plus grande réactivité et donc un meilleur rendement.</p>	<p>Pas faisable</p> <p>Les personnes qui travaillent en dehors des crèches ne pourraient pas rédiger ce rapport. Ce serait une perte de temps et d'argent d'aller chercher les informations pour les retranscrire.</p>
	Relations externes			
Option 1	<ul style="list-style-type: none"> Demande de soutien au SEJ ou au SEI Contrôle du service cantonal d'hygiène 	<p>Moyennement pertinent</p> <p>Il est pertinent de garder certaines tâches liées aux diverses instances externes aux directions pédagogiques, celles-ci sont;</p> <ul style="list-style-type: none"> Situation d'urgence pour un enfant ou 	<p>Moyennement acceptable</p> <p>En gardant cette option à l'interne des crèches, le potentiel de réactivité pour répondre aux besoins des enfants, des familles et des éducatrices est à l'interne</p>	<p>Pas faisable</p> <p>Il faut, pour répondre aux diverses demandes des instances cantonales, avoir le personnel à l'interne des institutions.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Lien avec la FCGF • Médecin cantonal 	<p>une famille,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suspicion de maltraitance, • Demandes diverses suite aux contrôles du SEJ, • Demandes diverses suite aux contrôles du service d'hygiène • Relation et information avec le médecin cantonal <p>Par contre, il serait primordial d'instaurer une bonne communication entre la direction pédagogique et la direction générale.</p>	<p>des crèches.</p> <p>Selon les besoins, des retours à la direction générale ou aux différents pôles de compétences.</p> <p>Il serait nécessaire d'évaluer les demandes qui devraient être communiquées (Bottom up) aux autres.</p>	
Option 2	<ul style="list-style-type: none"> • Logopédiste • Ergothérapeute • Etc. 	<p>Pas pertinent</p> <p>Il n'est pas pertinent de retirer cette tâche aux directions pédagogiques car, étant à l'intérieur des crèches, elles seraient à même de répondre et de suivre les enfants qui ont besoin d'aide.</p>	<p>Pas acceptable</p> <p>En gardant cette tâche à l'interne des crèches, il y aurait une plus grande réactivité et donc un meilleur rendement. Il n'y aurait aucun potentiel ou retour attendu en sortant cette tâche des directions pédagogiques.</p>	<p>Pas faisable</p> <p>Les compétences et les ressources sont très clairement dans la structure interne de la crèche. Il n'y aurait aucun avantage à sortir cette tâche de la crèche.</p>

Dans l'optique d'une réunification des tâches comme nommées ci-dessus, il serait par contre nécessaire de créer un plan de communication et de coordination des fonctions lié aux différents postes de travail de direction. Sans la création de ces nouvelles rubriques, il y aurait de forts risques de perte d'informations qui aurait pour conséquence d'alourdir la sauvegarde des savoirs.

D'autre part, de nouvelles tâches devraient être créées. Ainsi, des réunions entre les directions pédagogiques des crèches, la direction générale et les différents pôles seraient nécessaires à une bonne gestion générale de l'ensemble des crèches.

Des nouveaux projets tels que la recherche financière pour des activités spécifiques, des rénovations, des achats spécifiques et des projets d'agrandissement seraient des tâches données à la direction générale. Ainsi, les discussions et les négociations auprès de la commune de Fribourg, du canton de Fribourg et du comité seraient centralisées à une personne. Le bénéfice financier serait, par contre, réparti à l'ensemble des crèches de la ville de Fribourg.

Option de regroupement des crèches de la ville de Fribourg

La question de départ était:

- Serait-il possible, en réunissant les fonctions de direction des structures de type crèche en ville de Fribourg, de cibler une économie d'échelle et de professionnaliser le travail de direction?

En analysant les entretiens de recherche, les statistiques de travail, le SWOT et le tableau d'analyse de la pertinence, de l'acceptabilité et de la faisabilité, il est maintenant possible de répondre à cette question de départ de la manière suivante:

Il est possible de réunir les tâches de direction suivantes:

- Relations avec les organes qui subventionnent les crèches soit la ville de Fribourg et le canton de Fribourg.
- Etablissement des statistiques pour la ville et le canton de Fribourg.
- Gestion spécifique de l'administration en lien aux sites internet, aux enquêtes de satisfaction, à la rédaction de divers projets, au classement et au système informatique global.
- Gestion de la liste d'attente centralisée.
- Gestion administrative des RH.
- Gestion financière globale des crèches (facturation, contrôle des paiements, rappels, comptabilité, salaires, etc.).
- Relations avec le comité central (séances, PV, AG, etc.)

Selon les tableaux d'analyse, l'ensemble de ces tâches permettrait d'unifier une grande partie de l'accueil en ville de Fribourg. Une meilleure vision financière, de gestion des places vacantes et administrative serait proposée aux crèches, à la ville et au canton de Fribourg. Pour le personnel éducatif, le fait de regrouper l'administratif lié au RH donnerait une même égalité de traitement salarial et d'assurance sociale. Pour les familles, le calcul du tarif, les conditions d'accueil et l'accès à une place en crèche seraient fortement harmonisés.

Il est moyennement possible de réunir les tâches de direction suivantes:

- Relation avec le personnel d'intendance et d'hôtellerie.
- Comptabilité de la caisse.

Actuellement et au vu des difficultés énumérées dans le tableau d'analyse, il serait préférable de maintenir la gestion du personnel d'intendance et d'hôtellerie ainsi que la comptabilité de la caisse à l'interne des crèches. Des lignes directrices édictées par les pôles de compétences (menus identiques dans toutes les crèches, nombre de colloques à réaliser, achats groupés, affiliation à des centrales d'achats, heures de nettoyage en fonction des surfaces, entreprise de nettoyage, etc.) devraient être appliquées dans le domaine de l'intendance et de l'hôtellerie. Concernant la comptabilité de la caisse, des documents type pour clôturer la caisse en fin de mois devraient être établis par le service financier.

Il n'est pas possible de réunir les tâches suivantes:

- L'administration interne des crèches (postulation, information aux familles, téléphones, mails, rapport annuel, etc.).
- Les commandes diverses.
- Les questions liées à la pédagogie.
- L'établissement des horaires, remplacements d'urgences, etc.
- Le suivi du personnel en formation
- Les relations externes

Selon le tableau d'analyse, ces tâches devraient être laissées à l'interne des responsables pédagogiques. Concernant le suivi du personnel en formation, des réunions entre les responsables pédagogiques pourraient être réalisées afin d'établir une ligne directrice (classeur de compétences des formations ES ou ASE) pour l'ensemble des crèches. Pour toutes les questions avec les relations externes, une bonne communication entre les responsables pédagogiques et la direction générale devrait être instaurée. Les rapports d'hygiène, les recommandations du médecin cantonal ou les demandes à la FCGF devraient être communiqués à la direction générale qui, selon les besoins, pourrait faire un retour à l'ensemble des crèches de la ville de Fribourg.

Ces changements engendreraient des craintes et des doutes de l'ensemble des professionnels des crèches. Il serait donc nécessaire d'inclure les directions actuelles dans le processus de changement.

En organisant des séances d'information, un groupe de travail, un groupe décisionnel, etc., le personnel des crèches se sentirait impliqué dans ce processus de changement. Le principe d'une réunification des tâches de direction ne veut pas dire une perte de l'identité de la structure. Selon le principe actuel, les crèches pourraient garder leur nom, leur concept d'accueil et leur style pédagogique. La réunification des tâches de direction s'arquerait dans l'optique d'une quasi-égalité des prix coûtants entre les structures, d'une harmonisation d'accueil pour les familles et d'un système d'engagement et de conditions de travail semblables entre les structures. Les risques et les avantages liés à un regroupement des tâches de direction seraient les suivants:

Risques

- refus des directions d'adhérer à une réunification des tâches de direction,
- départs en chaîne des directrices et du personnel éducatif des crèches,
- diminution des pourcentages de travail car les directions pédagogiques ont de nombreuses tâches en moins (administratives, finances, RH, etc.),
- résistance du personnel existant liées au processus de changement et au risque de diminution de l'implication dans leurs tâches,
- communication avec le personnel éducatif alourdie (top down),
- augmentation des séances entre les différents niveaux hiérarchiques,
- baisse des subventions (réalisation d'une économie d'échelle = plus de rationalité = plus de rendement = moins de personnel).

Avantages

- économie d'échelle,
- utilisation des compétences de manière mieux ciblée,
- diminution de la charge administrative des institutions, car actuellement chaque famille téléphone dans toutes les structures pour une demande de place,
- uniformisation du système de facturation et de comptabilité,
- clarté dans les rôles et fonctions,
- négociation unique de la subvention globale avec la ville de Fribourg,
- mise à niveau des prix coûtants au vu de la mise en place d'une uniformité des conditions d'accueil,
- augmentation du professionnalisme des institutions d'accueil extrafamilial,
- possibilité d'augmenter l'offre en places plus facilement dans un premier temps en places privées puis en places subventionnées,
- centralisation des achats, achats de masse donc des prix plus compétitifs,
- système social unifié à l'ensemble du personnel,
- une seule assurance accidents, RC et choses pour l'ensemble des structures,
- uniformité des engagements du personnel selon les normes et recommandations du SEJ,
- harmonisation des conditions d'accueil pour les familles,
- manque de personnel éducatif ES pallié,
- diminution des membres de comité.

Option de regroupement élargie aux crèches et à l'accueil familial de jour

L'option d'élargir le regroupement des crèches à l'accueil familial de jour n'est, à mes yeux, pas réalisable actuellement.

En effet, la manière d'octroyer les subventions est différente entre les deux organes. D'un côté, il y a une garantie du déficit par la commune de Fribourg pour les crèches tandis qu'une subvention fixe est donnée à l'accueil familial de jour.

Mme Vorlet, directrice de l'accueil familial de jour, gère l'ensemble du district de la Sarine. Pour les crèches, une fusion élargie au district n'est pas réalisable actuellement au vu des disparités entre les communes du district de la Sarine. Dans les crèches du district de la Sarine, les tarifs, les conditions de placement, les subventions et les conditions salariales diffèrent d'une commune à une autre. Une unification serait envisageable uniquement si l'agglomération devait être réalisée.

Le dernier point à relever est qu'actuellement, Mme Vorlet bénéficie d'une très grande expérience de la gestion de l'accueil familial de jour de la Sarine. En ôtant ou en modifiant la structure actuelle, le risque serait de perdre l'expérience acquise et donc d'avoir un rendement moindre.

6^{ème} Partie – CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Conclusion

Décortiquer les tâches de direction s'est révélé très riche dans la découverte de la complexité de la fonction de direction. Cette recherche m'a néanmoins démontré qu'il existe des possibles encore inexploités aujourd'hui pour améliorer et professionnaliser une fonction qui est vouée désormais à se restructurer au vu des réalités politiques et économiques. Au terme de mes recherches, je vois se profiler une solution efficace, qui serait de sortir de la fonction de directrice actuelle les tâches administratives, financière et RH tout en leur laissant le côté pédagogique.

Dans les tâches administratives, les statistiques pour le SEJ ou pour la ville de Fribourg, la gestion spécifique en lien avec les sites internet, les enquêtes de satisfaction, la rédaction de divers projets, les systèmes informatiques ainsi que les classements pourraient être externalisés dans un pôle de compétences. La gestion de la liste d'attente pourrait également être intégrée dans le pôle de l'administration.

La gestion financière ainsi que la gestion des ressources humaines sont des tâches qui pourraient être facilement retirées des directions actuelles.

La faculté de retirer toute la partie de représentation avec le comité, la ville de Fribourg et le SEJ est également faisable pour autant que la personne qui assumerait ce poste soit très au clair avec le métier de l'enfance.

Par contre, toute la gestion pédagogique, des relations avec les familles ainsi que la gestion des groupes devrait rester à l'interne des institutions. Malgré la création de pôles de compétences, les urgences vécues quotidiennement dans les crèches existeront toujours. Une personne à l'interne de l'institution et connaissant son fonctionnement maîtriserait cette gestion des urgences nettement plus rapidement et de manière adéquate qu'une personne externe.

Ainsi, la création de pôles de compétences dans les domaines suivants: administration – finances – RH – Relations externes engendrerait une plus-value de notre profession non seulement dans le domaine du recrutement du personnel mais également dans la visibilité auprès des instances communales et des familles fribourgeoises. Des économies financières pourraient également être envisagées si les structures adhéraient aux mêmes assurances, aux centrales d'achats et à une harmonisation de la mise en place des quotas en personnel des normes d'encadrement.

En cas de réunification de certaines tâches de direction, la perte identitaire des concepts d'accueil ainsi que le statut actuel des directions représente évidemment une grande crainte pour les directrices. Selon les résultats de cette recherche et au vu des grandes différences pédagogiques entre structures, je ne préconise pas de modification des concepts pédagogiques. En effet, le désistement du personnel éducatif dans son travail au quotidien risquerait de péjorer la qualité d'accueil qui est mis en place dans les structures fribourgeoises. Quant à la question du statut actuel des directrices en cas de création de pôles de compétences, je ne recommanderais pas de réduction de taux de travail sans trouver des moyens adéquats pour répondre aux attentes de chacune. Une première solution serait que les directrices pédagogiques puissent compléter leur pourcentage de travail comme éducatrice dans les groupes d'enfants. La deuxième solution serait qu'une directrice pédagogique puisse reprendre la direction pédagogique de plusieurs institutions.

Au final, mon travail ne donne pas de réponses à la manière de restructurer les institutions préscolaires en ville de Fribourg. Une recherche plus approfondie devrait permettre de répondre à ces quelques questions :

- Serait-il judicieux de réunir toutes les associations en une seule entité ?
- Comment l'organigramme de fonction serait-il organisé ?
- Comment repenser le statut du personnel existant ?
- Quelles sont les délais acceptables pour la mise en place d'un changement ?

Au départ de ce travail, mon souhait était d'analyser les tâches de direction dans le district de la Sarine. Ce district a le taux d'équipement en accueil de l'enfance le plus élevé du canton. Très rapidement, la diversité des pratiques de direction, les différents systèmes de subventionnement et la divergence de la mise en place des normes et recommandations dans les crèches du district de la Sarine m'ont obligée à orienter mon travail dans une commune qui dispose non seulement de plusieurs structures, mais surtout d'un financement et de règles identiques pour effectuer une analyse.

L'ensemble des crèches de la ville de Fribourg représente environ 250 places d'accueil. Ces places d'accueil sont réparties dans 8 structures réparties sur le territoire de la ville de Fribourg. Géographiquement, avec sa superficie de 9.3 km²⁶, la ville de Fribourg est une petite commune comparée aux autres chefs-lieux des cantons avoisinants. Cette proximité permet de penser qu'une réunification des tâches de direction dans des pôles de compétences ne serait pas problématique.

Un autre aspect non négligeable est à soulever : la difficulté actuelle de trouver des membres de comité serait largement atténuée par une réunification des crèches. Mais dans ce cas par contre, la nouvelle entité de cette structure n'a pas été analysée dans ce travail.

Si cette recherche avait été menée par une personne externe au domaine de l'accueil extrafamilial, probablement que les résultats finaux différaient de ce travail. En effet, étant moi-même directrice, on pourrait légitimement penser que j'ai un parti pris dans cette recherche. Le fait qu'une personne externe aux institutions vienne faire une analyse des tâches de direction ne pourrait être que positif pour le domaine de l'enfance dans le canton de Fribourg. Il est d'ailleurs à relever que peu de recherches ont été menées dans le domaine de l'enfance et surtout par des personnes externes au milieu.

Perspectives

En matière de perspectives, quelques points supplémentaires auraient pu être analysés afin d'avoir un résultat des données plus précis.

Dans un premier temps, pour obtenir une meilleure vision du management des opérations, il serait pertinent et intéressant d'analyser le volume (nombre de places d'accueil) de rendement d'une crèche. Nous ne savons pas pendant combien d'années la ville de Fribourg acceptera encore de financer le placement des enfants de première enfance dans les crèches, sachant que les accueils vont être agrandis et aménagés en conséquence dans les années à venir. Cela signifierait probablement une modification des normes d'encadrement. Dans ce contexte, les questions suivantes se posent:

- A partir de combien de places d'accueil une institution devient-elle efficiente?
- Des regroupements sont-ils nécessaires?
- Faudrait-il revoir le concept d'accueil des groupes bébés et des autres groupes?

Dans un deuxième temps, si une réunification des crèches en ville de Fribourg se réalisait, il serait pertinent d'établir des descriptifs de tâches pour l'ensemble du personnel de direction. Ainsi, la responsabilité des tâches serait assurée et pérennisée. Par exemple: qui devrait libérer les salaires des employés? Est-ce une tâche du service financier ou du responsable de la RH?

Pour terminer, si des tâches de direction devaient être retirées aux directrices actuelles, une analyse approfondie des risques, des enjeux et des conséquences devraient-elles être réalisées. A mes yeux, cette analyse devrait être réalisée par une personne externe aux crèches subventionnées par la ville de Fribourg et à la ville de Fribourg. En effet, pour une meilleure validation et acceptation des résultats, cette personne devrait avoir un regard neutre.

La ville de Fribourg a fait débiter, par le biais de l'introduction du programme de gestion CSE-KiBe, un travail de réflexion sur le fonctionnement dans les crèches de la ville de Fribourg. Ce programme de gestion permettra la mise en place d'une liste d'attente centralisée, de contrats-type pour les familles et le personnel, de plans comptables et de statistiques diverses. En effectuant des changements plus conséquents et rapidement, l'ensemble du personnel ainsi que les familles auraient peut-être des doutes, des craintes et des questionnements. Chaque changement étant perçu comme

⁶ Référence prise le 24 mars 2014 sur: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Fribourg_\(Suisse\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fribourg_(Suisse))

une perte de l'acquis, d'une perte identitaire et de la perte d'autonomie. Après analyse, une réunification des tâches de direction ne signifierait pas de modifier les approches pédagogiques des crèches. Dès lors et pour atténuer les craintes, l'implication de l'ensemble du personnel au processus de changement serait nécessaire.

Bibliographie

Ouvrages scientifiques:

Bucheler, R. (2013). *Introduction à l'entreprise*. Editions Loisirs et Pédagogie.

Emery, Y. & Gonin, F. (2010). *Gérer les ressources humaines, des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*, 3^e édition. Presses polytechniques et universitaires romandes.

Goetschin, B. (2013). *Guide opérationnel de conduite des équipes*. Edition Favre.

Helfer, J.-P., Kalika, M. & Orsoni, J. (2013). *Management stratégique*. Edition Vuibert.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Fréry, F. (2008). *Stratégie*, 8^e édition. Edition Pearson.

Kourilsky, F. (2008). *Du désir au plaisir de changer, Le coaching du changement*, 4^e édition. Edition Dunod.

Libois, J. & Loser F. (2010). *Travailler en réseau, analyse de l'activité en partenariat dans les domaines du social, de la santé et de la petite enfance*. Edition ies.

Pfeffer, J. & Sutton, R. (2007). *Faits et foutaises dans le management*. Edition Vuibert.

Robbins, S. & Judge T. (2011). *Comportements organisationnels*, 14^e édition. Pearson.

Robbins, S., De Cenzo, D. & Coulter, M. (2011). *Management. L'essentiel des concepts et pratiques*, 7^e édition. Pearson.

Sellès, M. & Testa, J.-P. (2008). *Animer, diriger une équipe*. Édition ESF.

Signorell, M. (avril 2012). *Le Schoenberg, ce mal-aimé fribourgeois*. Le Temps. Récupéré de http://www.letemps.ch/Page/Uuid/c78a53de-8a5e-11e1-af88-74d6e865dcb4/Le_Schoenberg_ce_mal-aimé_fribourgeois, le 16 février 2014

Stern, P. & Schoettl, J.-M. (2013). *La boîte à outils du Management*. Edition Dunod.

Straub, T. & Borzillo, S. (2012). *Le management des connaissances, diffuser et utiliser l'information et le savoir au sien de votre organisation (No 28)*. Dossier HRM jobindex media ag.

Thommen, J.-P. (2011). *Introduction à la gestion d'entreprise*, 5^e édition. Versus.

Worms F. (2010), *Le moment du soin à quoi tenons-nous ?*, éthique et philosophie morale PUF

Le dico du commerce international, définition du SWOT. Récupéré de <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/swot-methode.html>, le 22 août 2014

Documents et prises de position d'instances cantonales, fédérales et internationales sur l'AE

Bureau de l'égalité hommes: femmes et de la famille du canton de Fribourg BEF. (2004). *Rapport pour une politique familiale globale dans le canton de Fribourg*. Fribourg: BEF.

Commission de la sécurité sociale et de la santé publique du Conseil national (2002, Rapport au sujet de l'initiative parlementaire *Incitation financière pour la création de places d'accueil extrafamilial pour les enfants* (Jacqueline Fehr). Récupéré de <http://www.bsv.admin.ch/praxis/kinderbetreuung/01153/index.html?lang=fr>, le 16 février 2014

Données fédérales

OFAS. (2013). Aides financières à l'accueil extra familial pour enfants: bilan après dix années. Etat au 1^{er} février 2013. Berne: OFAS. Récupéré de: <http://www.bsv.admin.ch/praxis/kinderbetreuung/01153/index.html?lang=fr>, le 5.3.14.

OFS. (2013). Nbre de crèches et garderies par canton. Récupéré de: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/20/05/blank/key/Vereinbarkeit/06.html>, le 5.3.14

OFS. (2013). Nbre de crèches pour 1000 enfants -7ans. Récupéré de: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/20/05/blank/key/Vereinbarkeit/06.html>, le 5.3.14

Données cantonales:

Loi Cantonale Fribourgeoise du 9 juin 2011 sur les structures d'accueil extrafamilial de jour (LStE). <http://www.fr.ch/sej/fr/pub/extrafamilial.htm>

Règlement du 27 septembre 2011 sur les structures d'accueil extrafamilial de jour (RStE). <http://www.fr.ch/sej/fr/pub/extrafamilial.htm#RSTE>

Normes & Recommandations cantonales sur les structures d'accueil de l'enfance. http://www.fr.ch/sej/files/pdf28/Normes_et_Recommandations_cantonales_2010_FR1.pdf

Fédération des crèches et garderies fribourgeoises (2013). Evolution du nombre de places en crèches entre 2005 et 2013 dans le canton de Fribourg. Graphique récupéré de: http://crechesfribourg.ch/v2008/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=18&lang=fr, le 6.3.2014

Fédération des crèches et garderies fribourgeoises (2013). Situation de la petite enfance dans le canton de Fribourg. Taux d'équipement par district 2013. Graphique récupéré de: <http://crechesfribourg.ch/v2008/images/tauxequip2013.pdf>, le 8.3.2014

Wikipédia, l'encyclopédie libre (2013). Fribourg. Récupéré de: [http://fr.wikipedia.org/wiki/Fribourg_\(Suisse\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fribourg_(Suisse)), le 25 mars 2014.

Support de cours:

M. BREVIGLIERI, Cours du 10 et 11 octobre 2012; Savoirs éthiques de la direction. *Les dilemmes et les choix éthiques*, EESP.

D. GIAUQUE, cours du 14 et 15 décembre 2011; *Introduction à la nouvelle gestion publique*, EESP.

J. LIBOIS, cours du 15 septembre 2011; *Analyse de l'activité*, HETS-Genève.

J.-M. BONVIN, cours du 29 septembre 2011; *Politiques sociales*, EESP.

S. ROSSINI, cours du 2 novembre 2011; *Politique sanitaires*, HEP-Vaud.

L. BRAND-CORSANI, cours du 2 et 24 novembre 2011, *Assurance et sécurité sociale*, HEP-Vaud et EESP.

F. BLONDEL, cours du 19 janvier 2012, *Sociologie des organisations*, EESP.

B. HEINZLER, cours du 23 novembre 2011 et du 31 mai 2012, *Droit du travail*, EESP.

F. GONIN, cours du 9 et 10 mai 2012, *Management des performances*, HEIG-VD

O. SALAMIN, cours 2011-2012 et 2012-2013, Gestion financière, *Comptabilité analytique*, EESP et HES-SO Valais-Sierre.

J.-E. BRODIER et C. KAEHR SERRA, cours du 3 et 17 octobre 2013, *Innovation et changement*, EESP.

T. STRAUB, cours du 16 octobre 2013 et du 6 novembre 2013, *Analyse stratégique*, EESP.

M. MALHERBE, cours du 26 et 27 mars 2014, *Approfondissement spécifique – accompagner le changement*, EESP.

Annexes

ANNEXE 1

Entretien du 22 octobre 2013 avec M. Quéru, chef du Service de l'enfance et de la Jeunesse du canton de Fribourg

Question : Je souhaiterais avoir un historique du calcul de l'heure de direction par place d'accueil pour les fonctions de direction d'institution petite enfance.

Réponse : Concernant l'heure de direction par place d'accueil, je ne peux pas répondre précisément, cette heure est sûrement sortie de négociations avec la fédération FCGF car toutes les normes et recommandations ont été préparé avec les partenaires du terrain. Historiquement, c'est très certainement sorti des discussions, ce n'est pas tombé du ciel peut-être également de discussions avec d'autres cantons, avec d'autres pratiques. C'est une espèce d'accord mais non formalisé. Déjà, il y a le fait de reconnaître qu'il y a une nécessité de diriger la structure, ça c'est déjà un point fondamentale après, dans le système actuel c'est les associations qui ont le pouvoir, en tant qu'employeur de décider ou de déterminer, on est prêt à donner cette partie-là à la direction, en s'appuyant sur des recommandations qui sont dans les normes. Mais plus loin pour vous dire qu'il y a une vraie réflexion, ce n'est pas le cas, il n'y en pas eu. C'est issu de l'expérience. On a arrêté cela dans les versions successives des normes pour être dans l'état actuel mais peut-être que cela devrait se revoir dans le futur.

ANNEXE 2

Entretien téléphonique du 25 novembre 2013 avec Mme Vorlet, directrice de l'accueil familial de jour du district de la Sarine.

Combien de famille d'accueil gérez-vous ?

Pour l'année 2012, l'accueil familial de jour de la Sarine gère 728 familles d'accueil pour un total de placement de 982 enfants.

Comment est structuré l'accueil familial de jour dans le district de la Sarine ?

L'accueil familial de jour a un mandat délivré par le Service de l'enfance et de la Jeunesse du canton de Fribourg pour la surveillance des mamans de jour.

L'accueil familial de jour est composé de :

- | | | |
|-------------------------------|------|-----|
| • Administration (Mme Vorlet) | 60% | |
| • Secrétariat | | 20% |
| • Formation | | 10% |
| • Coordinatrices | 235% | |

Comment la répartition des postes a-t-elle été gérée ?

La répartition du poste entre l'administratif et le secrétariat a été fait selon les besoins et l'expérience de Mme Vorlet. En effet, il y a eu une augmentation des demandes de placement et la charge de travail n'était plus gérable pour Mme Vorlet. De plus, certaines tâches peuvent/doivent être déléguées à des personnes qui ont un meilleur profil. C'est la répartition du travail pour une meilleure économie d'échelle.

Mme Vorlet estime qu'il est difficile d'avoir un taux fixe de direction car cela dépend fortement de la personne qui est aux commandes de l'institution. En effet, une personne avec moins d'expérience devra probablement être à un taux supérieur à 60%.

ANNEXE 3

Questionnaire de recherche vierge

Introduction :

Je travaille comme directrice à la crèche Pérollino, crèche de la HES-SO du canton de Fribourg. Pour l'obtention de mon Master en direction et stratégie d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires, il m'est demandé de présenter une recherche orientée sur ma fonction de directrice.

Le canton de Fribourg dispose de 48 crèches d'une capacité variant de 12 places à 80 places par jour. A l'exception de 2 crèches, toutes les structures ont un statut d'association à but non-lucratif et donc, par conséquent, gérée par un comité. Selon la grandeur de l'institution, une responsable ou une directrice est en fonction pour la gestion globale de la crèche.

Depuis quelques années, la situation des responsables ou des directrices de crèche est problématique. Avec les modifications des normes cantonales, avec l'introduction de la nouvelle loi sur les structures d'accueil extra-familiale, l'arrivée des assistantes socio-éducatives qui modifient les différents niveaux de formation et les divers problèmes financiers des communes, les tâches de direction des structures d'accueil extra-familiale se sont fortement modifiées.

Voici trois constats ;

1. Dans certaines structures, les comités ont vu augmenter leurs tâches et leurs présences dans les structures d'accueil extra-familial.
2. Il est observé qu'il existe de nombreux changements de direction sur l'ensemble du territoire fribourgeois.
3. Cela concerne la fusion de nombreuses communes du canton de Fribourg ; ainsi, les comités des structures extra-familiales sont plus communalisés avec à la clef des modifications de conventions.

Ces divers constats vont orienter mon travail de Master dans une recherche approfondie de la fonction de direction d'institutions d'accueil extra-familial préscolaire sur le territoire fribourgeois. Le but de cette recherche consisterait à regrouper ou à fusionner les tâches de direction dans les crèches situées principalement dans le district de la Sarine.

La durée de l'entretien ne va pas dépasser une heure trente minutes.

D'avance je vous remercie pour le temps que vous m'avez consacré.

Marisa Rolle

Questions :

1. Combien de place d'accueil gérez-vous ?
 - Places en crèche ?
 - Places en accueil familial de jour ?
2. Combien d'institutions différentes ces places d'accueil représentent-elles ?
3. Avez-vous un organigramme et si oui, pouvez-vous me le commenter ?
4. Quelles sont les tâches qui sont considérées comme tâches de direction ?
 - Administratif ?
 - Ressource humaine ?
 - Pédagogique ?
 - Finance ?
 - Association ?
 - Externalisation ?
 - Autres ?

5. Avez-vous des descriptifs de poste ou de fonction pour l'ensemble du personnel qui englobe la direction ?
6. Qui s'occupe de la coordination entre ces différents postes ?
7. Quelles sont vos principales tâches ?
8. Sur quelle base avez-vous calculé les tâches de gestion/direction de chaque institution?
 - Recherche approfondie ?
 - Evaluation selon les besoins ?
 - Volume des institutions ?
 - Autres ?
9. Comment avez-vous réparti ces tâches sur le terrain ?
10. Qui a, ou pourquoi avoir choisi ce modèle de gestion ?
11. Quels sont les points positifs de ce système de gestion ?
12. Quels sont les points négatifs de ce système de gestion?

ANNEXE 4

Questionnaire à M. Dell'Eva, directeur de La Fondation La Pouponnière et l'Abri.

Questions :**1. Combien de place d'accueil gérez-vous ?**

- Places en crèche ?
387 places d'accueil par jour
- Places en accueil familial de jour ?
0
- Autres
2 accueils spécialisés
1 accueil éducatif mères-enfants
1 accueil espace rencontre

2. Combien d'institutions différentes ces places d'accueil représentent-elles ?

Cela représente 8 institutions au total
4 institutions d'accueil de type crèche
4 institutions spécialisées

La comptabilité est séparée entre les 2 secteurs. Une différence est également faite au niveau des engagements. La CCT pour les éducatrices de crèche d'un côté et une CCT pour des éducateurs spécialisés pour l'autre secteur.

3. Avez-vous un organigramme et si oui, pouvez-vous me le commenter ?

Il y a 2 organigrammes : 1 général et l'autre fonctionnel

La Pouponnière et l'Abri sont propriétaires de tous les locaux.

Le responsable de formation des ASE est à 50%. Il planifie les rotations des apprentis afin que ceux-ci travaillent avec toutes les tranches d'âge, il s'occupe du suivi des FEE et intervient dans le suivi des apprentis en cas de doutes ou problèmes.

4. Quelles sont les tâches qui sont considérées comme tâches de direction ?

- Administratif = oui
- Ressource humaine = oui
- Pédagogique = non
- Finance = oui
- Association = oui = conseil de fondation
- Externalisation = oui = par exemple responsable de formation ASE

5. Avez-vous des descriptifs de poste ou de fonction pour l'ensemble du personnel qui englobe la direction ?

Oui, il existe des descriptifs de poste pour l'ensemble du personnel qui englobe la direction. Ces descriptifs de poste peuvent m'être envoyés sur demande. Ils nomment la fonction et les tâches qui en découlent.

Il y a un total de 1300% de taux de travail des tâches de direction et pédagogie pour l'ensemble de l'institution de la Pouponnière et l'Abri.

Cela représente selon les recommandations de la **FCGF**; $387\text{places} \times 1.25\text{h} = 483.75\text{h}$ total / 40h (semaine) = 12.10 équivalents plein temps

Réalité de la Pouponnière et l'Abri ; $1300\% = 13 \text{ personnes plein temps} \times 40\text{h/semaine} / 387 \text{ places} = 1.34\text{h} = 1\text{h } 20 \text{ minutes}$ par place d'accueil.

6. Qui s'occupe de la coordination entre ces différents postes ?

Le directeur général. Il met également des supervisions en place

7. Quelles sont vos principales tâches ?

- responsable dans tous les cas qui ne peuvent pas être gérés ou réglés par les autres membres du collège de direction = accident – RH – financier – etc.
- rencontre avec les différents membres du collège de direction soit :
 - 1 x par mois avec le conseil de fondation
 - 2 x par mois en bilatéral avec chaque direction de CVE
 - 1 x par mois avec l'ensemble des directions CVE
 - 2 x par mois avec l'ensemble du collège de direction
- Le directeur général, M. Dell'Eva, propose des projets, environ 12 projets par séance et 2 à 3 options à choix car le conseil de Fondation a environ 10 minutes par dossier pour se décider.
- Gestion de la cuisine
- Gestion de l'intendance.

8. Sur quelle base avez-vous calculé les tâches de gestion/direction de chaque institution?

Il n'existe pas de normes et recommandation. La répartition des tâches a été faite par des comparaisons avec d'autres institutions. Un audit externe a été mandaté pour palier au risque de départ de collaborateur de direction.

9. Comment avez-vous réparti ces tâches sur le terrain ?

Par expérience, une répartition selon la dotation du personnel et le nombre d'enfants par institution a été faite.

10. Qui a, ou pourquoi avoir choisi ce modèle de gestion ?

Le directeur général avec le conseil de Fondation. Ils ont souhaité avoir une équité de traitement entre les différentes structures.

11. Quels sont les points positifs de ce système de gestion ?

- La transversalité sur toutes les fonctions de finances, RH et formation des ASE apporte une cohérence et un atout pour la structure.
- Meilleure efficacité du système
- Les directeurs des CVE libèrent les salaires.
- M. Dell'Eva est convaincu par cette transversalité mais est conscient des complexités du système

12. Quels sont les points négatifs de ce système de gestion?

1. A chaque modification des structures, l'état ou la ville veut raboter des pourcentages de travail sur les taux de direction.
2. La transversalité est complexe car elle peut gérer des conflits. Par exemple, les directeurs des CVE ne vont pas aux réunions avec le Réseau Lausannois, c'est M. Dell'Eva qui va aux séances ou la responsable de la RH qui s'occupe de l'ensemble des éducatrices et non les directeurs des CVE, comme cela pourrait se faire ailleurs. Cela « enlève » certaines compétences ou certaines responsabilités aux directeurs en place. D'ailleurs, certains directeurs ont quitté la Pouponnière et L'Abri car ils souhaitaient plus de compétences élargies.

ANNEXE 5

Questionnaire à Mme Krucker, directrice de l'association KiBiZ à Zoug.

Questions :

1. Combien de place d'accueil gérez-vous ?
 - Places en crèche ?
124 places
 - Places en accueil familial de jour ?
Environ 200 familles d'accueil
2. Combien d'institutions différentes ces places d'accueil représentent-elles ?
 - 4 crèches qui ont le même concept pédagogique
 - 3 « districts » d'association de mamans de jour
3. Avez-vous un organigramme et si oui, pouvez-vous me le commenter ?

Dans l'organigramme, il y a :

 - un comité composé de 7 personnes
 - Une directrice générale qui travaille à 85%,
 - 3 responsables des secteurs accueil familial de jour avec, 25%, 40% et 65% de taux de travail soit un total de 130%. Ces responsables ont comme tâches principales la recherche des mamans de jour, l'évaluation des mamans de jour, l'accueil des familles et le conseil aux familles. La directrice générale rencontre chaque 3 à 4 semaines les responsables de l'accueil familial de jour.
 - Concernant les crèches, la crèche de 39 places = 85% de direction
La crèche de 24 places = 60% de direction
La crèche de 36 places = 80% de direction
La crèche de 35 places = 80% de direction
 - Pour le secteur de l'administratif et des finances, il y a un 50% de direction et un 110% d'employés.

Il y a un total de 680 % de taux de travail de direction pour l'ensemble de l'association.

4. Quelles sont les tâches qui sont considérées comme tâches de direction ?
 - Administratif - non, la direction générale dirige l'administratif
 - Ressource humaine – oui pour les plans, les finances et les statistiques
 - Pédagogique – oui pour les directrices des crèches et des secteurs accueil familial de jour
 - Finance – oui pour les budgets et les contrôles
 - Association – oui pour les membres de comité et du groupe de développement stratégique
 - Externalisation – expansion, coopération, construction, rénovation
 - Autres – marketing, communication, contrat de management (contact avec d'autres communes, conventions), tarif, organisation générale de direction, management de qualité, etc.
5. Avez-vous des descriptifs de poste ou de fonction pour l'ensemble du personnel qui englobe la direction ?

Oui, ils sont à ma disposition
6. Qui s'occupe de la coordination entre ces différents postes ?

La coordination se fait par secteur

7. Quelles sont vos principales tâches ?
 - Evaluation des diverses directions et du développement du personnel
 - Relation avec le comité
 - Organisation des remplacements
 - Responsabilité financière de la structure
 - Relation (communication) interne et externe
 - Projets
 - Enquêtes
8. Sur quelle base avez-vous calculé les tâches de gestion/direction de chaque institution?
Selon l'expérience et les recommandations d'autres institutions
9. Comment avez-vous réparti ces tâches sur le terrain ?
Selon l'expérience
10. Qui a, ou pourquoi avoir choisi ce modèle de gestion ?
Le comité, par expérience. Lorsqu'ils ont agrandi le nombre de place en crèche, le comité a décidé d'engager une direction générale.
11. Quels sont les points positifs de ce système de gestion ?
 - Bon rapport qualité – prix
 - La direction a une bonne vision d'ensemble des aspects financiers et aussi de la rentabilité des diverses institutions
 - L'expérience d'une direction générale peut faire que plus de crèches peuvent venir encore s'affilier à ce concept
12. Quels sont les points négatifs de ce système de gestion?
 - Mme Krucker ne voit pas d'aspects négatifs.

ANNEXE 6

juin.13	jours ouvrables pour le mois																											
Listing des tâches	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28	Total pour JUIN							
ADMINISTRATIF																												
Horaire personnel / remplacements																												
Postulation à lire, trier, renvoyer																												
SEJ / statistiques / normes / etc.																												
OFAS																												
Répartition des groupes																												
Statistiques diverses																												
Rédaction projet, concepts, PV																												
Administratif général / site internet																												
Assurances et chômage																												
Commandes diverses: fruits, menus																												
PEDAGOGIQUE																												
Projet pédagogique																												
Colloques groupes ou institutionnels																												
Nouveaux projets (qualité)																												
Suivi des enfants																												
Enquête d'évaluation																												
Remplacement d'urgence sur les groupes																												
EQUIPE EDUCATIVE																												
Entretiens diverses candidatures																												
Entretiens évaluations																												
Suivi personnel en formation																												
Engagement du personnel																												
Soutien aux groupes																												
FINANCES																												
préparation+impression des factures																												
contrôle / rappels / explication factures																												
salaires																												
comptabilité caisse																												
comptabilité générale																												
FAMILLE																												
Entretien annuels et/ou problématiques																												
Nvilles familles, visites, entretiens, téléph.																												
Organisations fêtes, sorties																												
Contact régulier pour relationnel																												
COMITE																												
Séances comité, préparation et présence																												
Rapport annuel/AG/lien comité/ projets																												
RELATION EXTERNE																												
Service formation professionnel																												
BFF / ESEDE																												
Formation continue																												

Annexe 7

Tableaux de relevé de la crèche Mandarin

juil.13

jours ouvrables pour le mois

Listings des tâches	1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	Total p juillet.
ADMINISTRATIF																						
Correspondance générale-mail télé etc.	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.25	1	1.25	1.5												7.5
SEJ / OFAS / statistiques / notes																						0
Administration générale																						0
concept-rédaction de projets-site internet	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1.5		1	1	3.75												10.25
classement informatique-enquête-archiv																						0
Commandes diverses							0.5			0.5												1
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																						
Répartition groupe-liste d'attente	1.25	2.5	1.5		0.5	1.5	1.5	1		0.5												10.25
Colloques groupes ou institutionnels		0.5					2															2.5
Nouveaux projets								0.25	0.5													0
Suivi des enfants-soutien pédagogique							0.25	0.25		0.25												0.75
Soutien aux groupes		0.25	0.25		0.25					0.25												1.5
Remplacement d'urgence sur les groupes				1.75	2																	3.75
PERSONNEL / RH																						
administration générale RH	0.5	0.5		0.5	0.5	0.5	0.25	2		1												5.75
horaire courant								0.25		0.25												0.5
nouveaux horaires pour la rentrée		1.25	1.5		0.5	0.5				0.5												4.25
formation continue																						0
personnel éducatif			1.5				1															2.5
personnel intendance - hôtellerie																						0
entretiens (évaluation-périodique-etc)																						0
suivi personnel formation							0.5															0.5
FINANCES																						
Facturation	3.5			5.75	4.5	4			5	0.5												23.25
comptabilité caisse										0.75												0.75
comptabilité générale			0.5	0.5	0.5																	1.5
FAMILLE																						
Entretien annuels et/ou problématiques					0.5																	0.5
Nvilles familles, visites, entretiens, téléph.	0.25	0.5	0.5		1.25	1	0.25	1.25	0.25	1.5												6.75
Soirées de parents-événements particuliers																						0
Contact régulier pour relationnel	0.5	0.25			0.5	0.5	0.25	0.25		1												3.25
COMITE																						
Séance comité-préparation-présence-PV																						0
Association (rapport annuel-AG-lien)																						0
Projets (agrandissement transformation...)			0.25																			0.25
Autres (lien externe-divers intervenants)						0.5																0.5
RELATION EXTERNE																						
Relation externe formation																						0
Relation extérieur famille (logo, ergo, etc)																						0
Autre (SEJ - FCGF - etc.)	3	1.5				0.5																5
Total des heures par jour	10.5	8.25	7	10	12	11	7	7.5	7.5	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	92.75

août.13 jours ouvrables pour le mois

Listings des tâches	12	13	14	16	19	20	21	22	23	24	26	27	28	29	30	Total p.a.oût.
ADMINISTRATIF																
Correspondance générale-mail-télé-etc.	3.50		1.00	1.00	1.50	0.25	2.50	0.25	2.00		1.00	0.50		2.00		15.5
SEJ / OFAS / statistiques / normes									1.50							1.5
Administration générale	1.00	2.00	1.50	2.50	4.00	0.50	1.50		1.00			0.50	2.75	3.50	1.75	22
concept-rédaction de projets-site internet	1.75			1.25				0.75							0.75	3
classement-informatique-enquête-archivage																2
Commandes diverses					0.50	0.50	0.50		2.00				0.25			3.75
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																
Répartition groupe-liste d'attente	1.00	0.50	1.50	1.00			1.00		2.00		1.50	1.50				10
Colloques groupes ou institutionnels																0
Nouveaux projets																0
Suivi des enfants-soutien pédagogique																0
Soutien aux groupes	0.50	0.50	0.50		1.00	0.50	0.50		0.50		0.50	0.50	0.75			5.75
Remplacement d'urgence sur les groupes					0.50											0.5
PERSONNEL / RH																
administration générale RH	1.00	1.00	0.50	0.25			1.00	0.75	0.50		1.00	1.00				7
horaire courant		1.00	0.50					1.00	0.25							2.75
nouveaux horaires pour la rentrée																0
formation continue																0
personnel éducatif					1.00											1
personnel intendance - hôtellerie																0
entretiens (évaluation-périodique-etc)																0
suivi personnel formation		0.50			0.50		1.00									2
FINANCES																
Facturation	2.00			2.00	1.00				1.50							6.5
comptabilité caisse								3.00	0.25							3.25
comptabilité générale	1.00															1
FAMILLE																
Entretien annuels et/ou problématiques																0
Nvilles familles, visites, entretiens, téléph.		0.50	1.00	0.50	0.50			0.50	0.50		1.00	1.00		2.00		7.5
Soirée de parents-événements particuliers																0
Contact régulier pour relationnel	1.00	1.00	0.50	1.00	0.50	1.00	1.00				1.00	1.00		0.50		8.5
COMITE																
Séance comité-préparation-présence-PV									1.00		2.50					3.5
Association (rapport annuel-AG-lien)																0
Projets (agrandissement-transformation...)																0
Autres (lien externe-divers intervenants)		0.50														0.5
RELATION EXTERNE																
Relation externe formation																0
Relation extérieur famille (logo, argo, etc)																0
Autre (SEJ - FCGF - etc.)																0
Total des heures par jour	12.75	7.50	7.00	9.50	11.00	2.75	9.00	6.25	13.00	0.00	8.50	6.00	3.75	8.00	2.50	107.5

sept.13 jours ouvrables pour le mois

Listings des tâches	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	25	26	27	30	Total p. septembre
ADMINISTRATIF																						
Correspondance générale mail télé-etc.	1.5	1		1	1.5	1.5	0.5	1.5	2		2	1.75	1	1	2	2	0.5	1	0.75		0.5	23
SEJ / OFAS / statistiques / normes																						
Administration générale	3	0.75	0.5	1.75	1.5	4.5	0.75	1.5		3.5	0.5	1	1	0.5	1	3.5	1	1	2	0.25	1.75	31.25
concept-rédaction de projets-site internet									1		0.5			1								0
classement-informatique-enquête-archivage																						2.5
Commandes diverses	0.5		0.5		0.75	2.5									0.5	0.5						5.25
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																						
Répartition groupe-tête d'attente	1	1	1			1		2				1	1		1.5		2	0.5			2.25	14.25
Colloques groupes ou institutionnels		1	1						3.5			1.5			1		1.25					9.25
Nouveaux projets																		0.25			1	1.25
Suivi des enfants-soutien pédagogique								0.5					1		1		0.5					3
Soutien aux groupes	0.5	0.5			0.5	0.5	0.5	0.5				0.5	0.5		0.5	0.5	0.5	0.75			0.5	6.75
Remplacement d'urgence sur les groupes				3					2.75							1.5						7.25
PERSONNEL / RH																						
administration générale RH	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5		1	0.5		1			0.5	0.5	2.5			1	11.5
horaire courant	0.5	0.5		0.5		0.5	1.5	0.5							1.5	4					0.5	10
nouveaux horaires pour la rentrée																						0
formation continue																						0
personnel éducatif			0.25				0.5					1					0.25	0.25				2.25
personnel interendance - hôtellerie																	0.25	0.25				0.25
entretiens (évaluation-périodique-etc)																						0
suivi personnel formation		1															0.25	0.25				1.5
FINANCES																						
Facturation	2			0.5					1	1				4					0.25			8.5
comptabilité caisse																						0.25
comptabilité générale					2				1				1		1			0.5	2	2.5		10
FAMILIE																						
Entretien annuels et/ou problématiques									0.25													
Invites familles, visites, entretiens, téléph.	1.5	1	0.5	1	1.25	1	1	1							1		0.5	0.25	0.5		1.25	11.75
Soirée de parents-événements particuliers																						0
Contact régulier pour relationnel	0.5	0.25	0.5	0.5	0.5								1				0.25	0.25			0.25	4
COMITE																						
Séance comité-préparation-présence-PV																0.25		0.25				0.5
Association (rapport annuel AG-lien)																						0
Projets (agrandissement-transformation...)																				0.5		0.5
Autres (lien externe-divers intervenants)					0.5		1							0.5								2
RELATION EXTERNE																						
Relation externe formation																	0.5					0.5
Relation extérieur famille (logo, ergo, etc)																						0
Autre (SEJ - FCGF - etc.)			0.25			4.25				4								0.25				8.75
Total des heures par jour	11.5	7.5	5	8.75	9.5	16.25	6.25	8	10.5	9.5	4.5	6.75	7.5	6.5	11.5	12.75	8	8.25	5.5	3.75	9.5	

63

41.75

25.5

18.75

16

3

9.25

177.25

oct.13 jours ouvrables pour le mois

Listings des tâches	1	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24	25	28	29	30	31	Total p octobre
ADMINIS TRATIF																								
Correspondance générale-mail télé-etc.	0.5	1	0.75	1	0.75	1.25	0.5	0.5	1	2	1	1	2.75	0.75	2.25	1.25	1	1	0.75	1	1	1.25	0.25	24.5
SEJ / OFAS / statistiques / normes																								0
Administration générale	0.5	1	1	2.25	3	1.5	0.75		1	3.5	1	1.25	2.5	1.5	1.25	1	1.25	3.5	0.5	0.75	0.5	1	1.75	32.25
concept-rédaction de projets-site internet																								0
classement-informatique-enquête-archiv																								0
Commandes diverses											0.5			0.25	0.5							1.5		2.75
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																								
Répartition groupe-liste d'attente	0.5	1			2	1	0.5		0.25					1.25		2		0.5				0.5	0.25	9.75
Colloques groupes ou institutionnels	0.75				0.5				0.25	0.25	1.75					0.5				5.5	1.25			10.75
Nouveaux projets	0.25											0.25				1	0.5			1		0.25		3.25
Suivi des enfants-soutien pédagogique	0.25					0.25	0.5		0.25	0.25				0.5	0.25	0.25								3.25
Soutien aux groupes	0.5	0.5			0.5	0.5	0.25		0.5	0.5	0.5	0.25	0.25	0.5	0.5	0.25	0.5		0.25	0.5		0.5		7
Remplacement d'urgence sur les groupes			0.25	0.5								0.5	0.25					0.5				0.75		2.75
PERSONNEL / RH																								
administration générale RH				2	0.5	0.25	0.25		0.5			0.25			1	0.25	1.5		4.5	1	0.25	1		13.25
horaire courant	0.5				1	0.25	1.5		0.25	0.5		0.5	0.75	0.25	1.25	0.5	0.25	0.5	0.5	2.5	0.75			11.75
nouveaux horaires pour la rentrée																								0
formation continue																								0
personnel éducatif	0.5	0.5	0.25		1.25		0.5			0.25	0.5	0.25		0.25							1	0.25		4.75
personnel infirmerie - hôtellerie										0.25				0.25			1							2
entretiens (évaluation-pédagogique-etc)														0.75										0.75
suivi personnel formation								1				0.25		0.5							0.75			2.5
FINANCES																								
Facturation			1		1	2.5							1.5		2					2	2.5			12.5
comptabilité caisse				1														1						2.25
comptabilité générale	1		0.5			0.75	1.25	3		0.25		0.25			0.75	1			1			0.25		8.75
FAMILLE																								
Entretiens annuels et/ou problématiques																								0
Nuitées familles, visites, entretiens, téléph.	1.25	1.25	0.75	1.25	0.5	1								0.5										6.5
Soirée de parents événements particuliers																								0
Contact régulier pour relationnel	0.5	0.75				0.5	0.75	1		0.5	0.5					0.5	1	0.25	0.25	0.5		0.25		7.25
COMITE																								
Séance comité-préparation-présence-PV		0.25		1		2.25																		3.5
Association (rapport annuel-AG-lien)																								0
Projets (agrandissement-transformation...)	0.25	0.25			0.5	0.25	1.25		0.5	1.5	2.25	1.5	1.75	0.5	0.5									11
Autres (lien externe-divers intervenants)					0.5					0.25	0.5													1.25
RELATION EXTERNE																								
Relation externe formation																								0
Relation externe famille (logo, ergo, etc)																								0
Autre (SEJ - FCGF - etc.)		0.5	3	4					0.25					0.5	1	0.5						0.25	1	11
Total des heures par jour	6.5	7.75	7.5	13	12	12.3	8	4.5	5.5	9.5	8	7.75	9.5	7.5	12	8	7	7.25	7.75	15			3.5	195

nov.13 jours ouvrables pour le mois

Listing des tâches	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29	Total p. NOV.
ADMINISTRATIF																					
Correspondance générale-mail-télé-etc.	1	1	0.5	0.5	0.5	1	1	1.25	1		3	1	1.5	1	0.75	0.5	0.75	1	1	1.5	19.75
SEJ / OFAS / statistiques / normes																					0
Administration générale	2	1		1	3	4	1.25	0.5	0.25		1	1.5	2	1.5	3.25	3.75	1	1	1.5	3.25	32.75
concept-rédaction de projets-site internet						0.5															0.5
classement-informatique-enquête-archivé																					0
Commandes diverses	0.5	0.5						1			0.5		0.5			1.25		0.5			4.75
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																					58
Répartition groupe-liste d'attente	1.5	1					0.5	1					0.5		0.25				0.25		5
Colloques groupes ou institutionnels		1					0.5	1.25				0.75	0.5			1.25					5.25
Nouveaux projets		0.5					1								0.25				0.5		3.25
Suivi des enfants-soutien pédagogique			0.25	0.5											0.5						1.25
Soutien aux groupes	0.5	0.25	0.5	0.25			0.25	0.5			0.5	0.5	0.5		1	0.5	0.5	1		0.75	7.5
Remplacement d'urgence sur les groupes	1.75	0.5	4	4.25	7.25		0.25								0.5	1	1.25				20.75
PERSONNEL / RH																					43
administration générale RH							1		0.5	0.5	1	1	0.5	3.5	0.25	0.25	1.5	4	2	0.75	16.75
horaire courant	1.25		1	2.5							0.5				1						6.25
nouveaux horaires pour la rentrée																					0
formation continue																					0
personnel éducatif												0.25	0.25			1					1.5
personnel intendance - hôtellerie																0.25					0.25
entretiens (évaluation-périodique-etc)																					0
suivi personnel formation												1.25	0.25			1	1				3.5
FINANCES																					28
Facturation				1.75					1		0.25				1	1			1	1.5	7.5
comptabilité caisse									0.25						0.75			0.25			1.25
comptabilité générale			1				0.75		2.25			0.25		0.5							4.75
FAMILLE																					14
Entretien annuels et/ou problématiques							0.5														0.5
Nvées familles, visites, entretiens, téléph.	2	1.5	0.25				0.75	1.5	0.5			0.5			0.25	0.25	0.25				7.75
Soirée de parents-événements particuliers																1			0.5		1.5
Contact régulier pour relationnel	1	0.25	0.5				0.5	0.75	0.75			0.5	0.25	0.5	0.5			0.25	0.25		6
COMITE																					16
Séance comité-préparation-présence-PV																					
Association (rapport annuel-AG-lien)													0.25						0.5		1.25
Projets (agrandissement-transformation...)																	0.5				0
Autres (lien externe-divers intervenants)							0.25												0.5		1
RELATION EXTERNE																					2.5
Relation externe formation																					
Relation extérieur famille (logo, ergo, etc)							1		5	12.5											18.5
Autre (SEJ - FCGF - etc.)	0.5	1																			0
Total des heures par jour	12	8.5	8	11.3	14.8	11	8.5	6.5	10.3	12.5	6.75	8	7	7	10.3	11.8	7.75	8	6	10.3	186

Annexe 8

Tableaux de relevé de la crèche Mosaïque

juil.13		jours ouvrables pour le mois																														
Listings des tâches		1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	Total p juillet									
ADMINIS TRA TIF																																
Correspondance générale-mail-télé etc.		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1												18
SEJ / OFAS / statistiques / notes																																0
Administration générale																																0
concept-rédaction de projets-site internet																																1
développement-informatique-enquête-archivage																																1
Commandes diverses																																0
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																																20
Répartition groupe-liste d'attente							1																									
Colloques groupes ou institutionnels																																0
Nouveaux projets																																0
Suivi des enfants-soutien pédagogique																																0
Soutien aux groupes																																0
Remplacement d'urgence sur les groupes																																0
PERSONNEL / RH																																1
administration générale RH																																1
horaire courant																																0
nouveaux horaires pour la rentrée	2																															2
formation continue																																0
personnel éducatif																																0
personnel intendance - hôtellerie																																0
entretiens (évaluation-périodique-etc)											1																					3
suivi personnel formation							1																									0
FINANCES																																6
Facturation																																
comptabilité caisse																																
comptabilité générale																																
FAMILLE																																16.75
Entretien annuels et/ou problématiques																																
Nvilles familles, visites, entretiens, téléph.																																0
Soirées de parents-événements particuliers																																0
Contact régulier pour relationnel																																0
COMITE																																0
Séance comité-préparation-présence-PV																																
Association (rapport annuel-AG-lien)	2																															2
Projets (agrandissement transformation...)																																0
Autres (lien externe-divers intervenants)																																2
RELATION EXTERNE																																
Relation externe formation																																0
Relation extérieur famille (logo, ergo, etc)																																0
Autre (SEJ - FCGF - etc.)																																2.5
Total des heures par jour		3	3	3	3	4	75	4	2	1	1	1	1	1	1	1	4	0	5	3	1	0	4									48.25

août.13 jours ouvrables pour le mois

Listing des tâches	12	13	14	16	19	20	21	22	23	24	26	27	28	29	30	Total p.août.
ADMINISTRATIF																
Correspondance générale-mail-télé-etc.		2			1	2	2	1	2		1	1	2.5	1	1	16.5
SEJ / OFAS / statistiques / normes												2			6	8
Administration générale																0
concept-rédaction de projets-site internet																0
classement-informatique-enquête-archivé							1		2							3
Commandes diverses						0.5		0.5							1	2
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																29.5
Répartition groupe-liste d'attente						1							1			2
Colloques groupes ou institutionnels												2				2
Nouveaux projets																0
Suivi des enfants-soutien pédagogique						1	1						1			3
Soutien aux groupes							1						1			2
Remplacement d'urgence sur les groupes									2					0.5		2.5
PERSONNEL / RH																11.5
administration générale RH						0.5		1					0.5			2
horaire courant													1			1
nouveaux horaires pour la rentrée													1			1
formation continue																0
personnel éducatif									2							2
personnel intendance - hôtellerie							1									1
entretiens (évaluation-périodique-etc)																0
suivi personnel formation							1									1
FINANCES																8
Facturation						3										3
comptabilité caisse					1							1				2
comptabilité générale	6	3			1	1	1	1					1	0.5		13.5
FAMILLE																18.5
Entretien annuels et/ou problématiques							1					1				2
Nvles familles, visites, entretiens, téléph.																0
Soirée de parents-événements particuliers																0
Contact régulier pour relationnel																0
COMITE																2
Séance comité-préparation-présence-PV						2.5		1					3	1		7.5
Association (rapport annuel-AG-lien)																0
Projets (agrandissement-transformation...)																0
Autres (lien externe-divers intervenants)																0
RELATION EXTERNE																7.5
Relation externe formation																0
Relation extérieur famille (logo, ergo, etc)																0
Autre (SEJ - FCGF - etc.)												1				1
Total des heures par jour	6	5	0	0	3	11.5	8	4.5	8	0	1	8	12	3	8	78

Septembre 2013

Listing des tâches	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	25	26	27	30	total p.septembre
ADMINISTRATIF																						
Correspondance générale-mai-télé-etc.							2	1				2.5	2				2.5	2				12
SEJ / OFAS / statistiques / normes							2		0.5								1					3
Administration générale				1.5																		2
concept-rédaction de projets-site internet							3	1.5														0
disséminant-informatique-enquête-archiv																						0
Commandes diverses													1.5		1							4.5
																						2.5
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																						
Répartition groupe-liste d'attente									3								2					5
Colloques groupes ou institutionnels												2										2
Nouveaux projets																						0
Suivi des enfants-soutien pédagogique										1												1
Soutien aux groupes								1														1
Remplacement d'urgence sur les groupes																						0
PERSONNEL / RH																						
administration générale RH		2.5				0.5			3	2	1	1	1	1			1					12
horaire courant																						0
nouveaux horaires pour la rentrée																						0
formation continue																						0
personnel éducatif																						0
personnel interendance - hôtellerie													1									1
entretiens (évaluation-périodique-etc)																						0
suivi personnel formation								1.5									1					2.5
FINANCES																						
Facturation														0.5	4			1				5.5
comptabilité caisse																						1
comptabilité générale				1.5		2				1	1.5	1.5					1					8.5
FAMILLE																						
Entretien annuels et/ou problématiques								1				1										2
Nvles familles, visites, entretiens, téléph.															3							3
Soirée de parents-événements particuliers																						0
Contact régulier pour relationnel																						0
COMITE																						
Séance comité-préparation-présence-PV		1																				1
Association (rapport annuel-AG-lien)																						0
Projets (agrandissement-transformation...)																						0
Autres (lien externe-divers intervenants)																						0
RELATION EXTERNE																						
Relation externe formation																						0
Relation extérieur famille (logo, ergo, etc)										1		3	3									1
Autre (SEJ - FCGF - etc.)																						1
Total des heures par jour	0	3.5	0	3	0	1	11.5	8	3.5	8	1.5	11	8.5	3	9	0	11	8	0	0	0	90.5

oct.13

jours ouvrables pour le mois

Listings des tâches	1	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24	25	28	29	30	31	Total p. octobre
ADMINISTRATIF																								
Correspondance générale mail-télé etc.	0.5			2		1			2		1			1.5			2		2		1			13
SEL / OVAS / statistiques / notes				2							1								2.5		4			9.5
Administration générale																								0
concept-rédaction de projets-sûr internet																								0
classement-informatique-enquête-archivage																						1		6
Commandes diverses									2						1									1
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																								
Répartition groupe-liste d'attente				3							1			2								1		7
Colloques groupes ou institutionnels				1.5					1.5			1						1						5
Nouveaux projets																								0
Suivi des enfants: soutien pédagogique																	2							2
Soutien aux groupes																								0
Remplacement d'urgence sur les groupes							8																	8
PERSONNEL / RH																								
administration générale RH						5						4			4						2			15
horaire couvant									1.5															1.5
nouveaux horaires pour la rentrée																								0
formation continue												2												2
personnel éducatif												2												2
personnel intermédiaire - technique																1.5								1.5
entretiens (évaluation périodique-etc)																	2							2
suiv/ personnel formation																1.5						2.5		4
FINANCES																								
facturation										4	4	2				4			1					15
comptabilité caisse						1				1		1												3
comptabilité générale	4.5										1										2			7.5
FAMILLE																								
Entretien annuels et/ou problématiques					1.5						2													3.5
Nouvelles familles, visites, entretiens, téléph.					1.5	2																2		5.5
Soirée de parents: événements particuliers																								0
Contact régulier pour relationnel													1.5											1.5
COMITE																								
Séance comité-préparation-présence-PV						1				1.5														2.5
Association (rapport annuel-AG-lien)																								0
Projets (agrandissement-transformation...)																								0
Autres (lien externe-divers intervenants)						2								3		1								6
RELATION EXTERNE																								
Relation externe formation										1									1.5			2		4.5
Relation extérieur famille (logp, ergo, etc)																								0
Autre (SELJ - FGGF - etc.)																								0
Total des heures par jour	5	0	0	8.5	3	13	8	0	7	0	9.5	11	3.5	9.5	5	8	8	0	8	0			0	

29.5

22

28

25.5

10.5

8.5

4.5

129

Page 72

Annexe 9

Tableaux de relevé de la crèche Pérollino

juil.13

jours ouvrables pour le mois

Listings des tâches	1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	Total p juillet.
ADMINISTRATIF																						
Correspondance générale mail télé etc.	0.5			2	1	2			1	1	2			2	0.5							12
SEJ / OFAS / statistiques / notes	0.25																					0.25
Administration générale																						0
concept-rédaction de projets-site internet	1.75				1	2					2			2	1							9.75
classement-informatique-enquête-archivage																						0
Commandes diverses						0.5				0.5					0.25							1.25
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																						
Répartition groupe-liste d'attente	1					0.5					1			1	1							4.5
Colloques groupes ou institutionnels																						0
Nouveaux projets											1											1
Suivi des enfants-soutien pédagogique															1							1
Soutien aux groupes	0.5			0.5		0.5					1			1	1							4.5
Remplacement d'urgence sur les groupes	1																					1
PERSONNEL / RH																						
administration générale RH				1					1													2
horaire courant				0.5																		0.5
nouveaux horaires pour la rentrée				0.5					1													1.5
formation continue	0.25																					0.25
personnel éducatif					1																	1
personnel intendance - hôtellerie																						0
entretiens (évaluation-périodique-etc)	0.25																					0.25
suivi personnel formation															3							3
FINANCES																						
Facturation						2			2	2				0.5								6.5
comptabilité caisse		1												1								2
comptabilité générale			1				1			3	2											7
FAMILLE																						
Entretien annuels et/ou problématiques																						0
Nvies familles, visites, entretiens, téléph.					1.5						0.5				1							3
Soirée de parents-événements particuliers																						0
Contact régulier pour relationnel				1											1							1
COMITE																						
Seance comité-préparation-présence-PV		0.5	2.5																			3
Association (rapport annuel-AG-lien)																						0
Projets (agrandissement transformation...)	3.5			1	4.5				2.5													11.5
Autres (lien externe-divers intervenants)																						0
RELATION EXTERNE																						
Relation externe formation										2												2
Relation extérieur famille (logo, ergo, etc)				3																		3
Autre (SEJ - FCGF - etc.)									2.5													2.5
Total des heures par jour	9	1.5	3.5	9.5	9	7.5	1	0	10	8.5	9.5	0	0	7.5	8.75	0	0	0	0	0	0	85.25

août.13

jours ouvrables pour le mois

Listings des tâches	12	13	14	16	19	20	21	22	23	24	26	27	28	29	30	Total p. août.
ADMINISTRATIF																
Correspondance générale-mail-télé-etc.	1							1	0.5	1		0.5		0.5	1	5.5
SEJ / OFAS / statistiques / normes																0
Administration générale																0
concept-rédaction de projets-site internet	2			1	0.5			2		1					0.5	7
classement-informatique-enquête-archivé																0
Commandes diverses															0.5	0.5
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																
Répartition groupe-liste d'attente	1															1
Colloques groupes ou institutionnels				1					1	2.5				0.5		5
Nouveaux projets									2	0.5					0.5	3
Suivi des enfants-soutien pédagogique									0.5							0.5
Soutien aux groupes	2				1			2							0.5	5.5
Remplacement d'urgence sur les groupes		2.5		1												3.5
PERSONNEL / RH																
administration générale RH	1						2			1				1		5
horaire courant																0
nouveaux horaires pour la rentrée	1															1
formation continue														0.5		0.5
personnel éducatif					0.5											0.5
personnel intendance - hôtellerie															0.5	0.5
entretiens (évaluation-périodique-etc)									0.5							0.5
suivi personnel formation				2	1.5							3				6.5
FINANCES																
Facturation					4				0.25	0.25		2			0.5	7
comptabilité caisse				1				0.25							0.75	2
comptabilité générale						2						2				4
FAMILLE																
Entretien annuels et/ou problématiques																
Nvilles familles, visites, entretiens, téléph.				2	1									0.25		3.25
Soirée de parents-événements particuliers																0
Contact régulier pour relationnel				1												1
COMITE																
Séance comité-préparation-présence-PV								1		3						4
Association (rapport annuel-AG-lien)																0
Projets (agrandissement-transformation...)				0.5	0.5	3	2.5			2				6	4	18.5
Autres (lien externe-divers intervenants)																0
RELATION EXTERNE																
Relation externe formation																0
Relation extérieur famille (logo, ergo, etc)																0
Autre (SEJ - FGGF - etc.)																0
Total des heures par jour	8	2.5	0	9.5	9	5	2.5	8.25	4.75	8.25	3	7.5	0	8.75	8.75	85.75

sept.13 jours ouvrables pour le mois

Listings des tâches	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	25	26	27	30	Total p. septembre
ADMINISTRATIF																						
Correspondance générale-mail-télé-etc.	0.5	0.5	0.5	1.5	0.25	0.5					1	0.5		1	1	1.5	0.5	0.5	1.5	1	1	13.25
SEI / OFAS / statistiques / normes						0.5																0.5
Administration générale																						0
concept-rédaction de projets-site internet				1	0.5	1					1			2		1			1		1	8.5
classement-informatique-enquête-archives																						0
Commandes diverses						0.5																0.5
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																						
Répartition groupe-liste d'attente				1	0.5						0.25											1.75
Colloques groupes ou institutionnels				1	1				1							1						4
Nouveaux projets				1	2				3						2	2.5			2.5			13
Suivi des enfants-soutien pédagogique					0.5	1		1	1		1			2	1	1			1	2	1	9.5
Soutien aux groupes				2	0.5	1		0.5			1			1	1	1			0.5			7.5
Remplacement d'urgence sur les groupes																						0
PERSONNEL / RH																						
administration générale RH, assurances						0.5	1				2.5		1	1	0.25							6.25
horaire courant					0.25	0.5								0.5								1.75
nouveaux horaires pour la rentrée																						0
formation continue					0.25									0.5								0.75
personnel éducatif					0.5	0.5					1			1	1				1.5			5.5
personnel interendance - hôtellerie	0.5					0.25								1	1							0.75
entretiens (évaluation-périodique-etc)														1	1							2
suivi personnel formation	0.5					0.5									0.5				0.5			2
FINANCES																						
Facturation				0.5	2					2				1		0.25		2				7.5
comptabilité caisse											0.25									0.25		0.75
comptabilité générale			4							2												6
FAMILLE																						
Entretien annuels et/ou problématiques																					4	4
Nuitées familles, visites, entretiens, téléph.					0.25								0.5	0.5								1.25
Soirée de parents-événements particuliers																						0
Contact régulier pour relationnel				0.5	0.25										1					1		2.75
COMITE																						
Séance comité-préparation-présence PV																0.5						0.5
Association (rapport annuel AG-lien)						0.5																0.5
Projets (agrandissement-transformation...)	3	2	4	1	1	1			0.5										1.5	5.5	2	21.5
Autres (lien externe-divers intervenants)																						0
RELATION EXTERNE																						
Relation externe formation																						
Relation extérieur famille (logo, ergo, etc)																						10
Autre (SEI - FCGF - etc.)											2.5											0
Total des heures par jour	4.5	2.5	8.5	9.5	9.5	8.5	1	0	6	14	9.5	0.5	1	9.5	9	9.5	2.5	0.5	10	9.75	9	134.75

Cours Lausanne

oct.13 jours ouvrables pour le mois

Listing des tâches	3	4	5	6	7	10	11	14	15	17	18	19	20	21	24	25	28	29	30	31	Total p.octobre
ADMINISTRATIF																					
Correspondance générale-mail-télé-etc.		1			4.5	1	1.5	0.5		1	1			0.5	1	0.5	0.5				13
SEJ / OFAS / statistiques / normes														2		1					3
Administration générale						0.5	1							0.5	1.5		1				4.5
concept-redaction de projets-site internet		1			2																3
classement-informatique-enquête-archivé						1															3
Commandes diverses					0.25	1									0.25					0.25	2.25
											0.25										0.75
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																					26.5
Répartition groupe-liste d'attente																					0
Colloques groupes ou institutionnels		0.25				1.5															1.75
Nouveaux projets		0.25					0.25			2	2				0.5						5
Suivi des enfants-soutien pédagogique		2			0.5	0.5									0.5				1.5		5
Soutien aux groupes		1			1	0.5	0.5								1	0.5			1		5.5
Remplacement d'urgence sur les groupes							3.5	3													6.5
PERSONNEL / RH																					23.75
administration générale RH		1			0.5		1							1	0.25						3.75
horaire courant							0.25						0.25								0.5
nouveaux horaires pour la rentrée																					0
formation continue							0.25														0.25
personnel éducatif						0.5	0.5							0.5	0.5	2.5					4
personnel intéendance - hôtellerie						0.5										0.5					1
entretiens (évaluation-périodique-etc)																1			1.5		2.5
suivi personnel formation		0.25			0.5																0.75
FINANCES																					12.75
Facturation		1				0.5	0.5				4				0.5		0.5			0.5	7.5
comptabilité caisse							0.5												1		1.5
comptabilité générale			2					2			1							1.5			6.5
FAMILLE																					15.5
Entretien annuels et/ou problématiques																	0.25				0.25
Nuitées familles, visites, entretiens, téléph.															0.5	1					1.5
Sortée de parents-événements particuliers																			1		1
Contact régulier pour relationnel						0.5	0.5							0.5		1	0.25				2.75
COMITE																					5.5
Séance comité-préparation-présence-PV		0.25													0.25	0.5					1
Association (rapport annuel-AG-lien)																					0
Projets (agrandissement-transformation...)		0.25				3		2.5											0.25		6
Autres (lien externe-divers intervenants)								1													1
RELATION EXTERNE																					8
Relation externe formation										10				4							24
Relation extérieur famille (logo. ergo. etc)																					0
Autre (SEJ - FCGF - etc.)																				0.5	3.5
Total des heures par jour	8.25	2	0	0	9.25	10	10.25	7	3.5	8.25	0	0	8.75	9.25	1.5	8.5	2.5	1.5		7.5	27.5
																					119.5

cours à Lausanne

nov.13 jours ouvrables pour le mois

Listing des tâches	1	2	3	4	7	8	9	10	11	14	19	21	22	25	28	29	30	Total p. NOV.
ADMINISTRATIF																		
Correspondance générale-mail-télé-etc.						1			1	1		2	1.5			1		7.5
SEJ / OFAS / statistiques / normes																0.5		0.5
Administration générale								1				2		0.5		0.5		4
concept-rédaction de projets-site internet														0.5				0.5
classement-informatique-enquête-archivé													1	1		0.5		2.5
Commandes diverses																		0
PEDAGOGIQUE & EQUIPE EDUCATIVE																		
Répartition groupe-liste d'attente									1			1						2
Colloques groupes ou institutionnels												2				1		3
Nouveaux projets													1					1
Suivi des enfants-soutien pédagogique								0.5								0.5		1
Soutien aux groupes						1		0.5								0.5		2
Remplacement d'urgence sur les groupes				2.5														12
PERSONNEL / RH																		
administration générale RH									1			0.5						1.5
horaire courant								0.5										0.5
nouveaux horaires pour la rentrée																		0
formation continue																		0
personnel éducatif								0.5				0.5				1		2
personnel intendance - hôtellerie												0.5						0.5
entretiens (évaluation-périodique-etc)														2		1		3
suivi personnel formation						1							1					9.5
FINANCES																		
Facturation									0.5	4			1			0.5		6
comptabilité caisse																		0
comptabilité générale							4							4				8
FAMILLE																		14
Entretien annuels et/ou problématiques																		0
Nvilles familles, visites, entretiens, téléph.									1							0.5		1.5
Soirée de parents-événements particuliers										0.5						0.5		1
Contact régulier pour relationnel												0.5						0.5
COMITE																		3
Séance comité-préparation-présence-PV						3.5			0.5	1		0.5						5.5
Association (rapport annuel-AG-lien)																		0
Projets (agrandissement-transformation...)																		0
Autres (lien externe-divers intervenants)											2.5		3	3.5				9
RELATION EXTERNE																		15
Relation externe formation				2	10										10			22
Relation extérieure famille (logo, ergo, etc)														2				2
Autre (SEJ - FCGF - etc.)				2.5					1	2.5						1		31
Total des heures par jour	0	0	0	7		6.5	0	4	9	9	2.5	9.5	8.5	13.5		9	0	99

Cours Lausanne

Annexe 10 Organigramme de la Pouponnière et l'Abri

Organigramme général-31.07.13 BDE/II

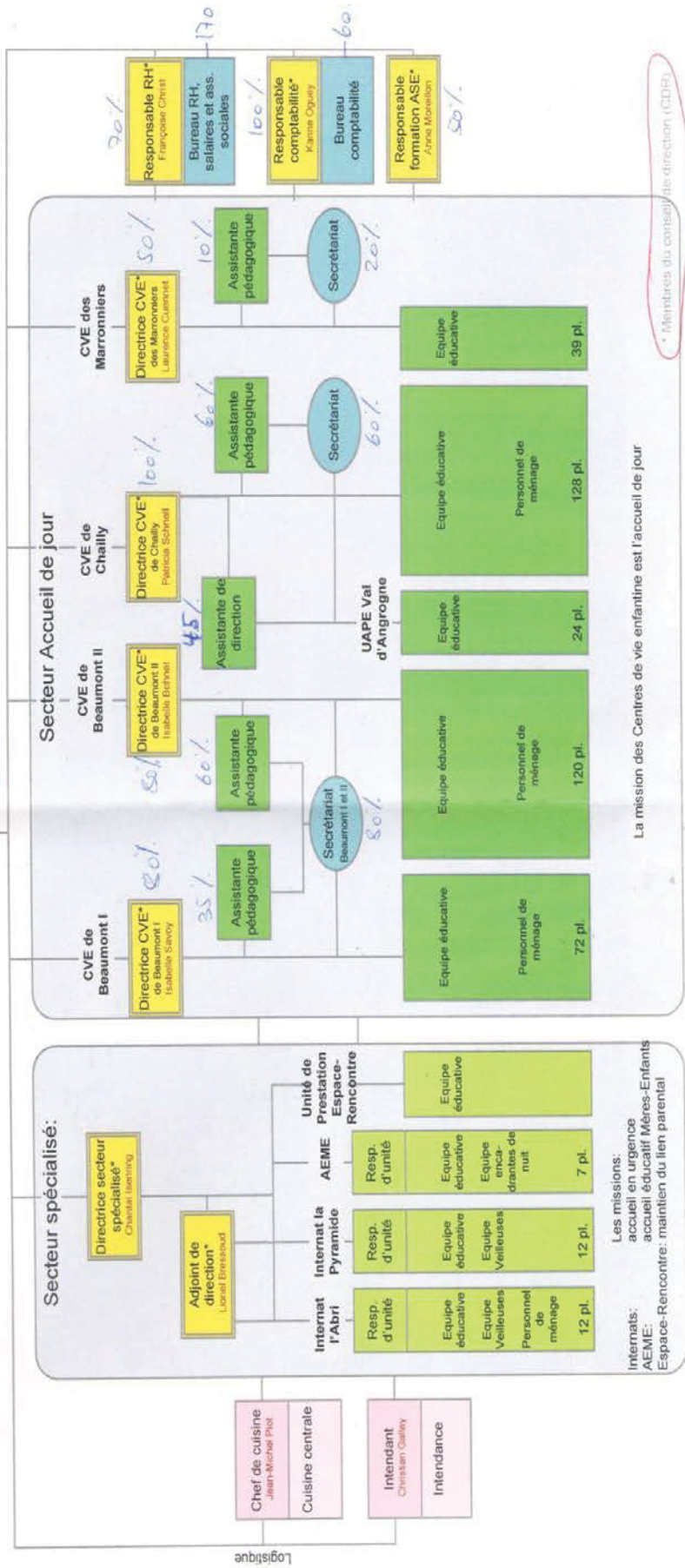


La Pouponnière et l'Abri

Conseil de Fondation
Nicolas Urech, Président/ Freddy Bonvin, Vice-président et
Président d'honneur/ Daniel Barmann, Jean-Daniel Ndayi,
Saire-Christine Renfiesse/ Daniel Barmann/ Jean-Daniel Ndayi/
Jean-Claude Seiler

Directeur général*
Enora Dollé-Eva

Secrétariat central
- 70%



Organigramm KiBiz Kinderbetreuung Zug



Marisa Rolle

Travail de master Juin 2014

Je, soussignée Marisa Rolle, déclare avoir menée seule l'étude de ce travail de master postgrade et que toutes les sources auxquelles j'ai eu recours figure dans ce document final.

20 juin 2014

