



HAL
open science

Management en EAJE - État des lieux et besoins en formation - Rapport d'enquête

Jérémie Pilette, Élodie Biré

► **To cite this version:**

Jérémie Pilette, Élodie Biré. Management en EAJE - État des lieux et besoins en formation - Rapport d'enquête. IFRASS - Institut de Formation Recherche Animation Sanitaire et Social. 2023. hal-03958466

HAL Id: hal-03958466

<https://hal.science/hal-03958466>

Submitted on 26 Jan 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Management en EAJE

État des lieux et besoins en formation

Rapport d'enquête

Résumé

Les professionnelles de la petite enfance sont amenées au cours de leur carrière à occuper des postes de responsable d'EAJE. Convaincus de la nécessité de préparer nos étudiantes en formation sanitaire et sociale à des missions managériales, nous mettons en œuvre depuis 2015, un module spécifique pour nos étudiantes Éducatrices de Jeunes Enfants et Puéricultrices.

Afin que nos formations soient au plus près des besoins des professionnelles, nous avons souhaité réaliser une enquête afin de connaître les profils des responsables d'Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants, leurs compétences mobilisées en situation de travail ainsi que leur besoin en formation.

Nous avons donc proposé un questionnaire aux responsables EAJE nous permettant ainsi d'analyser, à l'aide d'outils statistiques, l'ensemble des données récoltées.

Le management est au cœur des activités quotidiennes des directrices de crèches. Il est perçu comme fondamental mais complexe à mettre en œuvre.

Les différentes analyses réalisées nous ont permis de constater une culture professionnelle commune ainsi qu'un besoin de formation en management.

Cette enquête relève certains paradoxes nous conduisant à envisager une adaptation importante des dispositifs de formation managériale des responsables d'EAJE et d'accompagnement en situations professionnelles.

Mots-clés : management, EAJE, directrice de crèche, formation, compétences

Élodie Biré

Formatrice pour la formation conduisant au Diplôme d'État de Puéricultrice
ayant exercé la fonction de Directrice et coordinatrice de crèches - Intervenante en management

Infirmière Puéricultrice titulaire d'une licence en gestion d'entreprise sociale et de santé et d'un Master en Sciences de l'Éducation et de la Formation Spécialité Formation de formateurs en Santé

Jérémie Pilette

Responsable de projets de Formation Ouverte et A Distance (FOAD) - Intervenant en management

Ingénieur télécommunication et titulaire d'un Master d'Administration des Entreprises

1 Introduction	3
2 Matériel et méthodes	5
2.1 Population de l'étude	6
2.2 Méthode et technique de récolte des données	6
2.3 Traitement des informations	7
3 Résultats et analyses	8
3.1 Profil des répondants à l'enquête	9
3.1.1 Fonction	9
3.1.2 Genre	9
3.1.3 Âge	9
3.1.4 Formation initiale	10
3.1.5 Année d'obtention du diplôme	11
3.1.6 Première prise de poste à des fonctions de direction d'EAJE	11
3.2 Lieux d'exercice des participants	12
3.2.1 Global	13
3.2.2 Par formation initiale	13
3.2.3 Effectifs en personnel	14
3.2.4 Nombres de places agréées	15
3.2.5 Expériences antérieures	17
3.3 Le management vécu par les responsables d'EAJE	19
3.3.1 Représentations des compétences managériale	20
3.3.1.1 Mots clés qualifiant le management selon les responsables d'EAJE	20
3.3.1.2 Mots clés qualifiant le management selon la formation initiales des responsables d'EAJE	22
3.3.2 Facteurs ayant le plus d'impact sur les pratiques managériales	23
3.3.3 Evolution des activités liées au management des EAJE	25
3.3.4 Les dilemmes managériaux des directrices d'EAJE	26
3.3.4.1 Principaux dilemmes auxquels sont confrontés les responsables EAJE	27
3.3.4.2 Par structure	27
3.3.5 Principes managériaux privilégiés par les responsables EAJE	30
3.4 Des compétences à la formation en management	31
3.4.1 comparaison des compétences mobilisées et des compétences à développer selon les responsables d'EAJE	32
3.4.2 Le management en formations initiales des professionnelles	33
3.4.3 Répartition en fonction des contenus	35
3.4.4 Contenus manquants estimés	37
3.4.5 Formations complémentaires réalisées post diplôme	40
3.4.6 Besoins en formations exprimés par les responsables d'EAJE	43
4 Forces et faiblesses de l'étude	48
5 Conclusion	49
5.1 Le management : une compétence critique pour les directrices de crèches	50
5.2 Pistes d'actions	50
6 Bibliographie	52

7 Sigles utilisés	53
8 Annexes	54
Annexe 1 - Catégorisation des réponses apportées dans les questions ouvertes	55
Annexe 2 - Statistiques DREES	56
Annexe 3 - Âge des professionnelles de l'échantillon	57
Annexe 4 - Formation initiale - "Autres"	58
Annexe 5 - Typologie des structures	59
Annexe 6 - Taux de personnel encadrant	60
Annexe 7 - Capacité d'accueil	61
Annexe 8 - Expériences Antérieures - "Autres"	62
Annexe 9 - Formatage des Mots clés liés à la représentation du management	63
Annexe 10 - Contenus liés au management en formations initiales - "Autres"	67
Annexe 11 - Contenus manquants - "Autres"	68
Annexe 12 - Formations spécifiques aux EAJE	69
Annexe 13 - Formations réalisées post diplômes par les responsables - "Autres"	70
Annexe 14 - Formations souhaitées autres que celles en management - "Autres"	71
Annexe 15 - Formations complémentaires diplômantes réalisées par les responsables	73

1 Introduction

Travailler en tant que directrice de crèche est une des orientations professionnelles des Éducateurs de Jeunes Enfants (EJE), des infirmières puéricultrices (Puer) mais aussi depuis août 2021 de bien d'autres professions. Cependant, nous constatons que les futures diplômées appréhendent cette fonction.

Les étudiants comme les professionnelles en poste subissent les conséquences d'une vision réduite des activités de directrice de crèche comme relevant de pratiques ordinaires et proches de la sphère privée, émanant de qualités personnelles ; niant ainsi la complexité de leur travail, la structuration de leurs actions et l'impact de la formation. Une vision sociale véhiculée parfois par les professionnelles elles-mêmes.

Le *management des équipes et des personnes* est reconnu comme central dans les activités de la directrice de crèche et relevant d'une compétence critique. Cependant, les professionnelles en poste ne se sentent pas bien préparées par leurs formations initiales et recherchent des ressources pour développer leurs compétences.

Convaincu de la nécessité d'un apport sur la management, nous avons (Élodie Biré, Christophe Thomas, Jérémie Pilette) mis en place depuis 2015 à l'IFRASS une construction pédagogique liée au management. Ce projet fut construit pour les étudiants en formation conduisant au Diplôme d'État de Puéricultrice (Puer) ainsi que ceux en formation conduisant au Diplôme d'État d'Éducateur de Jeunes Enfants (EJE) et destinés potentiellement à exercer la fonction de directeur(trice) d'Établissement d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE).

Le cadre théorique de la didactique professionnelle (Biré 2014) fait apparaître que les activités relevant du management se structurent autour d'axes invariants pour la plupart spécifiques au secteur de la petite enfance. Ainsi il nous est apparu évident d'envisager de former ces futures spécialistes du secteur autour d'un module dédié aux missions de responsable d'EAJE et d'axer ces apprentissages sur des méthodes de mise en situations.

Ainsi, durant cinq années consécutives, nous avons proposé le module pédagogique "fonctions et missions du responsable d'établissement d'accueil de jeunes enfants" se singularisant par une partie scénarisée permettant de mobiliser des apports théoriques lors d'activités de mise en situation managériale suivant une ligne directrice liée au projet d'établissement.

Au-delà des objectifs d'apports de connaissances, ce module est un moyen adapté pour :

- permettre aux étudiants EJE et PDE de se rencontrer et d'inscrire leur collaboration dans leur processus de professionnalisation,
- identifier les éléments invariants et constitutifs des compétences professionnelles du responsable d'EAJE et être capable de les développer et les adapter en situation,
- conduire les étudiants à rompre avec certaines représentations du management,
- recentrer les questions managériales autour de l'enfant de sa famille et du projet, afin de l'envisager comme une compétence "cœur de métier",
- conduire les jeunes professionnels à porter des modalités managériales dont la structure reposerait sur les valeurs fondatrices du secteur de la petite enfance.

Le bilan de cette expérience fait apparaître que les étudiants ont de fortes représentations de la fonction de responsable d'EAJE. Une vision négative du leadership, un éloignement des missions d'accueil de l'enfant et de sa famille, et une perception des organisations structurelles et hiérarchiques stéréotypées.

Il est pourtant essentiel que les missions managériales des directrices de crèches soient reconnues et que les professionnelles expertes de la petite enfance se distinguent dans ces postes.

C'est pourquoi, nous nous proposons d'une part de définir et d'analyser leurs activités même s'il est complexe d'aborder l'analyse d'une activité professionnelle essentiellement décrite par les acteurs eux-mêmes. Et d'autre part, d'identifier leurs besoins de formation afin d'en tirer des conclusions permettant de réajuster ou de concevoir les dispositifs de formation.

Afin d'adapter les dispositifs de formations aux réalités de terrain, nous avons proposé un questionnaire sur le management à l'ensemble des responsables EAJE en France.

Les objectifs généraux de cette enquête sont d'identifier :

- 1) le profil des responsables d'EAJE
- 2) les compétences mobilisées par les responsables d'EAJE
- 3) les besoins en formation des responsables d'EAJE

Plus spécifiquement, cela nous permet d'identifier :

- le niveau de formation des responsables d'EAJE en amont de leur prise de poste,
- les formations suivies par les responsables d'EAJE en cours de carrière,
- les expériences des responsables d'EAJE,
- la vision que les responsables d'EAJE ont de leur fonction managériale,
- les compétences mobilisées par les responsables d'EAJE dans leur fonction managériale,
- les difficultés rencontrées par les responsables d'EAJE,
- les besoins en formations exprimés par les responsables d'EAJE en poste,
- les besoins d'accompagnement exprimés par les responsables d'EAJE.

2 Matériel et méthodes

2.1 Population de l'étude

Le public ciblé correspond à l'ensemble des responsables d'Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE) sur les fonctions de Directeur-trice et de Directeur-trices Adjointes.

L'ensemble du territoire français est concerné et inclut les Départements d'Outre-Mer (DOM).

Les structures visées sont les suivantes : Micro-Crèche, Jardin d'Enfants, Halte-Garderie, Crèche Parentale, Crèche Multi-Accueil, Crèche Familiale, Crèche d'Entreprise, Crèche Collective.

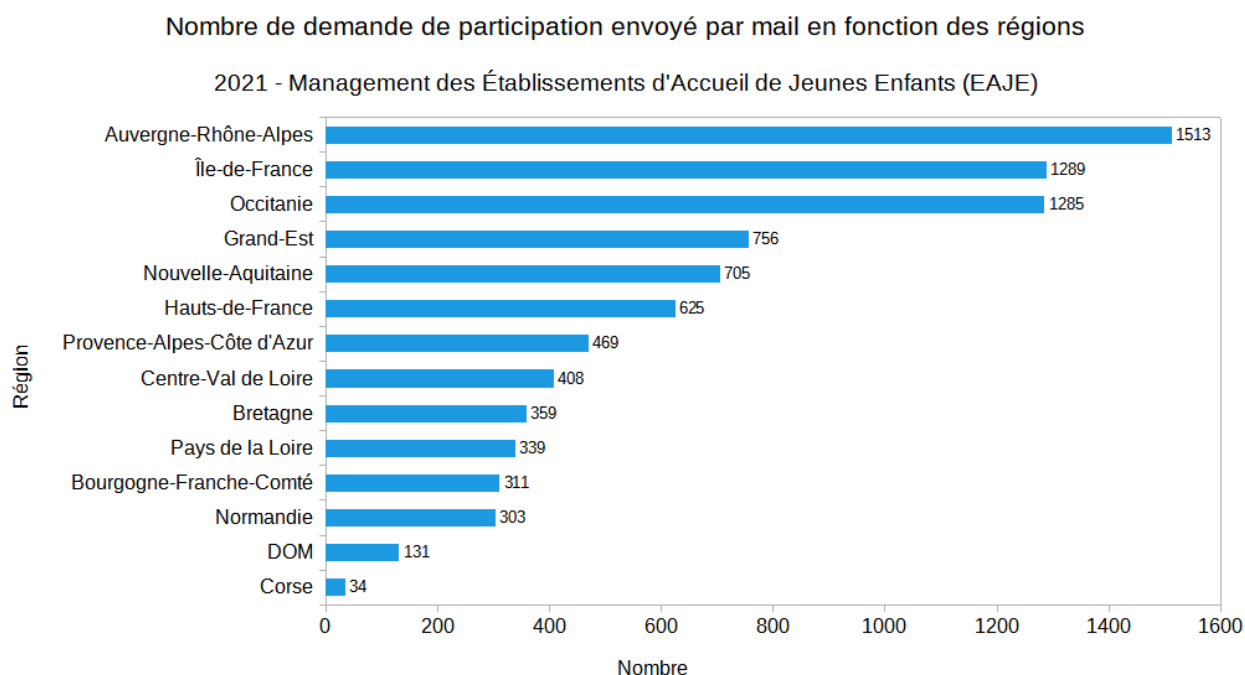
Les Relais Assistante Maternelle (RAM) ne sont pas concernés par cette étude du fait d'une organisation ne permettant pas d'appliquer l'ensemble des pratiques managériales relatives à cette étude.

Les réponses apportées, représentent un échantillon de l'ensemble des responsables EAJE incluant les fonctions de Direction (DIR) et les fonctions de Directions Adjointes (ADJ).

L'enquête a ensuite été transmise par voie de messagerie électronique et proposée sur une période de 4 mois, de Mai à Août 2021.

Nous avons communiqué le lien et l'explication de notre démarche sur les réseaux sociaux et avons envoyé 8527 mails ciblant les structures EAJE.

Voici la répartition des demandes d'enquêtes ciblées en fonction de la région.



Si nous réalisons le rapport de nombre de réponses reçu par le nombre de mails envoyés initialement nous obtenons un taux de réponses de 16%. Cependant, nous ne tenons pas compte de certaines listes de diffusion complémentaires dont certains participants ont transmis cette enquête. Nous les remercions d'avoir contribué à transmettre cette demande de participation à leur propre liste de diffusion.

2.2 Méthode et technique de récolte des données

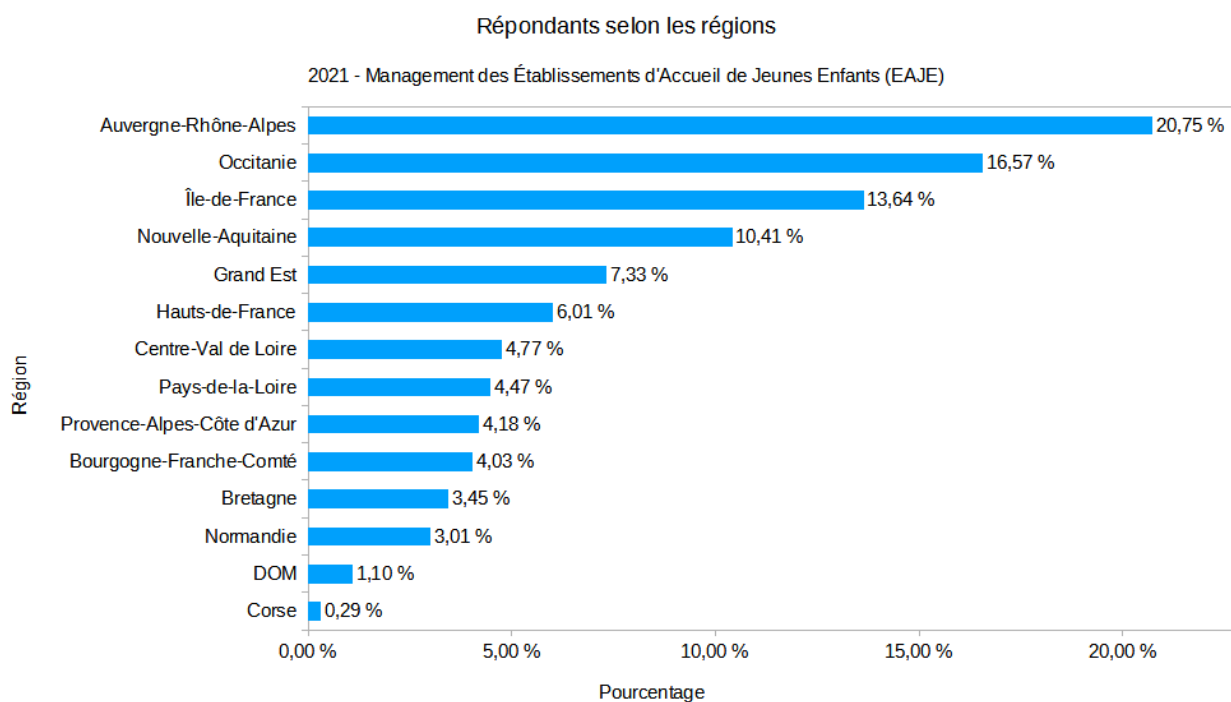
Le questionnaire est présenté suivant les 6 catégories suivantes : Profil, Formation initiale, Expérience/Travail, Représentation du management, Formation complémentaire, Divers.

- La partie “Profil” nous permet d’identifier le genre et d’obtenir une distribution de l’âge des responsables EAJE. La fonction de direction ou de direction adjointe est également demandée.
- La partie “ Formation initiale” nous permet de repérer la place accordée au management dans les différents cursus de formation initiale.
- La partie “Expérience/Travail” permet de récolter les informations sur les différents lieux d’exercices et le temps d’expérience associé à ces structures.
- La partie “représentation du management” est inspirée de l’enquête réalisée par l’Association Pour l’Emploi des Cadres (APEC) réalisée en 2019 et s’intitulant “[Les nouveaux enjeux du management](#)”.
- La partie “Formation complémentaire” concerne les formations réalisées en dehors du diplôme initial que ce soit autour du management ou sur toutes autres thématiques.
- La partie “Divers” contient une question ouverte permettant aux participants de rajouter toutes informations qu’ils souhaitaient nous communiquer.

2.3 Traitement des informations

1364 responsables de structures ont répondu à l’enquête proposée dans son intégralité.

Voici la répartition des participants par région.



Les informations ont été récoltées à partir du logiciel libre Limesurvey, spécialisé dans la création de questionnaires, d’anonymisation et d’export de données pour analyses statistiques. Ces données, ont ensuite été formatées à l’aide du tableur LibreOffice Calc et intégrées au logiciel

d'analyse statistique R à l'aide du logiciel RStudio. Les données traitées ont servi pour la génération de graphiques de ce document.

L'enquête inclut un certain nombre de questions ouvertes, particulièrement sur les thématiques de la formation et des représentations. Les réponses ont fait l'objet d'une catégorisation sémantique puis analysées à l'aide du logiciel statistique R et iRaMuteQ, basé sur R, pour l'analyse lexicale (Voir [Annexe 1 - Catégorisation des réponses apportées dans les questions ouvertes](#)). Le logiciel iRaMuteQ a également été utilisé pour l'analyse de mots clés des répondants.

Afin de catégoriser les réponses relevant des thématiques liées au management et à la gestion d'équipe par les responsables de structures EAJE, nous nous sommes appuyés sur divers travaux définissant la notion de management.

De nombreux travaux abordent la notion de management. Diverses définitions ont été proposées et la frontière entre la gestion des équipes et des personnes, et la gestion à proprement parler n'est pas évidente. En effet, selon Kreitner, le management est l'ensemble des processus de résolution de problèmes permettant d'atteindre efficacement les objectifs de l'entreprise grâce à l'utilisation à bon escient des ressources à la disposition de l'organisation.

Après avoir listé l'ensemble des activités réalisées par les responsables de structures EAJE, il nous a paru nécessaire de formaliser celles que nous considérons comme relevant du management de celles qui nous paraissent contribuer à la mise en pratique de différents styles managériaux et/ou nécessaires au management des équipes et des personnes.

Les thématiques relevant de la fonction de management des équipes et des personnes : management, gestion d'équipe, conduite de projet, accompagnement au changement, gestion des conflits, conduite de réunion, communication.

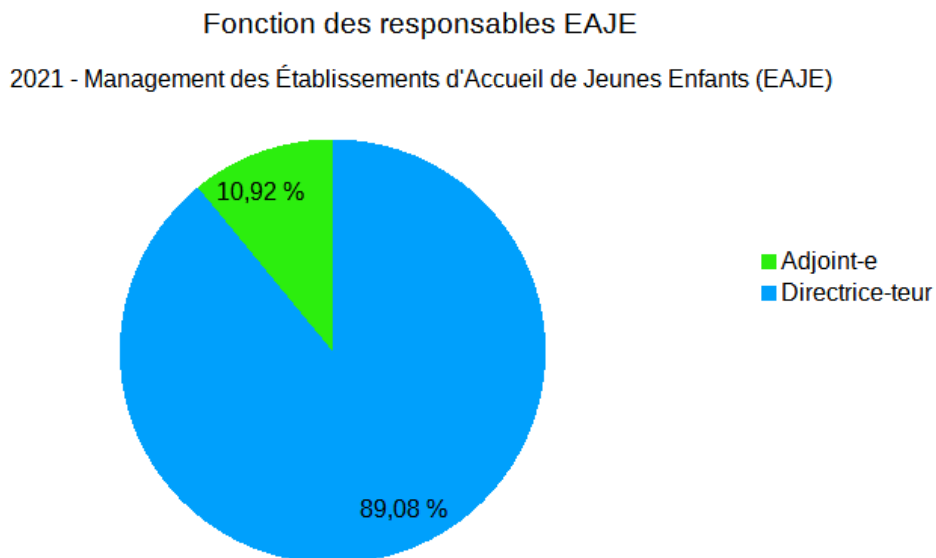
Les thématiques ne relevant pas directement du management des équipes et des personnes mais qui l'influencent : législation et droit du travail, gestion du temps et des plannings, gestion des ressources humaines, budget, gestion administrative et financière, intelligence collective, logiciels - informatique.

Dans le cadre de notre étude, nous nous appuyerons sur le travail de recherche d'Élodie Biré "*La compétence managériale de la puéricultrice directrice de crèche - Analyse d'une situation d'entretien annuel, quelles pistes pour la formation ?*" ainsi que sur le recueil de données effectué en 2021 par Jérémie Pilette et Élodie Biré. Nous ferons également référence à certaines professionnelles en situation de direction de structure EAJE ayant soulevées certaines problématiques actuelles.

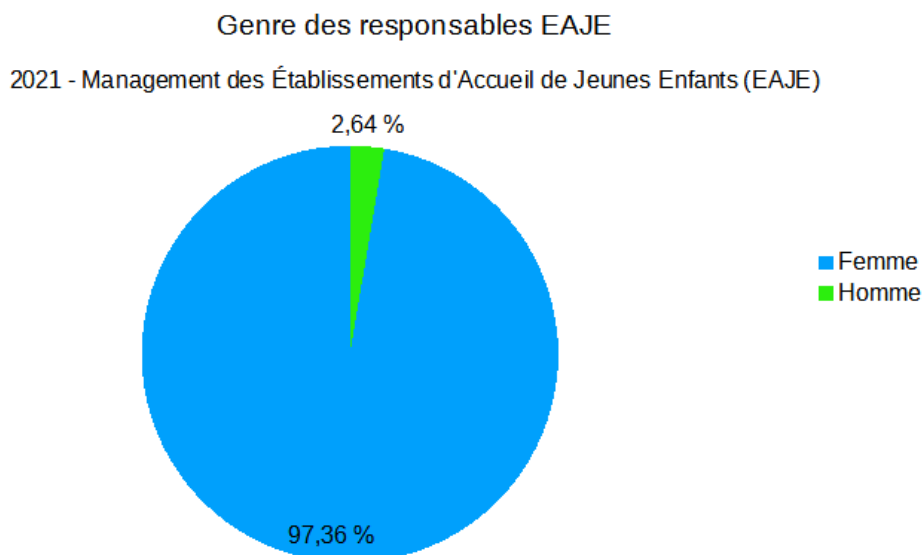
3 Résultats et analyses

3.1 Profil des répondants à l'enquête

3.1.1 Fonction



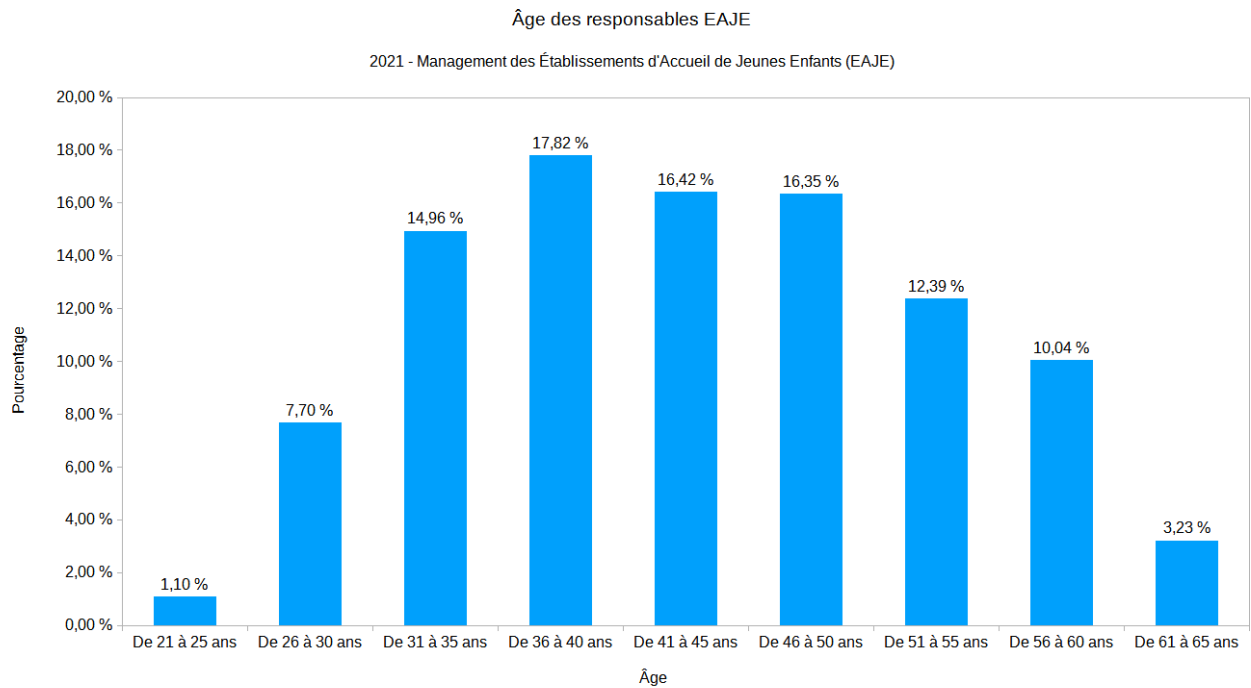
3.1.2 Genre



Les chiffres sont cohérents avec ceux de la DREES, voir [Annexe 2 - Statistiques DREES](#).

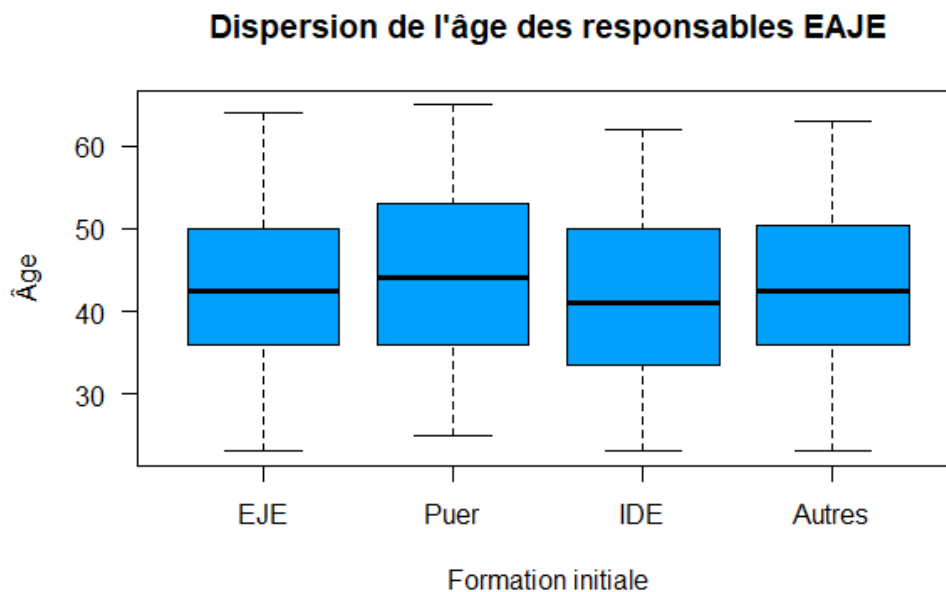
La forte féminisation de la fonction de responsable d'EAJE nous fera donc utiliser le féminin dans l'ensemble de ce travail.

3.1.3 Âge



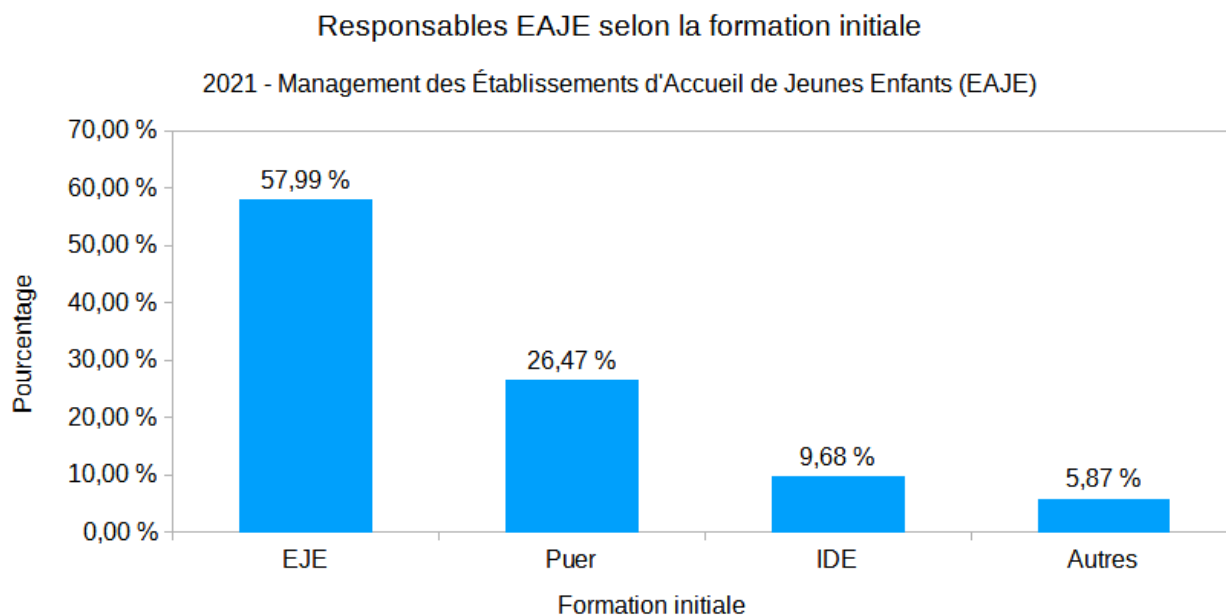
Les responsables EAJE ont en moyenne **43,5 ans** avec un écart-type $\sigma = 9,53$.

Intervalle de confiance à 95% est IC = [42,99 ; 44,01]



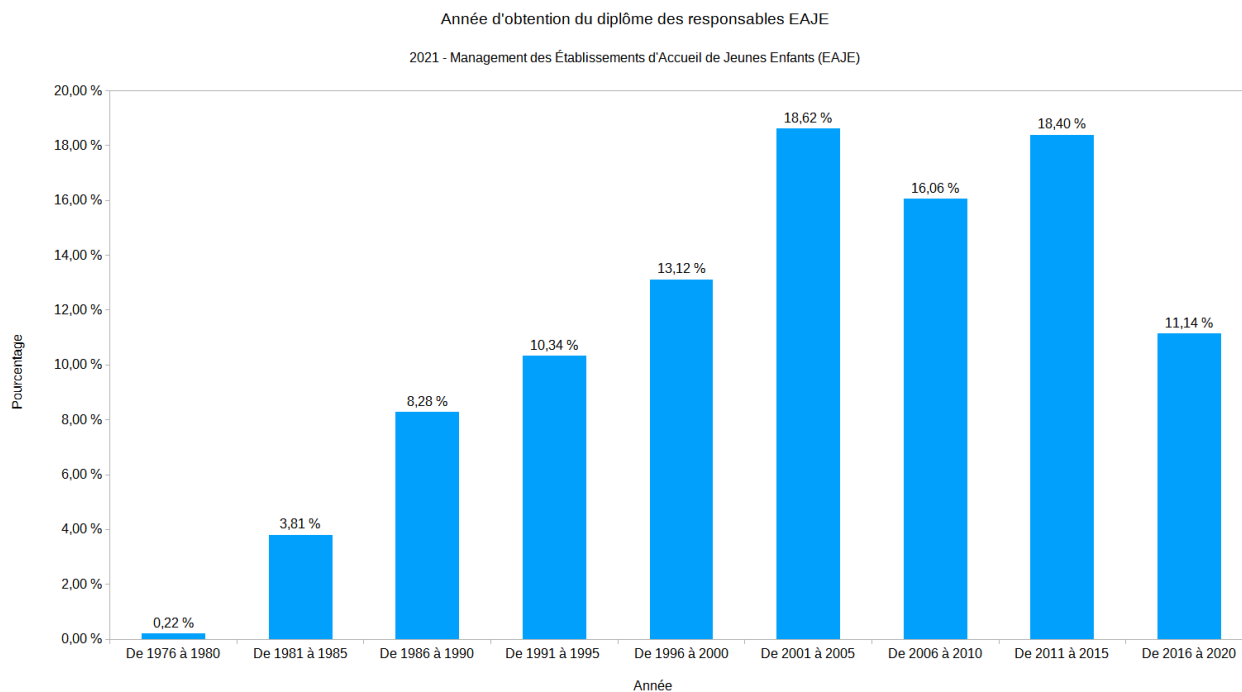
Voir en "[Annexe 3 - Âge des professionnelles de l'échantillon](#)" le tableau des valeurs des dispersions par formation initiale.

3.1.4 Formation initiale



Voir [Annexe 4 - Formation initiale - "Autres"](#)

3.1.5 Année d'obtention du diplôme

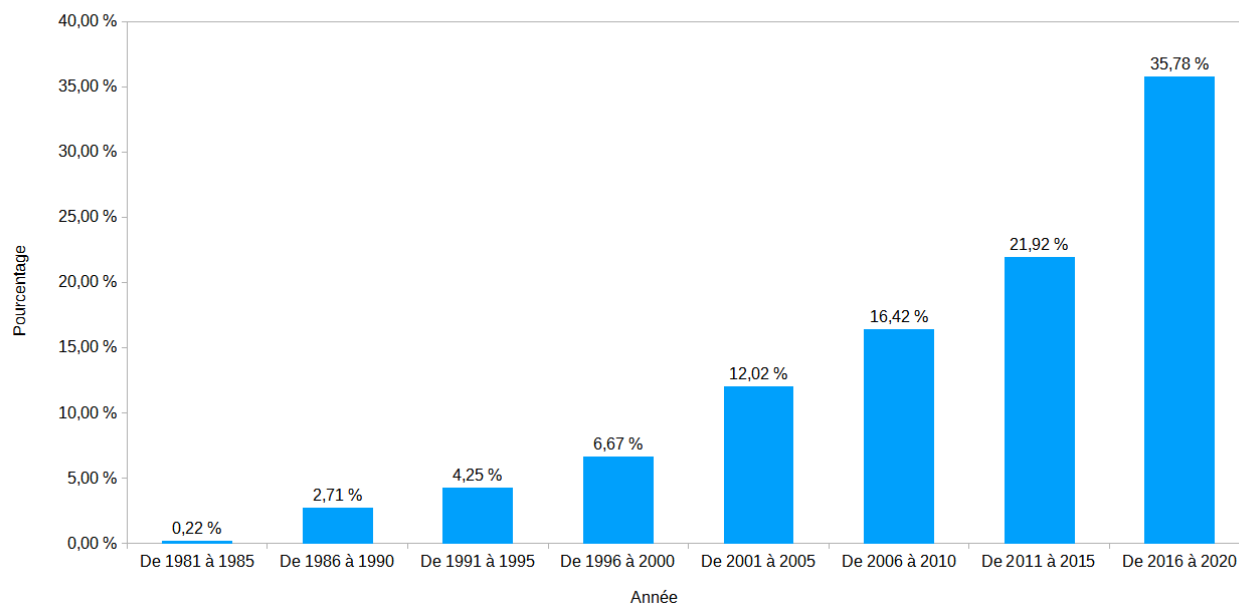


Les responsables EAJE sont diplômés en moyenne depuis **17,39 années**, par rapport à l'année de référence 2021.

3.1.6 Première prise de poste à des fonctions de direction d'EAJE

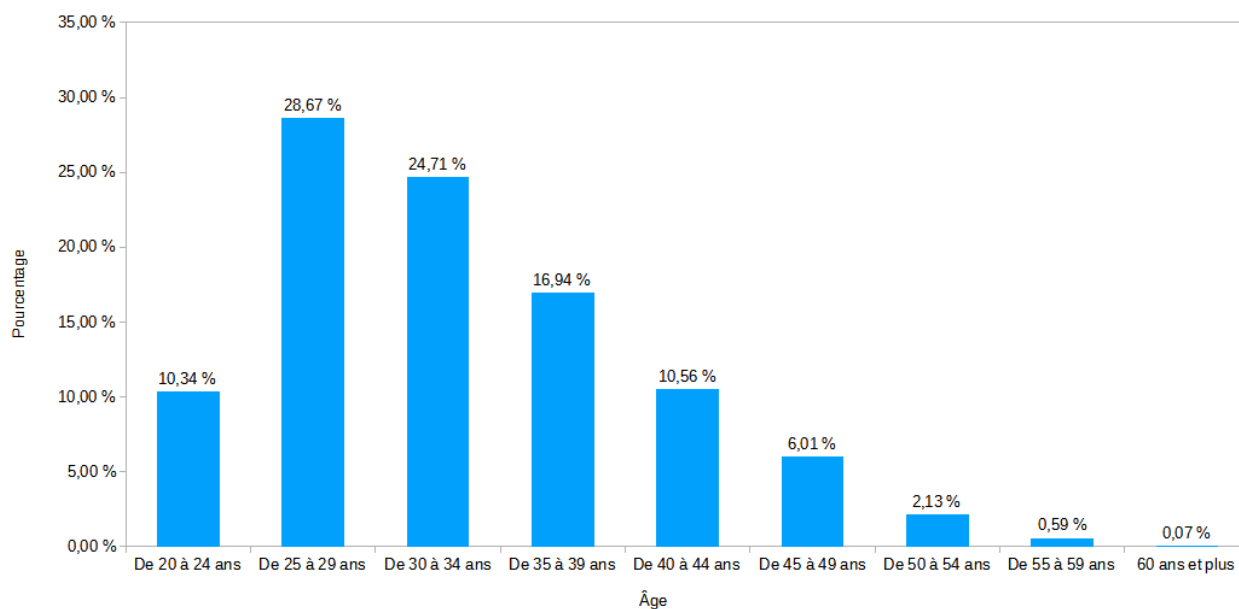
Année de première prise de poste des responsables EAJE

2021 - Management des Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants



Moyenne d'âge des responsables EAJE à leur première prise de poste

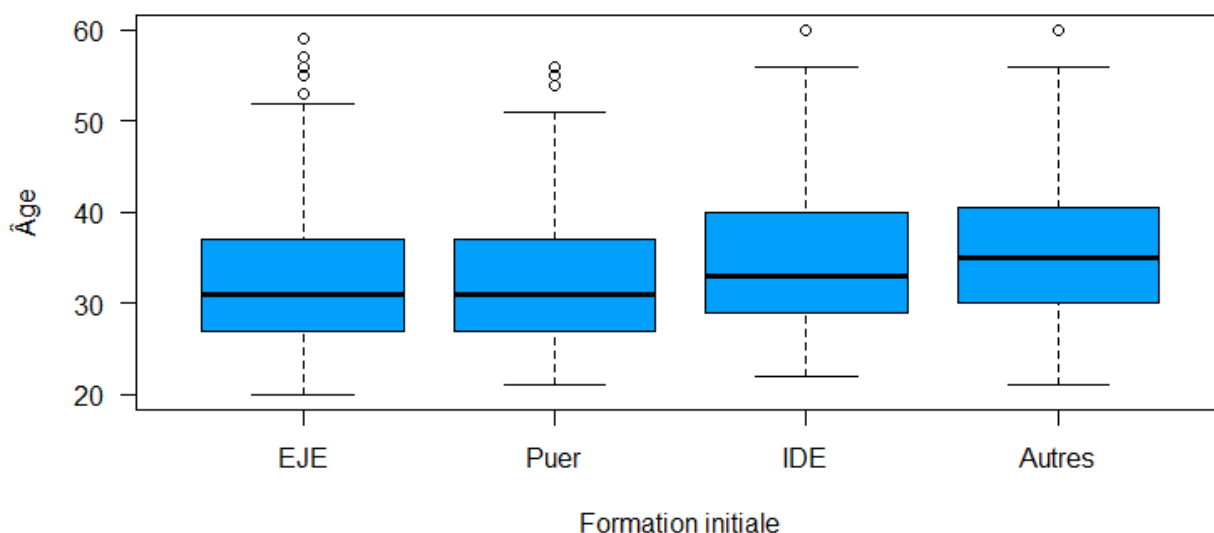
2021 - Management de Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)



La moyenne d'âge d'une première prise de poste à des fonctions de responsable d'EAJE est de **32,86 ans** avec un écart-type $\sigma = 7,42$.

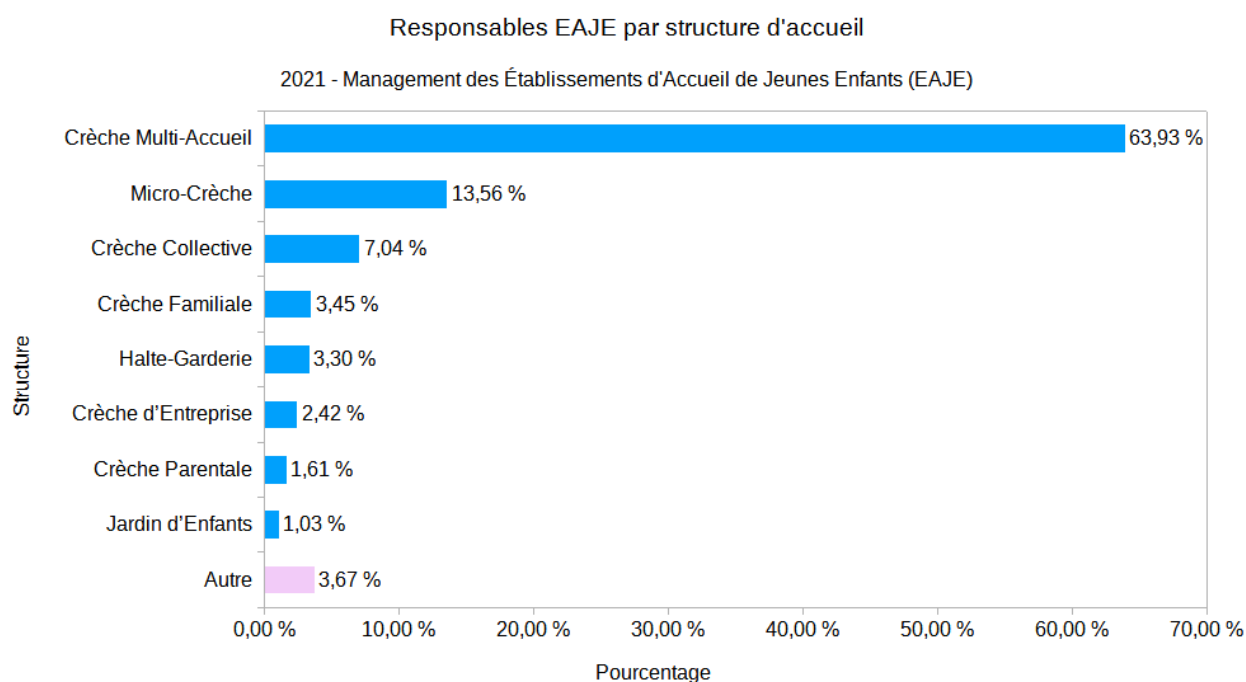
L'intervalle de confiance à 95% est **IC = [32,47 ; 33,25]**

Dispersion de l'âge de la première prise de poste des responsables EAJE



3.2 Lieux d'exercice des participants

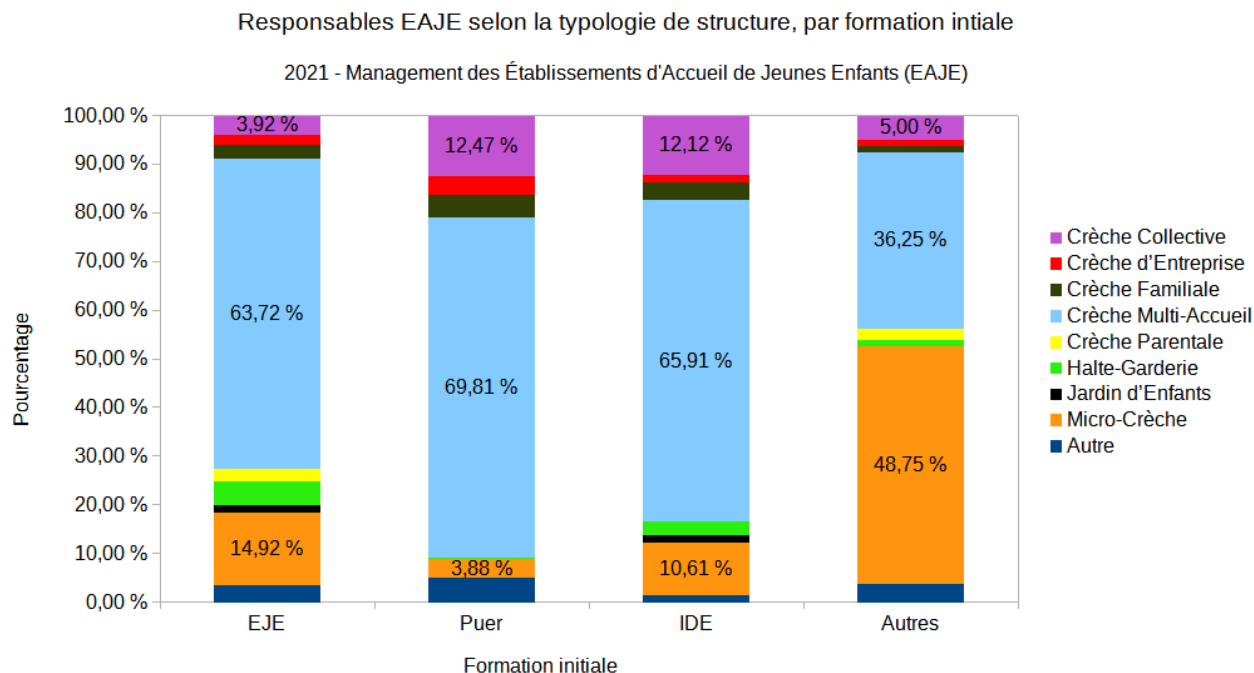
3.2.1 Global



Les 3,67 % pour "Autre" correspondent aux professionnelles responsables simultanément de plusieurs structures.

Selon le rapport de 2018 de l'observatoire national de la petite enfance, la répartition des professionnelles est en adéquation avec la proportion des différentes typologies d'EAJE en France. (Voir [Annexe 5 - Typologie des structures](#))

3.2.2 Par formation initiale



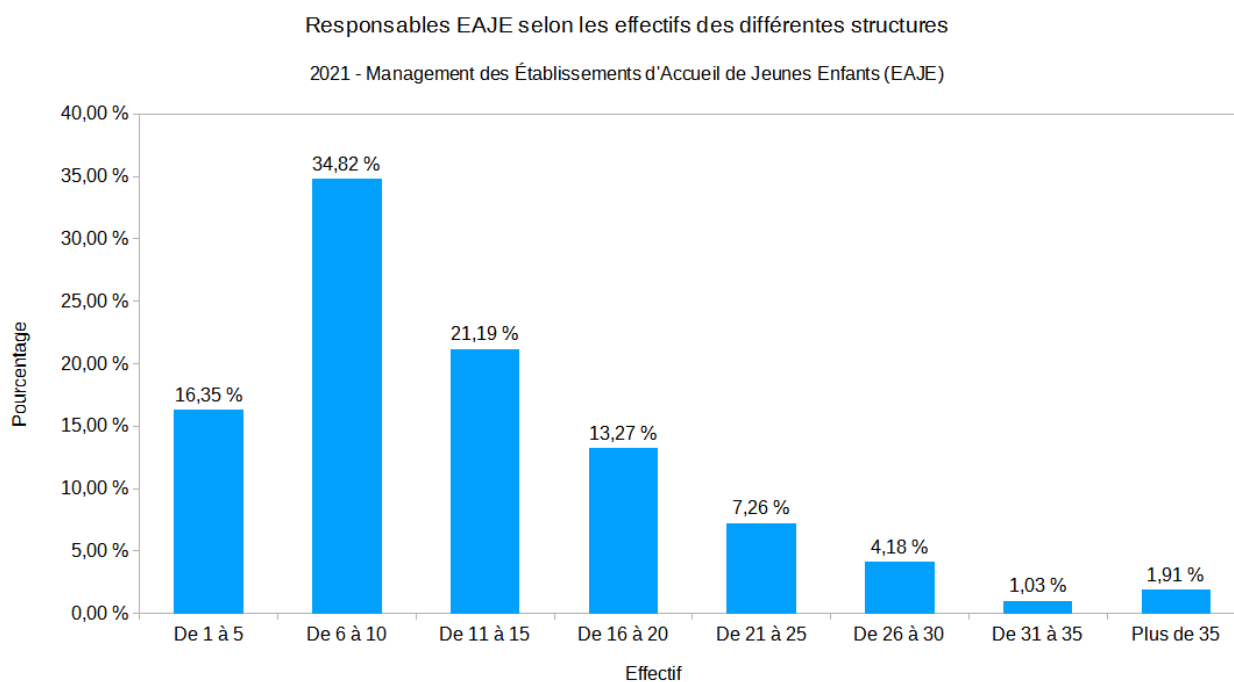
On remarque que les puéricultrices et les infirmières ne sont pas représentées en crèche parentale, jardin d'enfant et halte-garderie. A contrario, les professionnelles éducatrices de jeunes enfants sont présentes quelque soit la typologie de la structure.

Au regard de l'évolution du cadre réglementaire et en particulier des modalités de concours du référent "Santé et Accueil inclusif" nous pouvons faire l'hypothèse que la compétence sanitaire ne paraît pas prioritaire dans les structures telles que des jardins d'enfant et haltes-garderies.

On peut en effet imaginer que les jardins d'enfants accueillent des enfants plus grands donc potentiellement moins impactés par les pathologies saisonnières. Concernant les Haltes-Garderie, les parents usagers de ces structures ont souvent des disponibilités qui leur permettent de garder leurs enfants quand ils sont malades.

Les professionnels autres que puéricultrices, éducatrices de jeunes enfants ou infirmières sont majoritairement responsables de micro-crèche. En effet, la réglementation n'exige pas de qualification particulière pour les responsables de ces structures micro-crèches.

3.2.3 Effectifs en personnel

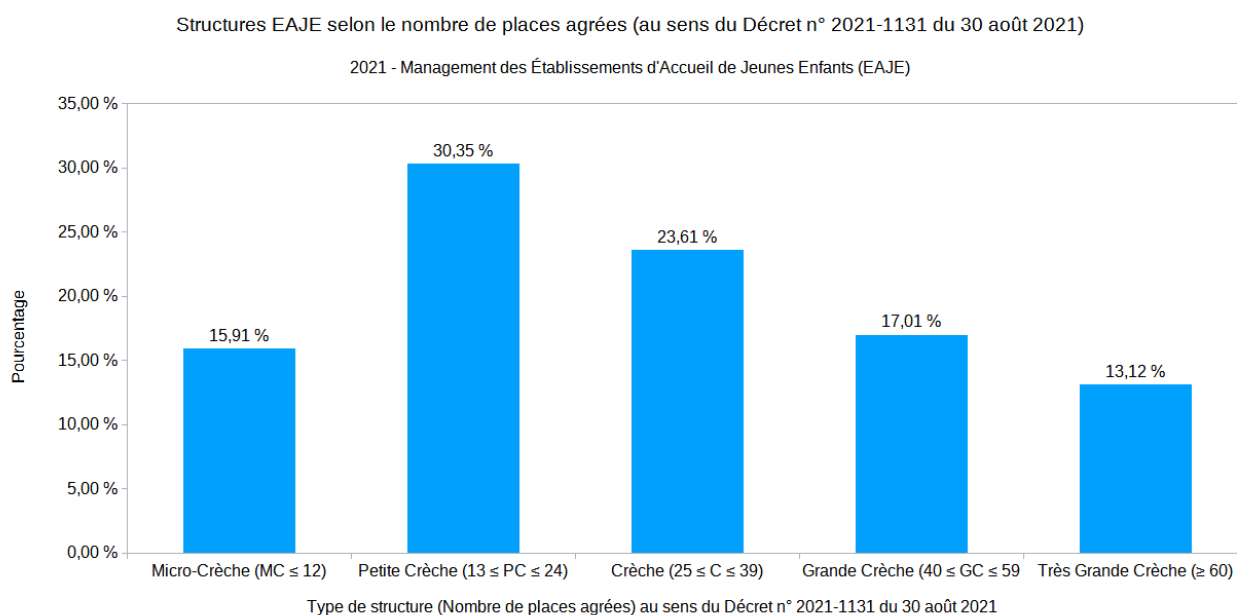
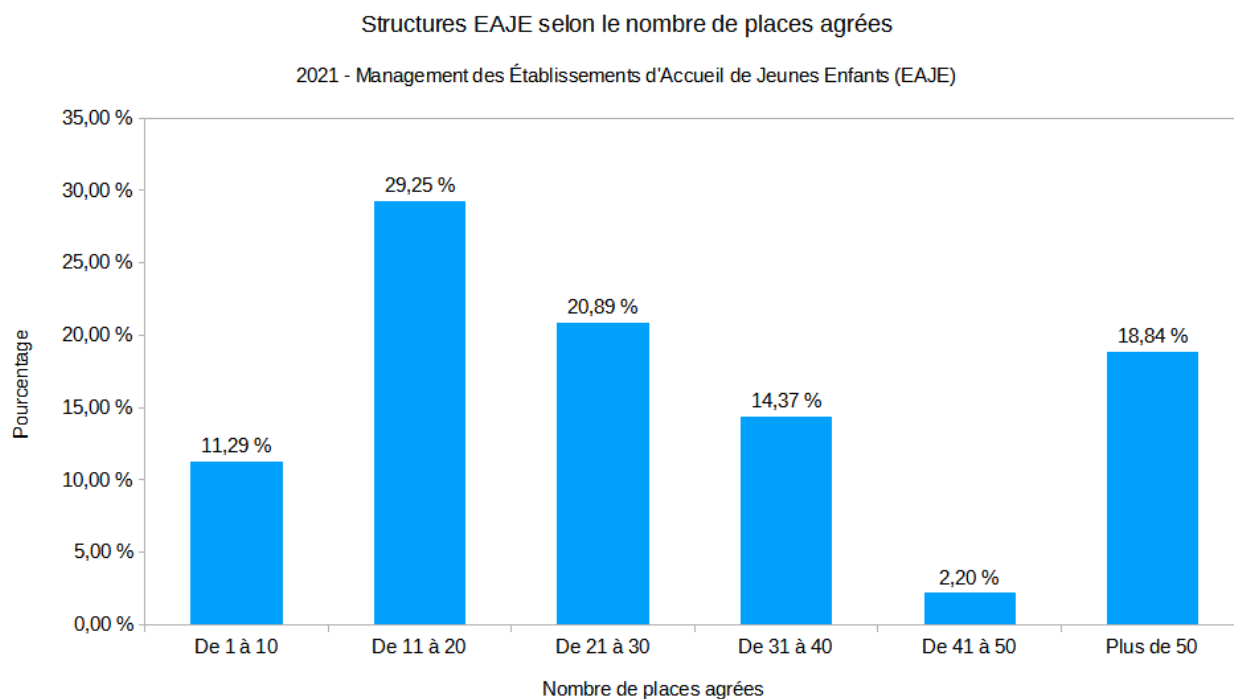


En moyenne les Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants ont **12,75 professionnels**.

La réglementation prévoit en moyenne 1 professionnelle pour 6 enfants (voir [Annexe 6 - Taux de personnel encadrant](#))

La question posée aux professionnelles concernait l'ensemble des personnes (quelque soit leur missions) composant l'équipe de la structure dont elles sont responsables.

3.2.4 Nombres de places agréées

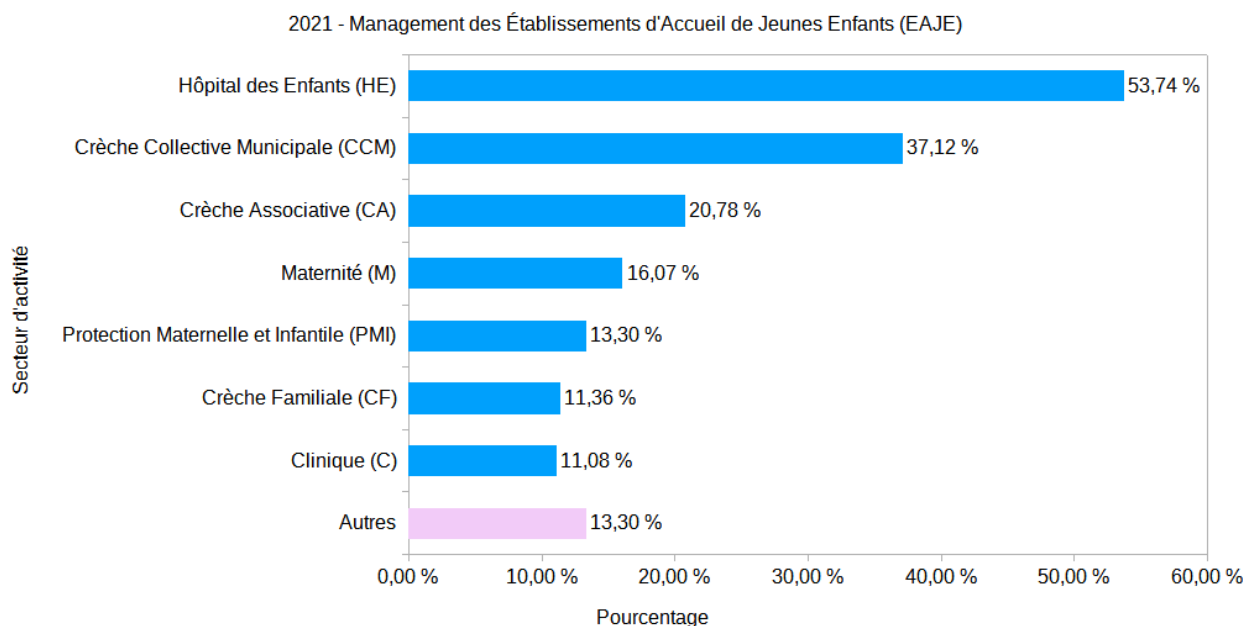


On remarque que plus de 50% des professionnelles interrogées sont responsables de structures de petite ou moyenne capacité d'accueil au sens du décret d'août 2021.

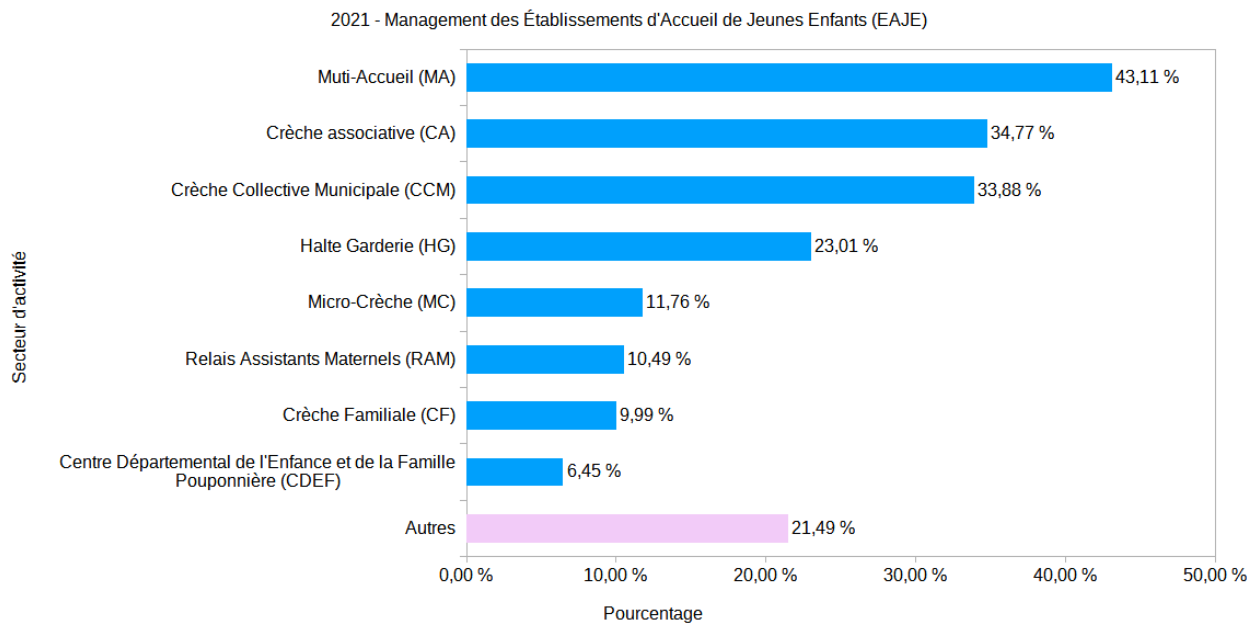
Voir "[Annexe 7 - Capacité d'accueil](#)".

3.2.5 Expériences antérieures

Expériences antérieures des responsables EAJE Puéricultrices selon le secteur d'activité

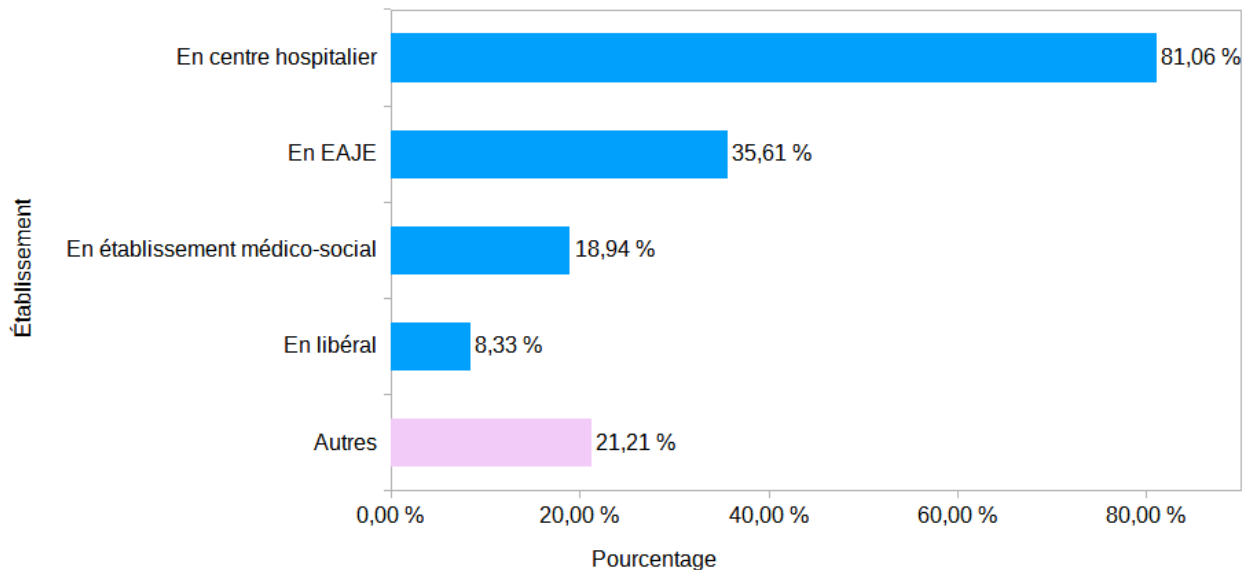


Expériences antérieures des responsables EAJE Éducatrices de Jeunes Enfants selon le secteur d'activité



Expériences antérieures des responsables EAJE infirmières selon le secteur d'activité

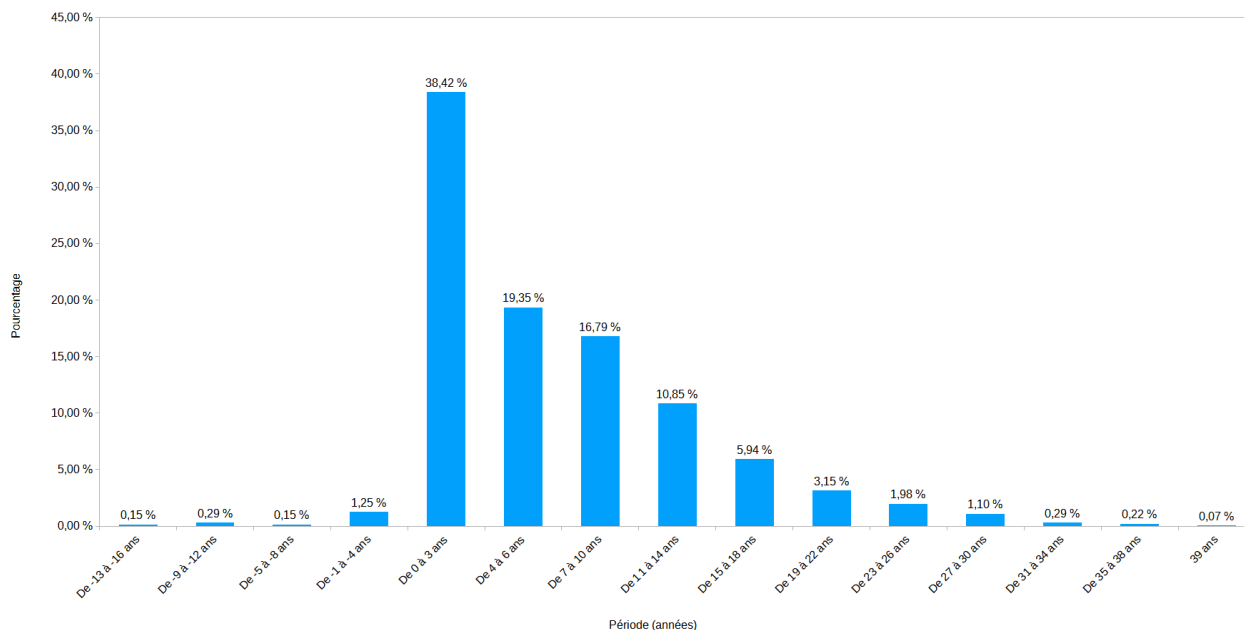
2021 - Management des Établissement d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)



Sur les 3 graphiques précédents, les “Autres” sont détaillés en [Annexe 8 - Expériences Antérieures - “Autres”](#)

Intervalle de temps entre l'année de la première prise de poste à la fonction de responsable d'EAJE et l'année d'obtention du diplôme

2021 - Management des Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)



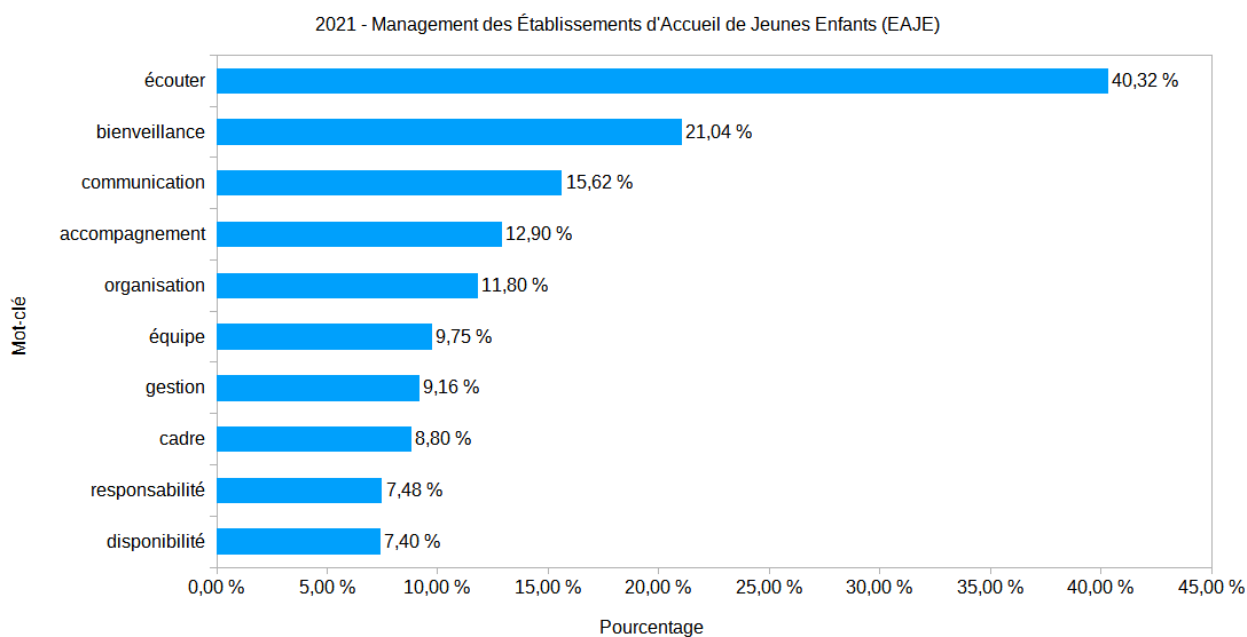
On constate que 31,42 % des responsables ont bénéficié d'un statut dérogatoire pour occuper ce poste à responsabilité. Parmi elles, 1,84 % n'avaient pas le diplôme à leur première prise de poste et 29,59 % d'entre elles ont moins de 3 années d'expériences professionnelles.

Nous pouvons faire l'hypothèse que l'explication réside dans les dispositions particulières et dérogatoires prévues à l'article R2324-46 du décret n° 2010-613 du 7 juin 2010. En effet, en l'absence de candidat répondant aux conditions de qualification et d'expériences la direction d'un

EAJE peut être confiée à différents professionnels du secteur sanitaire et social dont l'expérience exigée dépendra de la taille de la structure.

De plus, le décret n° 2021-1131 du 30 août 2021 dans ses articles R.2324-34 et R.2324-35 permet d'envisager que dans l'avenir les directrices d'EAJE auront des profils de formations initiales très variés avec des implications évidentes sur les formations initiales et continues.

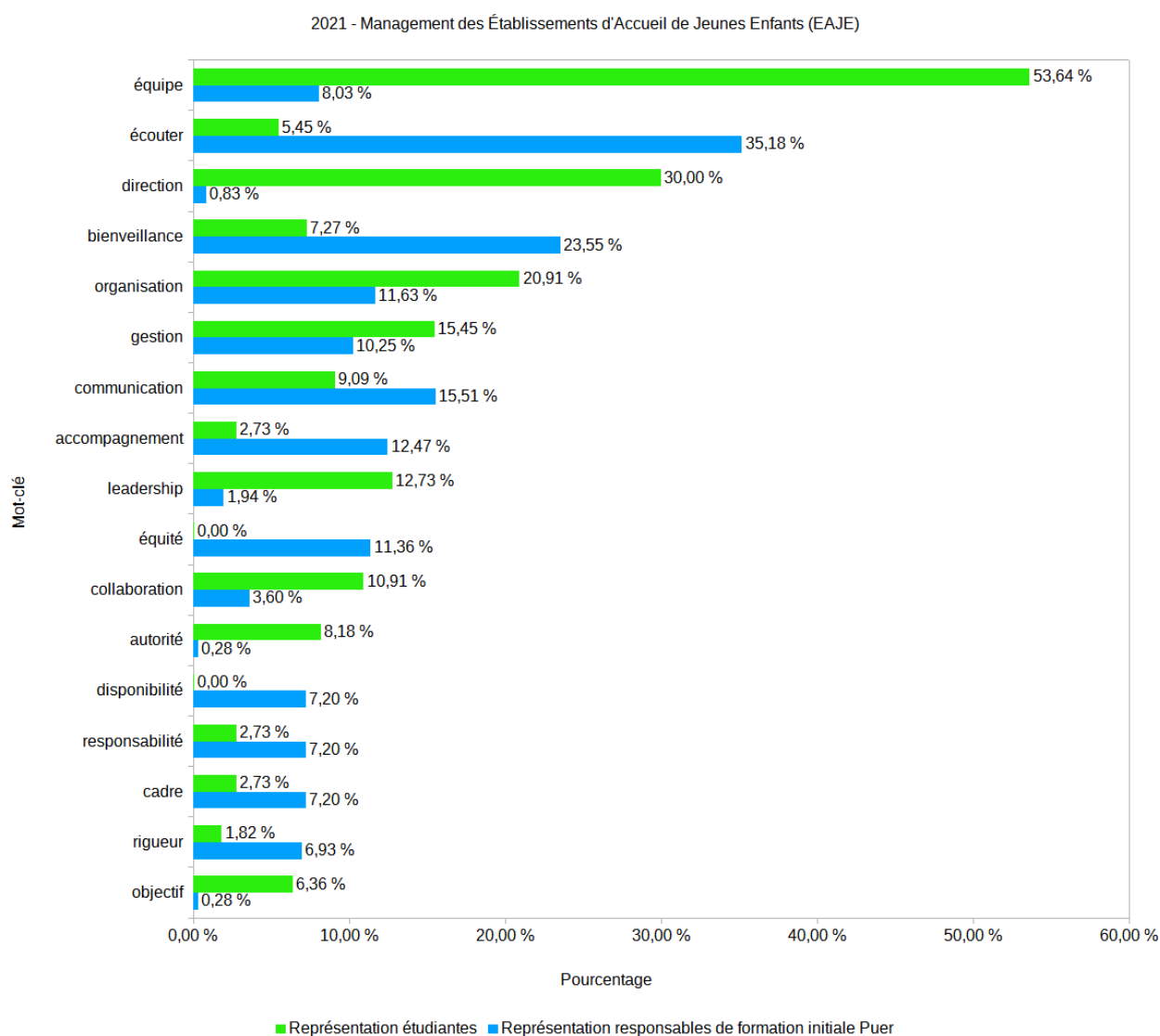
Mots clés liés à la représentation du management selon les responsables EAJE



Nous avons souhaité comparer les représentations du management de nos étudiantes, avec celles des directrices en poste.

Le graphique suivant correspond aux promotions 2019-2020 et 2021-2022 de nos étudiantes en formation conduisant au Diplôme d'État de Puéricultrice à l'IFRASS (Toulouse), en comparaison avec les directrices puéricultrices en poste de direction d'EAJE.

Mots clés liés à la représentation du management selon les responsables EAJE et étudiant.e.s en formation

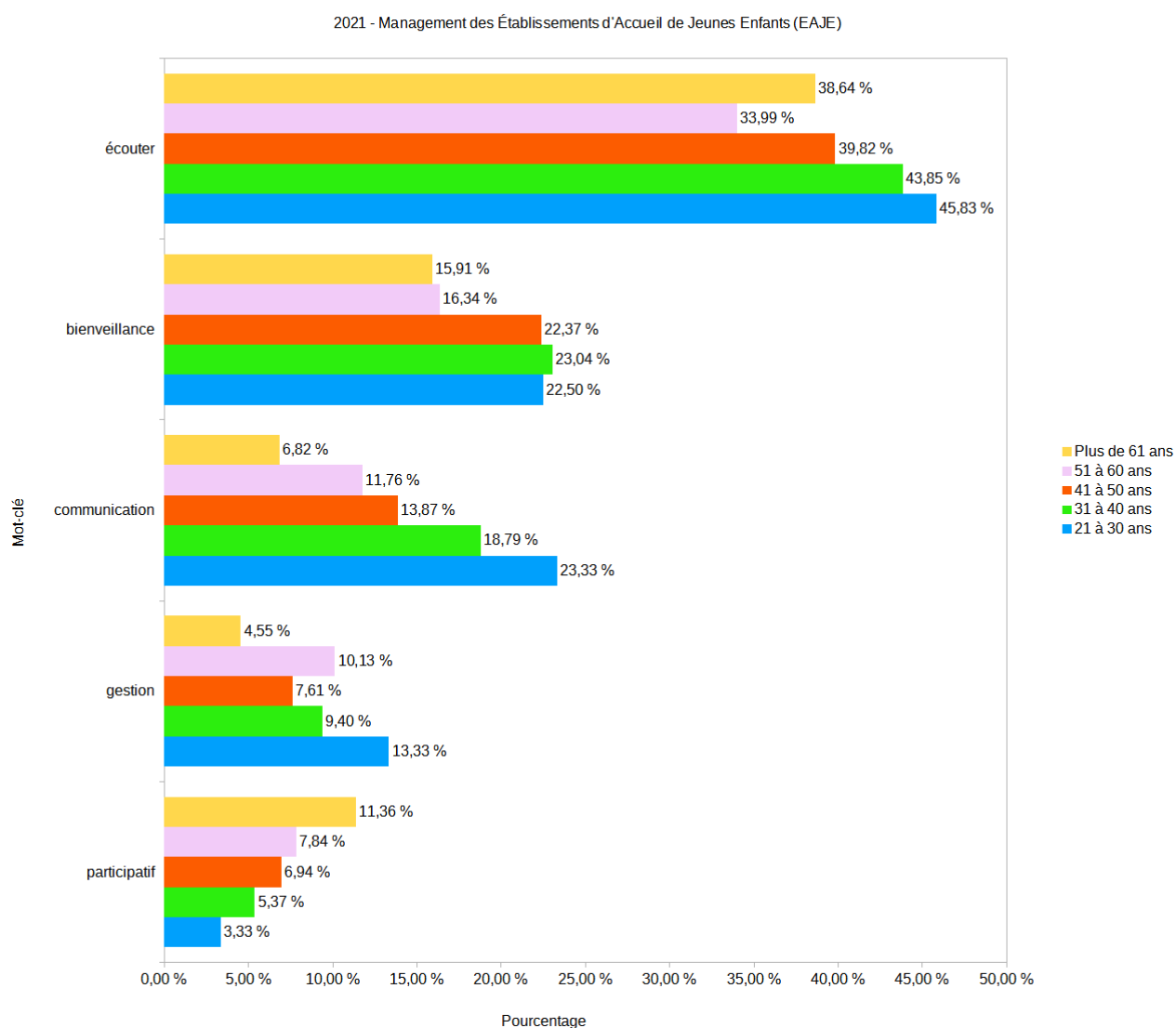


On constate une différence de perception du rôle de manager entre les étudiantes puéricultrices et les puéricultrices en poste de responsables d'EAJE. En effet, l'écoute, la bienveillance, l'accompagnement et la communication sont des termes plus cités par les directrices que par les étudiantes.

En revanche, leadership, objectif, autorité et équipe sont des termes plus cités par les étudiantes.

3.3.1.2 Mots clés qualifiant le management selon la formation initiale des responsables d'EAJE

Mots clés liés à la représentation du management selon les responsables EAJE en fonction de la tranche d'âge



On constate que quelque soit la formation initiale, la représentation du management a tendance à être la même.

On observe cependant, un écart sur le mot “bienveillance” concernant les formations initiales EJE / Puer / IDE et les autres.

Le “cadre” est plus représenté pour les EJE, “l'équité” pour les Puer, la “disponibilité” pour les IDE et la “rigueur” pour les autres formations.

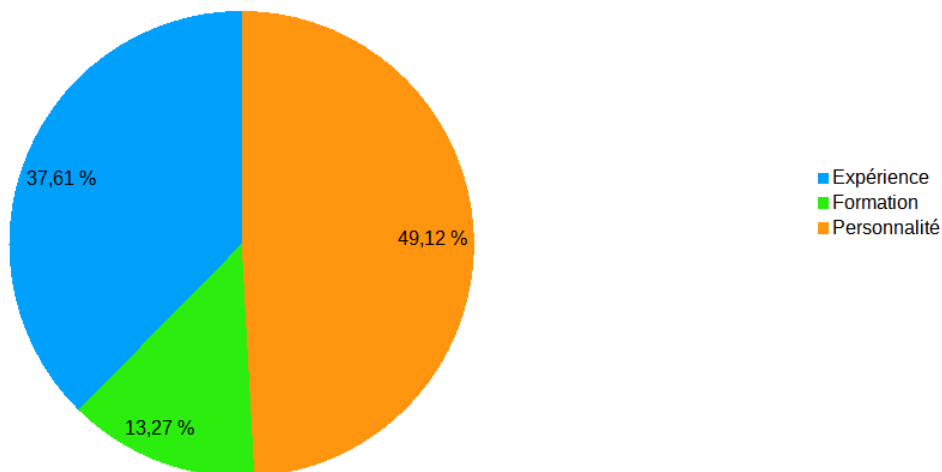
Si nous faisons le même type de comparaisons selon l'âge des professionnelles, nous obtenons des résultats similaires. Cependant quelques mots clés peuvent apparaître significatifs de l'évolution des représentations en cours de carrière.

3.3.2 Facteurs ayant le plus d'impact sur les pratiques managériales

Toujours dans le cadre des représentations des professionnelles, observons leurs perceptions des facteurs d'influence des pratiques managériales

Facteurs ayant le plus d'impact sur les pratiques managériales selon les responsables EAJE

2021 - Management des Établissement d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)



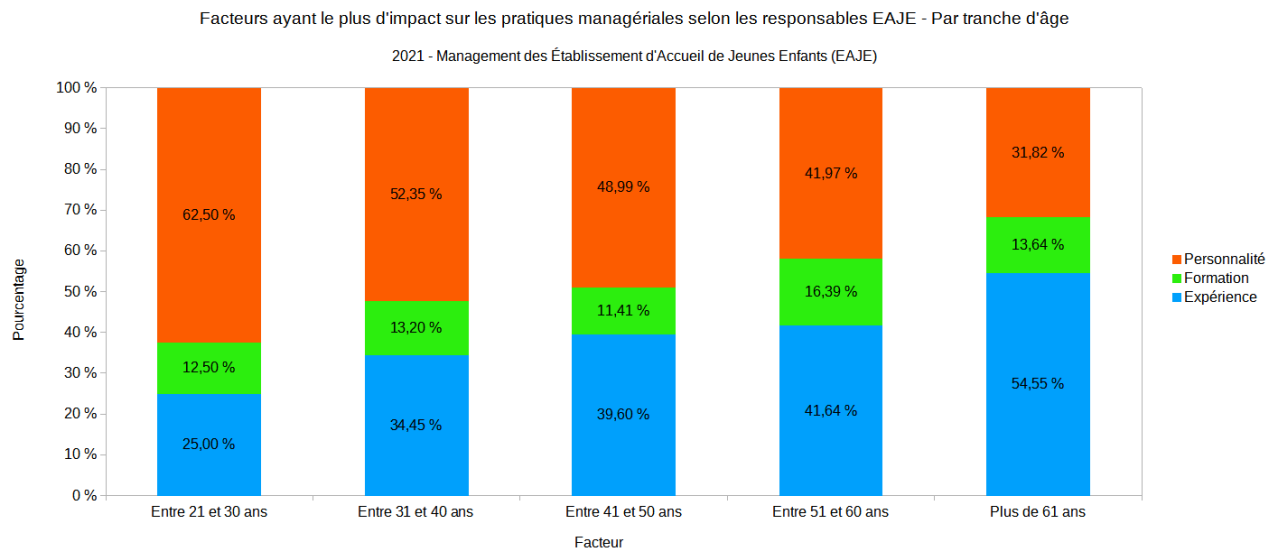
Témoignages

“Je pense qu’être manager n’est pas donné à tout le monde et qu’il s’agit de ce que l’on a en soi. Il est possible de se former et d’acquérir des compétences supplémentaires mais cela ne suffit pas. Être manager est parfois une qualité innée (facilité d’élocution, analyse de la situation, éloquence, assurance, écoute empathique...) Ce n’est que mon avis bien évidemment.”
(Responsable EAJE 1452, diplômée IDE en 2007)

[...] Pour revenir sur "les 3 facteurs proposés, quel est celui ayant le plus d'impact sur les pratiques managériales" le diplôme est bien sûr nécessaire mais ne fait pas que ça. Il faut des compétences type savoir être qui ne sont pas apprises en formation. Il faut de l'expérience professionnelle avant d'être directeur/trice de crèche. Le passage par la PMI devrait être nécessaire afin "d'être armée professionnellement à l'accompagnement à la parentalité" la société a évolué, beaucoup de familles et enfants ne supportent pas la frustration : plus de cadre, plus de limite. Les familles se retrouvent pour certaines en grande fragilité sur le plan éducatif et sont démunies.”
(Responsable EAJE 1108, diplômée Puer en 1990)

“La profession d'éducateur doit passer obligatoirement par une expérience de terrain. Animer, fédérer autour de projets est plus essentiel que le travail administratif. Les nouveaux éducateurs ont une conception du métier tronquée par leurs capacités à pouvoir diriger des structures. On a surtout besoin de gens de terrain à l'écoute de l'enfant et qui veille à son bon développement.”
(Responsable EAJE 1621, diplômée EJE en 1982)

Par tranche d'âge

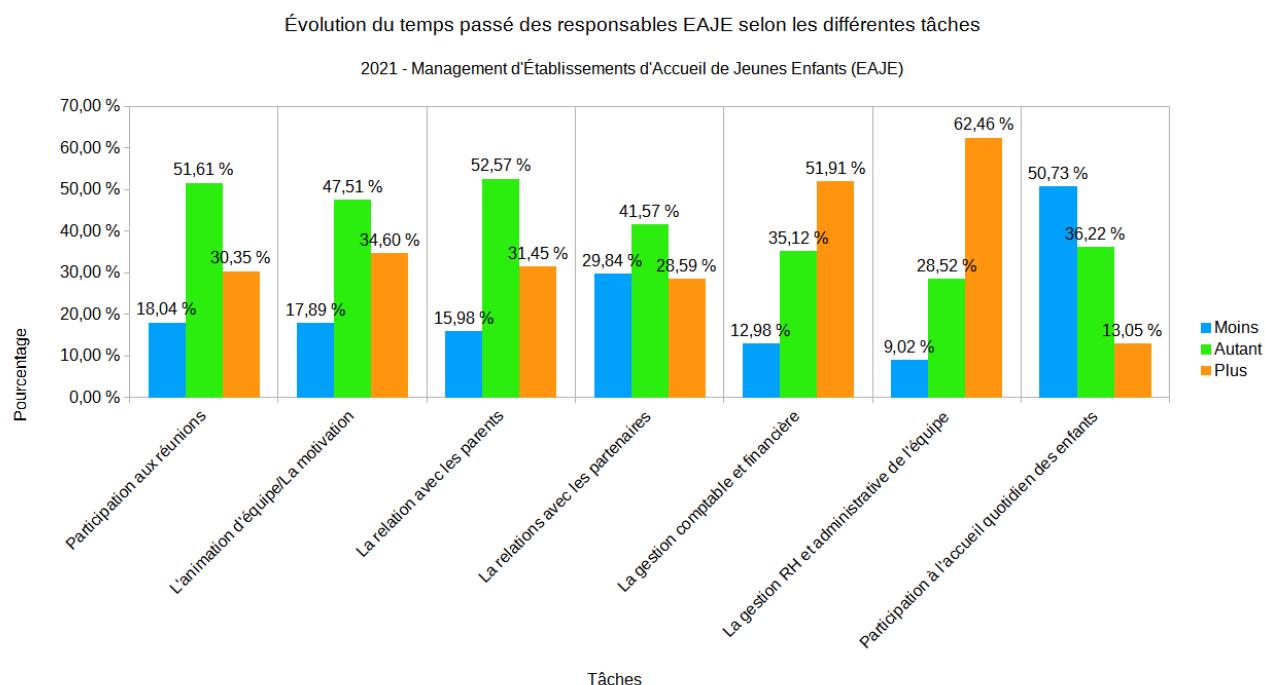


On constate que, quel que soit l'âge de la responsable EAJE, la formation reste le facteur ayant le moins d'impact sur les pratiques managériales.

Cependant, on s'aperçoit que le rapport expérience/formation est inversement proportionnel à l'âge des professionnelles interrogées.

3.3.3 Evolution des activités liées au management des EAJE

Nous avons souhaité évaluer si les représentations des professionnelles et leurs besoins en formations pouvaient être liés à l'évolution des activités liées au management.



Les activités de gestion comptable et administrative sont identifiées comme celles prenant de plus en plus de temps aux responsables de structures EAJE alors que leur participation à l'accueil des enfants diminue.

Nous ne présenterons pas de graphiques concernant l'évolution du temps consacré aux différentes tâches selon la formation initiale car il semble que ce ne soit pas un facteur impactant.

Témoignage

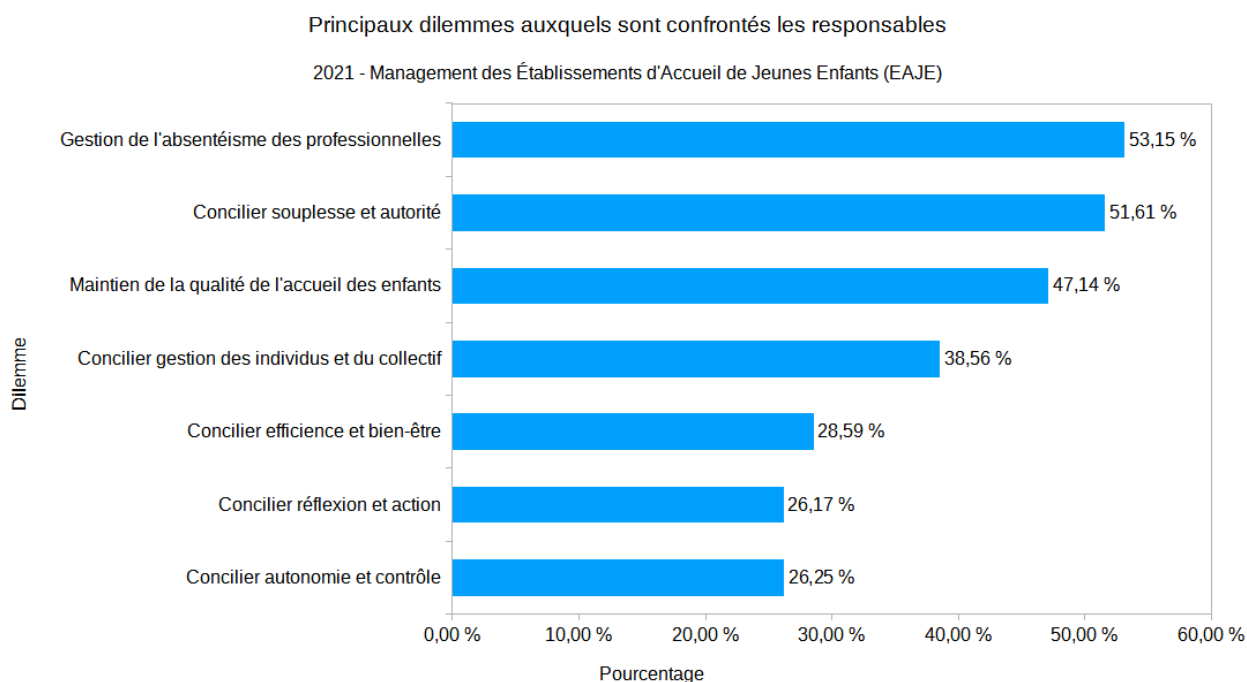
“Je souhaite poursuivre dans le domaine de la petite enfance sans être sur un poste de management. Il m'est difficile de concilier le travail d'accompagnement des enfants et de leur famille et l'accompagnement et gestion de l'équipe.”

(Responsable EAJE 1832, diplômée infirmière en 2008)

3.3.4 Les dilemmes managériaux des directrices d'EAJE

En parallèle de l'évolution de leurs activités nous avons voulu interroger les responsables d'EAJE à propos des dilemmes auxquels elles étaient principalement confrontées.

3.3.4.1 Principaux dilemmes auxquels sont confrontés les responsables EAJE



La gestion de l'absentéisme représente le dilemme le plus important pour 53,12 % selon les responsables. Cette observation vient conforter l'alerte de la directrice de crèche de la région toulousaine "Jeux de mots" s'appuyant sur son enquête auprès de 46 professionnelles.

La conciliation entre souplesse et autorité, est en seconde position des dilemmes auxquels sont confrontés les responsables de crèches. En troisième position, le maintien de la qualité d'accueil des enfants ressort comme une difficulté.

La formation initiale et l'âge des responsables de structures n'ont pas d'impact significatif sur ces données.

Nous pouvons cependant relever quelques différences selon la typologie de structure.

Témoignages

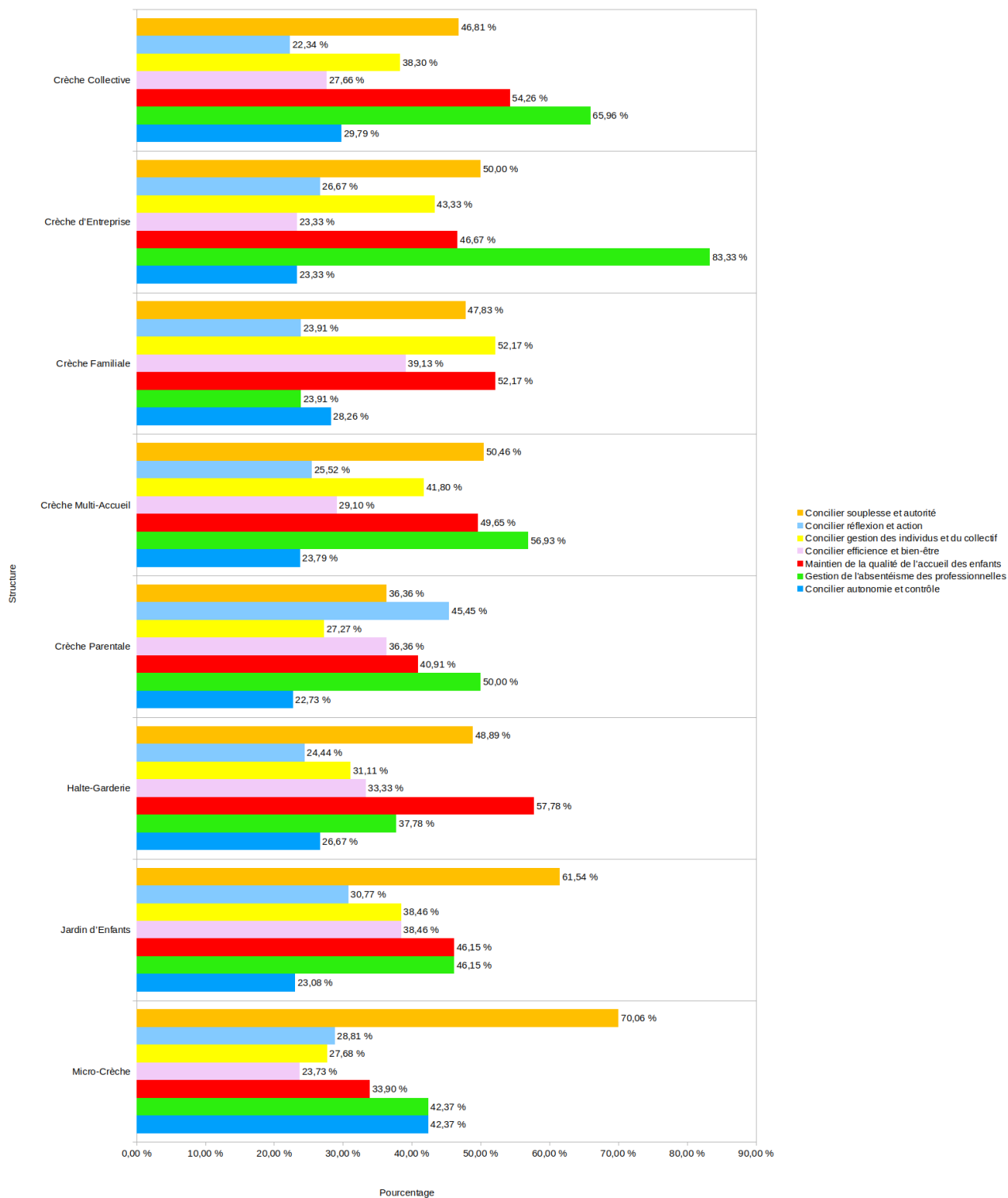
"Les problèmes sont souvent liés au manque de personnel récurrent."
(Responsable EAJE 1534, diplômée Puer en 1999)

"Il est de plus en plus difficile de trouver du personnel en remplacement sur du court terme mais aussi des auxiliaires de puériculture. Je perds presque 50% de mon temps à remplacer moi-même les absences, à gérer les plannings et à remotiver les équipes qui doivent sans cesse s'adapter à de nouvelles personnes. Cela dure depuis maintenant environ 4 ans et génère du stress à tout le monde (enfants, parents, professionnelles). Je ne trouve même plus le temps d'aller me former..."
(Responsable EAJE 1760, diplômée EJE en 2013)

3.3.4.2 Par structure

Principaux dilemmes auxquels sont confrontés les responsables EAJE par structures

2021 - Management des Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)

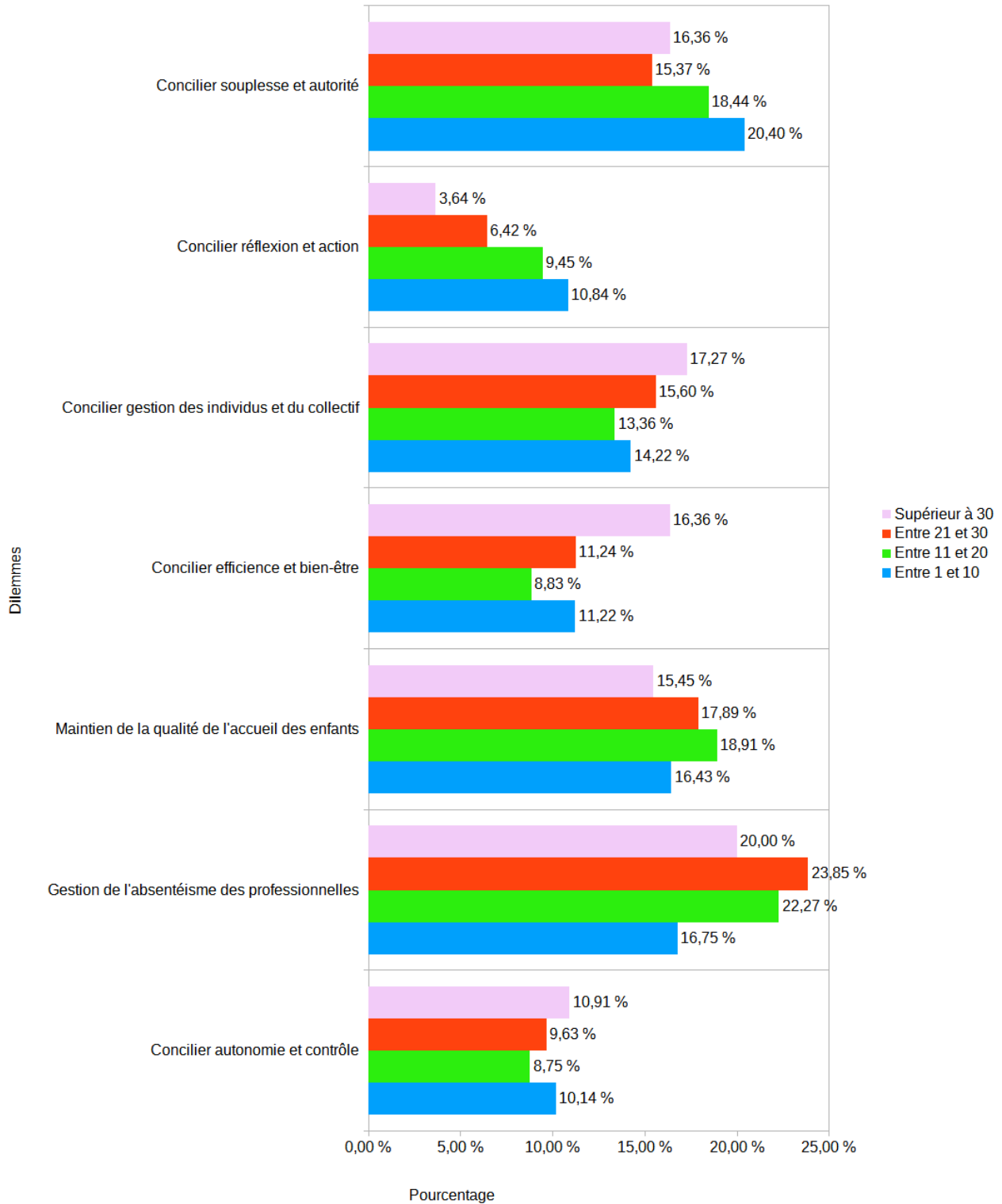


Nous remarquons des similitudes entre les différentes structures d'accueil collectif de type crèches collectives, multi accueil, crèches d'entreprise et crèches parentales. Les directrices de ces structures semblent rencontrer les mêmes difficultés en particulier de gestion de l'absentéisme. Les dilemmes managériaux des directrices de crèches familiales, haltes garderies jardins d'enfants et micro-crèches sont plutôt centrés autour de la conciliation souplesses et autorités ainsi que du maintien de la qualité d'accueil.

3.3.4.3 Par effectif

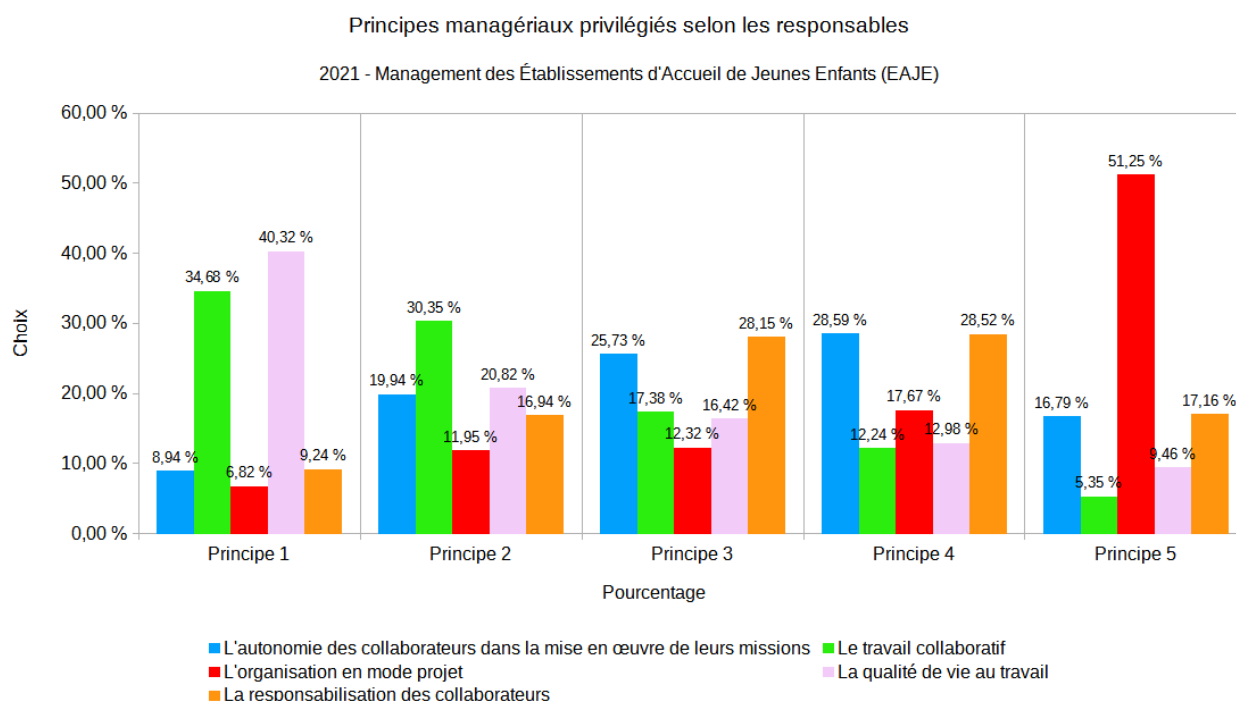
Principaux dilemmes auxquels sont confrontés les responsables EAJE selon l'effectif

2021 - Management des Établissement d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)



3.3.5 Principes managériaux privilégiés par les responsables EAJE

Observons maintenant les principes managériaux privilégiés par les responsables de crèches au regard de leurs représentations, de l'évolution de leurs activités et des dilemmes rencontrés.



Nous remarquons que les deux principes privilégiés sont le travail collaboratif et la qualité de vie au travail, l'organisation en mode projet se situe en dernière position. Il semble que l'organisation en mode projet ne soit pas envisagée comme ayant un impact sur les autres principes.

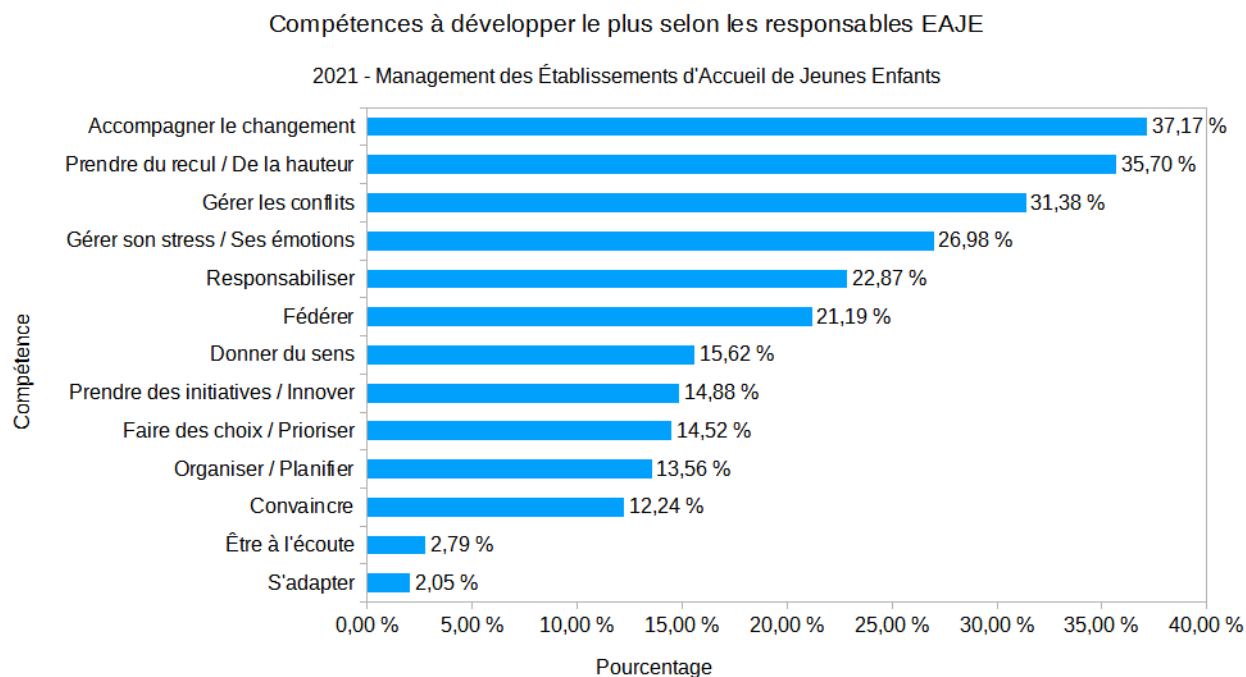
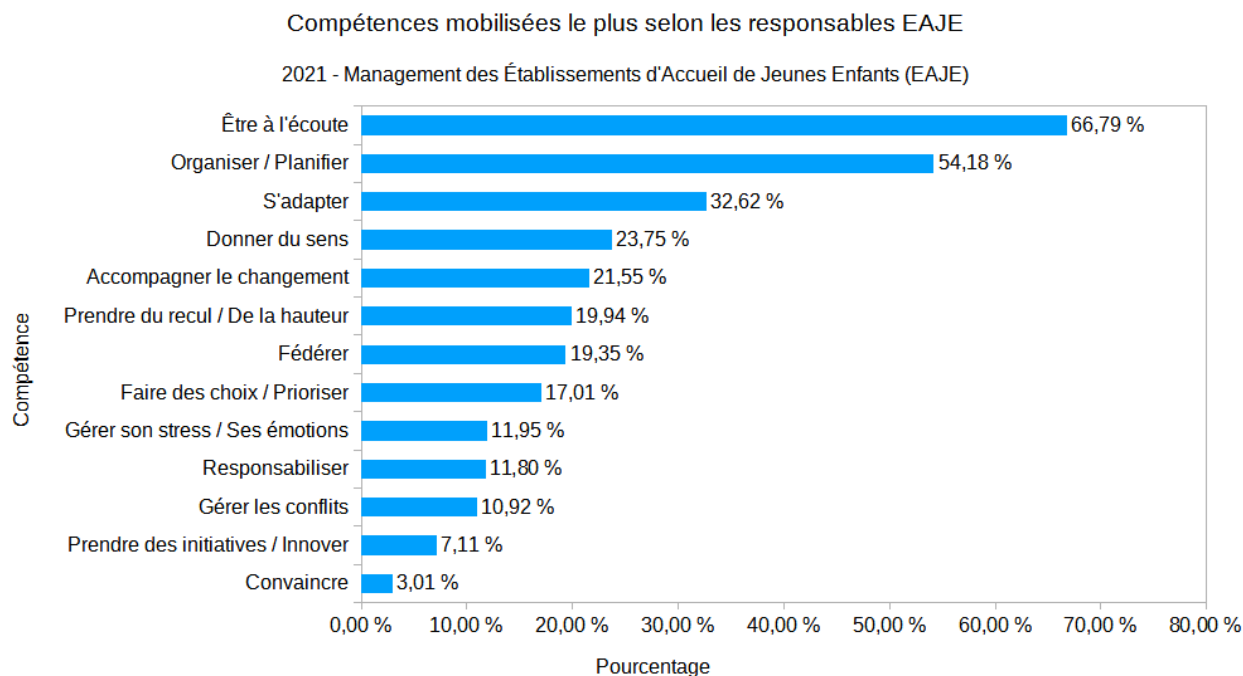
La mise en relation des résultats relatifs à l'évolution du temps passé par activités, avec les représentations du management et avec les dilemmes rencontrés permet de faire un certain nombre de constatations. Majoritairement les responsables d'EAJE ont le sentiment de passer de plus en plus de temps sur la gestion des ressources humaines ainsi que sur la gestion comptable et financière. Par contre, elles expriment une réduction du temps consacré à l'accueil quotidien de l'enfant même si le management des équipes et des personnes ainsi que les relations avec les partenaires et les parents restent des activités prépondérantes.

Nous pouvons faire l'hypothèse que l'impact des contraintes économiques et financières ainsi que des objectifs de rentabilités imposés par les tutelles déséquilibre le temps consacré à leur mission essentielle "garantir la qualité de l'accueil des enfants et des familles", éloignent les responsables de crèches de leur missions "cœur de métiers" et managériales.

Le temps consacré à remplir les objectifs de rentabilités fixés par les gestionnaires et les tutelles semble de plus en plus important aux responsables et les conduisent à des modèles organisationnels et managériaux peut-être trop éloignés de leurs représentations du management et de leur culture professionnelle initiale.

3.4 Des compétences à la formation en management

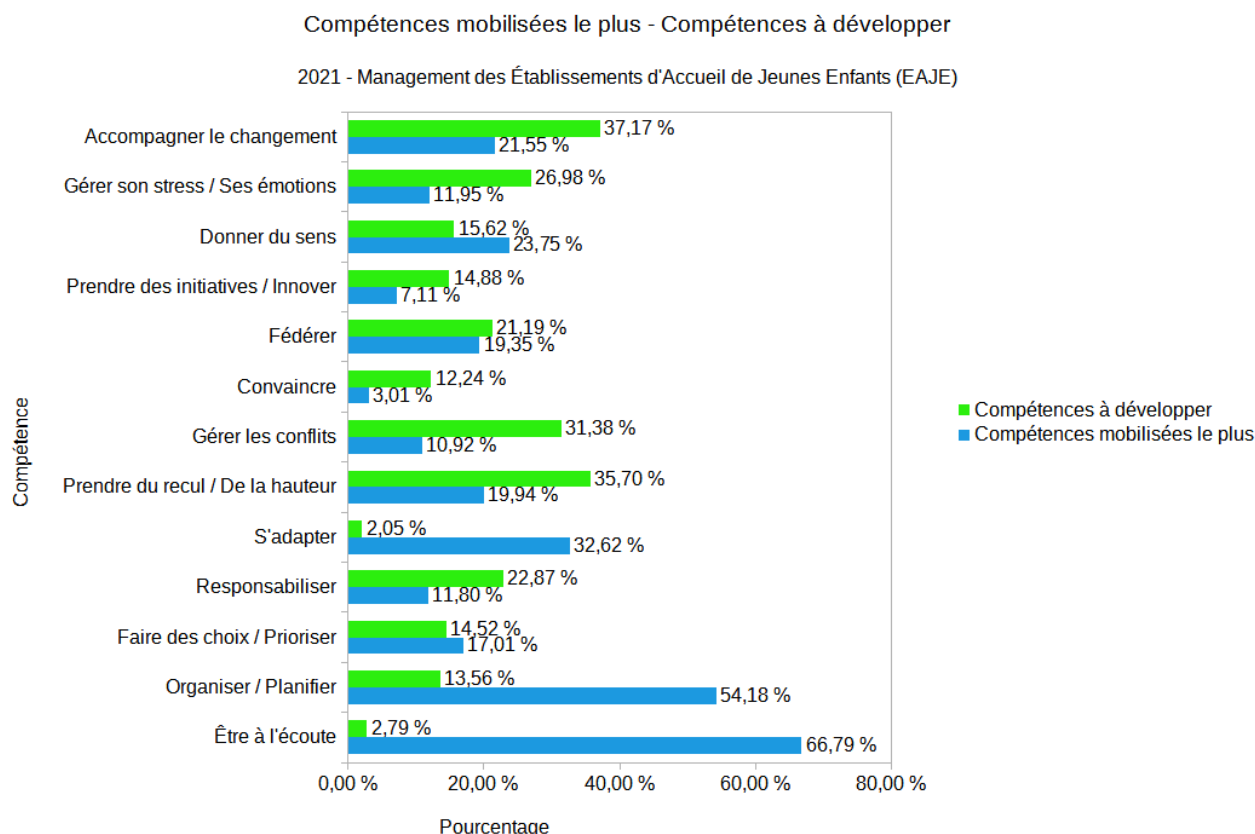
3.4.1 comparaison des compétences mobilisées et des compétences à développer selon les responsables d'EAJE



Témoignage

“Être responsable de structure demande une forte autonomie, un questionnement permanent, être responsable de structure et faire partie également de l'équipe encadrante auprès des enfants ne permet pas forcément un positionnement évident d'où l'importance de l'écoute, de l'observation et de la verbalisation.”
(Responsable EAJE 740, diplômée EJE en 1999)

Comparatifs



Les responsables de structures d'accueil expriment le besoin de développer certaines compétences que ces dernières soient déjà mobilisées ou non.

Les différences de formations initiales n'ont pas d'impact significatif sur les compétences mobilisées et les compétences à développer. Quel que soit le corps de métier, la perception des compétences mobilisées dans le cadre des missions managériales sont équivalentes.

3.4.2 Le management en formations initiales des professionnelles

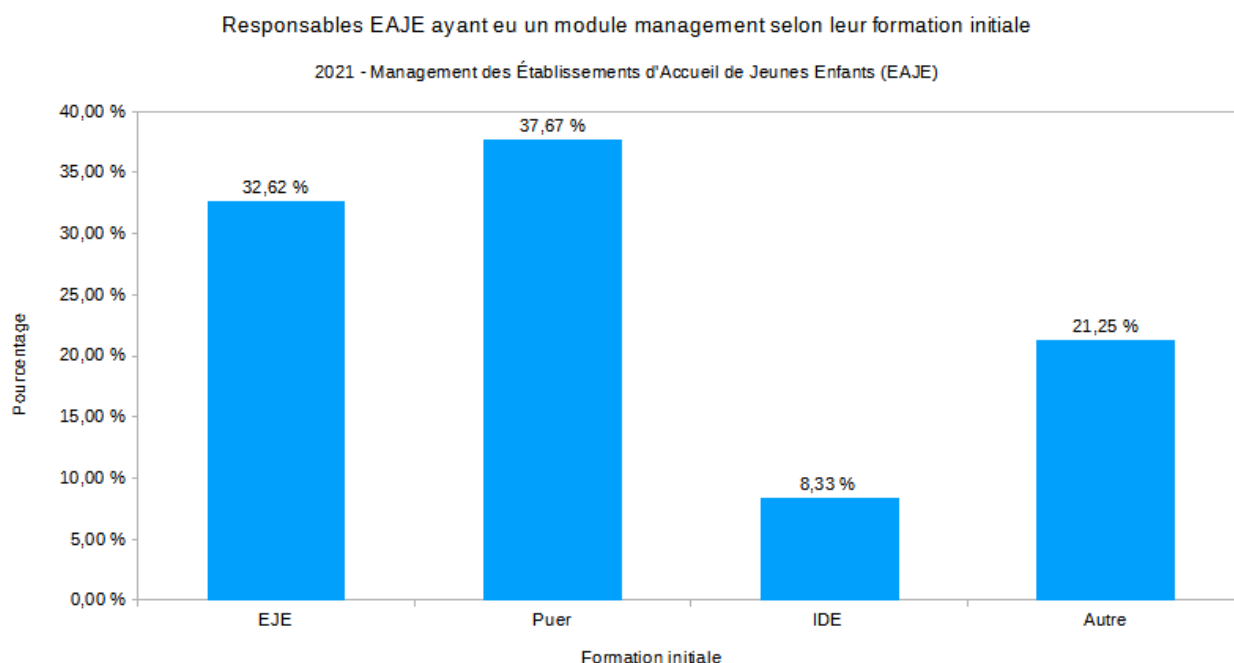
Les programmes de formations initiales d'IDE, PDE ou EJE prévoient très peu de contenus relatifs au management. Cependant, face aux retours des professionnelles de terrains, quelques écoles font le choix d'introduire dans les différents cursus des apports destinés à préparer les nouvelles diplômées à des missions de management de structures médico-sociales. Nous avons donc souhaité évaluer la proportion de ce type de démarches ainsi que leurs impacts.

Responsables EAJE ayant eu un module management en formation initiale

2021 - Management en Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)



Ci-dessous la répartition par formations initiales des 30,96% de professionnelles ayant reçu des enseignements relatifs au management.



Observons la proportion des responsables ayant suivi des cours liés au management par formation initiale. On constate que majoritairement les formations d'infirmières n'intègrent pas ou peu de cours liés au management. Cependant, plus d'un tiers des diplômé-e-s Puer et EJE ont reçu des enseignements leur permettant d'appréhender les postes à responsabilités.

Témoignages

“Beaucoup d'EJE accèdent à des postes à responsabilités sans forcément avoir l'expérience ou les connaissances pour accompagner une équipe. Cela peut parfois entraîner des situations difficiles tant pour l'EJE que pour l'équipe. Au vu du nombre d'EJE qui occupent actuellement les postes de direction en crèche, il me semble indispensable d'inclure un module de formation sur le management pendant le cursus scolaire.”

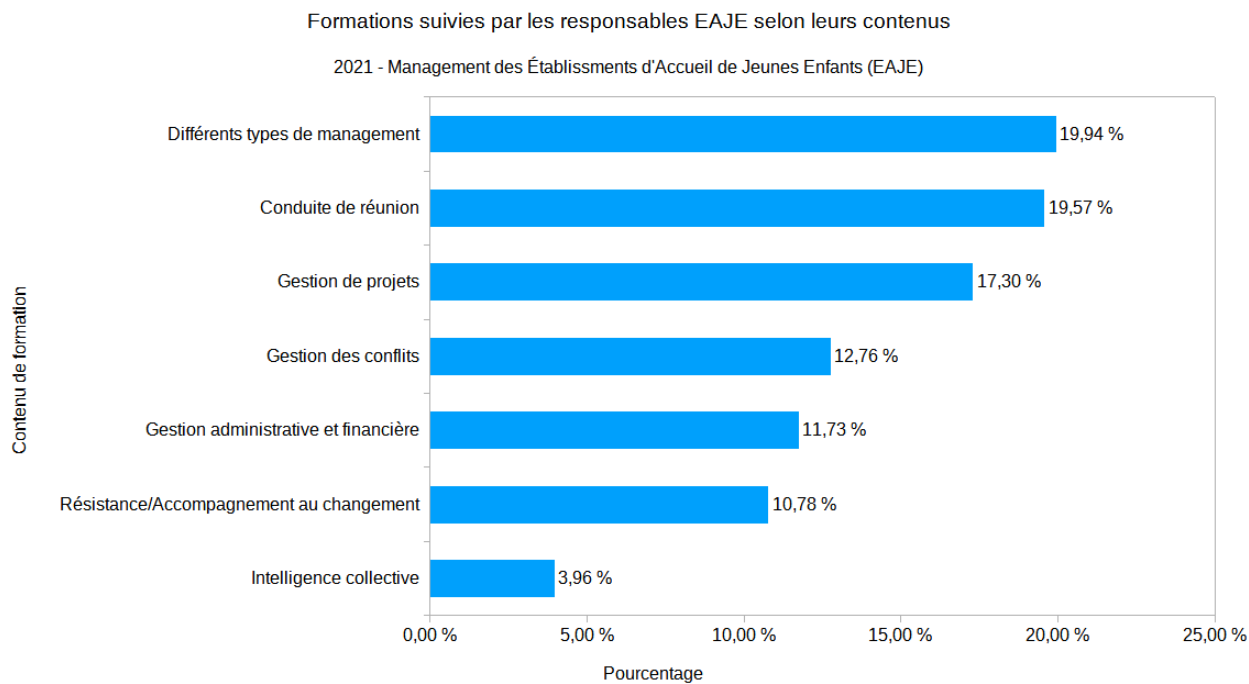
(Responsable EAJE 1352, diplômée EJE en 2004)

“Le poste de directrice de crèche est passionnant mais le diplôme de puéricultrice ne nous y prépare pas du tout. Une intervention dans le cadre de la formation de puéricultrice serait judicieux”

(Responsable EAJE 1927, diplômée Puer en 2018)

3.4.3 Répartition en fonction des contenus

Global

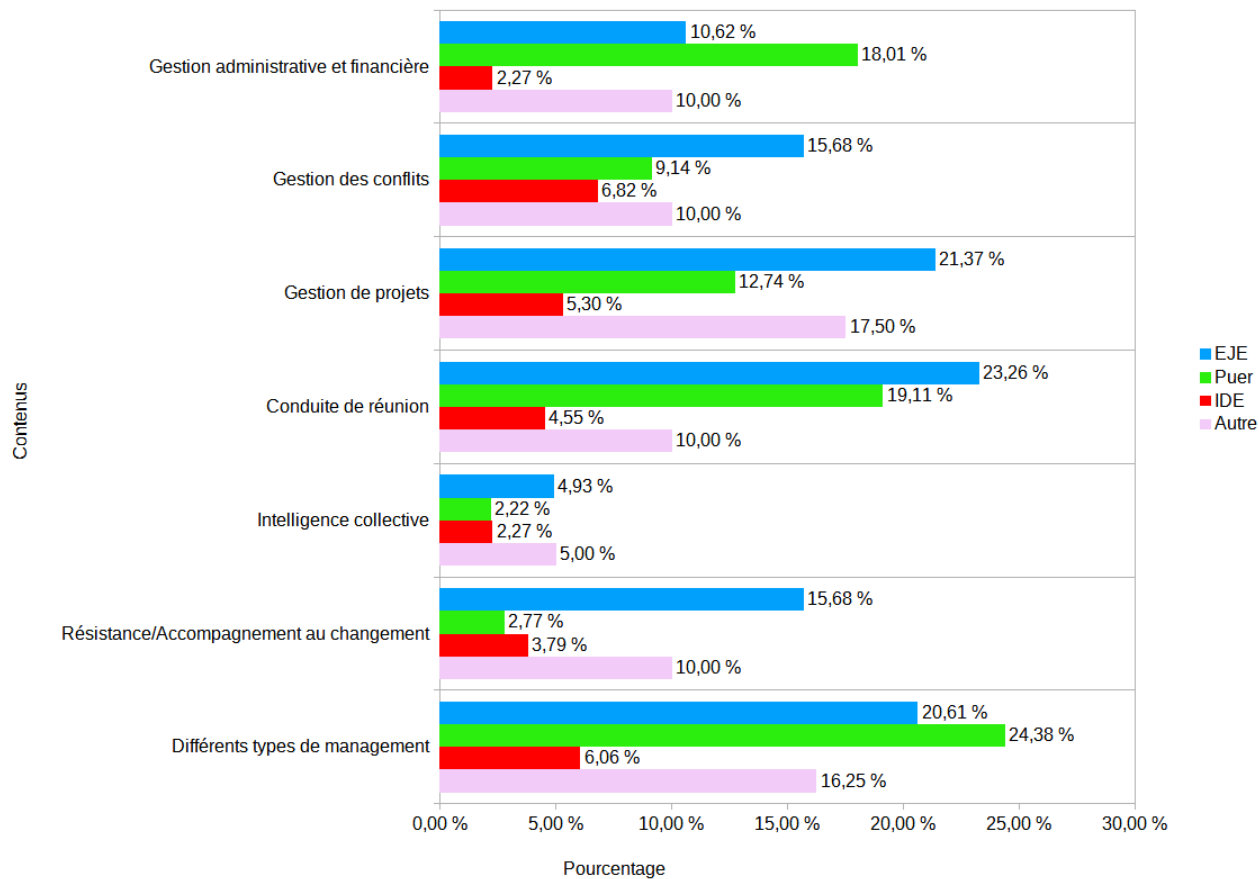


Les responsables ont complété certains contenus non listés dans le questionnaire initial. Les compléments sont visibles en [Annexe 10 - Contenus liés au management en formations initiales - "Autres"](#).

Selon la formation initiale

Thématiques de formation suivies en formation initiale par les responsables EAJE

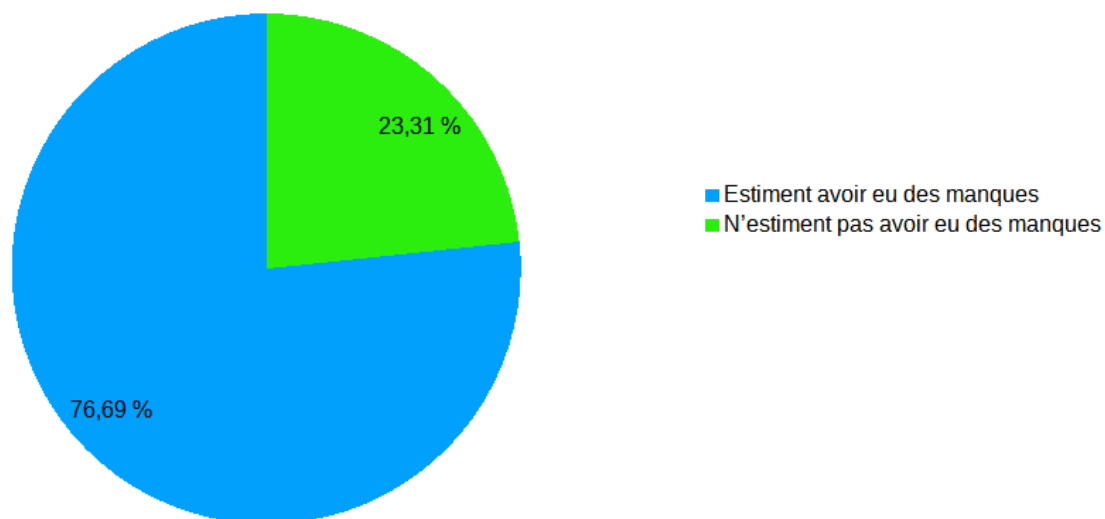
2021 - Management des Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)



3.4.4 Contenus manquants estimés

Responsables EAJE estimant avoir eu des manques en formation initiale

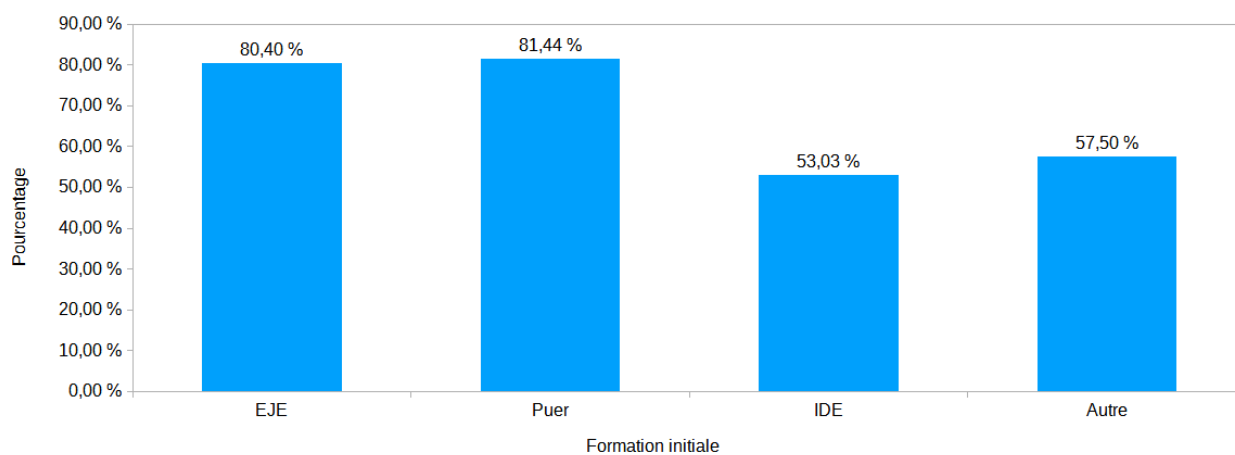
2021 - Management des Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)



Répartition en fonction de la formation initiale

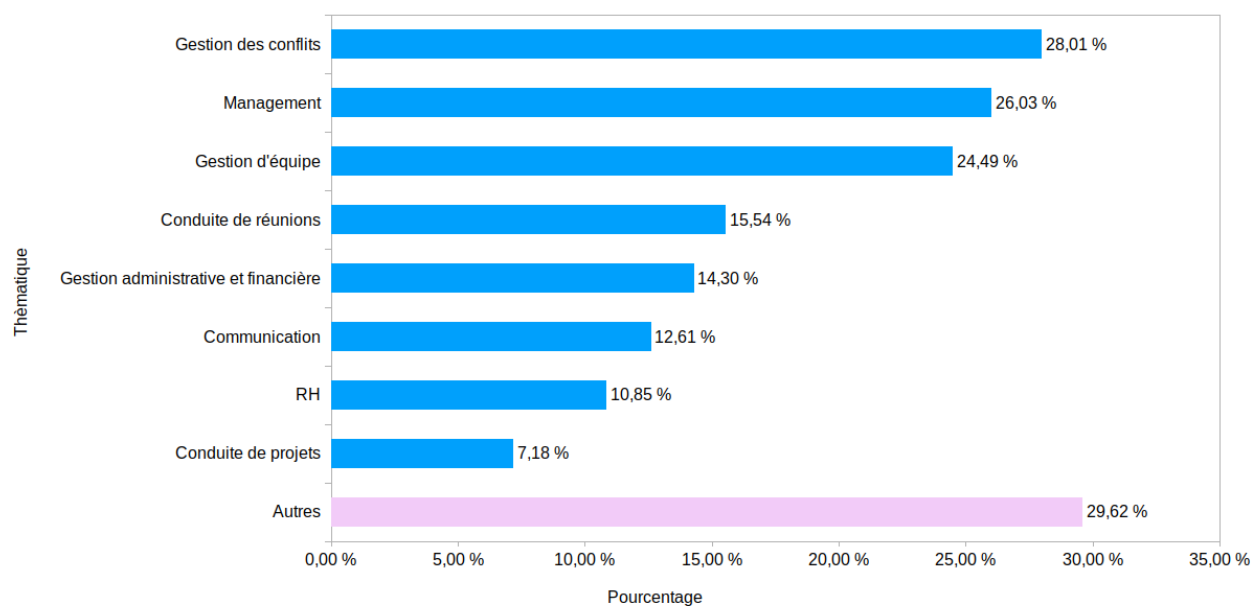
Responsables estimant avoir eu des manques de contenus en management durant leur formation initiale

2021 - Management des Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)



Contenus manquants en formation initiale selon les responsables EAJE

2021 - Management des Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)



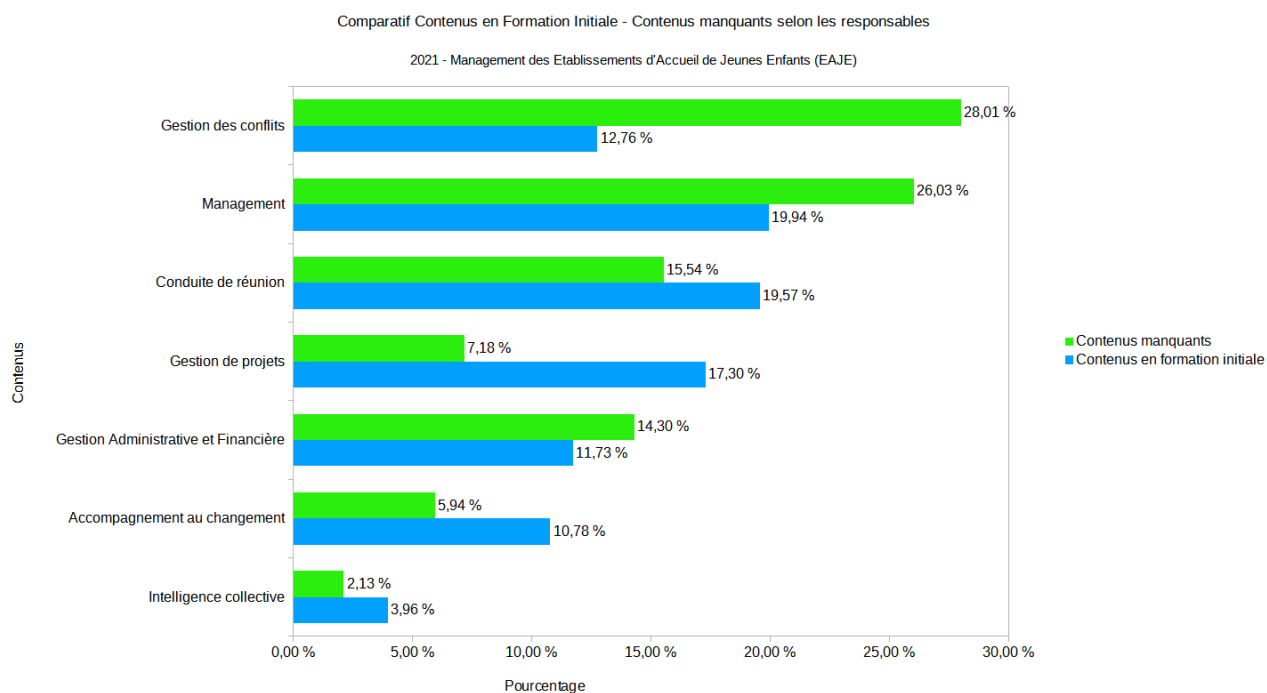
Les données recueillies soulignent un sentiment de manque de formation de base concernant la fonction de direction d'EAJE. 76,69 % des personnes ayant répondu au questionnaire estiment avoir eu des manques de cours liés au management en formation initiale.

Les enseignements estimés comme faisant le plus défaut aux formations initiales sont relatifs à "la gestion des conflits" au "management" en général et la "gestion d'équipe" avec respectivement **28,05 %**, **26,06 %** et **24,60 %**.

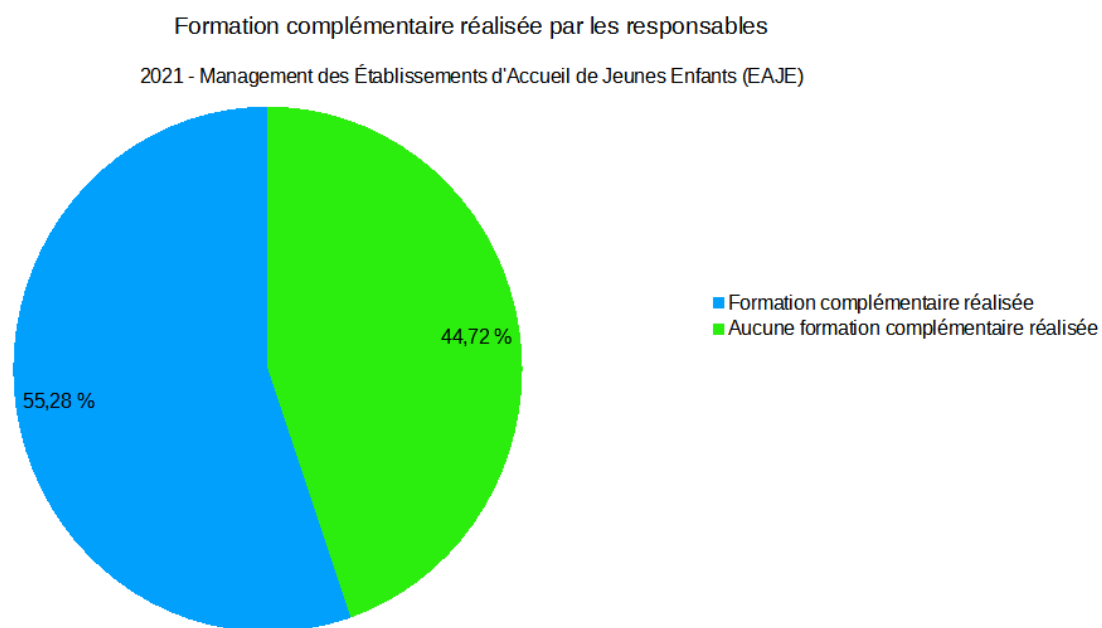
Les 29,62 % pour "Autres" sont décrits en [Annexe 11 - Contenus manquants - "Autres"](#).

La "Gestion du stress", la "Délégation", "L'intelligence Émotionnelle", la "Qualité de Vie au Travail" et "l'analyse des pratiques" sont peu relevées.

Nous pouvons comparer les contenus liés au management des EAJE que les responsables ont pu suivre durant leurs formations initiales avec les contenus que les responsables estiment manquer à leurs formations.



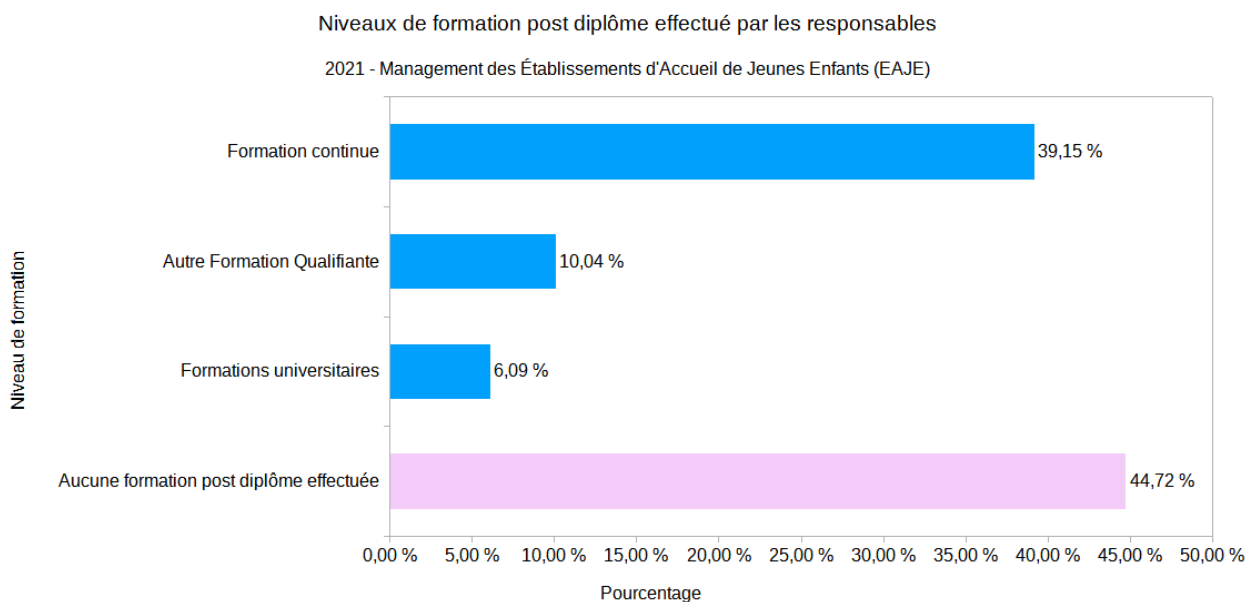
3.4.5 Formations complémentaires réalisées post diplôme



Témoignage

“Avant d’avoir pris mes fonctions de directrice, je n’avais pas reçu de formation de management. Cela m’a beaucoup manqué. C’est pourquoi, j’ai complété ma formation par le biais de la formation continue. Et j’ai eu la chance d’être bien entourée pour m’informer sur les différentes règles à connaître dans les ressources Humaines.”

(Responsable EAJE 1352, diplômée Puer en 1988)

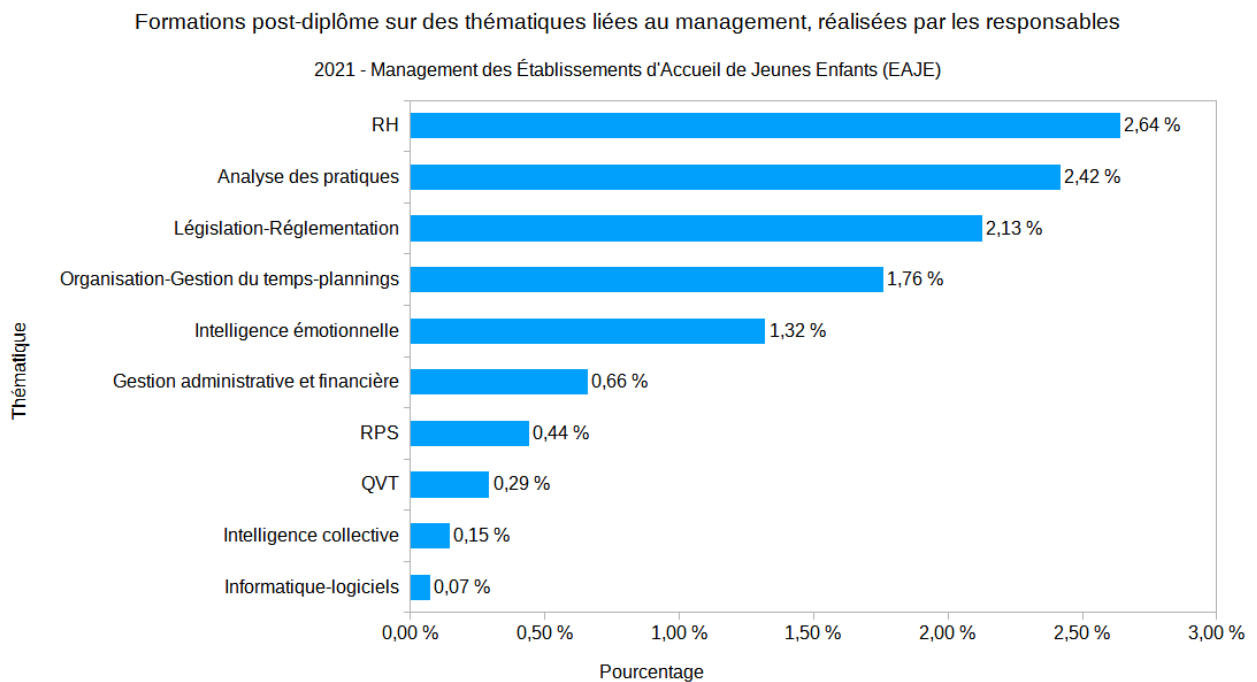
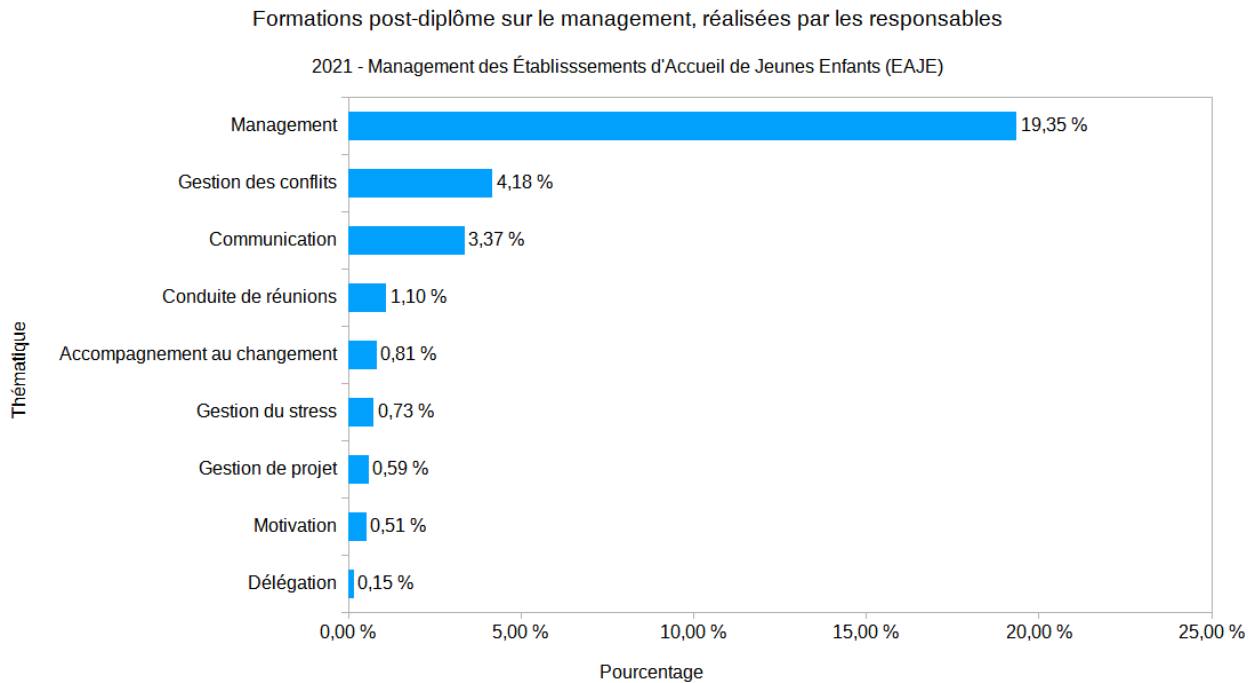


44,72 % des responsables n’ont jamais suivi de formation complémentaire.

Parmi les 44,72 % des responsables n’ayant pas suivi de formation complémentaire en management, 39,44 % d’entre eux ont été diplômés depuis plus de 5 ans.

Parmi les 44,72 % des responsables n’ayant pas suivi de formation complémentaire en management, 24,56 % d’entre elles ont pris leur premier poste de responsable il y a plus de 5 ans.

Parmi les responsables ayant suivi une formation complémentaire, 8,80 % d'entre elles ont choisi une formation spécifique à la gestion de d'Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants, dont la liste est précisée en [Annexe 12 - Formations spécifiques aux EAJE](#).



Au-delà des formations en management ou sur des thématiques liées au management, 2,86 % ont suivi des formations complémentaires n'ayant pas de lien direct avec le management. Ces formations sont listées en [Annexe 13 - Formations réalisées post diplômes par les responsables - "Autres"](#)

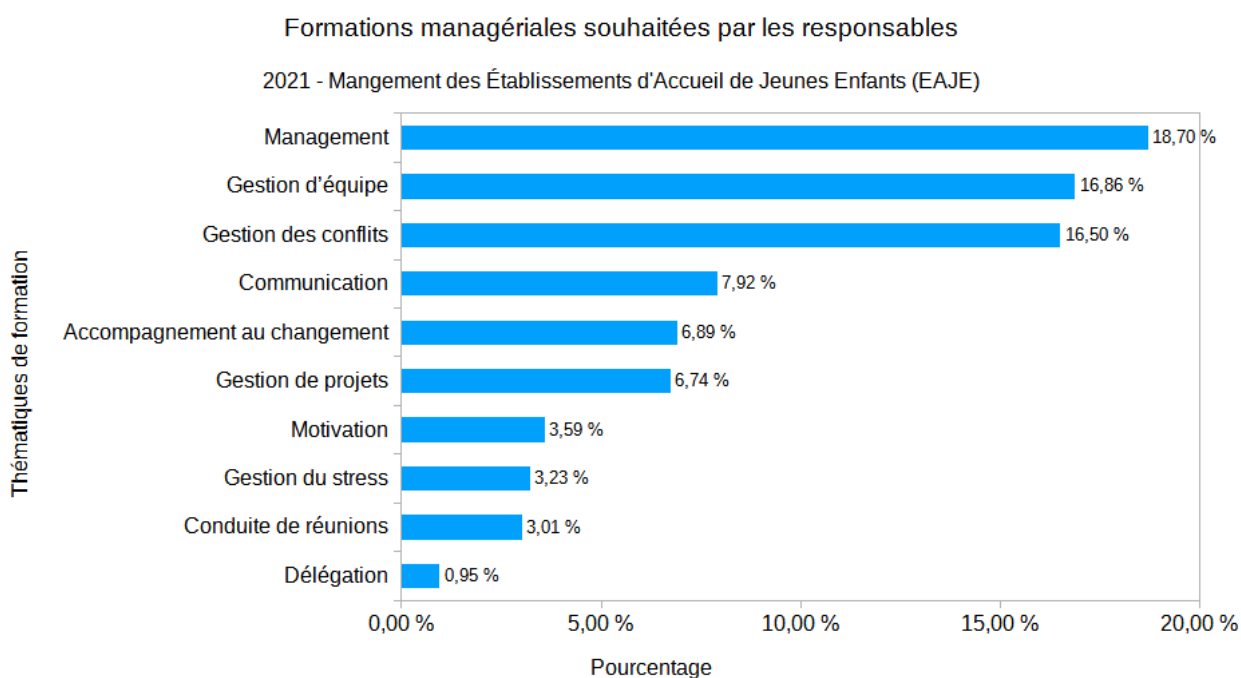
En comparant les responsables ayant suivi une formation complémentaire par rapport à leur formation initiale, on constate que 63,33 % des Puéricultrices ont effectué au moins une formation complémentaire, suivi par les Éducatrices de Jeunes Enfants à hauteur de 55,06 %.

Témoignage

"30 ans de direction d'EAJE, avec un métier qui a évolué. Le management n'était pas une priorité en 1988, voire une notion inconnue. Je n'ai pas su me former tout au long de ma carrière, je n'ai pas non plus eu l'accompagnement nécessaire à ce changement. Aujourd'hui un sentiment d'épuisement et une perte de sens professionnel dominant. Bien cordialement"
(Responsable EAJE 56, diplômée Puer en 1988)

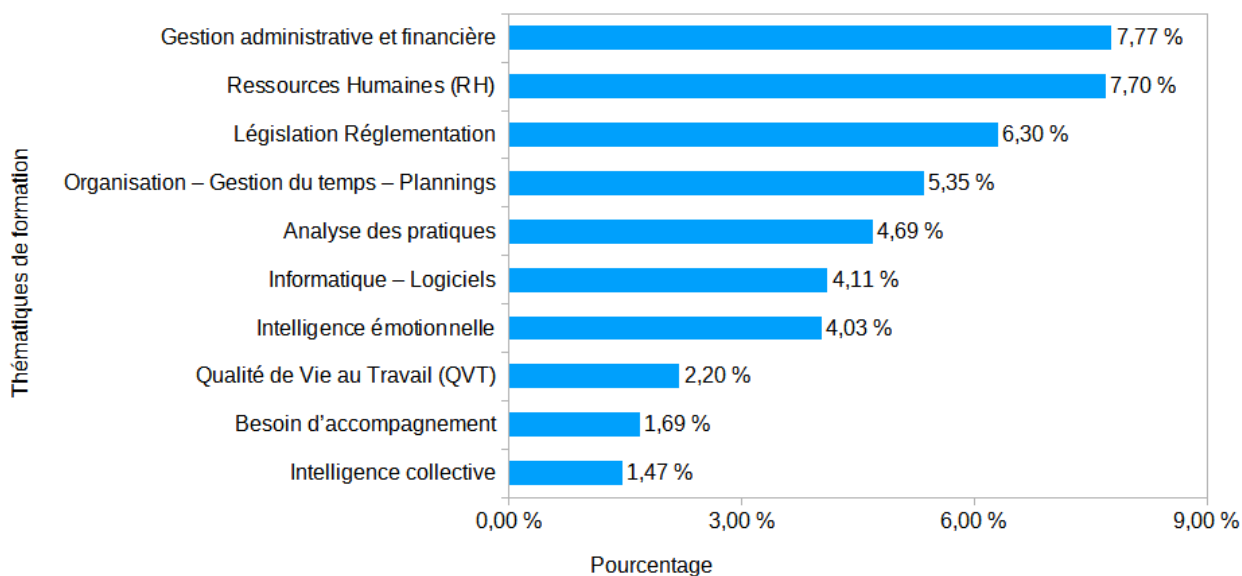
3.4.6 Besoins en formations exprimés par les responsables d'EAJE

65,25 % des répondants au questionnaire souhaitent une formation complémentaire en management. Parmi eux, 69,84 % n'ont jamais suivi de formation complémentaire en management.



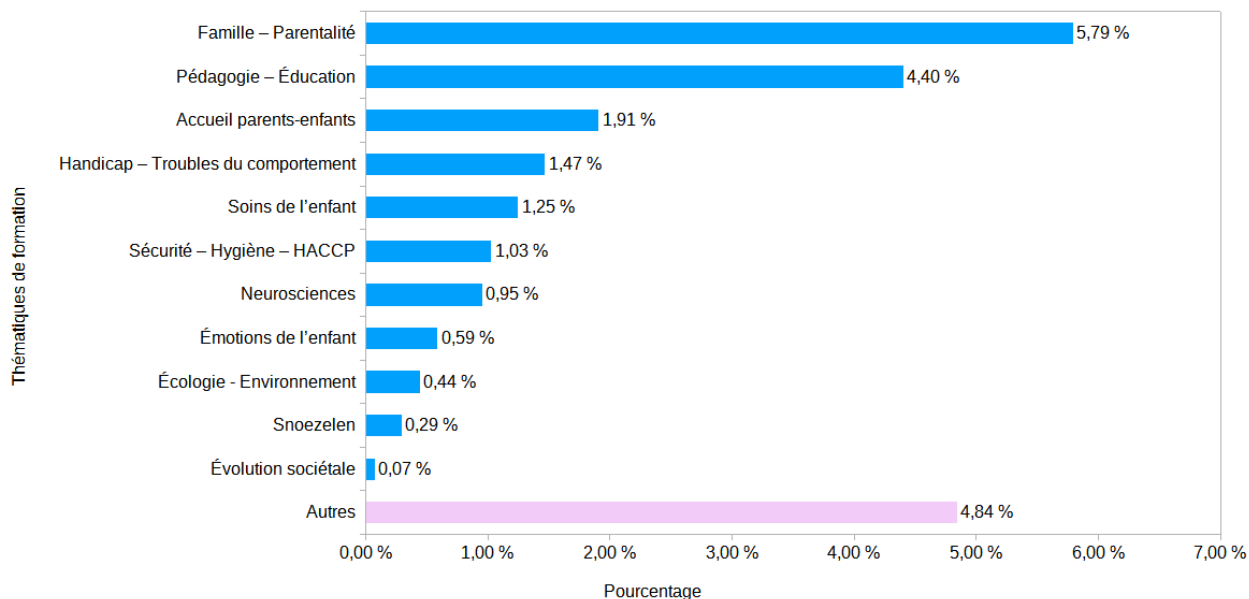
Formations liées à la fonction managériale souhaitées par les responsables

2021 - Mangement des Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)



Formations souhaitées autres que celles liées au management par les responsables

2021 - Mangement des Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)

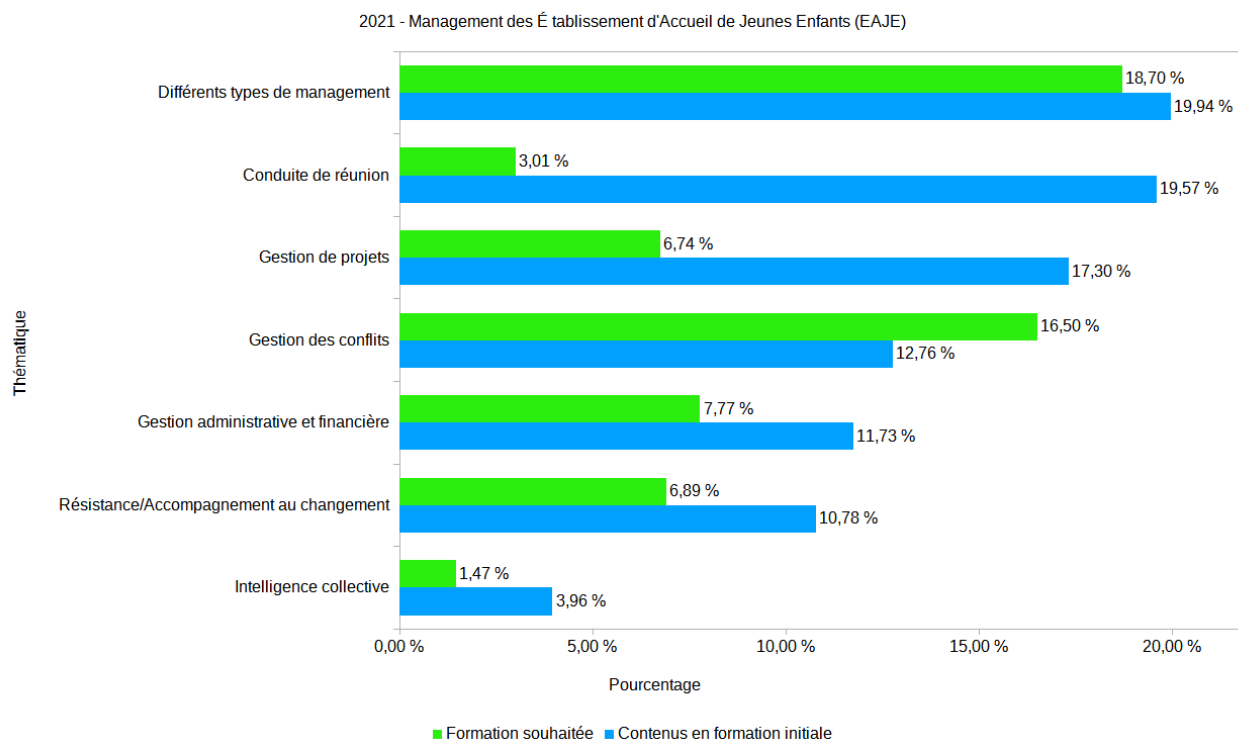


Voir [Annexe 14 - Formations souhaitées autres que celles en management - "Autres"](#).

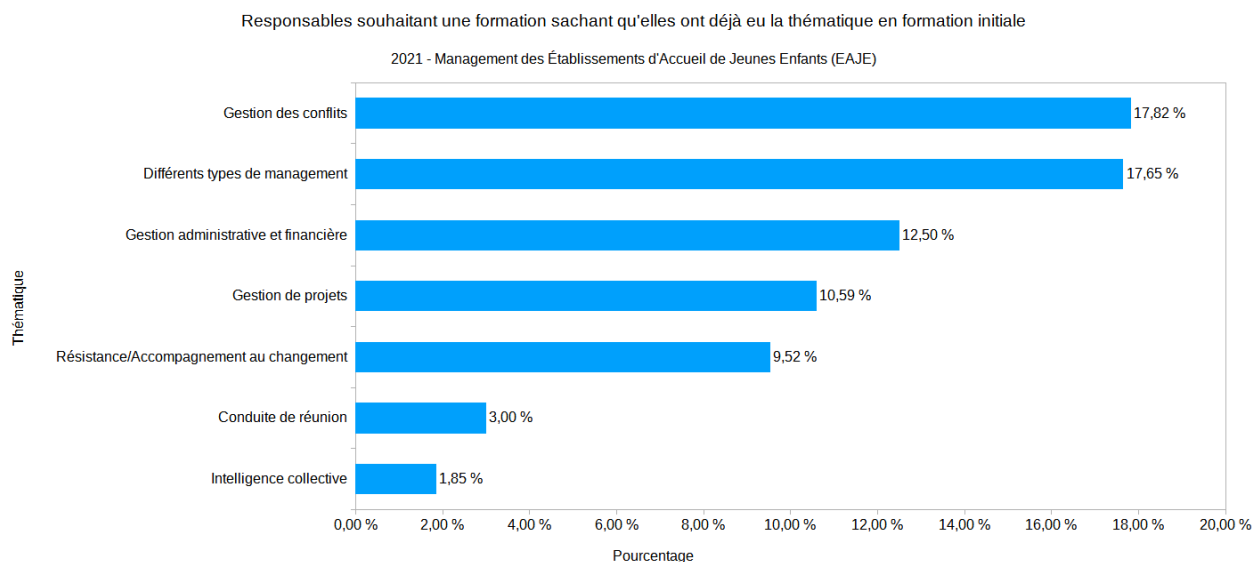
Enfin, 7,70 % des répondants ayant suivi une formation complémentaire, se sont orientés vers une formation diplômante (universitaire, diplôme d'état, BTS) dont la liste est définie en [Annexe 15 - Formations complémentaires diplômantes réalisées par les responsables](#).

Nous nous sommes intéressés aux cas particuliers des personnes ayant suivi des cours liés aux thématiques managériales en formations initiales et souhaitant tout de même avoir une formation complémentaire.

Comparatif entre enseignements suivis en formations initiales et les formations souhaitées par les responsables



En croisant les formations souhaitées par thématiques des responsables, avec le fait qu'elles aient déjà eu la thématique en formation initiale, on constate que la demande la plus importante concerne le management (différents types) à hauteur de 15,34 % pour les Éducateurs de Jeunes Enfants et 23,86 % pour les puéricultrices.



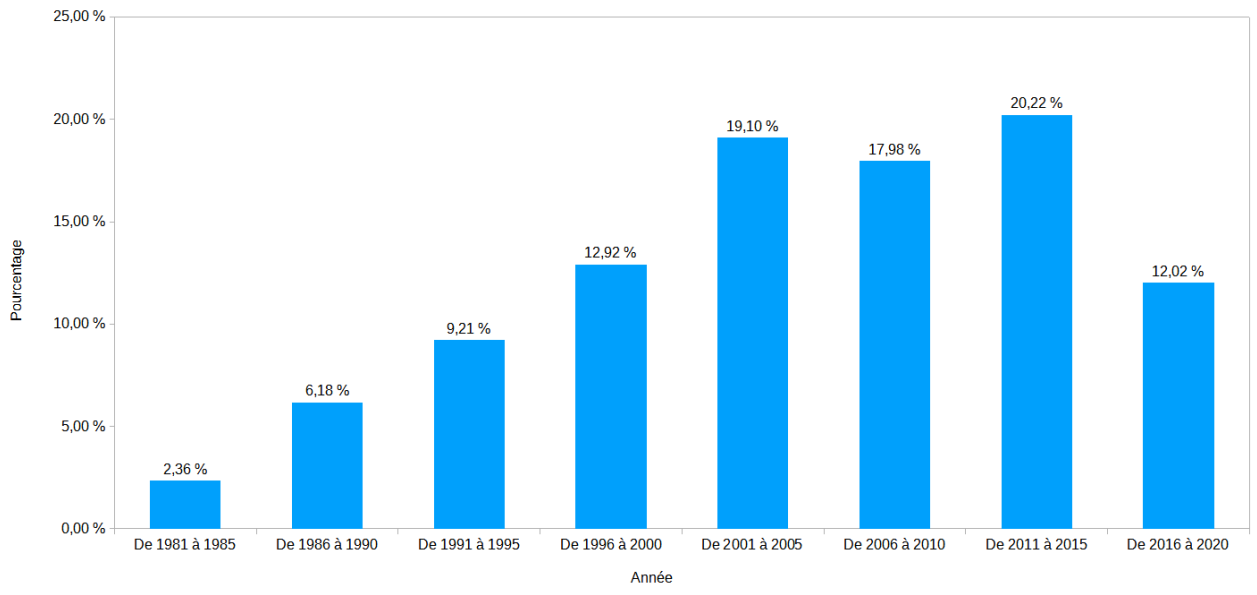
Nous pouvons observer que les souhaits de formation en management restent significatifs même si les professionnelles ont eu des enseignements sur cette thématique en formation initiale. Plusieurs hypothèses explicatives sont envisageables :

- Les professionnelles sont souvent en situation de management plusieurs années après l'obtention de leur diplôme.
- La complexité des situations managériales et les dilemmes en lien prennent tout leur sens lors des prises de poste de responsable d'EAJE
- Les professionnelles en poste de responsable de crèches sont plus réceptives à l'intérêt de ces enseignements que lorsqu'elles sont étudiantes.

D'une manière globale, est-ce que les besoins de formation en management ont un lien avec l'année d'obtention du diplôme ou l'année de première prise de poste de responsable ?

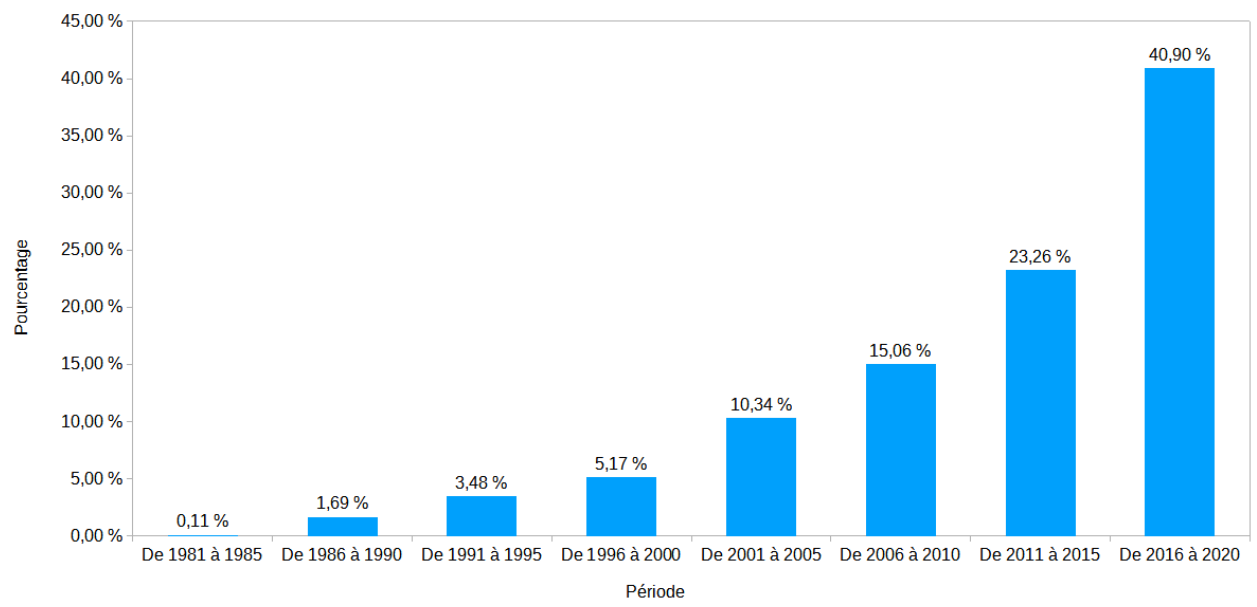
Responsables souhaitant une formation en management en 2021 en fonction de l'année d'obtention du diplôme

2021 - Management des Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)



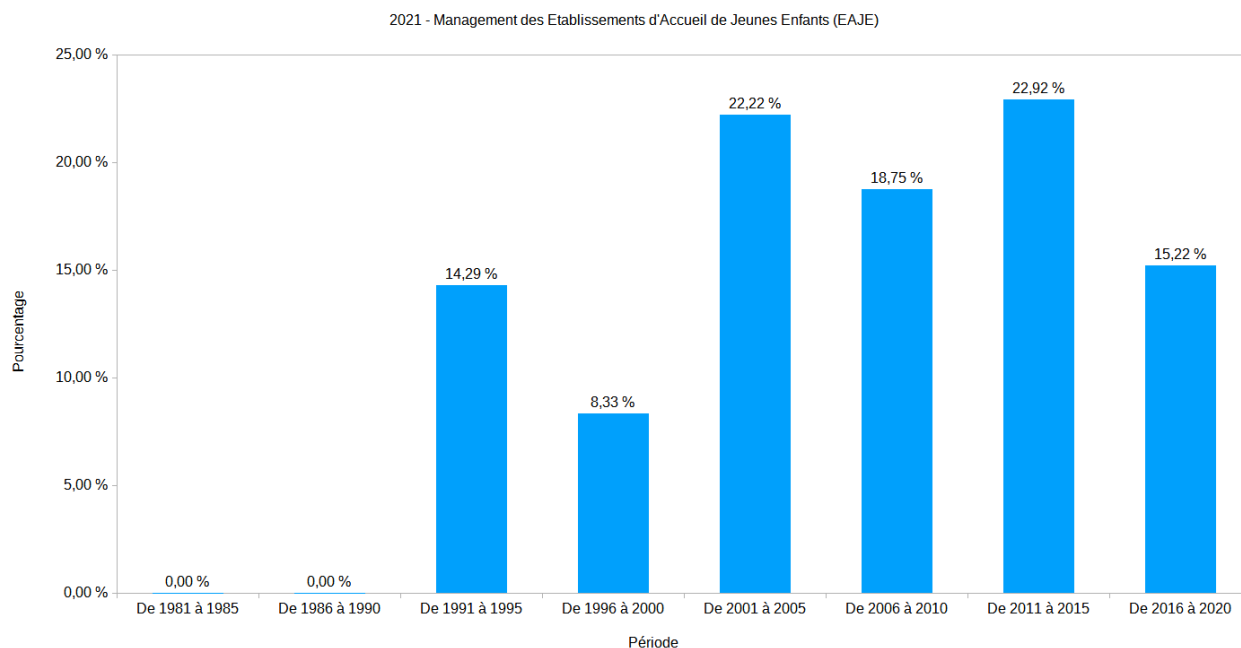
Responsables souhaitant une formation en management en fonction de l'année de la première prise de poste

2021 - Management des Établissements d'Accueil de Jeunes Enfants (EAJE)



Prenons l'exemple de la thématique "Gestion des conflits". Il s'agit d'une des formations les plus demandées à l'heure actuelle selon les répondants.

Responsables EAJE ayant eu "Gestions des conflits" en formation initiale et souhaitant une formation "Gestion des conflits" en 2021



On constate que la plupart des responsables EAJE souhaitant une formation complémentaire (ils ont déjà suivi des cours de "Gestion des conflits" en formation initiale) ont été diplômés en moyennes il y a 9,97 années.

Bien que pour certains, la formation reste "récente", il reste une demande de formation complémentaire.

Nous pouvons nous interroger sur l'impact des enseignements autour de la question du management en formations initiales et continues, sur les résolutions des dilemmes rencontrés et les compétences mobilisées sur le terrain. De nombreuses hypothèses peuvent être envisagées. Certaines sont à l'origine de notre conclusion et de nos pistes d'actions.

4 Forces et faiblesses de l'étude

Cette étude a été avant tout un moyen de vérifier que le management est au centre des missions des responsables d'EAJE. Ces professionnelles ont dû s'adapter à de nombreuses évolutions contextuelles pour mener à bien leurs fonctions. Cependant, cette étude montre aussi que les directrices de crèches manquent de formation pour résoudre tous les dilemmes managériaux qu'elles rencontrent.

Certains commentaires peuvent laisser percevoir aussi que les responsables d'EAJE sont en manque de reconnaissance et de légitimité dans leur missions managériale.

Témoignage

“Merci de vous être déjà préoccupé de recueillir nos besoins et souhaits. Si seulement votre questionnaire pouvait avoir un impact sur les gestionnaires ...”

(Responsable EAJE 1350, EJE diplômée en 1981)

Très bonne idée cette étude car notre travail, très complexe et diversifié et demandant un fort investissement, n'est pas connu et reconnu, même par certains de nos employeurs. Il demande un développement de compétences très diverses allant de la comptabilité publique aux entretiens d'aide aux familles en passant par les ressources humaines! Un des risques principaux est de perdre de vue le but de notre travail : la qualité d'accueil des enfants et de leurs familles dans les structures, ainsi que le bien-être des collègues les accueillant !

(Responsable EAJE 1501, diplômée EJE en 2004)

Les réponses apportées à certaines questions sont étroitement liées à l'état d'esprit au moment où l'on pose la question. Même si nous avons demandé de ne pas tenir compte du contexte sanitaire lié à l'épidémie de COVID, il est fort probable que cet élément ait eu une influence sur les réponses.

Les objectifs de cette enquête ont malheureusement été trop intuitifs. Une approche préalable tant contextuelle que conceptuelle nous aurait permis des pistes d'actions beaucoup plus abouties et pragmatiques.

5 Conclusion

5.1 Le management : une compétence critique pour les directrices de crèches

La fonction de directrice de crèche a énormément évolué en quelques années. Réelle mutation, en lien avec l'évolution de la famille, de la place de l'enfant et d'un contexte professionnel imposant un engagement dans la qualité de l'accueil en EAJE et l'atteinte d'objectifs d'efficience et de rentabilité.

Il est délicat pour les directrices de crèches de trouver leur place entre les missions sociales et de santé, éducatives, mais aussi organisationnelles, budgétaires, de conduite de projet et enfin d'accompagnement des équipes et des personnes. Le tout dans un foisonnement de théories managériales très éloignées de leur culture professionnelle.

Cependant le management est perçu par les responsables d'établissement d'accueil de jeunes enfants comme le centre névralgique de leurs activités.

Les directrices de crèches disent ne pas être suffisamment préparées par leurs formations initiales et souhaitent, de façon récurrente, être formées au management.

La majorité des professionnelles perçoivent les compétences mobilisées lors de leurs activités managériales comme relevant de l'expérience professionnelle (37,56%) et de qualités personnelles (49,16%). Cependant, plus de 55% choisissent comme ressources de suivre des formations complémentaires autour du management.

De plus, les compétences mobilisées et les principes managériaux privilégiés par les responsables d'EAJE ne sont pas toujours en adéquation avec les dilemmes qu'elles rencontrent sur le terrain.

Nous percevons donc, que les professionnelles décrivent la compétence managériale comme une compétence critique au sens de Vergnaux.

“Le caractère critique d'une compétence ne se mesure pas seulement au caractère difficilement remplaçable de l'individu qui la possède mais aussi à la difficulté qu'il a à l'acquérir.”
(Vergnaux 1992, p.180)

5.2 Pistes d'actions

Les compétences critiques font la différence entre les novices et les professionnels reconnus comme particulièrement compétents. Elles représentent ainsi un des enjeux de la professionnalisation des individus.

Il est important que les professionnelles de la petite enfance développent leurs compétences managériales et soient reconnues en tant que responsables d'EAJE.

Pour cela, il est souhaitable d'identifier et d'analyser leurs pratiques afin de faire émerger les mécanismes de développement des compétences sous-tendue et d'en tirer des conclusions permettant de réajuster ou concevoir leur dispositif de formation ou d'accompagnement.

C'est en quoi, la didactique professionnelle peut nous éclairer. Analyser l'activité permet d'identifier son organisation et sa part d'invariance afin de permettre aux professionnels d'orienter et de guider leurs actions.

Cette généralisation permettrait de contribuer à la construction de dispositifs de formation adaptés aux situations de travail. Mais si l'analyse du travail est un préalable à la construction de dispositifs de formation, c'est aussi en elle-même un outil d'apprentissage.

Cette enquête n'est qu'une première étape dans une démarche de préparation des jeunes professionnelles et l'accompagnement des responsables de crèches en activité dans leurs missions de management.

Les actions que nous envisageons à l'issue de ce travail devraient être les suivantes :

1. Identifier et analyser les différentes classes d'activités managériales des directrices de crèches.
2. Identifier les invariants de la compétence managériale des responsables d'EAJE.
3. Identifier les activités prévalentes des responsables d'EAJE, permettant de soutenir les apprentissages.
4. Proposer des modalités innovantes d'accès à des supports théoriques afin de répondre :
 - a. aux besoins de ressources dans l'acquisition, le développement ou le réajustement des compétences managériales,
 - b. aux besoins et contraintes des professionnelles en activité,
 - c. aux attentes d'une nouvelle génération d'étudiants.
5. Créer un dispositif de formations initiales et continues basées sur des méthodes d'analyse de situations et de pratiques afin de développer la réflexivité et la capacité à s'adapter en situation.

Témoignages

“Manager demande avant tout de bien connaître son environnement professionnel, les contraintes liées, d'analyser le travail d'équipe, comprendre mais aussi faire un travail sur soi... Les formations en management viennent progressivement compléter l'expérience et forger notre identité professionnelle.”
(Responsable EAJE 254, diplômée EJE en 2004)

“Il est important de reprendre les formations en présentiel car outre la formation ce sont les échanges avec les autres structures qui est intéressant.”
(Responsable EAJE 1194, Puer diplômée en 2010)

“Manager demande avant tout de bien connaître son environnement professionnel, les contraintes liées, d'analyser le travail d'équipe, comprendre mais aussi faire un travail sur soi... Les formations en management viennent progressivement compléter l'expérience et forger notre identité professionnelle.”
(Responsable EAJE 254, EJE diplômée en 2004)

“J'ai la chance de faire partie d'un réseau qui propose des formations et des temps de partage avec d'autres directeurs/trices ainsi que de l'analyse de la pratique.

Le fait de ne pas être isolée apporte un plus énorme à la gestion d'EAJE.”
(Responsable EAJE 628, EJE diplômée en 2002)

Je trouverais pertinent la création d'un site internet, par l'IFRASS, permettant de maintenir une veille documentaire (recherche, conférences ...), sanitaire et juridique, accessible aux puéricultrices, éducatrices de jeunes enfants, auxiliaires de puériculture ... , dans le domaine de la petite enfance, avec pourquoi pas

*une cotisation accessible afin de pouvoir le créer et le financer en partie.
(Responsable EAJE 1559, diplômée Puer en 2000)*

*Les formations sont source de dynamisme, d'allant et donnent souvent sens à notre poste, notre façon de nous positionner face aux équipes.
(Responsable EAJE 715, diplômée Puer en 2007)*

6 Bibliographie

Boyer D. (coord.), L'accueil du jeune enfant en 2017, Données statistiques et analyse qualitative, Observatoire national de la petite enfance, Rapport 2018; Cnaf.

APEC. Les nouveaux enjeux du management, 2019;

Disponible sur :

<https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/nouveaux-enjeux-du-management.html>

Odena S. Sous la direction d'Anne-Marie Daune-Richard et Francesca Petrella, CAF, 2009;

Disponible sur : <https://shs.hal.science/halshs-00449771/document>

infos.emploipublic.fr, Métiers de la petite enfance: forte dynamique de l'emploi, 2021;

Disponible sur :

<https://infos.emploipublic.fr/article/metiers-de-la-petite-enfance-forte-dynamique-de-l-emploi-eea-8938>

Lelièvre C. Le turn over : révélateur du malaise dans les EAJE, Les pros de la petite enfance, 2021;

Disponible sur :

<https://lesprosdela petiteenfance.fr/vie-professionnelle/conditions-de-travail/recrutement-et-turn-over-en-petite-enfance-une-situation-preoccupante/le-turn-over-revelateur-du-malaise-dans-les-eaje>

Palmato-Guillemain M, Dujarier MA. Privatisation des crèches : quelles transformations du travail et de la compétence ?, CAIRN, 2010;

Disponible sur :

https://www.cairn.info/revue-travailler-2010-1-page-137.htm?try_download=1

Lloret-Llinarès D, Les compétences collectives. Levier de prévention des RPS chez les professionnelles de la petite enfance, CAIRN, 2021;

Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-sociographe-2021-3-page-65.htm?contenu=resume>

La formation aux professions de santé, DREES/OSAM/BPS, 2021;

Disponible sur :

https://drees2-sgsocialgouv.opendatasoft.com/explore/dataset/491_la-formation-aux-professions-de-sante/information/

La formation aux professions sociales, DREES/OSOL/BCL, 2021;

Disponible sur :

https://data.drees.solidarites-sante.gouv.fr/explore/dataset/492_la-formation-aux-professions-sociales/information/

7 Sigles utilisés

ADJ	AD Joint (Fait référence aux responsables adjoints des structures EAJE)
ANPDE	A ssociation N ationale des P uéricultrice D iplôme d'État
AP	A uxiliaire de P uériculture
APEC	A ssociation P our l' E mloi des C adres
BTS	B revet de T echnicien S upérieur
CAFERUIS	C ertificat d' A ptitude aux F onctions d' E ncadrement et de R esponsable d' U nité d' I ntervention S ociale
CAP	C ertificat d' A ptitude P rofessionnel
CEEPAME	C omité d' E ntente des É coles P réparant A ux M étiers de l' E nfance
CESF	C onseiller en É conomie S ociale F amiliale
CSV	C omma S eparated V alue
DEUG	D iplôme d' É tudes U niversitaires G énérales
DIR	DIR ecteur (Fait référence aux responsables des structures EAJE)
DREES	D irection de la R echerche, des É tudes, de l' É valuation et des S tatistiques
DOM	D épartements d' O utre- M er
DU	D iplôme U niversitaire
DUT	D iplôme U niversitaire T echnologique
EAJE	É tablishement d' A ccueil de J eunes E nfants
EJE	É ducateur de J eunes E nfants
IFRASS	I nstitut de F ormation R echerche A nimation S anitaire et S ocial
IPDE	I nfirmière, P uéricultrice D iplôme d'État
IRAMUTEQ	I nterface de R pour les A nalyses M ultidimensionnelles de T extes E t de Q uestionnaires
RH	R essources H umaines
TD	T ravaux D irigés

8 Annexes

Annexe 1 - Catégorisation des réponses apportées dans les questions ouvertes

Gestion d'équipes

- gestion d'une équipe à distance
- accompagner une équipe au quotidien
- Travailler la relation entre l'équipe et l'association
- Management positif d'une équipe
- dynamiser une équipe
- cohésion d'équipe

Management

- Bases du management
- Modes de management
- Types de management (directif, collectif, assertif, passif, bienveillant, coopératif, participatif ...)
- Outils de management
- Différentes formes de management
- Management d'équipe
- Management d'une équipe pluridisciplinaire
- Comment se comporter en tant que responsable
- Faire appliquer ses directives
- Outils pour animer, diriger, organiser
- Différents courants managériaux
- Encadrement d'une équipe
- Notions managériales classiques
- Cadre législatif du management
- Stratégies managériales
- Comment faire ressortir le meilleur de chaque professionnel
- Positionnement
- Posture managériale
- Relation managériale
- Manager des personnalités difficiles
- Faire émerger notre leadership
- La notion de relation positive
- Gestion des personnalités difficiles
- Comment cadrer en douceur?
- Asseoir sa crédibilité
- Notion de justesse dans la gestion des salariés
- Comment diriger et développer un leadership pour fédérer l'équipe
- Management non hiérarchique
- Management du personnel
- Rôle et fonction du manager
- Principes du management
- Encadrement du personnel

- Une guidance dans le positionnement managérial
- Des clés pour manager
- Techniques de management
- Fonction managériale
- Se positionner en tant que responsable de structure
- Reconnaître les compétences professionnels au sein des équipes
- La positionnement en tant qu'encadrant d'équipe pluridisciplinaire
- Trouver sa juste place de directeur
- Comment amener une équipe à repenser son travail
- Différents type de management pour savoir lequel correspond le mieux à sa personnalité et ses projets
- Positionnement lors de l'arrivée sur un nouveau poste
- Théorie sur le management
- Méthodologies managériales
- Détails de profils à manager
- Co manager
- Outils de coaching au service du management
- Management selon les catégories socioprofessionnelles
- Rôle et hiérarchie

Annexe 2 - Statistiques DREES

Les publications de la Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques (DREES) nous indiquent la proportion de femmes et hommes diplômés en 2020 permettant la prise d'activité dans le milieu de la petite enfance.

Formation	Homme	Femme
Puer	16	1080
AP	30	5059
IDE	3622	31936
EJE	63	1890
Total	3731	39965

Nombre de reçu aux diplômes cités, en 2020

Source : [DREES/OSAM/BPS](#) (Santé), [DREES/OSOL/BCL](#) (Social)

83% des personnes travaillant en structure d'Accueil de Jeunes Enfants sont des femmes (infos.emploipublic.fr)

Annexe 3 - Âge des professionnelles de l'échantillon

Âge	Formation initiale				
	Total	EJE	Puer	IDE	Autre
Âge minimum	23	23	25	23	23
1er quartile	36	36	36	33,75	36
Moyenne	43,48	43,2	44,23	42,11	43,63
3ème quartile	51	50	53	50	51
Âge maximum	65	64	65	62	65

Annexe 4 - Formation initiale - “Autres”

Les 5,87% associés à “Autres” sont de formations différentes telles que :

- Éducateurs Spécialisés (15 répondants)
- Auxiliaire de Puériculture (14 répondants)
- CAP Petite Enfance (9 répondants)
- CAFERIUS (6 répondants)
- Psychologue (4 répondants)
- Psychomotricien (4 répondants)
- Sage-femme (3 répondants)
- Cadre de santé (2 répondants)

De manière plus insolite, ces postes sont également occupés par des personnes ayant comme diplôme :

- Bac + 5 Gestion
- BTS Agricole
- Agent développement local
- BTS Commerce du vin et licence banque
- CAP Commerce & Management
- CEF
- DEUG Lettres
- Diplôme de gestion des entreprises (IAE)
- DU Management de la structures d'accueil de la petite enfance
- DUT gestion
- Enseignement
- Licence de psychologie
- Master 2 science de l'éducation, option Direction des organisations éducatives
- Master droit social
- Master management social et santé
- Professeur des écoles

Annexe 5 - Typologie des structures

Typologie de structure EAJE	Capacité théorique d'accueil d'enfants de moins de 3 ans (%)
Multi-accueil*	15,2
Crèches familiales	1,7
Crèches parentales	0,2
Micro-crèche	1,4

Boyer D. (coord.), L'accueil du jeune enfant en 2017, Données statistiques et analyse qualitative, Observatoire national de la petite enfance, Rapport 2018, Cnaf.

*Multi -accueil: y compris jardins d'enfants, haltes-garderies, crèche d'entreprise

Annexe 6 - Taux de personnel encadrant

Les textes qui régissent les EAJE sont nombreux et complexes. Le décret n°200-762 du premier août 2000 révisé par le décret n°2007-230 du 20 février 2007 puis, le décret n°2010-613 du 7 juin 2010 modifié dernièrement par le décret n°202161131 du 30 août 2021. Ce dernier décret en lien avec le code de l'action sociale et des familles, le code de la santé publique ainsi que l'ordonnance du 19 mai 2021 relative aux services aux familles, a comme objectif de simplifier et clarifier le métier d'assistante maternelle et le fonctionnement des établissements d'accueil du jeune enfant.

Le décret du 30 août 2021 dans ses articles R.2324-17.-II, R.2324-46 et suivants décrit les différents types d'établissements et services d'accueil et fixe dans son article R.2324-46-4 l'effectif de professionnels présent auprès des enfants.

Type d'EAJE	Nombre de places maximum	Taux de personnels par enfant
Micro crèche	Inférieur ou égal à 12	1 pour 5 enfants qui ne marchent pas
Petite crèche	Entre 13 et 24	1 pour 8 enfants qui marchent Soit un rapport de 1 pour 6
Grande crèche	Entre 25 et 39	
Très grande crèche	Entre 40 et 60	
Petit jardin d'enfants	Inférieur ou égal à 24	1 pour 6 enfants de moins de 3 ans
Jardin d'enfants	Entre 25 et 59	1 pour 15 enfants de plus de 3 ans
Grand jardin d'enfant	Supérieur ou égal à 60	
Petite crèche familiale	Inférieur à 30	
Crèche familiale	Entre 30 et 59	Selon nombre d'agrément accordé chaque assistantes maternelles
Grande crèche familiale	Entre 60 et 89	
Très grande crèche familiale	Supérieur ou égal à 90	

En 2016, elles regroupent près de 436300 places d'accueil selon la caf (www.caf.fr) qui contribuent largement au financement de leur fonctionnement.

Annexe 7 - Capacité d'accueil

Capacité d'accueil	Nombre d'établissement (%)
10 places et moins	7
Entre 11 et 20 places	33
Entre 21 et 30 places	21
Entre 31 et 50 places	21
Plus de 50 places	18

Boyer D. (coord.), L'accueil du jeune enfant en 2017, Données statistiques et analyse qualitative, Observatoire national de la petite enfance, Rapport 2018, Cnaf.

Annexe 8 - Expériences Antérieures - “Autres”

Profession Puéricultrice - Puériculteur

- Halte Garderie (HG)
- Santé mentale ou Hôpital Psychiatrique (HP)
- Centre Départemental de l'Enfance et de la Famille - Pouponnière (CDEF)
- Centre Communal d'Action Social (CCAS)
- Relais Assistants Maternels (RAM)
- Centre d'Action Médico-Sociale Précoce (CAMSP)

Profession Éducatrice de Jeunes Enfants - Éducateur de Jeunes Enfants

- Associations Diverses (AD)
- Institut Médico-Éducatif (IME)
- Centre Social(CS)
- Foyer Maternel (FM)
- Protection Maternelle et Infantile (PMI)
- Service Pédiatrie (SP)
- Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS)
- Ludothèque (L)
- Centre d'Action Médico-Sociale Précoce (CAMSP)
- Instituts Thérapeutiques Educatifs et Pédagogiques (ITEP)
- Centre Communal d'Action Sociale (CCAS)

Profession Infirmier - Infirmière

Les 21.21 % (Autres) correspondent à :

- Infirmière premiers soins à Disneyland Paris
- Assistante médical
- Auxiliaire de Puériculture
- Aide-Soignante
- IBODE
- Enfance en danger à l'éducation nationale
- Formateur / Coordinatrice / Jury en centre de formation
- Coordinatrice de l'enfance en danger à l'éducation nationale
- Hôtesse de caisse
- Médecine du travail
- Guichetière / billetterie / ouvreuse théâtre
- Secrétaire
- Infirmière en laboratoire d'analyse
- Différentes expériences

Annexe 9 - Formatage des Mots clés liés à la représentation du management

- “Discussion / Échanges” remplacé par “Discussion”
- “Travail En Équipe” remplacé par “Équipe”
- “Encadrement D'équipe” remplacé par “Encadrement”
- “adaptabilité (management différent en fonction de chaque collaborateur)” remplacé par “Adaptabilité”
- “Leadership Inspirant” remplacé par “Leadership”
- “Écoute Active” remplacé par “Écoute”
- “Cadre Respectueux Mais Juste” remplacé par “cadre”
- “Travail D'équipe” remplacé par “Équipe”
- “Bien Être Équipe” remplacé par “Bien-être”
- “Communication/Écoute” remplacé par “Communication”
- “Sens Du Travail En Équipe” remplacé par “sens”
- “Disponibilité/Écoute” remplacé par “Disponibilité”
- “Écoute Active Et Bienveillante” remplacé par “Écoute”
- “Écoute/Respect” remplacé par “Écoute”
- “Mettre Du Cadre” remplacé par “Cadre”
- “Décisions Après Échanges Avec Les Professionnelles” remplacé par “Décision”
- “Esprit d'équipe” remplacé par “Équipe”
- “Être Juste Envers Toute L'équipe” remplacé par “Juste”
- “Assurer La Cohésion D'équipe” remplacé par “Cohésion”
- “A L'écoute (Attentif)” remplacé par “Écoute”
- “Responsabilisation Valorisation” remplacé par “Responsabilisation”
- “Relation De Confiance” remplacé par “Confiance”
- “Force De Proposition” remplacé par “Proposition”
- “Écoute / Communication / Conseil” remplacé par “Écoute”
- “Écoute / Empathie” remplacé par “Écoute”
- “Être À L'écoute” remplacé par “Écoute”
- “Écoute, Empathie, Accompagnement” remplacé par “Écoute”
- “Mener / Guider” remplacé par “Mener”
- “Accompagnement (Tout Le Monde Avec Son Vécu, Son Expérience....)” remplacé par “Accompagnement”
- “Diriger. Donner La Direction” remplacé par “Diriger”
- “Échanges / Aide Si Besoin” remplacé par “Échanges”
- “Cadre Bienveillant” remplacé par “Cadre”
- “Vision Globale” remplacé par “Vision”
- “Disponibilité Écoute Bienveillance” remplacé par “Disponibilité”
- “Encadrement Professionnel” remplacé par “Encadrement”
- “Écoute Et Communication Verbale Et Non Verbale” remplacé par “Écoute”
- “Communication / Relation” remplacé par “Communication”
- “Accompagnement De L'équipe” remplacé par “Accompagnement”
- “Sens De La Communication” remplacé par “Communication”
- “Essentiellement Participatif “ remplacé par “Participatif “
- “Organisation/Encadrement” remplacé par “Organisation”
- “Cadre Contenant” remplacé par “Cadre”

- "(Surtout Pas Le Mot 'Management') Direction, Sens" remplacé par "Direction"
- "Mission De Coordination" remplacé par "Coordination"
- "Valorisation Des Compétences" remplacé par "Valorisation"
- "La Cohérence Dans Les Décisions" remplacé par "Cohérence"
- "Gestion, Organisation" remplacé par "Gestion"
- "Communication / Relationnel" remplacé par "Communication"
- "Formation Impérative" remplacé par "Formation"
- "Communication Et Relation De Confiance" remplacé par "Communication"
- "Conduire Piloter Son Équipe" remplacé par "Conduire"
- "Se Positionner Donner Le Cap" remplacé par "Positionnement"
- "Place De Chacun, Fiche De Poste" remplacé par "Place de chacun"
- "Gestion Administrative" remplacé par "Gestion"
- "Source D'expérience" remplacé par "Expérience"
- "Posture Professionnelle" remplacé par "Posture"
- "Soutenir/Accompagner" remplacé par "Soutenir"
- "Présence Physique Et Psychique" remplacé par "Présence"
- "Donner Un Cap" remplacé par "Cap"
- "Attitude De Non Jugement/ Tolérance" remplacé par "Tolérance"
- "Équité Et Bienveillance" remplacé par "Équité"
- "Empathie Écoute" remplacé par "Écoute"
- "Savoir faire confiance" remplacé par "Confiance"
- "Prise De Responsabilités" remplacé par "Responsabilités"
- "Impulsion D'une Dynamique" remplacé par "Dynamique"
- "Transmission D'information" remplacé par "Transmission"
- "Organisation Et Pilotage" remplacé par "Organisation"
- "Donner Des Responsabilités" remplacé par "Responsabilisation"
- "Encadrer/Diriger" remplacé par "Encadrer"
- "Disponibilité Reconnaissance" remplacé par "Disponibilité"
- "Piloter / Organiser / Animer" remplacé par "Piloter"
- "Encadrement/Garant Du Cadre" remplacé par "Encadrement"
- "Gestion (Humaine, Financière,..)" remplacé par "Gestion"
- "Participation Active" remplacé par "Participation"
- "Cohésion Adhésion" remplacé par "Cohésion"
- "Positionnement Professionnel" remplacé par "Positionnement"
- "Bienveillance/ Bientraitance" remplacé par "Bienveillance"
- "Valeurs Professionnelles" remplacé par "Valeurs"
- "Direction (Qui Donne La Direction Comme Les Rails D'un Train)" remplacé par "Direction"
- "Organisation-Anticipation" remplacé par "Organisation"
- "Accompagnement (Apports Théoriques / Développement Personnel / Évolution / Formation / Montée En Compétence / Valorisation)" remplacé par "Accompagnement"
- "Sens De L'organisation" remplacé par "Organisation"
- "Espace D'expression Et De Réflexion" remplacé par "Échanges"
- "Écoute Individuelle" remplacé par "Écoute"
- "Prise De Distance" remplacé par "Prise de Recul"
- "Conforter La Confiance En Soi (Tous Les Agents Ont Des Compétences À Partager Avec Les Autres)" remplacé par "Confiance en soi"
- "Cadre / Organisation" remplacé par "Cadre"
- "Cadre/Rigueur" remplacé par "Cadre"
- "Dynamisme, Être Moteur" remplacé par "Dynamique"
- "Recherche De L'adhésion Du Projet" remplacé par "Adhésion"

- “Management Participatif” remplacé par “Participatif”
- “Révélateur Et Ou Accélérateur De Compétences” remplacé par “Révélateur compétences”
- “Rigueur Et Respect” remplacé par “Rigueur”
- “Impulser Des Projets En Impliquant L'équipe” remplacé par “Projets”
- “Avoir Les Informations” remplacé par “Informations”
- “Adaptabilité aux situations” remplacé par “Adaptabilité”
- “Observation/Analyse” remplacé par “Observation”
- “Disponibilité Total” remplacé par “Disponibilité”
- “Positionnement Face À L'équipe” remplacé par “Positionnement”
- “Souplesse Et Adaptabilité” remplacé par “Souplesse”
- “Capacité d'adaptation Et Remise En Question” remplacé par “Adaptabilité”
- “Écoute Empathique” remplacé par “Empathie”
- “Polyvalence (Enfants-Entretien-Cuisine-Travaux)” remplacé par “Polyvalence”
- “Donner du sens” remplacé par “Sens”
- “Capitaine De Navire” remplacé par “Capitaine”
- “Soutenir Et Valoriser Son Équipe” remplacé par “Valorisation”
- “Cadre Réglementaire” remplacé par “Réglementation”
- “Exercice Difficile Et Périlleux” remplacé par “Difficile”
- “Respect Mutuel” remplacé par “Respect”
- “Savoir Résumé Les Objectifs Communs, Centraliser” remplacé par “Objectifs”
- “Valorisation Des Compétences” remplacé par “Compétences”
- “ La Qualité D'écoute” remplacé par “Écoute”
- “Propulser Les Idées, Les Nouveautés Et Les Changements” remplacé par “Dynamique”
- “Reconnaissance Des Professionnelles” remplacé par “Reconnaissance”
- “Confiance/Voir Le Positif En Chacun Pour Construire En Commun” remplacé par “Confiance”
- “Savoir Être Juste Et Droit” remplacé par “Juste”
- “Cadre rassurant” remplacé par “Cadre”
- “Élever (Tirer Vers Le Haut)” remplacé par “Élever”
- “Contrôle (Des Actes Réalisés)” remplacé par “Contrôle”
- “Déléguer/Responsabiliser” remplacé par “Délégation”
- “Adaptabilité Aux Personnes Et Aux Situations” remplacé par “Adaptabilité”
- “Guider Et Fédérer / Leadership” remplacé par “Guider”
- “Garant du cadre” remplacé par “Cadre”
- “Évaluer / Conseiller” remplacé par “Évaluation”
- “Bien Être Au Travail” remplacé par “Bien-être”
- “Vision A Long Terme” remplacé par “Vision”
- “Objectif/ Cadre/ Sens” remplacé par “Objectif”
- “Bienveillance/Confiance” remplacé par “Bienveillance”
- “Mise En Place De Projet” remplacé par “Projet”
- “Déléguer Puis Contrôler” remplacé par “Délégation”
- “Bon positionnement” remplacé par “Positionnement”
- “Compétences Techniques Et Administratives” remplacé par “Compétences”
- “Optimisme/Positivité” remplacé par Optimisme
- “Équilibre / Justesse / Place De Chacun Dans Le Collectif” remplacé par “Équilibre”
- “Compétences Spécifiques” remplacer par “Compétences”
- “Empathie, Écoute Prise En Compte De L'humain, Gestion Des Emotions” remplacé par “Empathie”
- “Délégation Avec Fonction Contrôle” remplacé par “Délégation”

- “Encadrement Et Pose Du Cadre / Mise En Place Des Protocole” remplacé par “Encadrement”
- “Justice/Équité” remplacé par “Justice”
- “Complémentarité Et Travail D'équipe” remplacé par “Complémentarité”
- “Projection À Long Terme” remplacé par “Projection”
- “Relation sociale” remplacé par “Relation”
- “Accompagner Les Professionnels Dans Leur Bien Être” remplacé par “Accompagnement”
- “Prendre Les Bonnes Décisions” remplacé par “Décisions”
- “Autorité (Faire Autorité)” remplacé par “Autorité”
- “Sécurité/ Fiabilité/Confiance” remplacé par “Sécurité”
- “Actes. Faire Ce Que L'on Dit” remplacé par “Actes”
- “Positive attitude” remplacé par “Positif”
- “Positionnement à l'équilibre” remplacé par “Équilibre”
- “Positionnement clair” remplacé par “Positionnement”
- “Sens Des Responsabilités” remplacé par “Responsabilités”
- “Règles Et Objectifs Simples” remplacé par “Règles”
- “Affirmation En Tant Que Responsable” remplacé par “Affirmation”
- “Gestion Du Stresse Et Motivation Équipe” remplacé par “Gestion du stress”
- “Coaching - Développement Personnel” remplacé par “Coaching”
- “Droit Dans Ses Positions” remplacé par “Droit”
- “Résistance Et Conflit” remplacé par “Résistance”
- “Perpétuelle Adaptabilité” remplacé par “Adaptabilité”
- “Équipe Pluriprofessionnelle” remplacé par “Équipe”
- “Communiquer Avec Bienveillance” remplacé par “Bienveillance”
- “Intervenir Sur Le Terrain Avec L'équipe” remplacé par “Intervention”
- “Participation” remplacé par “Participatif”
- “Organiser” remplacé par “Organisation”
- “Accompagner” remplacé par “Accompagnement”
- “Coordonner” remplacé par “Coordination”
- “Collaboratif” remplacé par “Collaboration”

Annexe 10 - Contenus liés au management en formations initiales - “Autres”

- Apprendre dans les livres différents types de management
- Cohérence et cohésion
- communication
- comptabilité
- concept leadership, partenariat
- conduire un entretien d'évaluation professionnelle
- Conduite d'entretiens
- coordination d'équipe et animation
- Droit
- Dynamique de groupe, approche systémique, CNV
- Emotions et tests de personnalité
- Entretien de recadrage
- Entretien professionnel
- GEPEC
- Gestion de planning
- Législation
- Licence Administration Economie Social en parallèle du diplôme (cours de droit, d'économie, de comptabilité ...)
- Management de structures d'accueil dans la domaine de la petite enfance
- Motivation
- Psychologie sociale
- Recrutement
- Sociologie
- sociologie des groupes
- sociologie des organisations, fonctionnement des groupes
- systémie des groupes
- Témoignages de directeurs

Annexe 11 - Contenus manquants - “Autres”

- Organisation – Gestion du temps – Plannings
- Législation-réglementation
- Accompagnement au changement
- Motivation
- Intelligence collective
- Informatique – Logiciels
- Intelligence émotionnelle
- Analyse de pratiques
- QVT
- Gestion du stress
- Délégation

Annexe 12 - Formations spécifiques aux EAJE

- Management en EAJE
- Animer et diriger une structure d'accueil
- Animer une équipe dans le secteur de la petite enfance
- Apprendre à diriger une crèche
- Certification responsable structure petite enfance
- Comment manager une équipe petite enfance ?
- Créer et gérer une structure petite enfance
- Cursus responsable de structure petite enfance
- DU de directeur petite enfance
- Directeur EAJE pratiques managériales
- Directrice de crèche tenant et aboutissant
- Diriger un EAJE
- DUMSPE (Management Structures d'Accueil Petite Enfance)
- Encadrement dans le secteur sanitaire et social
- Être ou devenir responsable d'un EAJE (centre de formation saint honoré PARIS)
- Fonction de direction EAJE : les outils du management
- Formation de responsable service d'accueil de jeunes enfants
- Formation direction EAJE proposée par le conseil départemental
- Encadrer et animer en structure collective petite enfance
- Formation EDEC (Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC Petite Enfance)
- Formation sur la responsabilité juridique des directeurs d'EAJE
- Gérer un EAJE
- Gestion administrative et juridique des établissements d'accueil de jeunes enfants
- Gestion financière au service du projet de crèche
- Initiation à l'approche systémique ; évaluation des agents ; cycle des directeurs de crèche
- Gestion financière des EAJE, l'entretien professionnel, ...
- La place de la responsable technique en crèche parentale
- la responsabilité pénale et juridique dans un EAJE
- Le Rôle de la responsable adjointe en EAJE
- Les finances dans un EAJE
- Maintenir une dynamique positive dans une équipe petite enfance
- Maîtriser les compétences fondamentales pour diriger un EAJE et garantir la qualité du service
- Management de petites unités en secteur petite enfance - Assumer la fonction de direction
- Projet d'évolution pour encadrement en structure petite enfance
- Management et cohésion d'équipe en micro-crèche
- Mieux Manager en EAJE
- Optimisation des compétences de direction en EAJE
- Optimiser ses fonctions de directeur de structure petite enfance - formation continue à l'école des cadres APHP
- Posture de management dans le secteur petite enfance
- Postures et outils managériaux pour directrice de crèche
- Prendre la direction d'un établissement d'accueil de jeune enfant
- Rôle et place du directeur en EAJE
- Savoir se positionner professionnellement en tant que gestionnaire de micro-crèche

Annexe 13 - Formations réalisées post diplômes par les responsables - “Autres”

- 5 jours pour entreprendre
- Coaching
- Administration Économique et Sociale Assertivité
- Bienveillance et cognition
- Carrières sociales - Animation socio-culturelle
- Communication non violente
- PSFP (Programme de Soutien aux Familles et à la Parentalité)
- Être accueillante en LAEP
- Concours d'attaché Territorial
- Sociologie
- Motivation
- Écoute active
- École de sous officier dans l'armée
- Enseignement et éducation
- Formation certifiante Gestion entrepreneuriale
- Formation d'intégration fonction publique
- Formation de formateur
- Formation nuances
- Formations CNFPT
- FRESA (Formation des Responsables d'Établissement et de Service d'Accueil des enfants de moins de 6 ans)
- Maîtrise en psychologie du développement
- Infirmière / Infirmière clinicienne
- Accompagnement social
- FIA
- PID
- Préparation concours attaché territoriale
- Psychologie / Psychologie de l'enfant
- Puéricultrice cadre supérieur de santé
- Résilience cabinet trigone
- Responsable entreprise économie sociale et solidaire
- Sociocratie
- Yoga
- Analyse de la pratique professionnelle

Annexe 14 - Formations souhaitées autres que celles en management - "Autres"

- accompagnement (public en difficulté, collègue...)
- accompagnement aux changements de structure familiale. accompagnement aux enfants à troubles autistiques
- accompagnement de l'allaitement maternel en crèche l'enfant en situation de handicap sociologie de la famille psychologie de l'enfant accompagnement à la parentalité
- accompagnement des familles, enfants différentes méthodes d'apprentissage chez l'enfant langue des signes activité physique quand on est sédentaire au travail
- apprentissage de l'anglais adapté au secteur d'activité
- attentes formation logiciel gestion présences enfants gouvernance associative analyse de pratique des directeurs
- autour de l'expression artistique
- bilan de compétences
- changement sociétale
- communiquer avec des personnalités difficiles prendre soin de soi pour mieux prendre soin de l'autre
- coordination petite enfance
- découvrir des process de diagnostic de territoire afin d'optimiser les offres d'accueil
- développement de l'enfant
- développement de l'enfant relations familles
- développement des compétences pour transmettre et /ou être formateur
- développement du jeune enfant, logiciel de gestion de crèche
- diverses formation petite enfance parentalité sociologie....
- être directrice de crèche aujourd'hui: comment "assumer" la gestion des conflits avec les parents, gestion d'une équipe de professionnelles de la petite enfance, et les demandes de la collectivité
- évolution de la place de l' enfant dans la société la cellule familiale....
- évolution des EAJE
- expertise technique et veille sanitaire
- faire vivre la laïcité
- formateur dans mon domaine de compétence
- formation anthropologie, enfance et soin. formation : accompagnement à la parentalité.
- formation comptabilité étude sociologique
- formation d'équipe sur le positionnement de l'adulte
- formation de formateur
- formation de formateur terrain aux / EJE
- formation des adultes
- formation infirmière et les évolutions dans le milieu de la petite enfance (nutrition, développement, médicament, pathologie...) autres que les simples descentes d'information de professionnels non qualifiés à notre formation initiale.
- formation juridique animatrice RAM

- formation sur les nouvelles recherches autour de la petite enfance
- formations artistique
- formatrice
- gestion des RAM et projet social à l'échelle de la ville.
- gestion entrepreneur
- gestion globale d'un établissement
- handicap, l'évolution des familles aujourd'hui
- initialement une formation de gestion d'entreprise afin de comprendre dès le début tous les enjeux au sein d'une crèche
- L'évolution des modes de garde au vu des changements sociétaux
- l'observation : accompagnement des équipes dans cette démarche pour dédramatiser le passage à l'écrit et pour se baser sur les faits et non sur le ressenti
- l'observation du jeune enfant. formation sur la réglementation en EAJE.
- l'observation en crèche, projets autour de l'écologie
- l.s.f , psychologie , droit du travail
- la formation de formateur
- la place du travail aujourd'hui dans notre société
- le métier en général de Puer et ses possibilités d'évolution : reconversion ??
- les différentes missions de directeur/actualisation des connaissances sur le développement du jeune enfant
- les neurosciences la psychophonie
- les violences conjugales impact sur la famille
- médiation, systémie, l'évolution des modèles familiaux
- observation relations avec les familles
- prévenir / gérer l'épuisement professionnel les modes de gestion et la contractualisation dans le secteur de la petite enfance
- psychologie comportementale
- psychologie de l'adulte au travail
- psychologie positive
- réflexes archaïques, énergétique
- responsable EAJE
- sociologie dans le travail
- soutien à la parentalité et évolution sociétale
- sur les violences familiales (détecter les signes physiques et psychologiques)
- techniques d'animation innovantes
- toutes formations liés à l'accueil des enfants au quotidien, formation sur l'accompagnement des familles "modernes"
- une formation pour proposer de la formation autour de la petite enfance.
- word, excel, accueil téléphonique...

Annexe 15 - Formations complémentaires diplômantes réalisées par les responsables

- BTS Assistante de direction
- BTS Management des unités commerciales
- CAFDES
- CAFERIUS
- 3ème année de management commercial
- Formation CNFPT
- Cadre de santé
- Titre Responsable Ressources Humaines
- Management des organisations (systémie et analyse transactionnelle)
- DU de directeur petite enfance
- DU Accompagnement à la Parentalité
- DU Management de structures d'accueil dans la domaine de la petite enfance
- Master de Droit des Établissements de santé et médico-sociaux - DAG (Diriger, Administrer, Gérer)
- DEES CAAE
- DESS de Sciences sociales appliquée à l'intervention sociale
- DEUG Psychologie
- Diplôme de cadre socio éducatif
- Maîtrise de psychologie / Diplôme de coordinateur de programme de développement en solidarité nationale et internationale
- DU Cadre Petite Enfance
- Intervention et développement social
- DU en santé publique et promotion de la santé
- DU Management
- DU Petite Enfance
- DU Psychopathologie du tout petit
- DUT Gestion des entreprises et administration
- Éducatrice de Jeunes Enfants
- Éducatrice Spécialisée
- Licence administration économique et social
- Licence Administration Economique et Sociale (AES)
- Licence de management des organisations "responsable de structures enfance et petite enfance
- Licence lettres modernes
- Licence management en secteur sanitaire privé
- Licence PRISS
- Licence Pro Management de projet
- Licence professionnelle : droit, économie, gestion, spécialisation : management des établissements d'accueil du jeune enfant
- Licence professionnelle de management de projet dans le domaine éducatif, social et socio-culturel
- Licence professionnelle management des établissements d'accueil du jeune enfant
- Licence science de l'éducation et de la formation
- Licence Sociologie Ethnologie
- M2 science de l'éducation direction des organisations éducatives

- Master 1 - Promotion et gestion de la santé
- Master 1 - C3S
- Master 1 - Management des établissements de la santé et du social
- Master 1 - Management de la santé et du social
- Master 2 - Management et gestion des structures du secteur sanitaire et social
- Master 2 - Droit et Administration du Secteur Sanitaire et Sociale
- Master 2 - ES2S
- Master 2 - Management des organisations sociales et culturelle
- Master 2 - Marketing et Management
- Master 2 - Pilotage des Organisations en Santé
- Master bi-disciplinaire sociologie / psychologie
- Master en ingénierie de la formation et des compétences
- Master en intervention sociale et sciences du jeu
- Master Intervention et Développement social / DEIS
- Master Management sécurité et environnement des systèmes industriels
- Master RESDOS
- Master Sciences de l'éducation et management des instituts éducatifs (RHIE)
- Master Sciences de l'éducation option ingénierie des dispositifs d'aide spécialisée à la personne
- Master 1 - Politiques Publiques de santé
Mention science de l'éducation : responsable d'ingénierie des systèmes d'organisation
- Master 2 - Droit Economie Gestion - "Droit et management des structures sanitaires et sociales" Spécialité "Direction, Organisation et Stratégie des structures sanitaires et Sociales", IFROSS
- Master 2 - Sciences de l'éducation
- Master 2 - Directeur et Manager stratégique – Sciences Humaines et Sociales