

Agir pour la qualité d'accueil: point de vue d'éducatrices de l'enfance en formation

Par **Vanesa Cirauda, Emma Jaquet, Caroline Perler** et **Emilie Vaussanvin**, éducatrices de l'enfance en formation à l'Esede (Ecole supérieure en éducation de l'enfance de Lausanne)

En tant qu'étudiantes de l'Esede, nous avons été invitées, dans le cadre de notre formation, à assister au 6^e Forum en éducation de l'enfance dont la thématique était: *La qualité, luxe ou nécessité?*, qui s'est tenu les 6 et 7 octobre 2025 à Morges¹. Ce forum se veut un espace d'échanges et de réflexion pour les professionnelles du secteur². Cette année, il proposait de questionner la qualité de l'accueil dans les structures éducatives ainsi que les tensions pouvant exister entre ambitions pédagogiques et réalités du terrain.

A la suite de cet événement, accompagnées de trois autres étudiantes, nous avons souhaité prolonger la réflexion en organisant une table ronde post-forum intitulée *Agir pour la qualité d'accueil*, qui a eu lieu le 31 octobre 2025 à l'Esede de Lausanne. Nous avons réuni différentes actrices du champ de l'accueil de jour: représentant-es politiques, associations professionnelles, parents et professionnelles de l'enfance (éducatrice, directrice d'institution et conseillère pédagogique). L'objectif de notre table ronde était de croiser les points de vue et d'identifier ensemble des pistes d'actions concrètes pour soutenir et améliorer la qualité de l'accueil des enfants et de leurs familles.

¹ Les conférences du forum 2025 sont disponibles ici: <https://www.esede.ch/forums/forum-2025/>

² Dans cet article, le féminin est utilisé pour désigner les professionnelles de l'accueil collectif de jour. Ce choix a été fait afin de faciliter la lecture et de refléter la composition majoritairement féminine du secteur de l'enfance.

Dans le prolongement du forum et de notre table ronde, nous avons souhaité poursuivre la réflexion et la partager au-delà de ces espaces. Thibaut Lauwerier, responsable de formation à l'Esede, nous a proposé d'approfondir cette thématique en rédigeant un article. Il nous a soumis quatre questions qui ont été la base d'un échange collectif. Cet écrit en est issu, enrichi de nos expériences de terrain et des discussions menées avec les différent-es acteurs et actrices présent-es lors du forum et de notre table ronde.

D'après les échanges lors du forum ou de la table ronde post-forum que vous avez organisée, quels sont les éléments clés que vous retenir de ce qu'est la qualité d'accueil?

Ce que nous retenons surtout, c'est que la qualité de l'accueil est difficile à définir de manière unique. Elle comporte une dimension subjective et individuelle: chacun-e peut en avoir sa propre perception, et chaque institution peut également en proposer une lecture différente. Si nous cherchions à le déterminer de façon trop précise, nous risquerions de la réduire à une série de protocoles ou à des listes de choses à faire non adaptées à chaque situation et relation spécifique. Or, cela ferait perdre toute la richesse et la complexité de ce qu'est réellement la qualité d'accueil.

La question de la qualité est souvent opposée à celle de la quantité. De notre point de vue, il ne s'agit pas forcément de les opposer. L'augmentation du nombre de places dans les structures d'accueil collectif de jour est une réalité à laquelle nous devons faire face en tant que professionnelles et en tant que société. La problématique devient donc: comment continuer à penser et à préserver la qualité dans ce contexte où le besoin de places est également incontournable?

Michel Vandebroek, lors du forum, a affirmé que «la qualité dépend du travail humain» et que «l'essentiel réside dans la manière dont on traite les enfants»³. D'autres interventions ont souligné que l'accueil ne se limite pas au temps passé avec l'enfant, mais englobe aussi la façon dont les familles sont écoutées, informées et considérées comme partenaires. Un travail qui nécessite donc à la fois une certaine cohérence en équipe et une capacité à s'ajuster à chaque situation.

³ Vandebroek, M. (2025, octobre). *L'accueil de l'enfance, un potentiel à exploiter*. [Conférence]. Forum de l'esede. Morges, Suisse. Disponible ici: <https://www.esede.ch/forums/forum-2025/>

Un travail collectif nous semble dès lors essentiel. La qualité d'accueil doit être réfléchi et construite en équipe afin de croiser les regards et les expériences. Idéalement, à chaque nouvelle arrivée d'une collègue dans l'institution, nous pourrions nous redemander collectivement: «Qu'entendons-nous par qualité d'accueil?» Ce n'est pas quelque chose de figé, que l'on peut penser une fois pour toutes. Il est important de remettre en question régulièrement les mots que nous utilisons dans notre quotidien et dans notre projet pédagogique afin d'échanger sur leur sens.

En rassemblant des personnes aux regards et aux responsabilités multiples, le forum et la table ronde ont permis de souligner que cette qualité d'accueil ne dépend pas uniquement de la bonne volonté des équipes, mais également des orientations politiques, des cadres légaux et des choix en termes de financement, d'accessibilité des places d'accueil, de moyens donnés aux équipes et de volonté de soutenir un accueil plus inclusif. Les décisions sociopolitiques ont donc clairement un impact sur la qualité d'accueil. Les conditions de travail, quant à elles, jouent un rôle sur la capacité des équipes à la mettre en œuvre. Leur détérioration pèse en outre sur l'attractivité du métier, creusant ainsi une pénurie de professionnelles déjà effective. Or, une équipe complète et stable permet un accompagnement adapté à chaque enfant, alors que le manque de personnel ou les absences non remplacées réduisent la qualité de l'accueil proposé. Les conditions structurelles sont également importantes, notamment si l'on défend une visée inclusive. Emma a connu cette problématique dans un APEMS lorsque son équipe a accueilli un enfant en fauteuil roulant. Elle explique lors de notre échange collectif:

«La salle se trouve au premier étage avec un escalier extérieur, mais il n'y a pas d'ascenseur. Alors, quand cet enfant est rentré de vacances en fauteuil roulant, ses parents devaient venir à la sortie de l'école pour l'amener et le monter dans notre salle. Mais est-ce qu'il s'agit vraiment de qualité pour cet enfant et cette famille? Finalement, pour lui offrir un meilleur cadre, nous avons décidé de le laisser avec les plus grands au rez-de-chaussée. Mais est-ce que c'est de la qualité pour autant? D'après moi, ce n'était pas l'idéal, mais c'est le mieux que nous puissions lui offrir avec les moyens que nous avons à ce moment-là.»

Pour reprendre la question posée lors du forum: *La qualité, luxe ou nécessité?*, considérer la qualité de l'accueil comme un luxe reviendrait, selon nous, à courir le risque de la reléguer au second plan. Or, elle est essentielle au travail auprès des enfants et de leurs familles.

Un des buts de votre table ronde était d'identifier des pistes d'actions concrètes pour améliorer cette qualité. Lesquelles vous paraissent les plus fécondes?

De nombreuses pistes d'actions ont émergé lors des échanges. Parmi les plus fécondes, nous aimerions mettre en évidence celles qui peuvent être appliquées directement dans nos structures. Nous avons retenu, par exemple, l'idée de créer une bibliothèque dans nos lieux d'accueil à l'intention des professionnelles afin de faciliter l'accès à diverses ressources théoriques et pour y conserver et partager des traces de pratiques, projets et réflexions.

Emma explique avoir proposé à ses collègues d'échanger sur des apports théoriques et des expériences dans l'idée d'instaurer un mouvement d'intelligence collective, d'entraide et de complémentarité. Cette initiative prend tout son sens au regard des obstacles rencontrés par certaines professionnelles: si la volonté de se former est présente, les opportunités manquent parfois. Certaines collaboratrices n'ont pas la possibilité de réduire leur taux d'activité pour suivre une formation en emploi (acquisition d'un CFC par le biais de l'article 32 pour les auxiliaires, formation d'éducatrice de l'enfance pour les ASE ou encore formation complémentaire certifiante), car elles ne peuvent pas se permettre une diminution de leur temps de travail et donc de leur salaire. Le partage de connaissances contribue alors à nourrir les pratiques et à ouvrir de nouvelles perspectives. La formation continue est aussi essentielle tout au long de la carrière professionnelle.

Une seconde piste, qui relève davantage de la responsabilité individuelle des professionnelles, consiste à s'engager collectivement, notamment en adhérant à un syndicat ou à une association professionnelle. Dans un contexte marqué par une pénurie de personnel dans le domaine de l'accueil de jour, les syndicats et les associations professionnelles jouent un rôle important. Ils participent à la négociation des conventions collectives, défendent de meilleures conditions de travail ainsi qu'une reconnaissance salariale adéquate et contribuent également à la prévention de l'épuisement professionnel.

Ce que nous retenons encore des échanges de la table ronde post-forum, c'est la nécessité de faire preuve de créativité. Il s'agit de réfléchir à ce que nous pouvons mettre en œuvre avec les moyens dont nous disposons actuellement. D'une part, nous devons nous mobiliser collectivement pour revendiquer de meilleures conditions et davantage de ressources; d'autre part, dans l'attente d'évolutions politiques, il nous revient de chercher des solutions concrètes avec ce que nous avons,



Les dédales de la qualité – Crrc

sans pour autant nous y résigner ni considérer ces limites comme acceptables.

Lors de la table ronde, l'idée de décroïsonner les pratiques a été proposée plusieurs fois. Décroïsonner dans le sens d'offrir des espaces de dialogue et de collaboration entre différentes professionnelles, mais aussi d'aller à la rencontre des parents pour recueillir leurs attentes, d'inviter les décideur-euses politiques dans les réflexions et de renforcer les réseaux entre les différents acteurs. Ces espaces permettent de confronter et comprendre les réalités de chacun-e et de construire des actions concrètes. Parmi les pistes d'actions évoquées qui vont dans ce sens figure notamment la proposition d'élargir le public des futurs forums en incluant des représentant-es politiques et des parents. Cette

idée s'inscrit pleinement dans cette dynamique de décloisonnement qui pourrait constituer un levier durable pour améliorer la qualité.

Finalement, les pistes les plus fécondes sont celles qui invitent à l'ouverture et au travail en réseau, à sortir du huis clos pour contribuer à une meilleure reconnaissance du métier.

En tant que professionnelles, constatez-vous des contradictions ou des écarts entre les discours sur ce que devraient être la qualité et les pratiques sur le terrain?

Notre réponse est unanime: oui. Bien que nous ayons une représentation de ce que devrait être la qualité, les réalités du terrain en limitent parfois la mise en œuvre. Les intentions existent, mais les actions concrètes restent souvent inachevées. Lors de notre discussion collective, Emilie nous a fait part d'une expérience vécue:

«En colloque institutionnel, on s'est mis d'accord pour installer un cahier en salle de pause pour pouvoir échanger par écrit sur des situations qui nous posent problème. L'idée était de se donner des pistes, de partager nos expériences professionnelles pour se nourrir les unes des autres. Cette idée a été formulée en octobre, nous sommes en février et le premier pas n'a toujours pas été fait, il n'y a pas de cahier en salle de pause.»

Caroline a aussi proposé un exemple tiré de sa pratique professionnelle. Elle a organisé des temps de réflexion en équipe autour de la communication:

«Ensemble, nous avons défini ce que représente pour nous une communication de qualité. Nous étions notamment d'accord sur l'importance d'utiliser un ton doux et de verbaliser chaque geste auprès de l'enfant. Cependant, dans la pratique quotidienne, il reste difficile d'appliquer ces principes de manière constante. Le stress, la fatigue personnelle, la charge de travail ou encore la présence de remplaçantes peuvent créer des écarts entre les intentions et la réalité du terrain. Néanmoins, le fait d'en avoir conscience et de pouvoir en parler en équipe constitue déjà une étape essentielle: cela permet de se remettre en question, de progresser jour après jour et de tendre vers un idéal de qualité, même s'il n'est pas toujours pleinement atteignable.»

La qualité d'accueil ne se mesure pas seulement à ce que l'on parvient à mettre en place, mais aussi à la capacité des équipes à nommer ce qui ne va pas, à signaler les limites atteintes et à demander de l'aide lorsque l'équilibre entre individuel et collectif devient intenable. Cette

possibilité de dire les difficultés, en interne et auprès des partenaires, est en elle-même un critère de qualité, car elle conditionne la recherche de solutions et la prévention de l'épuisement.

Vanesa évoque un autre exemple d'écart, lié à l'accueil des enfants ayant des besoins spécifiques. Bien que l'inclusion soit largement valorisée dans les discours, les moyens humains et financiers nécessaires ne sont pas toujours suffisants sur le terrain. Les équipes doivent alors procéder à des ajustements constants, parfois au détriment du temps d'accompagnement individualisé, ce qui rend difficile l'équilibre entre les besoins de l'enfant et ceux du groupe. Lorsqu'aucun diagnostic n'est posé, l'accès à une aide supplémentaire devient encore plus compliqué : sans reconnaissance officielle des besoins, les démarches peuvent être longues et incertaines, et la charge repose bien souvent sur l'équipe éducative. La qualité de l'accueil dépend aussi du soutien institutionnel. Quand la direction est à l'écoute et attentive aux difficultés rencontrées sur le terrain, il devient plus facile de chercher des solutions.

Emma relate avoir vécu une situation où une remplaçante, intégrée dans le groupe depuis neuf mois, n'a pas pu poursuivre son remplacement. Il a été expliqué à l'équipe que sa fonction était de tourner dans les différents groupes. Une nouvelle personne a été désignée pour prendre le relai. Dans un contexte déjà instable marqué par de multiples arrêts maladie, ce type de changement, qui fait primer l'organisationnel sur la continuité relationnelle, nuit à la sécurité affective des enfants et à l'organisation de l'équipe.

Malgré tous ces exemples, les échanges de la table ronde ont aussi montré que ces écarts ne doivent pas conduire au découragement. De nombreuses actions positives existent déjà au sein de certains réseaux : projets d'accompagnement des enfants au moment de la transition à l'école, échanges de pratiques entre structures, rencontres entre directions. Ces initiatives démontrent qu'en dépit des contraintes, les professionnelles de l'enfance restent des actrices centrales de la qualité d'accueil.

Au regard de ces constats, quelles actions concrètes peuvent être mises en place par les professionnelles de l'enfance pour contribuer à la qualité d'accueil?

Contribuer à la qualité d'accueil en tant qu'éducatrice de l'enfance commence par la reconnaissance de notre propre pouvoir d'agir. Les échanges lors du forum et de la table ronde ont montré que de nombreuses actions peuvent être mises en place, malgré le poids des conditions structurelles.

Chaque professionnelle a la responsabilité d'adopter une posture réflexive, de questionner ses pratiques, d'observer les enfants et d'être attentive à sa communication avec les familles, les enfants et les collègues. Se remettre en question peut parfois être difficile, car interroger continuellement nos gestes et nos paroles peut être exigeant et éprouvant, mais cela est essentiel.

Ainsi que Caroline l'a mentionné lors de notre échange collectif, il est nécessaire de sortir de la plainte pour reconnaître notre part de responsabilité et notre marge d'action. Elle souligne que, face au manque de moyens, aux recours aux remplaçantes et à l'augmentation du *turn-over*, la tendance est souvent de se focaliser sur ce qui ne fonctionne pas. Elle invite ainsi à changer de regard et à se demander comment améliorer la situation existante, en partant du constat que certaines réalités, comme le recours fréquent à des remplaçantes, vont perdurer. Par exemple, dans son équipe de nurserie, un aide-mémoire régulièrement mis à jour a été créé pour regrouper les informations essentielles sur les enfants, telles que le rythme des repas ou de sieste. Ce document permet ainsi de faciliter la transmission aux remplaçantes et de soutenir la continuité de l'accueil malgré les changements d'équipe.

Finalement, la qualité d'accueil ne peut exister sans dimension collective. Mettre en place des espaces de réflexion en équipe, partager des situations vécues, confronter les points de vue et coconstruire des réponses apparaît comme un levier incontournable. Nous pourrions également rendre visible ce qui se passe dans nos structures, en documentant nos pratiques pédagogiques et en incluant les parents dans les réflexions. Ainsi, nos pratiques éducatives pourraient être valorisées, ce qui contribuerait à renforcer le sens et la reconnaissance de notre travail éducatif.

Cela résonne avec une situation rapportée par Emilie:

«Nous avons invité les parents de notre groupe de trotteurs à venir passer une matinée ou une après-midi avec nous. Nous leur avons proposé d'amener une activité en lien avec un centre d'intérêt ou une passion, ou à participer à une activité pensée par l'équipe. J'ai souvenir d'une après-midi où la dynamique était forte. Nous étions dans les quotas: deux adultes pour quatorze enfants. Un enfant a eu 40 ° C de fièvre. Alors qu'il s'agissait d'une après-midi ordinaire, je me suis sentie débordée. Ma collègue et moi-même avions l'impression d'être désorganisées, nous étions mal à l'aise vis-à-vis d'une maman présente pour l'occasion, car nous voulions lui faire vivre un moment de qualité. Lorsque je me suis excusée auprès de celle-ci à son départ, elle

m'a répondu: "On voit que ce n'est pas évident, mais que vous vous en sortez très bien. On récupère notre enfant propre, il a mangé, il a passé une belle journée, il est heureux, et vous avez toujours le sourire." Finalement, cette expérience m'a appris qu'il est inutile de masquer la réalité aux parents et qu'il est préférable de la rendre visible afin d'instaurer davantage de transparence et de confiance.»

Enfin, chaque professionnelle peut s'engager au-delà de sa structure; comme nous l'avons déjà mentionné, elle peut se former, se syndiquer, mais aussi participer à des forums, à des réseaux de professionnelles ou à des espaces de discussion avec des acteur-trices politiques pour faire entendre les réalités du terrain et rappeler que la qualité d'accueil est une responsabilité collective et sociétale. Par ailleurs, s'impliquer dans un collectif permet de se rendre compte que nous ne sommes pas seules à faire face à des difficultés et des questionnements. Un sentiment d'appartenance se construit et il peut nous procurer soutien, solidarité et joie.

Lors de notre discussion collective préalable, Vanesa a raconté:

«Dans le passé, j'ai vécu une situation très difficile sur mon lieu de travail, marquée par de fortes tensions avec ma hiérarchie. Je n'étais pas d'accord avec la manière dont nous travaillions. La qualité était absente dans ce lieu. Sur le moment, je ne réalisais pas pleinement ce que je vivais. J'ai cherché de l'aide en contactant ma superviseuse ainsi qu'un syndicat, car je me sentais mal à l'aise. C'est plus tard, grâce à ma superviseuse, que j'ai compris que la situation n'était pas normale, puisqu'elle m'a expliqué qu'il ne devrait pas être nécessaire de recourir à un syndicat pour pouvoir travailler sereinement. Cette expérience m'a montré que la qualité de l'accueil des enfants dépend aussi de la qualité du soutien accordé aux professionnelles. Comme moi, de nombreuses personnes vivent ce type de situation: il ne faut pas avoir peur de demander de l'aide et de défendre ses droits. S'inscrire à un syndicat n'est pas seulement utile en cas de difficulté, c'est également un moyen de se former et de rester informée.»

Ces diverses actions permettent de maintenir vivante une exigence professionnelle, de résister à la banalisation des contraintes et de continuer à penser la qualité d'accueil comme un processus dynamique⁴.

⁴ Voir la conférence donnée par Fabienne Guinchard, directrice de PEP, lors du forum 2025 *Et si l'ambition d'une qualité était aussi une question de choix?* Disponible sur le site de l'Esede: <https://www.esede.ch/forums/forum-2025>

Enfin, nous souhaitons terminer avec un conseil: il faut oser! Oser prendre la parole, interroger les autres acteur-trices de la société, comme nous avons tenté de le faire en organisant la table ronde et défendre ainsi la valeur de notre métier, nos conditions de travail et donc la qualité de l'accueil pour les enfants d'une part; mais aussi d'autre part oser remettre en travail la manière dont nous concevons l'accueil au quotidien. Nous pensons parfois qu'il faut accomplir de grandes actions pour améliorer la qualité de l'accueil, alors que de petits changements permettent déjà d'avancer. La qualité se niche peut-être en bonne partie dans de petits détails, dans l'anodin du quotidien. Elle n'est jamais définitivement acquise, mais se construit en continu. Oser innover, partager pour apprendre des erreurs et des réussites des autres et s'en inspirer: l'essentiel est d'essayer. ■

Vanesa Ciraudó, Emma Jaquet, Caroline Perler et Emilie Vaussanvin