

Mars 2019 | Dossier pays

# Singapour

Développer des parcours de carrière pour les éducateurs et éducatrices de la petite enfance

## Bref aperçu du pays

Le secteur de la protection et de l'éducation de la petite enfance (PEPE) de Singapour comprend des crèches et des jardins d'enfants, assurés principalement par des opérateurs privés. Les développements politiques récents se sont concentrés sur des efforts visant à : unifier la gouvernance, les réglementations et le personnel du secteur sous les auspices de l'Agence de développement de la petite enfance ; élargir l'accès et l'accessibilité ; et améliorer la qualité des centres et du personnel de la petite enfance. Avec plus de familles à double revenu et de grands-parents qui travaillent, ainsi qu'une prise de conscience croissante de l'importance du développement de la petite enfance, la demande en services de PEPE et une pénurie de professionnels qualifiés augmentent. En réponse à cette demande croissante, Singapour a mis en place une série d'initiatives visant à attirer, soutenir et fidéliser les travailleurs dans la profession. En particulier, le gouvernement a investi dans de nouveaux cadres de formation et de développement professionnel fondés sur les compétences et créé des parcours et des incitations pour soutenir la progression de carrière. En outre, il a lancé des efforts pour diversifier les moyens par lesquels les individus peuvent accéder à la profession. Cette note présente l'approche singapourienne en matière de développement de parcours de carrière pour les professionnels de la PEPE et analyse les conditions favorables et les obstacles à la mise en œuvre de cette approche. L'attention que Singapour a récemment accordée au développement du personnel pour la PEPE offre des enseignements à d'autres pays qui cherchent à résoudre leurs problèmes de recrutement et s'assurent que les personnes qui travaillent avec de jeunes enfants aient des possibilités permanentes de développement professionnel et d'avancement professionnel.

## Introduction : Attention accrue portée à la protection et à l'éducation de la petite enfance<sup>1</sup>

Singapour a développé un système éducatif de renommée mondiale depuis son indépendance en 1965. Petite société multiethnique d'environ 5 millions d'habitants aux ressources naturelles limitées, le gouvernement a investi dans l'éducation en tant que stratégie visant à renforcer son capital humain et à favoriser le développement économique national. Singapour est toujours l'un des pays les plus performants dans les évaluations internationales à grande échelle, telles que PISA et TIMSS, et son succès est souvent

attribué au calibre de ses enseignants du primaire et du secondaire.<sup>2,3</sup> Alors que le personnel de la petite enfance a toujours moins retenu l'attention, la récente politique du gouvernement en matière de protection et d'éducation de la petite enfance offre des enseignements à d'autres pays qui cherchent à résoudre leurs problèmes de recrutement et à garantir aux personnes qui travaillent avec de jeunes enfants des opportunités continues de développement professionnel et d'avancement de carrière.

## Vue d'ensemble du secteur de la PEPE

À l'heure actuelle, environ 170 000 enfants fréquentent 1 400 crèches et 400 jardins d'enfants (voir tableau 1).<sup>4</sup> Le gouvernement joue un rôle important dans la gouvernance, la réglementation et le financement, tandis que le secteur privé - organisations à but non lucratif et à but lucratif - est le principal fournisseur de services. Les exploitants à but lucratif, y compris certains mégasites et plusieurs chaînes de centres, gèrent environ la moitié des services de garde d'enfants et de jardins d'enfants.<sup>5</sup> Si les services de garde

sont principalement à but lucratif, plus de la moitié des jardins d'enfants de Singapour sont à but non lucratif, y compris ceux gérés par des établissements religieux. Le ministère de l'Éducation gère actuellement 15 jardins d'enfants. On estime que 21 % des enfants de moins de 2 ans, 79 % des enfants de 2 à 4 ans et 90 % des enfants âgés de 5 à 6 ans fréquentent un service de garde en centre.<sup>6</sup> Presque tous les enfants fréquentent au moins un an une crèche ou un jardin d'enfants avant de commencer l'école primaire à 7 ans.<sup>7</sup>

Tableau 1. Principales formes de prestation de la PEPE à Singapour

Crèches	Jardins d'enfants
<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 mois à 6 ans</li><li>• lun-sam (toute l'année)</li><li>• Journée complète, journée partielle et options flexibles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 ans à 6 ans</li><li>• lun-ven (période scolaire)</li><li>• Généralement 4 heures par jour</li></ul>

## Évolution récente de la politique de la PEPE

Après avoir doublé les investissements dans le secteur de la petite enfance depuis 2012,<sup>8</sup> le gouvernement a récemment annoncé que les dépenses publiques annuelles devraient encore doubler, passant d'environ 622 millions USD à 1,24 milliard USD au cours des cinq prochaines années.<sup>9</sup> Les développements politiques récents à Singapour ont été axés sur le renforcement de la cohérence du système de protection et d'éducation de la petite enfance, l'élargissement de l'accès et l'amélioration de la qualité :

- **En 2013, l'Agence de développement de la petite enfance (ECDA) a été créée en tant qu'organisme de réglementation autonome supervisé conjointement par le Ministère de l'éducation (ME) et le Ministère du développement social et familial (MSF).** Auparavant, les jardins d'enfants et les crèches relevaient respectivement du ME et du MSF. La mise en place d'une agence unique chargée de la PEPE a constitué une étape majeure dans l'unification du terrain et la lutte contre la fragmentation des services, notamment par une plus grande harmonisation des réglementations gouvernementales et des efforts communs de développement du personnel.

- **En réponse à la forte demande non satisfaite, particulièrement de la part des parents qui travaillent, il y a eu une expansion des services de la petite enfance.** Entre 2008 et 2015, le nombre de crèches et de jardins d'enfants est passé d'environ 1 200 à environ 1 800 dans l'ensemble de Singapour.<sup>10</sup> En 2017, le gouvernement a annoncé son intention d'augmenter de plus de 30 % la capacité d'accueil des crèches, en ajoutant 40 000 nouvelles places à temps plein, notamment en doublant le nombre de places pour bébés de plus de 8 000 en 2020.<sup>11</sup> Le gouvernement cible l'aide financière pour améliorer l'accessibilité financière, en particulier pour les familles économiquement défavorisées.<sup>12</sup> Par exemple, dans le cadre du programme Anchor Operator Scheme, Singapour finance directement des prestataires à but non lucratif éligibles. À leur tour, ces prestataires offrent des subventions liées aux revenus à environ 45 000 familles à revenu faible ou moyen. Le nombre de familles bénéficiant de places subventionnées dans des crèches et des jardins d'enfants a plus que doublé de 2012 à 2017.

• **Plusieurs efforts récents du gouvernement visent l'amélioration de la qualité.** En 2017, la *Loi sur les Centres de Développement de la Petite Enfance* a harmonisé la réglementation pour les crèches et les jardins d'enfants en exigeant que tous les programmes soient sous licence.<sup>13</sup> Environ la moitié (880) des jardins d'enfants et des crèches est certifiée sous le *Cadre d'Accréditation Préscolaire à Singapour* (SPARK), qui implique une participation

dans un exercice d'évaluation de la qualité par des évaluateurs externes. Cette accréditation volontaire encourage les prestataires à dépasser les exigences minimales pour recevoir un certificat et fournir aux parents une mesure de la qualité préscolaire.<sup>14</sup> Il existe aussi *Développer les Apprenants Précoces* - un cadre de curriculum volontaire pour les enfants âgés de 4 à 6 ans.

## Défis politiques

À Singapour, on prend de plus en plus conscience de l'importance de la participation à une protection et une éducation de qualité pour la petite enfance, qui contribue au développement sain, au niveau d'instruction et aux revenus futurs des enfants. En dépit des efforts politiques encourageants déployés récemment, Singapour a connu une croissance lente de la population active et a eu du mal à attirer des personnes pour qu'elles restent dans la profession de la PEPE comme option de carrière viable à long terme. Par exemple, environ 56 % seulement des nouveaux diplômés en PEPE restent enseignants un an après la fin de leurs études.<sup>15</sup> Dans une étude récente, les salaires bas, le faible prestige professionnel perçu, le manque d'autonomie professionnelle, l'estime de soi,

ou le respect du public et l'absence apparente de possibilités d'avancement professionnel figuraient parmi les raisons invoquées par les enseignants de la PEPE pour quitter la profession.<sup>16</sup> La forte demande en professionnels de la PEPE formés a également alimenté le roulement du personnel. Il n'est pas rare que les prestataires de services de PEPE disposant de plus de ressources offrent aux bons enseignants un meilleur salaire pour pouvoir quitter leurs postes actuels. Selon les estimations actuelles, le secteur de la PEPE aura besoin de 4 000 professionnels de la petite enfance supplémentaires d'ici 2020. En particulier, la croissance rapide des soins aux nourrissons nécessitera du personnel supplémentaire pour travailler avec les nourrissons et les jeunes enfants.<sup>17</sup>

## Réponses politiques

En réponse à ces défis, Singapour a adopté une approche à plusieurs facettes pour assurer que a) suffisamment de travailleurs hautement qualifiés accèdent à la profession et b) les travailleurs actuels bénéficient d'un soutien leur permettant de se perfectionner et de progresser professionnellement. Le gouvernement fournit des informations et des options permettant aux futurs travailleurs de la petite enfance d'intégrer le domaine et

d'obtenir les connaissances et les compétences requises pour réussir dans différentes fonctions. Dans le même temps, il a créé diverses options et incitations pour les travailleurs existants afin de combler les lacunes en matière de compétences, d'améliorer leurs qualifications et d'assumer différentes fonctions au sein de la profession. Les détails de ces réponses politiques globales sont décrits plus en détail ci-dessous.

## Vue d'ensemble du personnel de la protection et de l'éducation de la petite enfance

Il existe trois parcours de carrière pour les professionnels de la petite enfance : *Éducateurs* (pour les enfants de 2 mois à 4 ans), *Enseignants* (pour les enfants de 4 à 6 ans), et *Leaders*. Actuellement, il y a environ 17 000 éducateurs de la petite enfance répartis sur ces trois filières.

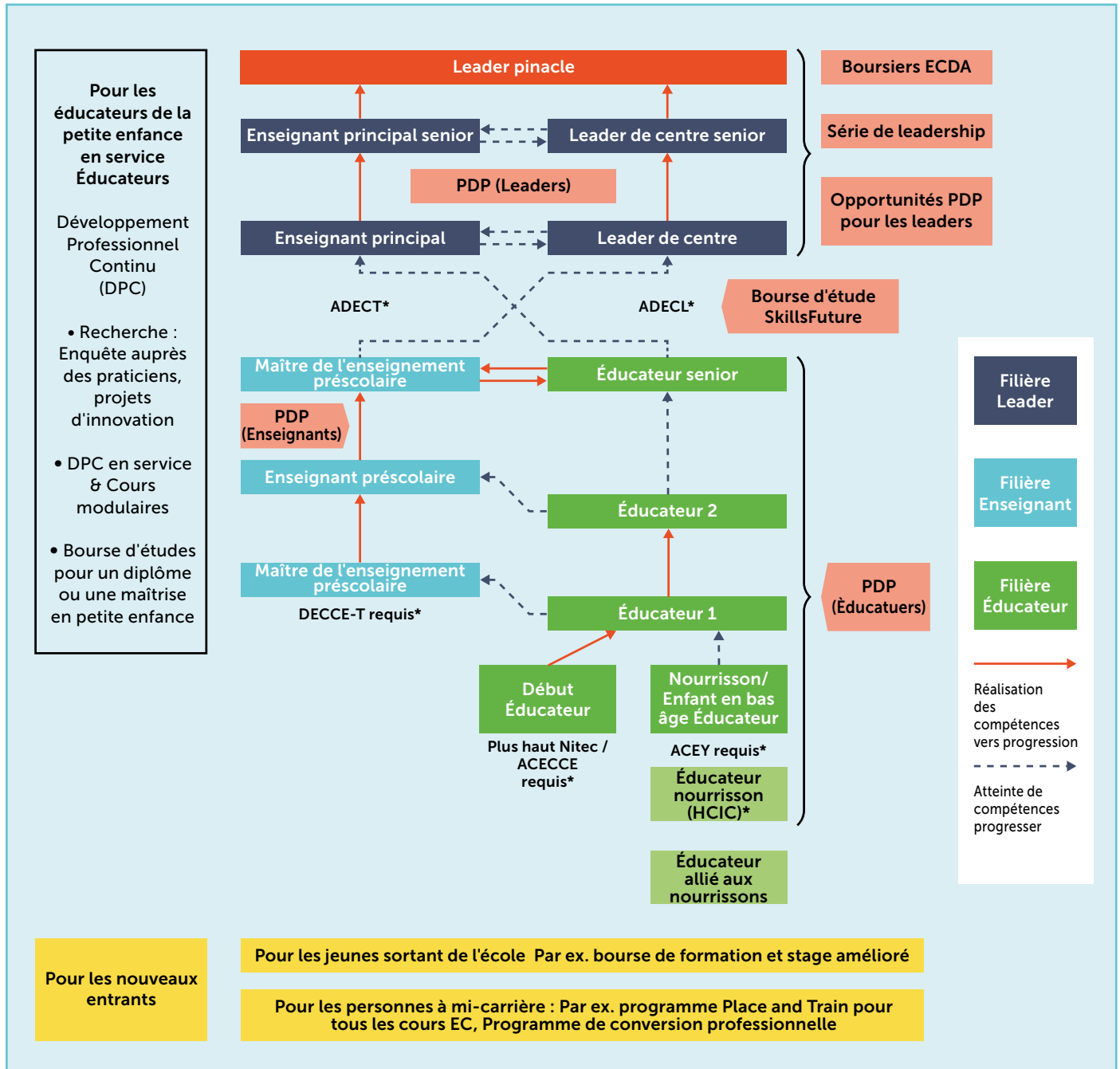
La qualification d'entrée est au niveau du certificat pour les éducateurs et au niveau du diplôme pour les

enseignants de la petite enfance.<sup>18</sup> Avec le soutien du gouvernement, les options de formation ont été élargies, passant d'offres proposées uniquement par les agences de formation privées à des programmes de certificats et de diplômes à temps plein et à temps partiel dans des établissements polytechniques de l'État et à l'Institut de formation technique.<sup>19</sup> En 2019, un nouvel Institut National du Développement de la Petite

Enfance (NIEC) déploiera un diplôme en éducation de la petite enfance avec un programme de base normalisé aux écoles polytechniques Ngee Ann et Temasek, qui remplacera trois diplômes existants. Pour recevoir le nouveau diplôme de ces écoles polytechniques d'État, les étudiants devront suivre deux stages pratiques et un stage d'étudiant de 22 semaines.<sup>20</sup> Les éducateurs des

trois filières doivent satisfaire aux exigences académiques, linguistiques et professionnelles pertinentes en matière de certification ECDA.<sup>21</sup> Au sein de chaque filière, il existe plusieurs fonctions (13 postes au total) avec des voies permettant aux individus de progresser dans leur carrière en acquérant de nouvelles compétences et qualifications (voir Figure 1).

Figure 1 : Voies pour éducateurs de la petite enfance<sup>22</sup>



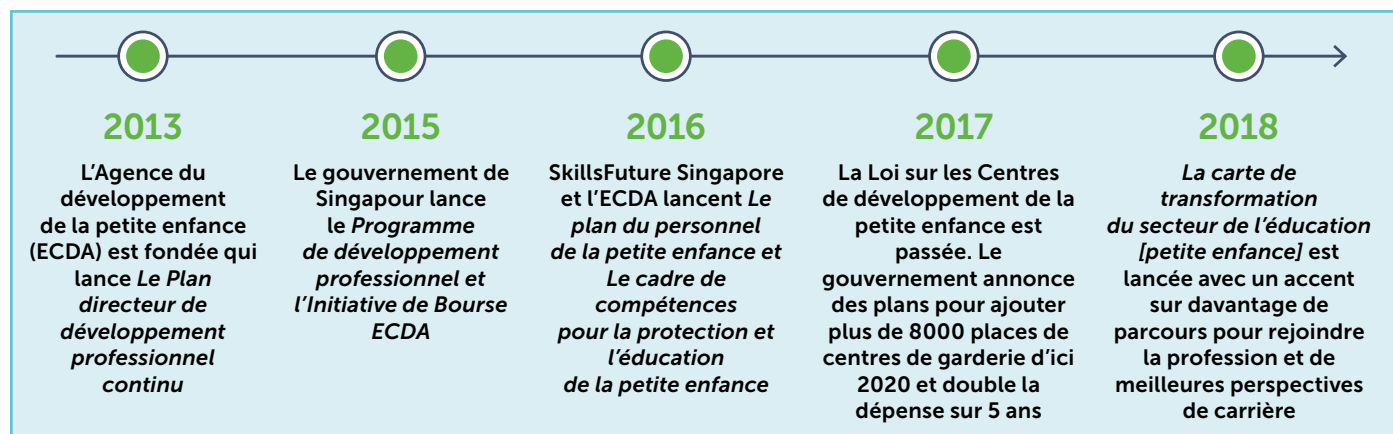
Source : Adapté de l'ECDA. (2018). Prospectus 2019. Singapour : ECDA.

## Une approche prometteuse : Voies d'accès des travailleurs à la profession, perfectionnement des compétences et poursuite de l'avancement de carrière

Singapour a récemment mis en place plusieurs initiatives visant à soutenir et renforcer le personnel de la petite enfance, en mettant l'accent sur la création de passerelles permettant aux travailleurs d'accéder à la profession de PEPE, de perfectionner leurs compétences

et de poursuivre leur carrière. En 2018, ces initiatives ont été réunies dans le cadre de la nouvelle *Carte de transformation de l'industrie de la petite enfance*, avec l'objectif général d'assurer la croissance de services de PEPE durables et de qualité (voir figure 2).<sup>23</sup>

Figure 2 : Chronologie des récentes initiatives liées à la PEPE



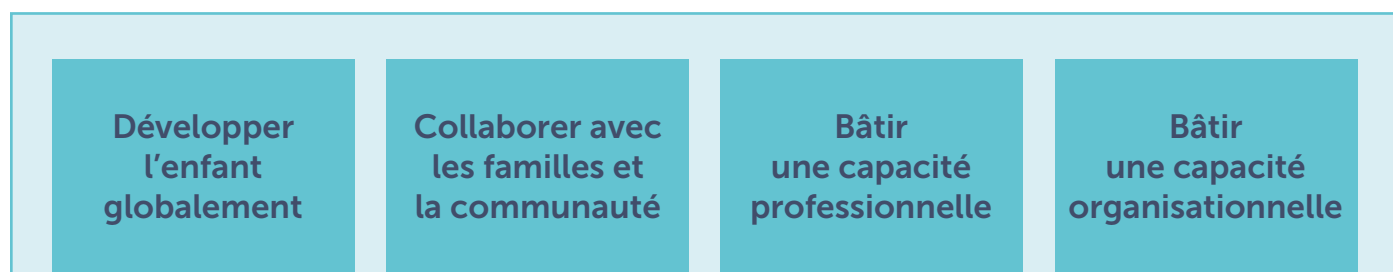
### Approche de la progression de carrière basée sur les compétences

Les travailleurs de la petite enfance sont inclus dans un mouvement national plus vaste de développement du personnel, connu sous le nom de *SkillsFuture Singapore*, qui vise à fournir aux Singapouriens l'occasion de développer leurs compétences tout au long de leur vie, quels que soient leurs points de départ.<sup>24</sup> En 2016, *SkillsFuture Singapour* et l'ECDA, en consultation avec des syndicats, des associations professionnelles et des opérateurs de la petite enfance, ont lancé le *Plan du personnel de la petite enfance*, qui vise à renforcer les possibilités de développement professionnel des travailleurs de la petite enfance, à créer des environnements de travail plus favorables et à améliorer le statut et la reconnaissance de la profession de la petite enfance.<sup>25</sup>

Dans le cadre du Plan du personnel de la petite enfance, le Cadre de compétences pour la protection et l'éducation de la petite enfance cherche à attirer des personnes aux professions de la PEPE en faisant un choix de carrière plus viable à long terme, en

renforçant les compétences des travailleurs nouveaux et expérimentés et en contribuant à l'amélioration de la qualité du secteur. Dans chacun des quatre piliers (voir tableau 2), des capacités, des compétences et des responsabilités uniques sont définies pour chacune des 13 fonctions de la petite enfance. Le cadre de compétences offre des cheminements de carrière clairs en décrivant ce que les éducateurs peuvent faire pour se déplacer latéralement sur les filières ou pour accéder professionnellement à des postes plus élevés.<sup>26</sup> À l'aide de ce cadre, le personnel peut cartographier ses compétences existantes, évaluer ses lacunes, hiérarchiser ses besoins d'apprentissage et planifier son développement professionnel (voir ci-dessous *Programme de développement professionnel* ci-dessous). Ce cadre est destiné à être utilisé par les employeurs pour renforcer les politiques de ressources humaines (par ex. recrutement, évaluations de performance) et soutenir les perspectives de développement de carrière de leur personnel.

Tableau 2. Principaux piliers du cadre de compétences pour la PEPE



Une autre caractéristique du *Plan du personnel de la petite enfance* est de créer plus de possibilités de progression de carrière. Les critères d'admission aux cours de formation reconnaissent désormais l'expérience acquise

pour ceux qui ne peuvent pas remplir les qualifications formelles. En outre, plusieurs cours sur la petite enfance ont été développés pour permettre aux participants de suivre une formation tout en travaillant.<sup>27</sup>

## Soutien au développement professionnel continu

Le *Plan directeur du Développement professionnel continu* (DPC) fournit une feuille de route pour permettre aux travailleurs certifiés ECDA actuels à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour progresser au sein des parcours Éducateur, Enseignant et Leader. Le plan directeur identifie un ensemble de cours de base et des jalons proposés par des agences de formation, des instituts polytechniques ou des universités et entièrement ou partiellement subventionnés par le gouvernement (par ex. l'ECDA couvre 80 à 100 % des frais de cours pour tous les éducateurs certifiés par l'ECDA qui participent à une FPC à court terme). Les cours de base sont mis en correspondance avec les quatre piliers du *Cadre de compétences* et des cours jalons préparent les éducateurs à des fonctions comportant de plus hautes responsabilités. Les travailleurs qui effectuent 20 heures par an de FPC et acquièrent des années d'expérience supplémentaires sont éligibles à des primes et des fonctions élargies. La plateforme ONE@ECDA aide les travailleurs à s'inscrire à une formation et à suivre leurs progrès.<sup>28</sup>

Le gouvernement offre également aux employeurs des incitations financières pour donner à leur personnel la possibilité de suivre une formation supplémentaire et de se perfectionner. Par exemple, *SkillsFuture* fournit des fonds d'absence pour aider les employeurs à faire

face aux dépenses engagées lors de l'envoi de leurs employés à des formations certifiables pendant les heures de travail. La bourse d'étude *SkillsFuture* pour le secteur de la petite enfance a aidé 139 éducateurs expérimentés à poursuivre leurs études dans le cadre du Diplôme supérieur de leadership en enfance (ADECL) et du Diplôme supérieur en enseignement et apprentissage de la petite enfance (ADECT).

Deux nouvelles initiatives visent à soutenir le développement professionnel, à améliorer les perspectives de carrière et à réduire le roulement du personnel de PEPE :

- Plus de 500 éducateurs, enseignants et leaders ayant au moins trois ans d'expérience ont été nommés par leurs employeurs pour participer à l'un des trois *Programmes de développement professionnel* qui récompensent les participants pour avoir terminé leur formation et leur développement professionnel.<sup>29</sup>
- Le gouvernement a soutenu deux cohortes de *Boursiers ECDA* : 22 « leaders pinacle » utilisent leur expérience de leader et leur expérience pratique pour aider l'ECDA à améliorer la qualité du secteur et soutenir les travailleurs actuels et futurs de la petite enfance.<sup>30,31</sup>

## Divers points d'entrée dans la profession

Pour élargir l'offre de travailleurs de la petite enfance, l'ECDA explore actuellement des points d'entrée plus diversifiés et flexibles dans la profession susceptibles d'attirer les personnes qui retournent au travail formel

ou changent de carrière. Par exemple, le *Programme de conversion professionnelle pour les enseignants préscolaires* permet aux participants de « s'entraîner sur place », c'est-à-dire suivre une formation tout en travaillant et

gagnant un salaire. Pour recruter davantage de personnel afin de travailler avec des nourrissons, l'ECDA pilote un nouveau rôle d'éducateur allié aux nourrissons avec un modèle d'apprentissage ; les participants effectuent moins d'heures de cours que les programmes de formation traditionnels et bénéficient d'un encadrement sur

le terrain par des éducateurs expérimentés. *SkillsFuture* offre également une subvention pouvant atteindre 90 % aux personnes en milieu de carrière âgées de plus de 40 ans, y compris aux travailleurs de la petite enfance, pour suivre des cours et améliorer leurs qualifications.<sup>32</sup> Le tableau 2 résume ces initiatives récentes.

**Tableau 2. Description des principales initiatives liées à la PEPE**

Initiative et description	Augmenter les points d'entrée dans la profession	Augmenter les opportunités de développement professionnel	Incitations financières pour poursuivre plus de formation	Développement du leadership	Soutien aux parcours de carrière
<p><b>Plan du personnel de la petite enfance :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lancé dans l'espoir d'attirer 4 000 travailleurs supplémentaires sur le marché du travail d'ici 2020               <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les opportunités de développement professionnel</li> <li>Fournir aux travailleurs un environnement de travail plus favorable, et</li> <li>Améliorer le respect et la reconnaissance de la profession.</li> </ul> </li> </ul>	X	X	X		X
<p><b>Cadre de compétences pour la protection et l'éducation de la petite enfance :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fournit un cadre commun d'aptitudes et de compétences pour travailler dans le secteur de la PEPE.</li> <li>Vise à renforcer les compétences des travailleurs débutants et expérimentés et à contribuer à la qualité du secteur de la petite enfance.</li> <li>Soutient des bourses d'études et des bourses de cours via le programme <i>SkillsFuture</i>.</li> </ul>	X	X		X	X
<p><b>Plan directeur de développement professionnel continu :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fournit une feuille de route pour permettre aux travailleurs certifiés ECDA d'acquérir les compétences nécessaires pour progresser dans les voies Éducateur, Enseignant et Leader.</li> <li>Identifie un ensemble de cours de base et fournit des incitations (par ex. bonus et fonctions de poste élargies) aux personnes qui ont accompli les 20 heures recommandées et ont acquis une expérience supplémentaire</li> </ul>		X	X		X
<p><b>Programme de développement professionnel :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apporte aux éducateurs, enseignants et leader 180 heures de formation continue et de perfectionnement professionnel (par ex. communautés de pratique en ligne) pouvant être suivies à leur rythme sur une période de trois ans.</li> <li>Fournit des récompenses annuelles en numéraire à ceux qui franchissent les jalons du programme.</li> </ul>		X	X		X
<p><b>Initiative des boursiers ECDA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sélectionne des professionnels exemplaires de la petite enfance dotés de hauts niveaux de leadership et d'expertise professionnelle en tant que « leaders pinacle » qui aident l'ECDA à améliorer la qualité du secteur et contribuent à la croissance professionnelle des travailleurs actuels et futurs de la PEPE.</li> </ul>				X	
<p><b>Opportunités en milieu de carrière :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprend un programme de conversion professionnelle pour enseignants et le programme Place and Train pour éducateurs, qui prévoit des indemnités de formation et d'autres incitations pour encourager les « personnes de retour au travail » et les personnes qui changent de carrière à accéder à la profession et à obtenir des qualifications.</li> </ul>	X		X		X

## Résultats à ce jour

Un grand nombre de ces initiatives visant à attirer, former et fidéliser des professionnels de la petite enfance sont récentes et il est prévu que les effets prennent plus de temps à se manifester. Le gouvernement indique que des progrès ont été constatés dans la participation accrue des travailleurs de la PEPE aux cours de formation pertinents. Par exemple, le nombre d'inscriptions dans des cours de diplômes polytechniques pour la petite enfance a doublé depuis 2015.<sup>33</sup> Bien que le travail de la PEPE reste peu rémunéré par rapport à des professions similaires, y compris l'enseignement primaire, il a été prouvé qu'il est devenu plus attractif financièrement.

Par exemple, les salaires médians moyens dans tous les secteurs ont augmenté d'environ 8 % au cours des trois dernières années, tandis que ceux de la PEPE ont augmenté d'environ 15 %.<sup>34</sup> Pour mesurer l'efficacité des cheminements de carrière dans le secteur du Cadre de compétences, il faut davantage de preuves sur le nombre de centres de PEPE qui ont adopté les cheminements, sur la progression des travailleurs dans les trois filières de la petite enfance et sur les obstacles à surmonter pour mieux soutenir le développement et l'avancement professionnels.

## Réflexions sur la mise en œuvre : Facilitateurs et obstacles

La section suivante présente l'environnement propice à Singapour pour soutenir le personnel de la petite enfance et ses efforts pour recruter, conserver et soutenir ce personnel. Elle met en évidence les facteurs qui ont facilité l'introduction de nouveaux programmes et politiques, ainsi que ceux qui ont créé des obstacles à la mise en œuvre.



### Conditions habilitantes

- **Fort engagement et investissement du gouvernement** - Les réformes récentes du gouvernement axées sur l'amélioration de l'accès, de l'abordabilité et de la qualité du système de PEPE sont complétées par une forte priorité nationale accordée au développement des ressources humaines dans tous les secteurs. La volonté politique et le soutien financier ont facilité la mise en place d'une multitude de programmes en très peu de temps, destinés à aider les professionnels nouveaux et existants de la PEPE à améliorer leurs compétences et à progresser dans leur carrière.
- **Gouvernance unifiée de la PEPE pour harmoniser la qualité** - La mise en place d'une gouvernance unifiée de la prestation de services de PEPE au sein d'une agence de soutien a favorisé des réformes de la qualité dans un système comprenant divers prestataires de services. L'ECDA a non seulement harmonisé les réglementations en matière de garde d'enfants et de maternelle et les approches d'assurance qualité, mais a également dirigé les efforts de développement du personnel ciblant le personnel de la PEPE dans tous les milieux et pour tous les groupes d'âge.
- **Un petit pays avec de grandes réformes** - Singapour est un petit pays densément peuplé, avec un PIB par habitant élevé et un gouvernement centralisé. Il pourrait être plus facile de mettre en œuvre à Singapour des réformes concernant le développement du personnel au niveau national, y compris celles axées sur la PEPE, que dans des pays plus grands, moins riches et plus dispersés et décentralisés sur le plan géographique.





## Obstacles à la mise en œuvre

- **Les régimes volontaires peuvent limiter la participation** - De nombreuses composantes des efforts de développement du personnel de Singapour sont volontaires de la part des travailleurs et de leurs employeurs. Par exemple, il n'est pas obligatoire pour les travailleurs de suivre un programme de développement professionnel continu et la faible participation aux programmes de formation suscite des préoccupations. Une étude récente a révélé que les possibilités de FPC ne sont pas équitablement réparties et que les conditions de travail actuelles ne laissent pas au personnel de la PEPE de temps adéquat pour participer.<sup>35</sup> Les membres du personnel les plus motivés et ceux dont les employeurs sont solidaires ont plus de chances de demander une formation supplémentaire, ce qui peut aggraver les écarts entre des environnements de meilleure qualité et de moindre qualité.
- **Encourager les investissements dans le développement des compétences sur un marché privé** - La forte dépendance vis-à-vis des prestataires privés signifie que les pouvoirs publics ont tendance à recourir à toute une gamme d'incitations pour encourager les opérateurs à dépasser les exigences minimales de qualité. Cependant, certains efforts d'amélioration de la qualité, tels que l'accréditation des centres, sont peu utilisés. Les centres privés de PEPE peuvent utiliser différents outils en tant que marqueurs de qualité pour les parents (par ex. image de marque d'une entreprise ou récompenses de franchise). De même, les opérateurs privés ne sont pas obligés d'investir dans le développement professionnel ou de carrière de leurs travailleurs.<sup>36</sup>
- **Malgré les améliorations, le statut et le salaire restent bas** - Les diplômés de la petite enfance ont gagné au moins 20 % de moins que les diplômés d'autres disciplines en 2013.<sup>37</sup> Bien que la situation se soit quelque peu améliorée ces dernières années, la rémunération et le statut des professionnels de la petite enfance restent inférieurs à ceux des enseignants du primaire. Le gouvernement prévoit que l'expansion du secteur préscolaire et les attentes plus grandes des travailleurs entraîneront une croissance continue des salaires.<sup>38</sup>
- **Assurer une capacité de formation suffisante** - À mesure que les offres de formation se développent et se diversifient en termes de contenu, de niveau et de format, il est nécessaire de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de formateurs possédant les connaissances et les compétences requises. Le gouvernement devra probablement élargir le vivier de personnes pouvant élaborer du matériel de cours et des ressources pour les programmes de formation et de perfectionnement professionnel.

## Enseignements à tirer

À mesure que les pays élargissent leurs services en matière de PEPE et cherchent à mettre en place des moyens d'assurer la quantité et la qualité de leur personnel, les enseignements suivants doivent être pris en compte d'après l'expérience de Singapour.



**Inclure le secteur de la petite enfance dans la planification du développement du personnel national est une stratégie inexploitée pour mobiliser les ressources et accroître la visibilité de la profession.** Étant donné que le personnel de la petite enfance contribue au développement économique national, il est important de connecter le personnel de la petite enfance aux efforts nationaux de planification des ressources humaines, y compris ceux des secteurs de l'éducation, de la santé et de l'assistance sociale. L'inclusion de la PEPE dans le mouvement SkillsFuture Singapore a permis de libérer de nouvelles opportunités de développement professionnel et financement pour rendre plus gratifiante une carrière dans la PEPE. Cette stratégie peut contribuer à améliorer le statut des travailleurs individuels et du personnel de la petite enfance en général.



**Les incitations monétaires et non monétaires sont importantes pour encourager les travailleurs à tous les niveaux à améliorer leurs compétences.** Singapour a mis en place des bourses d'études pour la formation, des primes liées à la réalisation des étapes clés de la formation et diverses formes de reconnaissance des travailleurs évoluant professionnellement. Cette combinaison d'incitations monétaires et non monétaires récompense les travailleurs - des éducateurs débutants aux leaders les plus expérimentés - qui poursuivent leur formation et leurs qualifications dans les différents parcours de carrière. Il peut être approprié de compléter des initiatives volontaires avec un minimum de FPC annuelle obligatoire pour tous les travailleurs.



**La création de nouveaux points d'entrée dans la profession et de voies de formation plus flexibles peut augmenter et diversifier l'offre de travailleurs.** Pour faire face à la pénurie de travailleurs de la PEPE, Singapour a cherché à recruter dans un bassin plus diversifié de candidats potentiels, y compris des personnes qui peuvent ne pas être attirées par les modes de formation traditionnels ni en tirer profit. Les gouvernements confrontés à des défis similaires en matière d'offre de personnel peuvent envisager des solutions de rechange - telles que la formation sur site, la formation accélérée, l'apprentissage à distance et le coaching sur site - pour recruter des travailleurs non traditionnels et veiller à ce qu'ils disposent des compétences, des connaissances et du soutien nécessaires pour réussir dans leurs fonctions.



**Un cadre de compétences basé sur les compétences, qui reconnaît les connaissances antérieures et l'expérience pratique, facilite la progression de carrière et les perspectives d'avenir d'un plus grand nombre de travailleurs.** Singapour s'est concentré sur l'amélioration des compétences de tous les travailleurs de la PEPE et la création d'opportunités leur permettant d'évoluer dans l'exercice de leurs rôles, éléments qui sont importants pour la satisfaction et la rétention du personnel. Plus précisément, une approche de la formation et de l'avancement professionnel fondée sur les compétences offre davantage de possibilités aux travailleurs de progresser sur le plan professionnel, car elle reconnaît les connaissances et l'expérience antérieures. Cette approche peut être particulièrement utile pour améliorer les compétences du personnel de la PEPE qui travaille sur le terrain depuis longtemps mais n'a pas un niveau élevé d'éducation et de formation formelles.

## Notes de fin

- 1 Nous remercions le Dr. Chan Lin Ho (Université des sciences sociales de Singapour) d'avoir partagé ses précieuses connaissances.
- 2 OCDE. *Enseignements tirés de PISA pour les États-Unis, Exécutants et réformateurs performants en matière d'éducation*. Paris : OCDE, 2011. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264096660-en>.
- 3 Coughlan, Sean. « Tests Pisa : Singapour en tête du classement mondial de l'éducation ». BBC News, 6 décembre 2016. <https://www.bbc.com/news/education-38212070>.
- 4 Skills Future. « Cadre de compétences pour la protection et l'éducation de la petite enfance », 2016. [http://www.ssg.gov.sg/content/dam/ssg-wsg/wsq/ssg/documents/Earlychildhoodcare/WDA\\_SSF\\_EarlyChildhood\\_22Sept\\_Booklet\\_LR\\_20160922\\_v01final.PDF](http://www.ssg.gov.sg/content/dam/ssg-wsg/wsq/ssg/documents/Earlychildhoodcare/WDA_SSF_EarlyChildhood_22Sept_Booklet_LR_20160922_v01final.PDF).
- 5 Lim, Sirene. « Commercialisation et corporation de la protection et de l'éducation de la petite enfance à Singapour » Dans *Problèmes et défis contemporains de l'éducation de la petite enfance dans la région Asie-Pacifique*. Nouvelles frontières de la recherche sur l'éducation. Singapour : Springer Singapour, 2017. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-2207-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-2207-4_2).
- 6 Bull, Rebecca et Alfredo Bautista. « Un acte d'équilibrage prudent : Faire évoluer et harmoniser un système hybride de PEPE à Singapour ». *Research Gate*, août 2018. [https://www.researchgate.net/publication/327118360\\_A\\_careful\\_balancing\\_act\\_Evolving\\_and\\_harmonizing\\_a\\_hybrid\\_system\\_of\\_ECEC\\_in\\_Singapore](https://www.researchgate.net/publication/327118360_A_careful_balancing_act_Evolving_and_harmonizing_a_hybrid_system_of_ECEC_in_Singapore).
- 7 Tan, Ching Ting. « Améliorer la qualité de l'éducation des jardins d'enfants à Singapour : Politiques et stratégies du 21e siècle ». *Journal international de la protection et de l'éducation des enfants Politique* 11, n° 1 (11 juillet 2017) : 7. <https://doi.org/10.1186/s40723-017-0033-y>.
- 8 Bull, Rebecca et Alfredo Bautista. « Un acte d'équilibrage prudent : Faire évoluer et harmoniser un système hybride de PEPE à Singapour ». *Research Gate*, août 2018. [https://www.researchgate.net/publication/327118360\\_A\\_careful\\_balancing\\_act\\_Evolving\\_and\\_harmonizing\\_a\\_hybrid\\_system\\_of\\_ECEC\\_in\\_Singapore](https://www.researchgate.net/publication/327118360_A_careful_balancing_act_Evolving_and_harmonizing_a_hybrid_system_of_ECEC_in_Singapore).
- 9 ECDA. « Principales mesures pour transformer davantage le secteur de la petite enfance. » Consulté le 15 février 2019. <https://www.ecda.gov.sg/PressReleases/Pages/KEY-MOVES-TO-FURTHER-TRANSFORM-THE-EARLY-CHILDHOOD-SECTOR.aspx>.
- 10 Skills Future. « Cadre de compétences pour la protection et l'éducation de la petite enfance. » <http://www.skillsfuture.sg/skills-framework/ecce>.
- 11 Bull, Rebecca et Alfredo Bautista. « Un acte d'équilibrage prudent : Faire évoluer et harmoniser un système hybride de PEPE à Singapour ». *Research Gate*, août 2018. [https://www.researchgate.net/publication/327118360\\_A\\_careful\\_balancing\\_act\\_Evolving\\_and\\_harmonizing\\_a\\_hybrid\\_system\\_of\\_ECEC\\_in\\_Singapore](https://www.researchgate.net/publication/327118360_A_careful_balancing_act_Evolving_and_harmonizing_a_hybrid_system_of_ECEC_in_Singapore).
- 12 Lim, Sirene. « Commercialisation et corporation de la protection et de l'éducation de la petite enfance à Singapour » Dans *Problèmes et défis contemporains de l'éducation de la petite enfance dans la région Asie-Pacifique*. Nouvelles frontières de la recherche sur l'éducation. Singapour : Springer Singapour, 2017. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-2207-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-2207-4_2).
- 13 Skills Future. « Cadre de compétences pour la protection et l'éducation de la petite enfance », 2016. [http://www.ssg.gov.sg/content/dam/ssg-wsg/wsq/ssg/documents/Earlychildhoodcare/WDA\\_SSF\\_EarlyChildhood\\_22Sept\\_Booklet\\_LR\\_20160922\\_v01final.PDF](http://www.ssg.gov.sg/content/dam/ssg-wsg/wsq/ssg/documents/Earlychildhoodcare/WDA_SSF_EarlyChildhood_22Sept_Booklet_LR_20160922_v01final.PDF).
- 14 Lim, Sirene. « Commercialisation et corporation de la protection et de l'éducation de la petite enfance à Singapour » Dans *Problèmes contemporains et défis de l'éducation de la petite enfance dans la région Asie-Pacifique*, édité par Minyi Li, Jillian Fox et Susan Grieshaber, 17–32. Nouvelles frontières de la recherche sur l'éducation. Singapour : Springer Singapour, 2017. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-2207-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-2207-4_2).
- 15 Craig, 2013 cité dans Bull, R., & Bautista, A. (2018). Un acte d'équilibrage prudent : Faire évoluer et harmoniser un système hybride de PEPE à Singapour. Dans SL Kagan (Ed.), *Les premiers avantages : Systèmes de la petite enfance qui donnent l'exemple* (pp. 155-181). New York and Washington, DC, 2018.
- 16 Craig, 2013 cité dans Bull, R., & Bautista, A. (2018). Un acte d'équilibrage prudent : Faire évoluer et harmoniser un système hybride de PEPE à Singapour. Dans SL Kagan (Ed.), *Les premiers avantages : Systèmes de la petite enfance qui donnent l'exemple* (pp. 155-181). New York and Washington, DC, 2018.
- 17 Ministère du développement social et familial. « Transformer le secteur de la petite enfance pour donner à chaque enfant un bon départ dans la vie | Ministère du développement social et familial. » Consulté le 15 février 2019. <https://www.msf.gov.sg/media-room/Pages/Transforming-the-early-childhood-sector-to-give-every-child-a-good-start-in-life.aspx>.
- 18 Tan, Ching Ting. « Améliorer la qualité de l'éducation des jardins d'enfants à Singapour : Politiques et stratégies du 21e siècle ». *Journal international de la protection et de l'éducation des enfants Politique* 11, n° 1 (11 juillet 2017) : 7. <https://doi.org/10.1186/s40723-017-0033-y>.
- 19 Tan, Ching Ting. « Améliorer la qualité de l'éducation des jardins d'enfants à Singapour : Politiques et stratégies du 21e siècle ». *Journal international de la protection et de l'éducation des enfants Politique* 11, n° 1 (11 juillet 2017) : 7. <https://doi.org/10.1186/s40723-017-0033-y>.
- 20 En, Siau. « Le nouveau diplôme national normalisé en éducation de la petite enfance doit commencer à être utilisé l'année prochaine. » TODAYonline. Accédé le 15 février 2019. [https://www.todayonline.com/singapore/new-national-standard-diploma-early-childhood-education-start-intake-next-year#cxrecs\\_s](https://www.todayonline.com/singapore/new-national-standard-diploma-early-childhood-education-start-intake-next-year#cxrecs_s).

- 21 ECDA. Annexe. Récupéré d'après <https://www.ecda.gov.sg/Documents/Requirements%20for%20Teacher%20Certification.pdf>.
- 22 Les termes suivants ont été abrégés sur la figure : ADECT : *Diplôme supérieur en enseignement et apprentissage de la PE* ; ADECL : *Diplôme supérieur en leadership de la PE* ; DECCE-T : *Diplôme en PEPE - Enseignement* ; ACECCE : *Certificat avancé en PEPE* ; ACEY : *Certificat avancé en petite enfance* ; PDP(T) : *Programme de développement professionnel pour enseignants* ; PDP(E) : *Programme de développement professionnel pour éducateurs* ; PDP(L) : *Programme de développement professionnel pour leaders*.
- 23 Ministère du commerce et de l'industrie, Singapour. Cartes de transformation du secteur (ITM), 2018. <https://www.mti.gov.sg/MTIInsights/Pages/ITM-EssentialDomesticServices-Education.aspx>.
- 24 Skills Future. « SkillsFuture - À propos de SkillsFuture ». Accédé le 15 février 2019. <http://www.skillsfuture.sg/AboutSkillsFuture>.
- 25 ECDA. Plan du personnel de la petite enfance. Récupéré d'après <https://www.ecda.gov.sg/growatbeanstalk/PublishingImages/In%20the%20News/ECDA%20Manpower%20Plan/EC%20Manpower%20Plan%20GBS.jpg>.
- 26 Skills Future. « Cadre de compétences pour la protection et l'éducation de la petite enfance », 2016. <http://www.skillsfuture.sg/skills-framework/ecce>.
- 27 Goy, Priscilla. « Lancement d'un nouveau plan du personnel pour le secteur préscolaire, comprenant des initiatives axées sur les compétences. » The Straits Times, 1er octobre 2016. <https://www.straitstimes.com/singapore/new-manpower-plan-for-pre-school-sector-launched-including-skills-focused-initiatives>.
- 28 Organisation des ministres de l'éducation des pays d'Asie du Sud-Est et Bureau de l'UNESCO à Bangkok et Bureau régional pour l'éducation en Asie et dans le Pacifique. « Lignes directrices pour le développement et la gestion des enseignants de la petite enfance en Asie du Sud-Est », 2016. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244370>.
- 29 Skills Future. « Cadre de compétences pour la protection et l'éducation de la petite enfance », 2016. [http://www.ssg.gov.sg/content/dam/ssg-wsg/wsg/ssg/documents/Earlychildhoodcare/WDA\\_SSF\\_EarlyChildhood\\_22Sept\\_Booklet\\_LR\\_20160922\\_v01final.PDF](http://www.ssg.gov.sg/content/dam/ssg-wsg/wsg/ssg/documents/Earlychildhoodcare/WDA_SSF_EarlyChildhood_22Sept_Booklet_LR_20160922_v01final.PDF).
- 30 ECDA. « Bourses ECDA. » Consulté le 15 février 2019. <https://www.ecda.gov.sg/Pages/ECDA-Fellows.aspx>.
- 31 ECDA. « Le gouvernement devrait dégager plus de 5 millions de dollars au cours des trois prochaines années pour former des leaders dans le secteur de la petite enfance. » Consulté le 15 février 2019. [https://www.ecda.gov.sg/PressReleases/Pages/GOVERNMENT-TO-SET-ASIDE-OVER-\\$5-MILLION-IN-THE-NEXT-THREE-YEARS-TO-DEVELOP-LEADERS-IN-THE-EARLY-CHILDHOOD-SECTOR.aspx](https://www.ecda.gov.sg/PressReleases/Pages/GOVERNMENT-TO-SET-ASIDE-OVER-$5-MILLION-IN-THE-NEXT-THREE-YEARS-TO-DEVELOP-LEADERS-IN-THE-EARLY-CHILDHOOD-SECTOR.aspx).
- 32 Skills Future. « Cadre de compétences pour l'éducation et la protection de la petite enfance », <http://www.skillsfuture.sg/skills-framework/ecce>.
- 33 ECDA. « Principales mesures pour transformer davantage le secteur de la petite enfance. » Consulté le 15 février 2019. <https://www.ecda.gov.sg/PressReleases/Pages/KEY-MOVES-TO-FURTHER-TRANSFORM-THE-EARLY-CHILDHOOD-SECTOR.aspx>.
- 34 Ministère du développement social et familial. « Transformer le secteur de la petite enfance pour donner à chaque enfant un bon départ dans la vie | Ministère du développement social et familial. » Consulté le 15 février 2019. <https://www.msf.gov.sg/media-room/Pages/Transforming-the-early-childhood-sector-to-give-every-child-a-good-start-in-life.aspx>.
- 35 Bull, Rebecca et Alfredo Bautista. « Un acte d'équilibrage prudent : Faire évoluer et harmoniser un système hybride de PEPE à Singapour ». Research Gate, août 2018. [https://www.researchgate.net/publication/327118360\\_A\\_careful\\_balancing\\_act\\_Evolving\\_and\\_harmonizing\\_a\\_hybrid\\_system\\_of\\_ECEC\\_in\\_Singapore](https://www.researchgate.net/publication/327118360_A_careful_balancing_act_Evolving_and_harmonizing_a_hybrid_system_of_ECEC_in_Singapore).
- 36 Lim, Sirene. « Commercialisation et corporation de la protection et de l'éducation de la petite enfance à Singapour » Dans *Problèmes contemporains et défis de l'éducation de la petite enfance dans la région Asie-Pacifique*, édité par Minyi Li, Jillian Fox et Susan Grieshaber, 17–32. Nouvelles frontières de la recherche sur l'éducation. Singapour : Springer Singapour, 2017. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-2207-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-2207-4_2).
- 37 Lim, Sirene. « Commercialisation et corporation de la protection et de l'éducation de la petite enfance à Singapour » Dans *Problèmes contemporains et défis de l'éducation de la petite enfance dans la région Asie-Pacifique*, édité par Minyi Li, Jillian Fox et Susan Grieshaber, 17–32. Nouvelles frontières de la recherche sur l'éducation. Singapour : Springer Singapour, 2017. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-2207-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-2207-4_2).
- 38 Ministère du développement social et familial. « Transformer le secteur de la petite enfance pour donner à chaque enfant un bon départ dans la vie | Ministère du développement social et familial. » Consulté le 15 février 2019. <https://www.msf.gov.sg/media-room/Pages/Transforming-the-early-childhood-sector-to-give-every-child-a-good-start-in-life.aspx>.

Rédactrice : Michelle Neuman, *Résultats pour le développement*. Contributeurs au développement et à l'examen : Denise Bonsu, Maggie Gratz, Kavita Hatipoglu, Vidya Putcha, Mark Roland.

## EARLY CHILDHOOD WORKFORCE INITIATIVE

L'initiative du personnel de la petite enfance est un effort mondial et multisectoriel visant à mobiliser les pays et les partenaires internationaux pour soutenir et autonomiser ceux qui travaillent avec des familles et des enfants de moins de 8 ans. Cette initiative est menée conjointement par Results for Development (R4D) et l'Association internationale Step by Step (ISSA), et elle est appuyée par un consortium de bailleurs de fonds comprenant la Bernard van Leer Foundation, les Open Society Foundations et l'ELMA Foundation.

