

FLEXIBILITÉ ET MODES DE GARDE



AN RAES
Haute École Artevelde Gand

AN PIESSENS et DIETLINDE WILLOCKX
Haute École Karel de Grote Anvers

FLEXIBILITÉ ET MODES DE GARDE

Auteurs

An Raes (Haute École Artevelde Gand)
An Piessens et Dietlinde Willockx (Haute École Karel de Grote Anvers)
Ce livre est le fruit du travail collectif des trois auteurs.
Les auteurs du chapitre 5 de la troisième partie,
«Apporter une aide en collaborant», sont Jan Naert et An Raes.

Photos

Steve Vrielynck (Centre Social Eclaté, Saint-Martin-Boulogne),
Siska van Daele (Haute École Karel de Grote Anvers)

Conception graphique

www.gestalte.be

Traductions en français et anglais

www.lusparagraph.be

Impression

Antilope De Bie Printing



AN RAES

Haute École Artevelde Gand

AN PIESSENS et

DIETLINDE WILLOCKX

Haute École Karel de Grote Anvers

Pour soixante jeunes familles malinoises, l'avenir semble déjà beaucoup plus prometteur aujourd'hui qu'il y a deux ans. En effet, elles ont pu et peuvent encore aujourd'hui compter sur l'aide professionnelle proposée par 38 Volt. Il s'agit d'un projet que j'ai lancé en ma qualité de coordinatrice, et que j'intégrerai dans une politique urbaine plus large dès le 1^{er} octobre 2020 en tant qu'Adjointe au Maire en charge du Bien-être et de la Famille. Cette intégration pourra éventuellement être organisée en coopération avec des partenaires supralocaux.

Le projet PACE (Providing Access to Childcare and Employment) du programme européen Interreg 2 Mers a donné à notre ville une impulsion importante et même une véritable décharge électrique. C'est la raison pour laquelle notre projet local a été baptisé «Volt», du nom de l'unité de force électromotrice et de différence de potentiel électrique.

Par le biais de cette approche holistique de la garde d'enfants, nous offrons une aide dans de multiples dimensions de la vie familiale. La mesure dans laquelle les parents de jeunes enfants ont accès au marché du travail est souvent cruciale pour le développement des enfants et des parents, processus dans lequel la relation de confiance qui se crée entre les accompagnateurs familiaux et les parents est très importante. À cet égard, les véritables besoins des jeunes familles ou des jeunes parents occupent une place prépondérante. Cette approche personnalisée suscite la confiance et motive les jeunes parents à saisir plus activement les opportunités, à agir de manière mieux informée et à élargir leur réseau social. Ce projet nous a donné une nouvelle vision émancipatrice des jeunes familles et de leurs potentialités en termes de participation pleine et entière à la vie sociale.

Au cours de ce projet unique, treize partenaires européens ont expérimenté une nouvelle forme plus accessible et plus flexible d'accueil de qualité, d'accompagnement social des familles et d'accompagnement individuel vers la formation et l'emploi pour les jeunes parents.

Chacun, à travers ses propres prismes, ces partenaires ont élaboré des méthodologies pour soutenir et renforcer les familles socialement vulnérables les trois premières années de vie de leur enfant. Des obstacles ont été surmontés, des avancées ont été réalisées. Nous avons, il est vrai, essuyé quelques échecs, mais l'échec aussi peut être source d'enseignement. Dans la Silicon Valley, cet état d'esprit est même quasiment élevé au rang de philosophie. Quoi qu'il en soit, toute tentative, réussie ou non, mérite d'être examinée. Ce processus nous permet d'acquérir des connaissances qui nous aideront à progresser dans la lutte contre la grande injustice qui sévit encore dans une région européenne pourtant prospère: la pauvreté infantile.

Au terme de ce merveilleux projet, il est de notre responsabilité commune de poursuivre le partage de l'expertise acquise, notamment à l'attention des autres partenaires intéressés.

Je tiens également à exprimer ma sincère gratitude à l'égard de l'ensemble des partenaires qui ont permis la réalisation de ce projet. Je suis convaincue que la poursuite du partage de l'expertise acquise aura un effet multiplicateur très positif qui influencera significativement notre bien-être social.

Je m'engage d'ores et déjà à offrir un avenir à ce projet fondateur.

Bien cordialement,

Gabriella De Francesco

Adjointe au Maire en charge des Affaires sociales et du Bien-être, de la Lutte contre la pauvreté, de la Famille, de la Garde d'enfants, de l'Égalité des chances, de l'Accessibilité et de la Diversité, Ville de Malines.

AVANT-PROPOS DE LIESBETH KEPPENS

Providing Access to Childcare and Employment (PACE) est un projet européen réalisé dans le cadre du programme «Innovation sociale» d'Interreg 2 Mers. Ce programme stimule les applications socialement innovantes en vue d'accroître l'inclusion des jeunes familles. Il vise également la promotion de services sociaux plus efficaces et plus performants pour lutter contre le chômage (des jeunes), la pauvreté et l'exclusion sociale.

Des recherches européennes ont montré que le manque de services de garde d'enfants disponibles et abordables constitue souvent un obstacle à la recherche d'un emploi, et qu'un accueil préscolaire de qualité influence positivement la poursuite de la scolarité. Les formes actuelles de garde d'enfants sont rarement adaptées à la flexibilité dont les parents doivent faire preuve sur le marché du travail.

Concrètement, le projet PACE a apporté une aide aux parents (vulnérables) à la recherche d'un emploi en leur facilitant l'accès aux services de garde d'enfants. Avec, comme point de départ, la garde et comme base de travail, la participation des parents, le projet entendait aider ces derniers à apprendre à s'épanouir et à franchir le pas vers l'emploi à partir de leur rêve à eux.

Le projet a débuté en 2016 avec la ville de Malines comme principal partenaire et le concours de douze autres partenaires européens. Le projet s'est déroulé en Belgique (à Gand, Turnhout, Malines et la Maison sociale de Malines (Sociaal Huis Mechelen), aux Pays-Bas (*Stichting voor de Haagse Jeugd Clubhuizen De Mussen*), en France (l'Association des Centres Sociaux de Wattrelos, l'Association Community à Arques et le Centre Social Eclaté à Saint-Martin-Boulogne) et au Royaume-Uni (Brighton & Hove City Council, Kent County Council et The Education People).

Les établissements d'enseignement supérieur, la Haute École Artevelde Gand et la Haute École Karel de Grote Anvers y ont apporté leur concours sous la forme d'un encadrement scientifique et pédagogique et les partenaires ont également pu compter sur l'expertise des *partenaires observateurs*. En Belgique, il s'agissait de *Kind en Gezin*, de l'Agence pour l'Intégration et l'Insertion de la province d'Anvers (*Agentschap Integratie en Inburgering Provincie Antwerpen*), de l'Agence flamande pour l'emploi de Malines (*Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling Mechelen*), et de *Samenlevingsopbouw Antwerpen provincie*. Pour les Pays-Bas, il convient de mentionner les partenaires suivants: la municipalité de La Haye, le *Dienst Publiekszaken* et le *Bureau Wijkaanpak*. Enfin, les partenaires français étaient l'Association Nationale pour la Formation Professionnelle des

Adultes, Colline ACEPP Nord-Pas-de-Calais, Tous Parrains à Boulogne-Sur-Mer, Le plan local pour l'insertion et l'emploi, la Maison de l'Emploi du Roubaisisis et la Ville de Wattrelos.

Si tirer parti de l'expérience commune constituait le point de départ, l'objectif visé était l'adaptation des règles. Chaque partenaire a participé à la concrétisation du projet à sa manière. Par ailleurs, nous avons aussi procédé à un échange d'information en vue de mettre en place une coopération transnationale et un échange de bonnes pratiques. Les résultats de cette coopération transnationale dans le cadre de l'accueil occasionnel et flexible sont repris dans ce livre.

Ce dernier a pour vocation de convaincre de la nécessité de mener une réflexion en matière «d'assouplissement de la garde d'enfants» et se présente comme une feuille de route vers la réalisation de cet objectif. Pourquoi une garde d'enfants plus flexible s'avère-t-elle une nécessité et comment la mettre en place? Ces questions, les récits et les témoignages du terrain font de ce livre, un guide prêt à l'emploi.

En tant que coordinatrice de projet et collaboratrice de la ville de Malines, je suis particulièrement fière de faire partie de ce partenariat. Je tiens à remercier Interreg, la Ville de Malines, ainsi que l'ensemble des partenaires, des collaborateurs, des parents et des enfants qui, ensemble, ont contribué à la réussite du projet PACE.

Liesbeth Keppens
Coordinatrice du projet PACE, Mars 2020

INTRO

La rédaction de ce livre n'aurait pas été possible sans les efforts et les contributions de nombreuses personnes, que nous tenons à remercier chaleureusement:

- les parents qui se sont montrés prêts à partager leurs expériences;
- les chercheurs: Jan Naert, Katrien Van den Bosch, Wendy Eerdeken, Tim Vanhove;
- les conseillers pédagogiques: Els Biessen, Mieke Jacomen;
- les collaborateurs des partenaires du projet PACE, et en particulier ceux qui travaillent dans les domaines de la gestion de projet, de la garde d'enfants, de l'aide aux familles et des services de l'emploi;
- les services de garde d'enfants qui n'ont pas participé au projet mais qui étaient disposés à partager leurs connaissances et leur expérience;
- les étudiants en Licence Professionnelle Education de la Petite Enfance des hautes écoles Artevelde et Karel de Grote qui ont participé à certains volets du projet;
- les collègues des hautes écoles Artevelde et Karel de Grote qui ont fourni des informations et donné des conseils et du feed-back.
- Les relecteurs des versions française et anglaise: Tracy Howard, Fiona Ricci, Maddy Thaon, Agathe Jenffer.

An Raes, An Piessens, Dietlinde Willockx

Dans ce livre, nous parlons principalement de la Flandre, et non de la Belgique, car le projet ne s'est déroulé que dans la partie néerlandophone du nord du pays et la situation en matière de garde d'enfants diffère entre la Flandre et les autres parties de la Belgique. Pour des raisons similaires, nous ne parlons aussi principalement que de l'Angleterre et non du Royaume-Uni.

Des organismes officiels – dont la nature diffère d'un pays à l'autre – sont mentionnés à différents endroits du livre. Vous trouverez, à la fin du livre, une liste de ces agences de Flandre, d'Angleterre, de France et des Pays-Bas, ainsi que leurs fonctions précises.

PARTIE I.

1. Introduction — Un mode de vie flexible, un accueil flexible?	20
1.1 Un mode de vie flexible	20
1.2 La prise en charge: nécessaire et invisible?	22
1.3 Un champ de prise en charge	23
1.4 La précarisation et la conciliation de la vie professionnelle et familiale	24
1.5 L'accueil occasionnel et flexible	26
1.6 La structure du livre	27
2. Une contribution au bien vivre?	28
2.1 Le travail et le bien vivre	30
— Le travail rémunéré et non rémunéré	31
— Le travail flexible	32
2.2 Les familles et le bien vivre ensemble	33
— La famille en tant que choix	34
— La famille et le travail	36
2.3 L'accueil à l'enfance dans une perspective éthique	37
— Faire garder ses enfants, un choix délibéré ou une obligation?	37
— Garde des enfants et emploi	39
2.4 Quatre plaidoyers pour une politique des familles et de l'emploi responsable	40
3. Accueil occasionnel et flexible: de quoi parlons-nous?	42
3.1 Stabilité et instabilité	42
3.2 Flexibilité	45
3.3 Garde d'enfants occasionnelle	47
3.4 Accueil flexible et occasionnel: les définitions du projet PACE	48
3.5 Accueil flexible et occasionnel: quid de la stabilité?	49

4. Politique de la famille et de l'emploi	51
4.1 Introduction	51
4.2 Autrefois – la politique d'accueil des enfants dans une perspective historique	51
4.3 Aujourd'hui – la politique d'accueil des enfants à ce jour	53
— L'organisation de l'accueil des enfants chez les quatre membres du projet PACE	53
— Politique d'accessibilité	55
— Politique d'accueil flexible et occasionnel	56
4.4 La politique du marché de l'emploi	57
4.5 La garde d'enfants comme instrument politique au sein d'un État social actif	60
— La garde d'enfants et l'égalité des genres	60
— La garde d'enfants et les familles précarisées	62
5. De la politique à la vie quotidienne des familles	65
5.1 Les considérations financières: l'origine et la destination de l'argent?	65
— Subventionner l'offre ou la demande	66
— Des services de garde d'enfants pour tous, mais très coûteux si vous ne travaillez pas	67
— Le travail, une source d'incertitude	67
5.2 Y a-t-il des emplois et des places dans les services de garde d'enfants pour tout le monde?	68
— Tout le monde au travail?	68
— Tous les enfants à la crèche?	70
5.3 Travail et garde d'enfants: deux mondes aux rythmes et aux attentes différents	70
— Le problème des horaires atypiques	71
— Deux mondes aux horloges désynchronisées	71
— Seuils et systèmes administratifs	73
5.4 Services de garde d'enfants et vie professionnelle, il n'y a pas que ça dans la vie des parents	75
5.5 La politique et la réalité	77
5.6 Jongler	79
NOTES PARTIE I.	256

PARTIE II.

1. Introduction: les leçons tirées des expériences d'accueil flexible et occasionnel	82
1.1 Essais de flexibilité en matière de garde d'enfants en Australie	82
1.2 Des initiatives d'accueil flexible et occasionnel à plus long terme	84
1.3 Les leçons tirées des expériences et des initiatives existantes	85
2. Les perspectives en matière d'accueil flexible et occasionnel	88
2.1 Que pensent les parents de l'accueil occasionnel et flexible?	90
— La flexibilité: un vaste concept	90
— La prise en charge des enfants	93
— La flexibilité et la garde d'enfants: deux faces d'une même médaille?	95
2.2 Le point de vue des employeurs: une panacée?	96
— Les employeurs	96
— Les services publics de l'emploi	98
2.3 Qu'en pensent les professionnels de la petite enfance?	99
— Pourquoi un accueil occasionnel et flexible?	99
— Les avantages et inconvénients	101
— Comment organisez-vous l'accueil occasionnel et flexible?	102
2.4 Que pensent les décideurs politiques de l'accueil flexible et occasionnel?	105
2.5 Comment les enfants vivent-ils l'accueil occasionnel et flexible?	108
3. Les modèles d'accueil flexible et occasionnel	111
3.1 MODÈLE 1: la crèche exclusivement occasionnelle	113
— Description	113
— Les avantages	114
— Les freins	115
— Le contrôle de l'accessibilité	116
— La réglementation	116
— Les facteurs de réussite d'un accroissement d'échelle	117
— Exemples pratiques	119
3.2 MODÈLE 2: un réseau de crèches qui complète l'offre régulière avec des places occasionnelles et flexibles	120
— Description	120
— Les avantages	121
— Les freins	122
— Le contrôle de l'accessibilité	123

— La réglementation	123
— Les facteurs de réussite de l'accroissement d'échelle	124
— Exemples pratiques	126
3.3 MODÈLE 3: la garde à domicile	127
— Description	127
— Les avantages	128
— Les freins	129
— Le contrôle de l'accessibilité	130
— La réglementation	130
— Les facteurs de réussite de l'accroissement d'échelle	132
— Exemples pratiques	133
3.4 MODÈLE 4: les assistants maternels	134
— Description	134
— Les avantages	135
— Les freins	136
— Le contrôle de l'accessibilité	137
— La réglementation	137
— Les facteurs de réussite de l'accroissement d'échelle	138
— Exemples pratiques	140
3.5 MODÈLE 5: un relais local qui fait le lien entre les besoins des familles et les services d'accueil	141
— Description	141
— Les avantages	143
— Les freins	143
— Le contrôle de l'accessibilité	144
— La réglementation	144
— Les facteurs de réussite de l'accroissement d'échelle	146
— Exemple pratique	147
4. Qu'est-ce qui est possible et qu'est-ce qui est souhaitable? Positionnement	150
4.1 Une politique équitable tant pour la famille que pour la vie professionnelle	151
4.2 Retour à la discussion sur la stabilité et la flexibilité	151
— La stabilité	152
— Quelques déclarations au sujet de la flexibilité	153
4.3 Le modèle PACE	154
— Les avantages	154
— Et dans la pratique?	155
— Les freins	156
4.4 Des besoins persistants	156
— Les enfants grandissent	156
— Les attentes de la société demeurent	157
— Le secteur de la garde d'enfants est trop sollicité	157
NOTES PARTIE II.	257

PARTIE III.

1. Introduction	160
1.1 Un choix logique mais pas évident	161
— La stabilité organisationnelle et pédagogique	161
— Bienvenue à tous?	162
— Gérer l'embrouillamini de règles et de procédures	162
1.2 Savoir pourquoi	163
1.3 De belles pratiques et des réalités chaotiques	164
2. Coup d'accélérateur. Aspect commercial occasionnel et flexible	165
2.1 Introduction	165
2.2 Utilisateurs: pour qui voulez-vous faire la différence?	167
— Les familles constituent le point de départ	167
— Une analyse de proximité	168
— Les groupes d'utilisateurs	169
2.3 Partenaires	171
— La création de partenariats	171
— Le partenariat au sein des réseaux de services de garde d'enfants	171
2.4 Canaux: comment se faire connaître?	173
— Comment les familles ont-elles connaissance de l'existence de l'accueil?	173
— Le rôle d'un réseau ou d'un relais local	174
2.5 Relations avec les utilisateurs	176
2.6 Activités	177
2.7 Ressources humaines et autres	179
— Le personnel	179
— L'administration	180
— Les procédures	181
— L'espace	182
2.8 Revenus	183
— Le financement	183
— Le rapport entre les places régulières et occasionnelles ou flexibles	184
— L'accessibilité financière	184
— L'occupation des places	185
— Et si les familles ne paient pas?	185
2.9 Frais	186
2.10 Valeur	188

3. Comment l'accueil flexible soutient-il les enfants et les familles?	192
3.1 Introduction: retour à l'essentiel	192
3.2 Comment l'accueil occasionnel et flexible peut-il apporter du confort aux enfants au démarrage de l'accueil?	193
— Que se passe-t-il?	193
— L'approche de l'accueil régulier	194
— Le premier entretien dans l'accueil occasionnel et flexible	194
— L'adaptation dans l'accueil occasionnel et flexible	197
3.3 Comment l'accueil occasionnel et flexible peut-il apporter du confort aux enfants tout au long de la période d'accueil?	199
— Le bien-être, l'implication et le sentiment d'appartenance par le biais de la stabilité?	199
— Une stabilité perceptible dans l'accueil occasionnel et flexible	200
— Le sentiment de stabilité dans l'accueil occasionnel et flexible	204
— Offrir des opportunités de développement dans le cadre d'un accueil occasionnel et flexible	206
3.4 Comment l'accueil occasionnel et flexible peut-il apporter du confort aux parents?	208
— Le confort comme forme d'implication parentale	208
— Une <i>whole family approach</i>	209
3.5 Une <i>whole family approach</i> déclinée en quatre principes	210
— La garde d'enfants est un service qui soutient les familles et donc pas seulement les enfants	211
— Nous reconnaissons que s'occuper de leurs enfants ne représente qu'un des nombreux rôles qu'endossent les parents	212
— Nous reconnaissons que les familles sont les premiers éducateurs de leurs enfants et qu'elles peuvent être soutenues dans cette démarche	213
— Les services de garde d'enfants établissent de manière proactive des relations significatives avec toutes les familles	214
— Une check-list	214
3.6 Conclusion	215
4. Un grand merci aux professionnels de la petite enfance	216
4.1 Le flux du système de garde d'enfants	216
— Les exigences en matière de formation et de qualification	217
— La formation continue	217
— Les exigences en matière de qualité	218
— Les visions pédagogiques	219
— L'organisation pratique	220
4.2 Recommandation 1: <i>Start with why</i>	221
— Trois raisons pour mettre en place un tel système	221
— Après le pourquoi, le comment et le quoi	223

4.3	Recommandation 2: La flexibilité doit être un atout	223
	— La mise au point d'une pratique pédagogique flexible	223
	— Une pratique à l'attention des familles	225
	— Une pratique pour examiner tous les domaines de la vie des parents et des familles	227
	— Une pratique à la flexibilité limitée	229
4.4	Recommandation 3: Un travail à long terme	231
	— Une perspective à long terme: pourquoi?	231
	— Œuvrer à un répertoire commun d'alternatives	231
	— La professionnalisation: assurer une aide à long terme pour l'ensemble de l'équipe	233
4.5	Un petit conseil: optez pour une approche ludique	236
5.	Apporter une aide en collaborant	237
5.1	Introduction	237
5.2	La garde d'enfants plus?	238
	— Pourquoi les services de garde d'enfants devraient-ils offrir plus qu'une simple garde d'enfants?	238
	— Comment la garde d'enfants peut-elle aider les parents à envisager un avenir et à se connecter aux autres?	239
	— Comment la garde d'enfants peut-elle aider les parents à renouer avec la société?	239
5.3	La garde d'enfants comme lien dans un réseau	243
	— Pourquoi une structure de garde d'enfants rejoindrait-elle un réseau?	243
	— Comment la garde d'enfants peut-elle aider les familles qui font appel au réseau?	245
	— Comment la garde d'enfants peut-elle contribuer à la création d'un réseau?	247
5.4	Une collaboration pour une meilleure politique	250
	— Mise en évidence des lacunes	250
	— Promouvoir le changement	251
6.	Conclusion: quelle est la marche à suivre?	253
	Développer une politique ambitieuse	253
	Tentez l'expérience!	255
	NOTES PARTIE III.	259
	BIBLIOGRAPHIE	260

FLEXIBILITÉ ET MODES DE GARDE

PARTIE I. 19

PARTIE II. 81

PARTIE III. 159



PARTIE I.

1. INTRODUCTION UN MODE DE VIE FLEXIBLE, UN ACCUEIL FLEXIBLE ?

1.1 Un mode de vie flexible

Comment les familles gèrent-elles l'équilibre entre leur vie professionnelle et familiale? La plupart des familles arrivent à concilier leurs obligations quotidiennes, non sans quelques difficultés. La famille et le travail se caractérisent par des attentes et des rythmes qui leur sont propres. Ainsi, la recherche d'une bonne harmonie entre ces deux mondes peut s'apparenter à un véritable casse-tête. C'est ce qu'il ressort de l'exemple suivant.

La famille Bouazza se compose des deux parents, et de trois enfants. Les deux aînés vont à l'école, le plus jeune à la crèche. Les deux parents ont un travail rémunéré. Le père travaille comme infirmier, et a des horaires variables. La mère travaille en tant que vendeuse, et est attendue à son travail dès 8h30. Au sein de cette famille, la journée commence à 6h30: préparer les repas, apprêter les enfants. Habituellement, la mère se charge de conduire les enfants. Ils partent à 7h45: d'abord à la crèche, puis à l'école. Les deux aînés sont d'abord pris en charge par la garderie extrascolaire avant le début des cours.

Cette matinée «normale» peut être perturbée de différentes façons.

Supposons que...

le bébé soit tombé malade pendant la nuit. La crèche refuse d'accueillir les enfants ayant une température supérieure à 38 °C;

le matin, l'un des aînés s'exclame en paniquant: «Je devais encore ramasser des petites branches pour pouvoir bricoler aujourd'hui!»

L'employeur de la mère demande de commencer très tôt ce jour-là pour réaliser l'inventaire du magasin.

Dans de tels moments, la flexibilité s'avère nécessaire. En général, la famille fait preuve de souplesse: en cherchant une garde pour les enfants malades, en se dépêchant de ramasser de petites branches, ou en écrivant dans le carnet de liaison de l'enfant que ces dernières arriveront ultérieurement, en s'adressant à un collègue pour lui demander de permuter ses heures, etc. La plupart des familles sont flexibles au niveau de leurs habitudes et de leurs horaires afin de répondre à l'ensemble des attentes. Bien souvent, elles mènent à bien ces différentes obligations.

Pourtant, toutes les familles ne peuvent pas faire preuve de la même souplesse.

Kyra de Brighton (Angleterre) a décroché un nouvel emploi. Elle a trouvé une crèche pour sa fille à proximité de son domicile. Cette solution, importante aux yeux de Kyra, permet à sa fille de faire connaissance avec les enfants du quartier, un réel avantage lorsque celle-ci ira à l'école.

Toutefois, les directives strictes en matière de financement des services de garde d'enfants mettent des bâtons dans les roues. Kyra aimerait profiter des heures de garde d'enfants gratuites auxquelles le système anglais lui donne droit. Dans le cas contraire, la crèche devient inabordable pour Kyra. Son travail commence en septembre. Si elle veut une place, elle doit introduire une demande pour les heures gratuites avant la fin du mois d'août. Dans le cadre de cette demande, elle doit prouver qu'elle travaille. Étant donné que son emploi commence après la date limite du financement, elle devra attendre jusqu'en janvier en vue de pouvoir introduire une nouvelle demande pour les heures gratuites. En d'autres termes, le travail impliquera des frais élevés pour Kyra.

En outre, il est également peu pratique que la crèche n'ouvre pas avant 8 heures, alors que Kyra devrait pouvoir déposer son enfant à 7h30, au risque d'être en retard au travail. La mère de Kyra a d'abord promis de se charger de cette demi-heure, mais elle y a renoncé au dernier moment, car cette charge serait trop lourde. Kyra a contacté des accueillants, mais ils n'avaient pas la possibilité de s'occuper d'un enfant pendant une demi-heure. Par ailleurs, les baby-sitters et les gardiens d'enfants à domicile ne pouvaient pas non plus s'engager à assurer une présence quotidienne. L'aide que Kyra a demandée aux services municipaux n'a pas non plus abouti.

Finalement, Kyra a décliné le poste. Il est trop difficile d'organiser la garde pour sa fille. (Kyra, Brighton & Hove, 2019)

Comme l'illustre cet exemple, il n'est pas toujours facile de combiner le travail et les impératifs familiaux. La mère vit seule. Elle doit tenir compte des exigences de son travail, des heures d'ouverture de la crèche, des besoins de sa fille et de sa capacité financière.

Pour de nombreuses familles ayant de jeunes enfants, la garde d'enfants s'avère essentielle pour pouvoir concilier une vie professionnelle et familiale. Mais la plupart du temps, ce n'est pas suffisant. C'est la raison pour laquelle les familles doivent combiner les modes de gardes dits traditionnels (garderies, crèches...) et informels (la garde des enfants par la famille ou les amis).¹ Ces deux modes de

garde ne sont en aucun cas accessibles à tous: la crèche formelle est parfois trop onéreuse ou difficile d'accès, tandis que la garde informelle dépend, entre autres, du réseau et des besoins spécifiques d'une famille.

Dans certains cas, les parents se heurtent à un double obstacle: ils éprouvent davantage de difficultés à trouver un emploi parce qu'ils ne peuvent pas bénéficier d'une garde d'enfants adaptée. Parallèlement, ces parents accèdent plus difficilement à une garde d'enfants en raison du fait qu'ils ne possèdent pas d'emploi.

1.2 La prise en charge: nécessaire et invisible?

L'évocation de la combinaison ou de l'équilibre entre la vie professionnelle ou familiale entraîne souvent une représentation simple d'une donnée complexe. Les familles opèrent une multitude de choix pour faire face à cette complexité, des choix auxquels elles réfléchissent. Les politiques relatives à différents aspects de la vie influencent leur vie quotidienne, à l'instar des différentes organisations et des différents environnements auxquels les membres de la famille doivent faire face au cours de la journée. Bien souvent, ces décideurs politiques et ces organisations ne tiennent pas assez compte de la complexité de la vie quotidienne au sein des familles.²

«J'avais commencé un programme de formation, mais je n'ai pas été en mesure de trouver un accueil régulier pour ma fille. Si celle-ci est malade, je suis dans l'impossibilité d'assister à la formation. Mon accompagnateur m'a dit que je n'étais pas motivée pour le programme de formation. Ma réponse: «Ils disent que je ne suis pas motivée. Cette réponse n'est pas de nature à m'encourager, n'est-ce pas?» (Traduit de l'enquête sur le «travail non rémunéré des mères bénéficiant de l'aide sociale».)³

Les familles se retrouvent parfois dans des situations complexes, dépendant ainsi de la bonne volonté des autres.

La famille Nzeogwu a été inscrite à un parcours d'insertion. Ils reçoivent leur convocation pour commencer tous les deux un cours la semaine suivante. Ils ont une semaine pour trouver une solution de garde pour leurs deux enfants, un bébé et un enfant en bas âge. Ils ne savent pas si l'un d'eux peut reporter le cours au cas où ils ne trouveraient pas de garderie à temps. (Turnhout, 2018)

Ces parents ne savent pas s'ils peuvent dire à la personne qui les a convoqués qu'ils n'ont pas trouvé de solution de garde adaptée. Ils ne connaissent ni leurs droits ni leurs obligations et parfois ceux-ci ne sont même pas définis. Il se peut aussi que le préposé qui les a convoqués ne sache pas, lui non plus, si un problème de garde constitue une raison valable de reporter un cours. Si rien n'est établi, les parents dépendent alors du bon vouloir de la personne qui s'occupe de leur dossier. Si les parents n'ont pas le réflexe de vérifier s'ils peuvent modifier la convocation, cette famille se trouvera face à un obstacle difficile à surmonter dans le paysage actuel de la garde d'enfants.

1.3 Un champ de prise en charge

Les ouvrages consacrés à la combinaison de la vie professionnelle et familiale s'appuient sur le concept de champ de prise en charge, en anglais *caring scapes*. Ce terme permet de concrétiser la discussion abstraite concernant la conciliation entre la vie professionnelle et familiale, et la prise en charge éventuelle par les membres de la famille. Toute personne doit gérer son propre champ de prise en charge. Différents domaines de la vie se rejoignent dans ce champ de prise en charge, chacun d'entre eux nécessitant une prise en charge qui lui est propre. Chaque prise en charge possède des caractéristiques spécifiques:

- **le lieu:** à quel endroit la prise en charge est-elle organisée? Quelles sont les distances que les personnes doivent physiquement parcourir pour aller d'un endroit à l'autre, à combien d'endroits la personne doit-elle se rendre, et quels sont les outils dont elle dispose pour y parvenir?
- **le temps:** combien de temps chaque activité exige-t-elle? Celle-ci doit-elle être planifiée, ou la personne doit-elle respecter un horaire? Les différents horaires peuvent-ils être facilement combinés?
- **les attentes sociales:** quelles sont les attentes d'une personne à l'égard de son environnement social proche et lointain? Ces attentes sont-elles biaisées par le sexe, l'éducation, le statut social d'une personne?
- **les constructions sociales, telles que les devoirs et les droits:** dans quelle mesure l'environnement considère-t-il la prise en charge comme un devoir, et l'épanouissement comme un droit?

Chaque jour, chacun évolue au sein de ce champ de prise en charge, passant d'une tâche de prise en charge à l'autre, en tentant de trouver les moyens de toutes les accomplir. Ce champ de prise en charge varie au fil de la vie car chaque domaine de la vie a son propre rythme: la parentalité change à mesure que les enfants grandissent, une carrière est soumise aux rythmes de l'économie régionale et mondiale.²

De nombreux aspects de ce champ de prise en charge ne sont pas suffisamment pris en considération au niveau des décisions politiques. En outre, les différents domaines politiques ne tiennent pas compte du fait que les rythmes et les attentes d'un aspect de la vie peuvent interférer avec ceux d'un autre domaine. Ainsi, la politique du marché du travail ne s'intéresse que rarement au rythme du cours de la vie; les crèches ne s'intéressent guère au rythme des parcours professionnels.² Les rythmes et les horaires sont souvent contraignants. Parfois, les parents ont du temps, mais pas au moment où il le faudrait. À titre d'exemple, un parent a le temps de suivre un cours, mais pas après 17h30, car la crèche est alors fermée. Ce phénomène est appelé la «rigidité spatio-temporelle» (en anglais: *space-time fixity*)^{4,5,6}. Pour les parents, cette rigidité s'accompagne souvent de problèmes

logistiques, liés notamment au transport. Il va de soi que de tels problèmes ne sont pas de nature à faciliter la tâche des parents.³ Par ailleurs, cette politique ne tient pas non plus compte des particularités liées à l'organisation de la prise en charge.



La prise en charge des enfants peut être en partie planifiée, mais il y a toujours des imprévus: les enfants tombent malades et doivent être pris en charge, l'établissement scolaire organise une réunion supplémentaire avec les parents d'élèves, la crèche ferme un jour parce que ses collaborateurs doivent suivre une formation, le vélo de l'aîné est cassé et doit être réparé...

Les parents doivent à la fois suivre leur routine quotidienne et planifier les choses à long terme mais, en même temps, être prêts à faire face aux imprévus et en plus tenir compte de la logique propre à chaque organisation et s'y adapter. Il s'agit souvent d'un processus unilatéral, exigeant une adaptation de la part des familles, et non des organisations.

Tous les parents ne rencontrent pas les mêmes difficultés en matière de lieux de prise en charge. Ainsi, certaines familles parviennent à concilier l'ensemble des impératifs. Certains parents arrivent à mettre toutes les pendules de leurs différents domaines de vie, notamment celles de la vie professionnelle et de la garde d'enfants, à la même heure, mais parfois un parent consacre plus de temps que l'autre à la prise en charge des enfants. Cette situation conduit souvent à une inégalité de genre. Même s'il apparaît de plus en plus évident que les parents se partagent à parts égales les tâches de prise en charge des enfants, celles-ci reviennent souvent aux mères.^{1,2,7}

1.4 La précarisation et la conciliation de la vie professionnelle et familiale

Concilier une vie professionnelle et familiale s'avère souvent encore plus difficile pour les familles en situation de précarité.

Tout d'abord, il convient de pointer le domaine du *travail*. En effet, certains parents ont connu un parcours professionnel chaotique, et principalement ceux qui vivent dans une région où le taux de chômage est particulièrement élevé. D'autres doivent à nouveau chercher du travail au terme d'une longue période de chômage. Enfin, certains parents se voient contraints d'accepter un emploi dont les horaires de travail sont difficilement compatibles avec une vie familiale, ce qui entraîne un problème d'organisation de la prise en charge des enfants.⁸ À cet égard, il existe une réelle différence entre les personnes ayant des horaires de bureau ou des horaires irréguliers. Toutefois, ce dernier type d'emploi se

retrouve dans de nombreux secteurs, tels que le nettoyage, les soins, la sécurité, la restauration et la vente. De plus en plus de personnes ont des horaires de travail atypiques^{9,10}, lesquels varient parfois d'une semaine à l'autre. D'autres sont obligés de travailler à temps partiel. En outre, on constate une augmentation de la création d'emplois dans l'économie des petits boulots, comme, par exemple, les services de livraison, pour lesquels la protection en matière d'emploi est généralement faible. Les politiques sont souvent axées sur la journée de travail traditionnelle et le contrat de travail classique, alors qu'un nombre croissant de salariés tombe en dehors de ce cadre, et se retrouve dans des conditions de travail précaires.

Deuxièmement, le domaine *familial* soulève des questions pour les familles précarisées. Ce livre examine la manière dont les familles organisent la prise en charge de leurs (jeunes) enfants, et les choix qu'elles peuvent opérer à cet égard. En résumé, trois options s'offrent aux familles: soit les parents s'occupent personnellement de leurs enfants soit ils font appel à une aide informelle ou à un service de garde d'enfants formel.

Il reste à voir si les familles peuvent véritablement choisir entre ces différentes options. Premièrement, les attentes sociales, économiques et culturelles, ainsi que les mesures politiques jouent un rôle au niveau des choix qui s'offrent aux parents.¹¹ Dans les pays où les décideurs politiques s'appuient sur le fait que les parents disposent d'un revenu et demi, les parents ont à leur disposition d'autres possibilités que dans les pays qui ne proposent que très peu de services de garde d'enfants formels.¹² En outre, les attentes sociales et culturelles peuvent différer, ce qui rend le travail rémunéré inconcevable pour certaines mères. Deuxièmement, les circonstances pratiques entrent également en ligne de compte. Au sein de certaines familles, seul un des deux parents travaille, les parents ont un emploi mal rémunéré, ou font face à l'absence de réseau social dans leur quartier.

Troisièmement, toutes les familles n'ont pas accès de la même manière aux services de garde d'enfants formels¹³, par exemple, quand il n'y a pas suffisamment de places. De même, les services de garde d'enfants existants peuvent ne pas être compréhensibles pour certaines familles ou ne pas être adaptés à leurs besoins. Par exemple, certains parents ont peur du jugement des professionnels de la petite enfance, et ils ont l'impression de devoir justifier leur emploi du temps¹⁴. D'autres parents perçoivent des différences (trop importantes) entre leur propre éducation et celle que reçoivent les enfants au sein des crèches¹⁵. Enfin, certains parents estiment que les structures de garde d'enfants ne sont pas «pour eux».

C'est précisément cette difficulté de concilier la vie professionnelle et la vie familiale qui est à l'origine du projet Interreg 2 Mers *PACE (Providing Access to Child-care and Employment)*. Dans le cadre de ce projet d'innovation sociale, les partenaires du projet dans quatre pays européens ont étudié la manière de rendre le travail et la garde d'enfants plus accessibles à l'attention des familles précarisées.

1.5 L'accueil occasionnel et flexible

Il ressort de l'argument central de ce livre que les familles précarisées ont besoin de structures d'accueil d'enfants plus flexibles. Il est tout à fait concevable que toutes les familles puissent bénéficier d'une plus grande flexibilité, mais ce livre se concentre délibérément sur le groupe cible des familles précarisées. Les politiques et les pratiques en matière de garde d'enfants ne sont généralement pas adaptées à ce dernier. Néanmoins, une meilleure adaptation s'avère nécessaire.

Dans ce livre, la flexibilité visée concerne principalement une flexibilité au niveau du caractère régulier de la garde d'enfants, ainsi que de l'organisation et de la planification de la garde d'enfants aujourd'hui confrontées à l'impossibilité de répondre aux demandes urgentes. En fait, seule la France utilise le terme «garde d'enfants régulière» dans les textes juridiques. Les autres pays n'utilisent des noms que pour les exceptions.

Dans ce qui suit, nous examinerons quelle est la marge de flexibilité possible dans le cadre du fonctionnement quotidien des structures de garde d'enfants. Cette flexibilité peut contribuer à répondre aux besoins des familles. Dans ce livre, nous choisissons consciemment de répondre à la question suivante: de quelle façon et dans quelles circonstances la garde d'enfants peut-elle faire preuve de plus de souplesse? Nous étudierons les problèmes d'accessibilité qui peuvent se poser dans ce que nous appelons «l'accueil régulier des enfants».

L'accueil occasionnel et flexible des enfants nécessite beaucoup d'énergie, étant donné qu'il s'écarte du schéma habituel. Est-ce judicieux d'y consacrer autant d'énergie dans une région, tant qu'il existe une pénurie de places?

Si davantage de places sont créées dans les crèches, cela ne signifie pas nécessairement que les familles précarisées pourront en bénéficier. La situation est différente au niveau de l'accueil occasionnel et flexible. En effet, les familles précarisées en ont plus souvent besoin que les structures d'accueil régulier. Celles-ci s'avèrent difficilement accessibles à ces familles, surtout lorsque ces dernières font face à un manque d'expérience en matière de garde d'enfants.

Il existe une définition légale de «l'accueil flexible» à savoir: la garde d'enfants à des heures qui dépassent la journée de travail habituelle. En revanche, «l'accueil occasionnel» répond à des besoins de garde soudains, et de courte durée. À cet égard, les deux modes d'accueil sont importants. En effet, un marché du travail axé sur la flexibilité de la main-d'œuvre a des conséquences pour les familles, ainsi que pour la prise en charge qu'elles doivent organiser. Cela ne signifie pas pour autant que les structures de garde d'enfants doivent suivre sans réserve toutes les évolutions du marché du travail. Le plaidoyer en faveur d'une certaine flexibilité est limité. En réalité, les familles doivent trouver des solutions aux attentes au niveau des différents aspects de la vie, et se frayer les bons chemins à travers les

lieux de prise en charge. Lorsqu'il est question de concilier la vie professionnelle et familiale, les familles doivent prendre en considération au moins trois, voire quatre domaines: le travail (un emploi ou un parcours d'activation), la garde des enfants, l'école, ainsi que les points de vue culturels concernant l'éducation et la prise en charge. Cette question ne nécessite pas uniquement une bonne planification. Ces aspects de la vie se caractérisent par des attentes et des rythmes différents, et parfois des contradictions.^{11,2} Il serait utile que la politique et la pratique dans ces domaines tiennent compte de la réalité de ces familles. Notre plaidoyer restreint en faveur de la flexibilité en matière de garde d'enfants constitue l'un des éléments.

1.6 La structure du livre

La première partie de ce livre traite plus en détail de la question de savoir *pourquoi* il est nécessaire que les services de garde d'enfants fassent preuve de davantage de flexibilité. Ce premier chapitre a dressé un aperçu des développements sociaux et des normes culturelles qui influencent la vie des familles. Le chapitre 2 pose un certain nombre de questions morales relatives à ces évolutions. Le chapitre 3 examine la flexibilité et la stabilité sous l'angle pédagogique. Le chapitre 4 décrit les évolutions au niveau de la politique du marché du travail, de la famille et des infrastructures. Le chapitre 5 s'intéresse aux perspectives des parents.

Comment est-il possible d'accroître la flexibilité de la garde d'enfants? Cette question est traitée en profondeur dans la deuxième partie du livre. Quelles sont les formes de flexibilité possibles en matière de garde d'enfants, et en quoi ces modèles diffèrent-ils de l'accueil «régulier»? Nous présentons quelques modèles d'accueil plus flexible, et décrivons un certain nombre d'applications du projet PACE.

La troisième partie se bornera à l'examen précis des éléments qui s'avèrent nécessaires en vue d'accroître la flexibilité de la garde d'enfants. Nous évaluons ces éléments par rapport à la question suivante: comment la garde d'enfants peut-elle créer davantage de confort à l'attention des enfants et de leurs parents? À cet égard, il convient indéniablement de tenir compte de la gérance, ainsi que du point de vue des éducateurs et des partenaires extérieurs.

Ce livre comprend de nombreux témoignages. Ces derniers sont tous authentiques, et ont été recueillis lors du projet PACE. Dans le but de garantir leur anonymat, nous utilisons des noms fictifs pour les témoins.

2.

UNE CONTRIBUTION AU BIEN VIVRE ?

Dans ce livre, nous plaidons en faveur d'un service flexible de garde d'enfants. Nous appelons ce plaidoyer «un plaidoyer restreint». Par le biais de ce dernier, nous entendons aider les familles à concilier les attentes des différents aspects de la vie. Néanmoins, nous sommes conscients du fait que certaines évolutions suscitent des questions ou une certaine réticence. Ainsi, peut-on justifier les contrats «zéro heure», dans le cadre desquels les travailleurs ne savent jamais à l'avance s'ils auront un emploi, et, par conséquent, une source de revenus? Un emploi est-il toujours bon pour un parent avec de jeunes enfants? Voulons-nous une société au sein de laquelle les services de garde d'enfants sont ouverts jour et nuit? Nous ne voulons pas ignorer de telles questions.

Ces questions reposent sur des discussions relatives à des valeurs telles que la productivité, le profit, la charité, la bienveillance. En outre, les choix politiques et les attentes sociales se fondent également sur des valeurs et, plus largement, sur des idées concernant la manière de vivre dans de bonnes conditions et bien vivre ensemble. Parfois, les opinions ou les textes politiques mentionnent explicitement ces valeurs et ces idées, mais celles-ci demeurent bien souvent implicites.

Tout au long de ce chapitre, nous allons examiner un certain nombre de valeurs et d'idées qui influencent notre vision du travail, de la famille et de la garde d'enfants.

La valeur fondamentale est la liberté, un concept qui a toujours joué un rôle important dans la réflexion sur l'éthique, une discipline qui s'intéresse à la façon de vivre dans de bonnes conditions et de bien vivre ensemble.

Depuis l'Antiquité, la liberté est associée à la responsabilité. Le raisonnement est le suivant: toute personne qui agit librement, est responsable de ses actes. Cette pensée joue actuellement un rôle majeur. En outre, nous menons à l'heure actuelle des discussions sur la liberté d'expression, la liberté de mouvement et de circulation, la liberté de porter un foulard, etc. En ce sens, la liberté est étroitement liée aux droits. Au cœur de ces droits de liberté figure le droit à l'autodétermination, selon lequel chaque être humain est libre de faire ce qu'il veut. Dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, cette idée occupe une place

importante, dès le premier article: «Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits».

Toutefois, vous n'avez pas le droit de vous rendre où vous voulez si vous ne disposez pas des moyens en vue de financer un déplacement. Ainsi, des ressources sont nécessaires afin d'appliquer réellement le droit à l'autodétermination. C'est pourquoi l'article 17 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme stipule que toute personne a droit à la propriété. En outre, l'article 23 stipule que toute personne qui travaille a droit à «une rémunération équitable et satisfaisante, qui lui assure ainsi qu'à sa famille une existence digne». De cette façon, chacun peut ainsi créer une base solide en vue de construire une existence pour soi-même, et sa famille.

Les droits de l'homme stipulent que tout être humain doit jouir de ces deux libertés: celle de l'autodétermination, et celle de disposer de moyens. Il revient aux autorités de garantir ces libertés. Néanmoins, tous les êtres humains ne peuvent pas exercer ces libertés de la même manière, et ce, en raison de divers facteurs: la capacité d'apprentissage et la force physique d'une personne, son origine, sa région de naissance, etc. Nombre de ces différences ne peuvent être écartées. Qui plus est, une telle situation ne serait guère souhaitable, certainement pas dans le cas de différences héréditaires, telles que la couleur des cheveux d'une personne, par exemple. Cependant, les penseurs et les décideurs politiques continuent de chercher des moyens de traiter les individus de manière équitable et «à égalité en dignité», afin de ne pas violer leurs libertés, ni celle relative à l'autodétermination, ni celle relative aux ressources. Étant donné les variations constantes des contextes de vie, cette quête ne s'arrête jamais. C'est ce que révèle le projet PACE.



DISCUSSIONS ÉTHIQUES DANS LE CADRE DU PROJET PACE

Lors du projet PACE, tant les partenaires de terrain que les chercheurs ont été confrontés à des questions et à des dilemmes d'ordre moral, lesquels ont débouché sur un certain nombre de discussions de groupe lors des réunions des partenaires. Les préoccupations et les contradictions soulevées au cours de ces discussions ont été intégrées dans ce chapitre.

2.1 Le travail et le bien vivre

En 1930, l'économiste John Maynard Keynes¹ prédisait qu'avant la fin du siècle, il y aurait suffisamment de richesses afin que chacun puisse choisir librement de travailler. La prédiction ne s'est pas réalisée. Apparemment, nous en voulons toujours plus, concluent Robert et Edward Skidelsky². Par conséquent, nous continuons donc à travailler. En outre, le travail véhicule des valeurs appréciées par de nombreuses personnes: la responsabilité, l'engagement et la persévérance, mais également l'épanouissement personnel et le développement. Dans ce cadre de valeurs, le travail revêt le caractère d'un droit, mais aussi d'un devoir. Celui qui ne travaille pas, semble se soustraire à ses responsabilités. C'est dans ce même ordre d'idées que s'inscrivent les plaidoyers en faveur d'une compensation en échange des allocations perçues, comme un travail d'intérêt général obligatoire pour les chômeurs.

Lorsque nous considérons le travail comme un devoir et non plus comme un droit, nous portons atteinte à la liberté des individus. Pourtant, même dans ce raisonnement, certaines personnes semblent avoir la liberté de ne pas travailler. Toute personne qui prend la liberté de ne pas travailler, mais qui ne demande pas de prestations ou d'allocations, ne rencontre que peu d'objections. Dans ce cas, la valeur de la liberté d'organiser sa vie comme on le souhaite l'emporte sur les valeurs associées au travail. En revanche, le jugement est généralement plus sévère pour les personnes qui n'ont pas les moyens. Ils se soustraient à leurs responsabilités, ou vivent aux dépens du contribuable. Même si une personne décide de ne pas travailler dans le but de s'occuper d'une autre personne à temps plein, elle hésite. Dans le cadre d'un système de congés existant, le choix est acceptable: une personne s'absente alors du travail pendant un certain temps pour s'occuper de quelqu'un d'autre. Toutefois, qu'en est-il si quelqu'un renonce à un emploi ou s'abstient d'effectuer des recherches en vue de décrocher un travail? Une telle décision déclenche des réactions plus virulentes, sauf si la personne en question possède les moyens de ne pas travailler. Dans ce cas, celle-ci est alors libre de choisir comment elle souhaite occuper ses journées. Dès lors, ce jugement ne tient pas compte de la manière dont la personne en question a obtenu l'argent nécessaire à cette fin. Ceux qui héritent de beaucoup d'argent n'ont cependant fait preuve d'aucun dévouement ni d'aucune persévérance.

Ce raisonnement donne à certaines personnes plus de liberté de choix qu'à d'autres, en raison du fait qu'elles disposent de ressources suffisantes, même si elles n'ont pas travaillé personnellement pour les obtenir. Il en résulte des inégalités. C'est la raison pour laquelle des propositions de révision du droit des successions sont parfois soumises, ou que d'aucuns plaident en faveur d'un revenu de base. Force est de constater que ces propositions n'ont pas rencontré un vif intérêt. Pour l'instant, le travail apparaît pour la plupart d'entre nous comme un devoir plutôt qu'un droit, et la relation entre le travail et la liberté est complexe.

En ce qui concerne la garde d'enfants, la relation complexe entre le travail et la liberté se manifeste au niveau de deux zones de tension.

La première est la tension entre le travail rémunéré et non rémunéré, la seconde concerne le travail flexible.

LE TRAVAIL RÉMUNÉRÉ ET NON RÉMUNÉRÉ

En fait, nous devrions remplacer le terme «travail» susmentionné par «travail rémunéré». En effet, de nombreuses personnes effectuent des travaux non rémunérés, tels que les tâches ménagères, des réparations réalisées à l'habitation ou à des moyens de transport, le fait de s'occuper des membres de sa famille ou de ses enfants, etc. Dans certains cas, ce travail non rémunéré peut être une raison de ne pas accepter un travail rémunéré. Il n'est pas clair s'il s'agit d'un droit ou non. Certaines personnes estiment qu'une telle situation n'est possible que si une famille dispose de ressources suffisantes, et n'utilise pas l'argent de la collectivité en demandant des allocations. En revanche, d'autres considèrent qu'il est de leur devoir de prendre soin de leurs proches, même si ce choix fait obstacle à un emploi rémunéré.

Les opinions divergent, y compris au niveau des autorités. Certains États accordent des allocations, sous la forme de systèmes de congé, pour prendre soin de quelqu'un. Cette approche montre que les tâches liées à la prise en charge sont appréciées. Pourtant, l'argent en retour de cet effort est bien moindre par rapport à celui d'un travail rémunéré. Qui plus est, les personnes qui accomplissent ces tâches dans le cadre d'un emploi gagnent nettement moins que celles qui travaillent dans le secteur financier ou informatique. Par conséquent, il est plus facile de s'arroger la liberté de ne pas s'occuper de tâches de prise en charge et d'opter pour un travail rémunéré, que de ne pas accepter un travail rémunéré et d'effectuer de nombreuses tâches de prise en charge. Pour la deuxième option, de l'argent s'avère nécessaire. Qui oserait aller à l'encontre des normes en vigueur? Ces normes se reflètent dans les opinions et les réactions des citoyens, ainsi que dans les choix politiques. Ainsi, des systèmes de congé parental ou d'assistance sont mis en place par les autorités, parallèlement à d'autres solutions, telles la prise en charge par les voisins et les membres de la famille comme nouvelles façons d'organiser la prise en charge. Dans le même temps, ces systèmes de congé et ces solutions en matière de prise en charge procurent si peu d'argent aux «soignants» que seules les personnes disposant de ressources suffisantes peuvent opter pour de tels systèmes.

Ainsi, les choix politiques actuels favorisent le travail rémunéré comme une option logique, sans nommer réellement ce choix.

Le choix du travail rémunéré se retrouve également au niveau de la politique d'activation. La plupart des pouvoirs publics tentent d'aider le plus grand nombre possible de citoyens à trouver un emploi rémunéré. Dès lors, le travail rémunéré semble ainsi être l'une des tâches les plus importantes pour un citoyen. Pourtant, ce devoir n'est pas formulé dans une constitution. La Déclaration universelle des droits de l'homme ne mentionne pas non plus le travail rémunéré en tant que droit

fondamental. Elle reconnaît toutefois le droit à l'épanouissement et à l'éducation. Cependant, de nombreuses formes de travail rémunéré font naître la question de savoir si ces dernières offrent véritablement des possibilités d'épanouissement. Dans le cadre d'un travail monotone, tel est rarement le cas pendant les heures de travail, même au niveau social. Les nettoyeurs, par exemple, travaillent généralement seuls, soit dans les habitations lorsque les occupants sont partis travailler, soit dans des bureaux, avant ou après les heures normales de travail. Qui plus est, si le travail est physiquement épuisant, il ne reste que peu d'énergie pour songer ensuite à l'épanouissement. C'est également le cas lorsque les heures de travail s'écartent fortement du rythme normal, empêchant ainsi la pratique de loisirs. L'activation est donc une question de travail, indépendamment du fait que ce travail procure à la personne qui l'exécute des possibilités d'épanouissement et d'évolution, voire éventuellement de gravir les échelons et de faire carrière. Pour reprendre les mots d'un collaborateur du projet PACE: «tous les emplois ne sont pas bons pour votre avenir».

LE TRAVAIL FLEXIBLE

Le travail flexible prend de nombreuses formes: de la gestion de portefeuille au travail précaire, assorti ou non d'une protection sociale acceptable.^{3,4,5} Quel que soit le type de travail flexible, la liberté se situe au cœur de l'ensemble des avantages et des inconvénients. Les partisans estiment que les horaires de travail flexibles confèrent davantage de liberté aux employés: ces derniers peuvent choisir de travailler ou non ainsi que leurs horaires et les périodes auxquelles ils souhaitent travailler. Idéalement, ce système leur permet d'adapter leur travail à leur vie privée. Les opposants, en revanche, soulignent surtout la liberté de l'employeur: des emplois flexibles donnent à l'employeur la possibilité d'organiser le travail de manière à ce qu'il soit le plus rentable, même s'il réduit la qualité de vie des travailleurs. Dans un tel système, les employés peuvent être soudainement appelés, ou sont contraints de quitter l'entreprise quand il n'y a pas assez de travail. Les partisans affirment en retour que les contrats flexibles assortis d'une protection sociale raisonnable offrent aux travailleurs la liberté de dire non. Cet exemple illustre un affrontement de deux interprétations de la liberté: celle de l'autodétermination et celle des moyens. Les travailleurs qui disposent d'une base matérielle et financière suffisante peuvent se permettre d'adapter leurs horaires de travail à leurs autres occupations. En revanche, la situation est bien différente auprès de ceux qui ne possèdent que peu de ressources. Un exemple tiré de l'économie des petits boulots permet de clarifier cette différence. De nombreux coursiers à vélo indiquent qu'ils sont satisfaits de leur forme de travail flexible parce qu'ils peuvent choisir le moment où ils travaillent. Les observations d'un journaliste ont cependant montré qu'à certains moments, le travail n'est exécuté que par des coursiers qui parlent à peine la langue, et doivent enfourcher une bicyclette démolie. De tels créneaux horaires se caractérisent par une charge de travail intense, mais dans des conditions inconfortables en raison de l'heure tardive. Et qu'en est-il lorsque les conditions météorologiques sont très mauvaises?⁶ Ces coursiers ont-ils la liberté de ne pas travailler à ce moment-là? Cela semble peu probable si des factures doivent être honorées. Il en va de même si ces personnes doivent prouver qu'elles travaillent suffisamment d'heures par semaine

pour louer une maison. Enfin, soulignons également la liberté de l'employeur d'attribuer ultérieurement plus ou moins de tâches à ses employés. Cette liberté peut empêcher le salarié de gagner un revenu suffisant à l'avenir.

Partir de l'idée selon laquelle les travailleurs peuvent choisir librement leur lieu et leurs horaires de travail, c'est risquer de négliger le fait que certaines personnes vivent dans des circonstances qui entravent un tel choix.

Des enfants affamés, des factures impayées, des créanciers, la crainte de perdre ses allocations, etc. Ce ne sont que quelques-unes des raisons pour lesquelles certaines personnes acceptent des emplois qu'elles n'auraient jamais choisis si leur situation était meilleure. Il va de soi que cette insatisfaction peut également se rencontrer au niveau des emplois stables, mais le risque est plus important pour l'employé dans le cadre de formes flexibles de travail. À titre d'exemple, ce travailleur risque alors de devoir être disponible en permanence, et de se conformer aux caprices du client.

Compte tenu de ce point, le travail flexible peut donc soulever des questions morales. Il ne fait aucun doute que certaines personnes choisissent consciemment un emploi flexible, lequel leur confère la possibilité de s'épanouir librement. Toutefois, il va sans dire qu'une telle situation ne s'applique pas à l'ensemble des travailleurs: les personnes plus vulnérables ne peuvent pas jouir d'une telle liberté. Pour ces dernières, le travail flexible menace d'entraver leur liberté: elles doivent être disponibles en permanence et, à terme, n'osent plus refuser une demande qui viendrait perturber leur vie de famille. Le même emploi flexible peut revêtir une signification complètement différente pour deux personnes. Ainsi, l'étudiant qui cherche un revenu supplémentaire trouvera une forme de liberté au sein de l'économie des petits boulots, tandis que cette même flexibilité s'apparentera à un emploi asphyxiant pour le père qui ne trouve aucun autre emploi, l'obligeant ainsi à être disponible en permanence.

Si les décideurs politiques considèrent que la liberté de créer des emplois flexibles est importante, ils doivent également prêter attention au revers de la médaille: celle de la liberté que procurent les moyens de subsistance. Ce n'est que lorsque chaque être humain dispose d'une base matérielle solide qu'il est réellement à même de choisir librement quand il travaille, et quand il ne travaille pas.

2.2 Les familles et le bien vivre ensemble

Pendant longtemps, la réflexion sur le bien vivre et le bien vivre ensemble a ignoré la position des familles. Les familles ont longtemps été ignorées lors de la réflexion quant à la façon de vivre dans de bonnes conditions et de bien vivre ensemble. En effet, la société était une question d'individus capables d'exprimer leur volonté. Au départ, il s'agissait des hommes. Les femmes, les enfants, les personnes malades ou handicapées ne faisaient pas partie de ce groupe. En revanche, depuis la Déclaration universelle des droits de l'homme, la famille est explicitement reconnue comme un «élément naturel et fondamental de la société» et ayant droit à la «protection de la société et de l'État». Néanmoins, il reste

difficile de considérer les familles en tant qu'entité. La particularité des familles réside dans le fait que celles-ci regroupent la cohabitation d'individus différents. Cette cohabitation est une quête en soi. En outre, les équilibres au sein des familles sont en constante évolution, ne serait-ce que parce que les enfants grandissent, induisant alors des besoins et des intérêts différents. Par ailleurs, le contexte de référence des familles change également.

À l'instar de l'ensemble des normes et des valeurs, celles concernant les familles sont contextuelles. Elles se fondent donc sur des idées dominantes relatives à la façon de vivre dans de bonnes conditions et de bien vivre ensemble. Il n'est dès lors pas surprenant de constater qu'il s'agit des mêmes valeurs que dans le cadre du débat sur le travail: la liberté, la responsabilité, l'engagement et l'épanouissement. Les normes au sujet des familles sont également étroitement liées à celles concernant l'éducation. En effet, l'essentiel de l'éducation est assuré au sein de la famille.

LA FAMILLE EN TANT QUE CHOIX

Pendant longtemps, fonder une famille était considéré comme un devoir. Cette idée résulte de croyances religieuses, mais aussi de la nécessité de survivre. Les différentes générations pouvaient s'entraider ou, au sein de familles plus riches, préserver les biens et le statut de la famille. Par conséquent, de nombreuses familles n'ont pas été fondées de manière spontanée, mais sont plutôt le fruit d'un accord social. Actuellement, une famille est le résultat d'un libre choix de deux individus. Cette formulation figure d'ailleurs dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme. Ce point de vue est conforme à l'interprétation individuelle de la liberté en tant qu'autodétermination, qui influence également la réflexion sur le travail. Si fonder une famille est un choix, ceux qui font ce choix doivent alors en assumer les conséquences. En d'autres termes, les parents doivent s'occuper de leurs enfants. À cet égard, les parents sont libres de demander de l'aide. Il s'agit également d'un choix, que les parents doivent prendre de manière indépendante.

L'attention portée à la liberté et à la responsabilité fait abstraction d'un certain nombre de questions complexes, lesquelles influencent la famille et ses membres. Premièrement, l'idée de la famille comme libre choix suppose que les deux fondateurs de la famille entretiennent mutuellement une relation d'égalité. Ainsi, ces derniers devraient donc être libres de choisir la manière dont ils veulent assumer leur responsabilité commune à l'égard de la famille. Or, il semble que de nombreuses familles ne disposent pas de cette liberté de choix, notamment en raison du fait que les femmes gagnent souvent moins que les hommes. Si une famille choisit que l'un des deux parents travaille moins afin d'assumer des tâches de prise en charge, la balance penchera inévitablement du côté du conjoint qui gagne le moins. Ce choix est logique: la famille a besoin d'une base financière solide. Néanmoins, on peut se demander si la famille est vraiment libre de choisir qui travaillera le moins.

En outre, les deux partenaires ne jouissent pas de la même liberté au sein de nombreuses familles. À titre d'exemple, les femmes consacrent jusqu'à une heure et demie de plus par jour aux tâches ménagères et à la prise en charge des

enfants. À cet égard, les femmes s'occupent tant des aspects pratiques qu'organisationnels.⁷ Les femmes sont-elles libres de choisir ces tâches, ou décident-elles de les assumer pour s'assurer de leur accomplissement? Enfin, les tâches des femmes sont souvent urgentes: si la femme ne met pas une lessive maintenant, il n'y aura pas de vêtements propres; si elle n'organise pas la garde des enfants pendant les vacances, il n'y aura plus de place.⁸ En revanche, les hommes se voient souvent confier la responsabilité d'assurer le revenu familial, alors que certains préféreraient inverser les rôles. À cet égard, les points de vue culturels et normatifs jouent un rôle. Nous pouvons conclure que les partenaires d'une famille ne peuvent être égaux pour de nombreuses raisons. Cette inégalité touche parfois l'ensemble de la famille, et parfois l'un des deux partenaires.

Une deuxième problématique qui peut affecter la liberté des familles est le hasard, ou la malchance. Ainsi, personne ne choisit de perdre son partenaire. Néanmoins, un parent isolé possède moins de liberté. En effet, ce dernier se retrouve seul à devoir assumer une solide base financière, ainsi que le travail ménager. En outre, personne ne choisit non plus que son partenaire, un enfant ou un parent contracte une maladie. Quiconque se retrouve dans cette situation assume généralement ses responsabilités, et apporte son aide, même si cela lui demande beaucoup d'énergie.

Troisièmement, la liberté des familles est également influencée de manière tant explicite qu'implicite. Il s'agit notamment de diverses formes de conseils aux parents, mais également de normes et de valeurs sociales au sujet du comportement des enfants. Des conseils peuvent être obtenus par le biais de différents canaux: auprès d'agences gouvernementales, d'instituts de recherche et d'ONG, mais également par l'entremise de magazines, de livres, de programmes télévisés, d'affiches et des médias sociaux. Les conseils aux parents semblent souvent neutres, mais dans la pratique, ils se fondent sur un modèle idéal qui ne tient pas compte du contexte dans lequel vit une famille. De ce fait, les conseils font parfois fi de l'incidence des conditions de vie sur l'éducation.⁹ Parallèlement, ces conseils se basent sur des normes relatives au bon comportement des enfants, lesquelles sont rarement formulées de manière explicite. Si une crèche soulève le problème qu'un enfant ne veut pas arrêter de jouer pour prendre son goûter, doit-on se référer à la norme selon laquelle les enfants doivent obéir, et manger au moment où les adultes en ont décidé ainsi? En principe, les familles sont libres de ne pas suivre tous les conseils, ou de ne pas se comporter selon les normes et les valeurs. Ainsi, les familles peuvent débiter l'apprentissage de la propreté à un âge précoce, alors qu'il leur est plutôt conseillé d'attendre un certain âge. À l'inverse, les parents peuvent attendre plus longtemps que l'âge conseillé pour initier leur enfant aux aliments solides. Les familles qui ne suivent pas les conseils donnent rapidement l'impression de se soustraire à leurs responsabilités. Jouer cavalier seul peut entraver les contacts sociaux, mais également le droit à l'aide si tout ne se déroule pas comme prévu.¹⁰ Ainsi, une famille qui apprend à son enfant à être propre peu après sa naissance, comme cela se pratique en Chine, risque de recevoir des remarques négatives lorsque l'enfant présente des problèmes de propreté à l'école maternelle.

Enfin, les politiques publiques influencent également la liberté des familles. La plupart des gouvernements accordent des aides financières aux familles, telles qu'une réduction des impôts, des allocations familiales, ainsi qu'une intervention pour la garde d'enfants. Les pouvoirs publics contribuent ainsi à la liberté positive des familles: une base solide. Il convient également de noter que certaines mesures ne sont attrayantes que pour les familles qui possèdent des ressources financières suffisantes. Ainsi, les familles aux revenus limités ou endettées éprouvent donc plus de difficultés à assumer leurs responsabilités. Elles sont moins susceptibles de libérer du temps pour l'éducation ou le développement de leurs enfants, et pour la vie de famille.

Même si nous pensons qu'une famille est le fruit d'un libre choix, et que les fondateurs doivent en assumer la responsabilité, il semble peu probable que les membres de la famille optent pour des facteurs contextuels tels que l'inégalité des revenus, des régimes de congé trop onéreux, des conceptions rigides au sujet de l'éducation, voire des éléments tels que la malchance.

LA FAMILLE ET LE TRAVAIL

Une famille doit honorer une multitude d'engagements dans le monde qui l'entoure. Les enfants vont à l'école, à la crèche, s'épanouissent dans des activités telles que la musique ou le théâtre, sont membres d'un club sportif, nouent des amitiés, nécessitent un suivi médical ou paramédical, etc. Durant de nombreuses années, les parents aident leurs enfants dans le cadre de ces différentes activités. Ainsi, ils s'occupent de la communication, des rendez-vous, de l'équipement matériel et du transport. Toutes ces charges exigent du temps, de l'énergie et des ressources qui viennent s'ajouter aux efforts pour répondre aux besoins élémentaires, comme la nourriture, le chauffage, les vêtements et l'entretien. En outre, les parents ont également leurs obligations et leurs activités, telles que des hobbies, des contacts avec des amis, des voisins, des membres de la famille, etc. Par ailleurs, s'ils ont également un emploi à temps plein, la combinaison de toutes ces obligations peut s'avérer ardue. Nombreux sont ceux qui sollicitent l'aide de membres de leur famille ou d'une aide rémunérée. Pour la première, la famille a besoin d'un réseau familial. De nombreuses familles ne disposent pas d'un tel réseau, par exemple, les familles qui ont récemment immigré. Pour la deuxième solution, à savoir une aide rémunérée, la famille doit disposer d'un revenu garanti, ce qui n'est pas le cas de toutes les familles. Pour les familles sans réseau et ayant des revenus limités, la combinaison de la vie familiale et professionnelle s'apparente à un défi encore plus important que pour les familles bien insérées, et disposant de revenus suffisants. En contrepartie, le travail offre aux parents une plus grande sécurité: ils ne sont pas dépendants des allocations, et peuvent essayer d'accroître leurs chances sur le marché du travail. Qui plus est, si les deux membres de la famille travaillent, ils peuvent d'autant mieux faire face aux problèmes qui peuvent toucher l'un des deux parents. En fin de compte, ces facteurs mettent en lumière que les options des parents sont plus limitées que notre point de vue relatif à la liberté et aux choix individuels laisse sous-entendre.

C'est dans cette perspective que nous devons mener notre réflexion quant au travail flexible. Est-il raisonnable que les parents aient un emploi qui exige une grande flexibilité, dans le cadre duquel ils ne connaissent leur horaire et leur disponibilité que peu de temps à l'avance? Comment peuvent-ils combiner un tel travail avec les exigences familiales? De plus, il reste encore à prouver si l'emploi en question est le gage de revenus suffisants.

2.3 L'accueil à l'enfance dans une perspective éthique

L'accueil à l'enfance donne aux parents la possibilité de concilier vie familiale et vie professionnelle ou de suivre des formations tout en conservant à la famille son rôle, reconnu par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, comme «l'élément naturel et fondamental de la société». L'accueil à l'enfance participe également à l'épanouissement de l'enfant et à son ouverture sur le monde en dehors du cercle familial. L'accueil à l'enfance est un enjeu majeur dans notre société.

FAIRE GARDER SES ENFANTS, UN CHOIX DÉLIBÉRÉ OU UNE OBLIGATION?

De nombreux parents qui exercent une activité professionnelle choisissent de déposer leurs enfants dans une structure d'accueil, option qu'ils combinent parfois avec une garde à domicile assurée par un membre de la famille – ce qui ne constitue par ailleurs pas une alternative pour les parents dont la famille est éloignée. Mais la politique d'activation ne leur en laisse guère le choix. Les parents ne recourent donc aux services d'accueil uniquement quand ils n'ont pas d'autre solution. Partant, pour beaucoup de parents, il ne s'agit pas d'un choix délibéré. De plus, certains parents ne peuvent pas faire appel aux services d'accueil parce que les modalités ne répondent pas à leurs besoins, notamment au niveau des heures d'ouverture.

Décider de confier son enfant à une structure d'accueil est une chose, trouver une place en est une autre. L'encadrement pédagogique et l'organisation des structures d'accueil actuelles varient énormément. Ce qui pourrait laisser à penser que les parents n'ont que l'embarras du choix. Il n'en est rien: faire un choix réfléchi demande de l'énergie, du temps et un certain degré d'éducation; de plus, l'accessibilité et les prix demandés diffèrent et les heures d'ouverture ne correspondent pas toujours aux horaires de travail des parents. La liberté de choix reste donc du domaine de la théorie. Ceci étant dit, la plupart des autorités s'efforcent de garantir le droit à un accueil de qualité. Cela n'est possible qu'en mettant l'accent sur la qualité dans tous les lieux d'accueil des enfants, ce qui coûte de l'argent. La création d'un nombre suffisant de lieux d'accueil aussi coûte de l'argent. À défaut de moyens financiers suffisants, les autorités devront faire un choix: créer suffisamment de places ou garantir la qualité de toutes les places existantes.

Certains parents – qui ne travaillent pas – font aussi le choix de faire garder leur enfant dans le but de le socialiser et de lui faire découvrir le monde en dehors de la sphère familiale; d'autres font appel aux services d'accueil pour pouvoir souffler un peu. Étant donné que les places sont rares et que le fonctionnement

des structures d'accueil coûte cher aux autorités, on peut se demander si le recours aux services d'accueil se justifie vraiment dans ces cas. Dans de nombreux pays, la priorité sera donnée à l'accueil des enfants dont les parents travaillent, même si de nombreux chercheurs soulignent les avantages que présente l'accueil des enfants dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. Le fait que des parents qui n'en ont pas vraiment besoin fassent appel aux services d'accueil restreint le choix des familles qui ont vraiment besoin de ces services.

La question de savoir si l'accueil des enfants est – ou devrait être – un choix délibéré des parents amène la question de savoir si être gardé est une bonne chose pour l'enfant. Et nombreux sont ceux qui en doutent en ce qui concerne les très jeunes enfants. À ce niveau, les choix politiques des pays diffèrent, non seulement en ce qui concerne la durée du congé de maternité légal, mais également, par exemple, en ce qui concerne les politiques d'activation qui s'appliquent aux parents de jeunes enfants. En Angleterre et en France, les parents d'enfants de moins de deux ans n'ont pas à se justifier s'ils ne cherchent pas de travail; en Belgique et aux Pays-Bas, la situation est différente. Ce n'est donc pas un hasard si, en Belgique et aux Pays-Bas, les enfants commencent à être gardés dès l'âge de trois mois.

Dans le projet PACE, l'âge minimum d'accueil des enfants a constitué une pomme de discorde: les décideurs politiques anglais avaient beaucoup



de mal à croire que des parents puissent décider volontairement de placer leur bébé de trois mois dans une structure d'accueil, car, en Angleterre, cette situation est rare. De nombreux collaborateurs politiques belges et néerlandais étaient d'accord pour reconnaître que les enfants sont placés trop jeunes dans les structures d'accueil. Ils ont toutefois estimé que cette solution améliore les perspectives de carrière des mères. Tous les participants étaient d'accord sur ce point. En Angleterre, étant donné que les autorités n'interviennent pas dans les frais de garde très élevés des jeunes enfants, un des parents au moins se voit contraint de ne pas reprendre tout de suite le travail après la naissance. Et, dans la pratique, ce sont les mères qui restent à la maison.

.....

GARDE DES ENFANTS ET EMPLOI

Dans la section précédente, il est apparu que certains parents ne font pas garder leur enfant que ce soit parce que la structure d'accueil n'est pas ouverte aux heures qui leur conviennent ou par manque de place au moment où ils trouvent un emploi. Cette constatation soulève la question de savoir si l'accueil des enfants doit s'adapter à la flexibilité du marché du travail. Cette question est complexe. L'incertitude quant au nombre d'enfants à accueillir peut, par exemple, conduire à une certaine précarisation de l'emploi pour certains professionnels de la petite enfance. Les autorités pourraient intervenir et financer des places flexibles, qu'elles soient ou non occupées à terme, ce qui permettrait aux structures d'accueil de protéger leur personnel. Cette mesure serait bénéfique à la fois pour les parents et le personnel des structures d'accueil, mais elle soutiendrait les employeurs qui proposent des emplois flexibles, un point qui soulève aussi de nombreuses objections éthiques. Une autre option serait que les employeurs qui proposent des emplois flexibles financent des places dans les structures d'accueil. Comme ces employeurs trouvent en général assez de candidats potentiels qui n'ont pas d'enfants et qu'une telle action réduit les marges bénéficiaires, ce scénario ne semble probable qu'en cas de grande pénurie sur le marché du travail.

.....

S'il y a une chose sur laquelle les participants au projet PACE étaient d'accord, c'est la grande responsabilité des professionnels de la petite enfance, en ce sens qu'ils encadrent des enfants très jeunes, qui ne parlent pas ou très peu, et qui ne peuvent donc pas exprimer leurs besoins ni donner leur accord; et ils en gardent souvent plusieurs à la fois. Les rémunérations des accueillants ne reflètent pas leur niveau de responsabilité. De plus, ce secteur est sous-rémunéré et les possibilités de développement sont limitées. De nombreux participants au projet ont estimé que l'écart entre la faible rémunération et la grande responsabilité était contraire à l'éthique, et plus encore quand on y ajoutait la création potentielle d'emplois plus flexibles. Ce risque est d'autant plus réel que dans le secteur de l'accueil à la petite enfance, l'emploi dépend de la demande à un moment donné dans un espace géographique donné. La plupart des parents ne feront pas de longs trajets ou ne paieront pas de grosses sommes d'argent pour faire garder leurs enfants. Et ceux qui disposent de moyens suffisants engagent une baby-sitter à domicile.

.....

L'accueil des enfants constitue un élément très important pour le marché du travail et les parents qui veulent s'épanouir dans leur vie professionnelle. Ce n'est pas le cas de tous les parents: une politique d'activation ou des impératifs financiers poussent certains d'entre eux à exercer un emploi qui offre peu de possibilités de développement ou qui demande beaucoup d'énergie. En outre, amener les enfants sur le lieu d'accueil et les récupérer à temps nécessitent souvent de gros efforts de la part des parents, et leurs revenus professionnels s'avèrent souvent insuffisants pour assumer les frais liés à l'accueil. C'est à ce moment que les autorités interviennent. La question se pose alors de savoir si cet argent, déboursé

pour couvrir les frais d'accueil, est dépensé à bon escient ou s'il serait plus judicieux de l'affecter directement au financement d'un congé parental.

2.4 Quatre plaidoyers pour une politique des familles et de l'emploi responsable

Toutes les questions qui ont émergé par rapport au travail, la famille et la garde des enfants sont de nature complexe, et il n'est pas possible d'y répondre de manière univoque. Comment trancher ces nœuds gordiens et quelle action entreprendre? Pour nous y aider, nous avons élaboré un guide sous la forme de quatre plaidoyers.

Le premier est un plaidoyer restreint en faveur d'un accueil occasionnel et flexible des enfants. Bien que nous nous interroguions sur les évolutions du marché du travail qui donnent lieu à ce type d'accueil, nous recherchons des pratiques raisonnables qui offrent une certaine flexibilité aux familles, et qui permettraient aux parents d'assumer leur responsabilité sociale et de trouver ou exercer un emploi. Les enfants et leurs parents pourraient se développer dans un cadre de vie organisé.

Le deuxième plaidoyer préconise une plus grande valorisation des tâches: (la) lessive, (l')entretien du jardin, (la) préparation des repas, (les) courses, (le) soin des petits bobos, (une) oreille à l'écoute des tracas quotidiens... La réalisation de ces tâches est considérée comme allant de soi jusqu'à ce que la personne qui s'en chargeait arrête de les accomplir. Une grande partie de ce travail s'effectue à l'intérieur de la maison et parfois de manière sporadique, ce qui le rend peu visible. De plus, tout le monde n'est pas logé à la même enseigne. Comme l'explique la politologue américaine Joan Tronto, certains peuvent se permettre de ne pas assumer la responsabilité de ces tâches. C'est ce qu'elle appelle la «Privileged irresponsibility», un privilège réservé aux riches ou aux moins nantis, qui ont d'autres personnes sur qui se reposer. Le manque de valorisation de ces tâches se reflète également dans la faible rémunération des professionnels qui les exécutent, aussi bien dans les services traditionnels que dans le nettoyage, la restauration ou les travaux d'entretien domestique. Quand ces services seront davantage valorisés, chacun se rendra compte qu'il est de sa responsabilité de les assumer, et les professionnels qui dispensent ces services seront mieux rémunérés. En d'autres termes, la rémunération des professionnels du secteur des services doit être au moins équivalente à celle des autres professions.

Le troisième plaidoyer concerne les bénéficiaires de la prise en charge. En général, les services dispensés par les professionnels obéissent à des procédures fixes et identiques pour tous. Cette manière de fonctionner existe aussi dans le secteur de l'accueil des enfants: par exemple, le change systématique des enfants à heures fixes ne tient pas compte des besoins du bénéficiaire ni de son bien-être. En matière d'accueil des enfants, ces dernières années, la prise en charge s'est

recentrée sur les enfants avec une attention accrue apportée à leur bien-être et à leur participation. Progressivement, l'idée s'est aussi imposée que la famille devrait également bénéficier d'une prise en charge. Et, aujourd'hui, il arrive que des services d'accueil doivent prendre une décision qui, si elle ne s'avère pas optimale pour l'enfant, constituera néanmoins une meilleure solution pour la famille dans son ensemble. Par exemple, si les deux parents doivent suivre un cours d'intégration au même moment, la période de familiarisation de l'enfant peut être raccourcie pour aider la famille, même si une période de familiarisation plus longue serait préférable pour l'enfant.

Notre plaidoyer prend pour point de départ l'attention portée au bénéficiaire de la prise en charge, à qui l'on donne la liberté de faire des choix, de ne pas en accepter les interprétations figées pour jouer un rôle actif dans le processus de prise en charge. Tout bénéficiaire d'une prise en charge peut le faire, un enfant aussi. C'est au prestataire de service qu'il revient d'évaluer les réactions de l'enfant. Le bénéficiaire des services lui-même peut aussi participer à la prise en charge. Même de jeunes enfants peuvent faire preuve d'attention envers un autre enfant en lui donnant un jouet, par exemple. Un adulte peut faire preuve de compassion en cas de difficulté. Cette interprétation est inspirée de l'éthique de la prise en charge.¹¹ Elle s'écarte de l'idée que le bénéficiaire de la prise en charge se doit avant tout de montrer de la reconnaissance, et préconise une relation réciproque et égalitaire entre le prestataire et le bénéficiaire de la prise en charge.

Notre plaidoyer final plaide pour une politique généreuse. Et une fois encore, il puise son inspiration dans l'éthique des services de prise en charge, dont l'un des points de départ est que lors de la prise de décisions complexes, l'individu tient compte non seulement de ses valeurs et de ses principes, mais aussi de ses sentiments et des avis des personnes qui lui tiennent à cœur, qu'il ne veut ni blesser ni décevoir.¹² Nous préconisons que la politique s'intéresse également aux relations interpersonnelles. S'imaginer qu'un individu qui choisit d'assumer des responsabilités en matière de prise en charge des autres le fait en toute liberté ne tient pas compte des relations que cet individu entretient avec les autres, ni de son sentiment de responsabilité vis-à-vis d'eux. Même si ce choix a été fait en toute liberté, l'individu pourrait faire un choix différent si les circonstances étaient différentes. Et il n'a aucun contrôle sur les circonstances. Une politique d'activation pourrait donc prendre en compte les différentes formes de prise en charge assumées par un chômeur. Et, dans le même temps, cette politique pourrait garantir que la «privileged irresponsibility» disparaisse pour que chacun assume ses responsabilités.

Ces quatre plaidoyers en tête, nous envisageons une fois de plus un accueil flexible et occasionnel et cherchons une interprétation significative et claire du concept.

3.

ACCUEIL OCCASIONNEL ET FLEXIBLE : DE QUOI PARLONS-NOUS ?

Il n'existe pas actuellement de définition toute faite de l'accueil occasionnel et flexible. Les textes politiques, à l'instar des quelques publications scientifiques sur le concept, en proposent différentes interprétations. Afin de parvenir à une définition utile, nous allons d'abord examiner toutes les significations données aux termes «occasionnel» et «flexible» dans le contexte de l'accueil des enfants. Afin de comprendre ces interprétations, nous allons commencer par nous pencher sur la notion de stabilité et d'instabilité, et sur celle de continuité.

3.1 Stabilité et instabilité

La stabilité joue un rôle important dans les discussions sur la qualité des services d'accueil des enfants. C'est le cas depuis le début du 19^e siècle, alors que la trilogie paix, propreté et régularité était invariablement mise en avant comme le meilleur moyen d'élever les enfants, à la maison et dans les crèches.¹ En pratique, cela a conduit à un plaidoyer pour une répartition claire en groupes :

«Les enfants doivent être répartis en petits groupes, qui forment chacun une unité, avec des salles de classe aménagées pour pouvoir les séparer si nécessaire. Un tel aménagement aura un effet bénéfique non seulement en termes de santé, puisque la contamination peut être limitée si nécessaire, mais aussi en termes d'éducation.» (*Hommelen, 1961; citation tirée de Vandenbroeck, 2012*)²

À ce jour, presque tous les manuels sur l'accueil des enfants proposent des moyens de créer cette stabilité. C'est notamment le cas de cette publication de 2003 :

«Le calme et la régularité sont importants pour le développement de l'enfant. Dans une crèche, cela signifie que les enfants doivent pouvoir compter sur un responsable stable pour s'occuper d'eux et les réconforter lorsqu'ils sont tristes. Le fait de connaître l'organisation de la semaine ou de la journée leur donne quelque chose à quoi s'accrocher. Des jours fixes de prise en charge et des rituels quotidiens rassurent les enfants. Ils savent, par exemple, qu'après avoir bu leur lait, on leur lira une histoire ou qu'ils feront la sieste l'après-midi. En restant toujours au sein du même groupe, ils apprennent à se connaître et créent des liens. De plus, la place fixe qu'ils occupent dans le groupe ne devra pas être redéfinie en permanence. Tous ces facteurs garantissent paix et régularité pour l'enfant; bref ils assurent la stabilité.»³

Dans cette description, la stabilité est liée aux paramètres organisationnels et pédagogiques de l'accueil: jours d'accueil fixes, professionnels de la petite enfance fixes, groupes fixes et rituels.

L'importance accordée au concept de stabilité repose sur l'idée que l'instabilité a des conséquences négatives sur l'enfant. Des études scientifiques ont montré que les enfants qui vivent dans un environnement instable peuvent développer des troubles comportementaux et émotionnels, voire souffrir d'un retard de développement.^{4,5,6} Mais qu'est-ce que la littérature considère comme un environnement instable? Les textes scientifiques décrivent diverses formes de stabilité. Les scientifiques considèrent qu'une prise en charge assurée par différents membres du personnel ou dans de cadre de différents types d'accueil constitue une source d'instabilité: par exemple, l'accueil d'un enfant dans un cadre informel, puis dans un cadre formel, puis dans un nouveau cadre d'accueil informel, ou le passage d'une crèche à une autre.^{6,7,8} Les nombreux textes qui traitent de l'instabilité des environnements de prise en charge ne permettent toutefois pas de mettre le doigt sur une cause précise, ce qui complique l'interprétation des résultats de la recherche.

Les textes sur les conséquences néfastes de l'instabilité chez les enfants ne tiennent pas compte des motifs de la mise en place de situations d'accueil stables ou instables, alors que tant les services d'accueil que les parents pourraient avoir des raisons légitimes de choisir ou non la stabilité.

Les services de garde d'enfants doivent répondre à toute une série de règles et d'attentes. Par exemple, un taux d'occupation maximum et un taux d'occupation minimum sous peine de perdre leurs subventions et de devoir mettre la clé sous la porte. En outre, l'accueil d'enfants exige un niveau d'organisation élevé: (la) commande des repas, (le) déploiement du personnel, (le) nettoyage des locaux... Tout cela fonctionne mieux pour toutes les parties concernées quand les arrangements sont stables et les rythmes prévisibles. En outre, les services de garde d'enfants évoluent dans un contexte de politiques et (de) réglementations conformes aux normes sociales en vigueur. Et la norme dit que la stabilité est nécessaire. La combinaison de tous ces paramètres fait de la stabilité la clé de voûte de l'accueil des enfants.

Les parents aussi doivent parfois faire des choix au niveau de la prise en charge qui entraînent une certaine instabilité pour leurs enfants. Il peut s'agir d'un choix positif, par exemple dans le cas où le parent préfère la qualité d'une nouvelle infrastructure, qu'il prend un congé parental ou que la famille se rapproche de son lieu de travail. Mais le choix peut aussi être induit par la fermeture ou l'arrêt des activités d'une structure d'accueil, un changement d'emploi ou des horaires de travail du parent qui ne correspondent plus aux heures d'ouverture de la structure d'accueil. Les facteurs dont doivent tenir compte les parents sont nombreux et la qualité de la structure d'accueil des enfants ne représente qu'un facteur parmi d'autres.^{8,9}

Les choix que font les parents sont liés à l'espace de prise en charge dans lequel ils évoluent. L'accueil des enfants n'est qu'un domaine parmi d'autres de la vie familiale: il est possible qu'un parent fasse un choix qui génère une plus grande stabilité au niveau de sa vie professionnelle et familiale au détriment de l'accueil de ses enfants. Un déménagement est un exemple de ce type. À l'inverse, l'accueil des enfants peut aussi être un facteur d'instabilité: les parents qui ne peuvent pas compter sur des services d'accueil fiables et abordables changeront plus souvent d'emploi et connaîtront une vie familiale stressante.^{10,11} Outre le paramètre concernant la stabilité/l'instabilité, la flexibilité imposée aux parents dans les divers domaines de leur vie joue également un rôle. Ceux qui ont un emploi avec des horaires fixes auront besoin de plus de flexibilité dans d'autres domaines que ceux qui ont des horaires de travail flexibles. Dans leur recherche d'une structure d'accueil adaptée, les parents s'efforceront également de garder une certaine flexibilité dans d'autres domaines de la vie. Ils tenteront ainsi de créer les conditions qui leur permettront de trouver la structure d'accueil qui leur offre la meilleure qualité possible.¹²

Les concepts de stabilité et d'instabilité seront donc interprétés différemment par les responsables des services de garde d'enfants et par les parents. Et pour les enfants aussi, ces notions peuvent revêtir une signification différente.

Dans la pratique, les enfants placés en milieu d'accueil peuvent être confrontés à diverses formes d'instabilité. Par exemple, dans un établissement où les heures d'accueil sont fixes, la structure quotidienne peut être floue ou en constante évolution et il peut y avoir régulièrement des changements de personnel. À l'inverse, un enfant qui fréquente une structure d'accueil de manière irrégulière peut ressentir une certaine stabilité, par exemple, si le personnel responsable de son encadrement rend les événements prévisibles en instituant des rites de passage clairs, en annonçant les activités ou en faisant en sorte que les enfants qui viennent plus souvent donnent l'exemple. Cette forme de stabilité est conforme à la continuité, à la prévisibilité et à la relation étroite entre l'enfant et sa mère, que la littérature sur l'accueil des enfants met en avant comme étant d'importants fers de lance.^{5,7,13,14} Ces fers de lance sont précieux, mais peuvent aussi avoir leur place dans un système d'accueil des enfants qui s'écarte de la stabilité qu'offrent des plans d'accueil fixes, des réservations précoces et un groupe d'enfants fixe.

Conclusion

La continuité et la régularité sont importantes pour les enfants, et de nombreuses recherches estiment qu'elles leur apportent de la stabilité. Le secteur de l'accueil des enfants tient compte – et à juste titre – de ces éléments mais les a transposés dans un système rigide qui met l'accent sur la stabilité extérieure: une stabilité reconnaissable par un non-initié, comme des réservations à l'avance, des planifications fixes, des moments d'entrée fixes et des groupes fixes. Les parents incapables de s'adapter à ces éléments fixes en raison de contingences extérieures liées à d'autres domaines de leur vie sont laissés pour compte et sont obligés de chercher d'autres solutions pour faire garder leurs enfants ou d'en combiner plusieurs.^{10,15,16} Paradoxalement, pour ces familles, le système d'accueil des enfants ne fait qu'accroître l'instabilité. La stabilité extérieure ne correspond néanmoins pas nécessairement à la stabilité intérieure, celle que les enfants ressentent dans les structures qu'ils fréquentent, les informations qui leur sont proposées et les relations qu'ils établissent. Et c'est aussi la stabilité qui permet aux parents d'organiser une vie de famille qui favorise une harmonie intérieure pour chacun de ses membres.



3.2 Flexibilité

Les parents ont besoin de flexibilité pour coordonner les différents domaines de la vie; et, bien sûr, leur premier souhait est de trouver une certaine flexibilité dans chacun des domaines de la vie. Cette flexibilité peut se traduire, au niveau de l'accueil des enfants, par une planification qui peut se faire peu de temps à l'avance, une organisation adaptable ou des possibilités de recours au service d'accueil modulables. Les parents qui travaillent en équipe, par exemple, n'ont besoin de services d'accueil que le matin une semaine, trois jours complets la semaine suivante et le week-end la semaine encore suivante. Peu de pays offrent une solution à ces parents. En Suède et en Finlande, les parents qui travaillent en équipe ou de nuit peuvent compter sur une prise en charge 24 heures sur 24. Leurs enfants peuvent arriver à la crèche tôt le matin, tard le soir ou pendant la nuit. Ce mode de prise en charge est particulièrement adapté aux parents isolés ou aux parents qui ne disposent que d'un réseau d'accueil informel limité.

Aucun des pays des partenaires du projet PACE ne confère aux parents qui en ont besoin un droit d'accueil des enfants en dehors des heures d'ouverture habituelles. Cependant, la politique d'activation oblige de nombreux parents à travailler selon des horaires irréguliers. Les parents peuvent compter sur une baby-sitter à la maison, moyennant paiement. Dans certains cas exceptionnels, les entreprises ou les hôpitaux organisent leur propre service d'accueil (de nuit).

Par ailleurs, le travail n'est pas le seul domaine de la vie qui nécessite une structure d'accueil des enfants flexible. Comme l'a montré le projet PACE, le besoin d'une structure flexible peut aussi découler du fait que le parent doit s'occuper de plusieurs enfants:

«J'avais besoin de cette flexibilité pour pouvoir accompagner mon autre enfant à ses rendez-vous médicaux.» (Anissa, Gravesham, 2019)

La flexibilité peut prendre de nombreuses formes, qui dépendent également des règles. Le tableau suivant montre comment les règles des quatre pays du projet PACE définissent et façonnent la flexibilité. Ces interprétations s'ajoutent aux pratiques quotidiennes dans les pays concernés.

	Belgique (Flandre)	France	Angleterre	Pays-Bas
La réglementation mentionne-t-elle la flexibilité ?	Oui, elle figure dans les textes légaux.	Oui, mais pas sous ce terme. Et seule la France a un homologue; l'accueil régulier.	Oui, elle est mentionnée dans les directives statutaires du ministère de l'éducation pour les autorités locales.	Non, elle n'apparaît dans aucun texte juridique.
Formes de flexibilité explicitement mentionnées dans la réglementation	Accueil en famille: accueil d'enfants à des heures atypiques Accueil d'enfants en groupe: accueil d'enfants à des heures atypiques. Des heures d'ouverture plus larges (ROM): avant 7 heures ou après 18 heures, les week-ends ou jours fériés..	Les réglementations ne parlent pas de flexibilité, mais de souplesse: L'accueil est souple et permet de répondre à des besoins ponctuels d'accueil .	La réglementation combine la flexibilité avec les besoins des parents: <i>la prise en charge est proposée à des heures et à des moments correspondant aux heures où les parents doivent travailler ou travailler davantage.</i> <i>La flexibilité est souhaitable pour les heures gratuites pour les enfants de deux, trois et quatre ans. L'autorité locale peut faire valoir cette flexibilité, dans certaines limites.</i>	Le site Web du gouvernement ne mentionne le terme qu'une seule fois. ¹⁷ Il s'agit de l'accueil des enfants en alternance.
Flexibilité de l'accueil des enfants	Garde d'enfants en dehors des heures et jours d'ouverture habituels. Les familles disposant d'un plan d'accueil des enfants flexible, sous réserve de l'accord de la structure d'accueil.	Différentes formes: accueil de courte durée, accueil d'urgence, accueil à des jours et de heures alternés ou à heures atypiques. En outre, l'accueil régulier est flexible: les parents peuvent réserver une centaine d'heures d'accueil, sans préciser à l'avance quand ils y auront recours.	Les parents peuvent programmer les accueils de manière flexible. Les parents peuvent répartir les heures subventionnées sur plusieurs jours et plusieurs semaines.	Les enfants qui ne se rendent pas en milieu d'accueil les mêmes jours chaque semaine. L'interprétation reste limitée. Les exigences de qualité sont basées sur la continuité et la régularité. Pour les enfants de moins d'un an, il y a un critère fixe. ¹⁸

Tous les parents peuvent-ils faire usage de cette flexibilité ?	Les parents dépendent de l'offre locale en matière d'accueil flexible.	Les parents dépendent de l'offre locale en matière d'accueil flexible.	Les parents dépendent de l'offre locale. Certaines autorités imposent une offre plus importante de prises en charge flexibles.	Très limité. Un accueil flexible n'est possible qu'au tarif le plus élevé.
--	--	--	--	--

3.3 Garde d'enfants occasionnelle

L'adaptation ou la modification des heures d'ouverture ne sont pas la réponse à toutes les demandes d'accueil. Les parents sont parfois confrontés à des situations imprévues qui exigent une autre forme de flexibilité, notamment une journée ou une période de prise en charge plus longue, qui ne pouvait pas être prévue assez tôt.

«J'ai dû passer un entretien d'embauche et je n'avais pas de solution pour faire garder mon enfant.» (Susanna, Gravesham, 2019)

La majorité des pays appellent ce type de service d'accueil un service d'accueil occasionnel. Tout comme l'accueil flexible, l'accueil occasionnel est interprété différemment dans les règlements et la réalité quotidienne des services d'accueil dans les quatre pays du projet PACE.

La France considère le service d'accueil occasionnel comme toute autre forme d'accueil occasionnel: il doit être temporaire et la nécessité de la prise en charge doit revêtir un caractère unique et n'être connue que peu de temps à l'avance. La réglementation oppose ce type de prise en charge à l'accueil régulier, qui se caractérise par un besoin récurrent et connu longtemps à l'avance. Cela signifie que la France considère également le service d'accueil réparti sur des jours alternés comme un accueil régulier quand les journées d'accueil sont connues longtemps à l'avance.¹⁹

En Flandre, la réglementation prévoit une interprétation spécifique de l'accueil occasionnel. Ce type d'accueil peut avoir une durée de six mois maximum et est réservé aux familles qui se trouvent dans des situations spécifiques:

- Le parent ne travaille pas et entame une formation.
- Le parent ne travaillait pas et a trouvé du travail.
- Le parent a un entretien d'embauche.
- La famille est confrontée à une situation de crise aiguë.
- La famille a besoin d'un court moment de répit.
- L'enfant a besoin d'être pris en charge en dehors de la famille pour des raisons sociales et/ou pédagogiques.

Aux Pays-Bas et en Angleterre, la réglementation ne parle pas de l'accueil occasionnel. Si ce type d'accueil n'y est pas interdit, le système de financement en

rend toutefois la mise en place extrêmement difficile. Les orientations pédagogiques qui mettent l'accent sur la continuité, le soutien au développement et à l'apprentissage des enfants rendent également la prise en charge occasionnelle difficile à mettre en place.

3.4 Accueil flexible et occasionnel: les définitions du projet PACE

Ce livre a élaboré des définitions de l'accueil flexible et occasionnel des enfants. Ces définitions ont été élaborées dans le cadre du projet PACE et reposent sur la littérature scientifique ainsi que sur des entretiens et des discussions menées avec les différents partenaires des quatre pays concernés.

L'accueil occasionnel fait référence aux formes d'accueil auxquelles les familles peuvent avoir recours à court terme et pendant une durée limitée.

Cette définition permet différentes interprétations. L'une d'elles est celle de l'*accueil d'urgence*, organisé dans de très brefs délais, après une courte procédure d'inscription et souvent sans période de familiarisation. Les *haltes-garderies* françaises assurent cette forme de garde occasionnelle pour les parents en situation d'urgence, par exemple en cas d'hospitalisation imprévue ou de convocation au tribunal. En Flandre, les services de garde d'enfants peuvent réserver des places pour les situations de crise. Cependant, elles ne reçoivent des subventions que si elles peuvent prouver qu'elles ont fourni une «place de crise» à au moins trois enfants au cours de l'année. En outre, les parents dépendent généralement de la bonne volonté des structures d'accueil qui prévoient des places d'urgence dans leur fonctionnement normal.

Un autre mode d'accueil occasionnel est celui de l'*accueil de courte durée*. En Flandre, les nouveaux arrivants sont tenus de suivre un cours d'intégration, généralement d'une durée de six semaines. Les crèches Het Lindeke à Turnhout et 38 Volt à Malines assurent l'accueil des enfants de ces parents. En Angleterre, la crèche Butterfly offre, par exemple, un accueil occasionnel aux patients en dialyse à la polyclinique. Les parents qui doivent se rendre à l'hôpital de manière inopinée peuvent également déposer leur enfant à la crèche Butterfly, située à côté de l'hôpital, sans devoir prendre rendez-vous.

L'accueil flexible désigne les formes d'accueil des enfants à la disposition des familles qui ont des besoins d'accueil irréguliers et imprévisibles. L'accueil des enfants se fait à des heures différentes et par demi-journées.

Cette définition peut conduire à différentes pratiques adaptées au contexte local. À Brighton et Hove (Angleterre), les autorités locales coordonnent un service d'accueil des enfants pour les familles dont les besoins sont imprévisibles. L'accueil peut se faire la nuit, en dehors des heures d'ouverture habituelles des structures d'accueil. Dans le Kent, un certain nombre de crèches privées ont fait l'expérience d'une plus grande souplesse au niveau de la planification des accueils. En Flandre, 38 Volt offre une flexibilité totale en matière de planification de l'accueil, mais toujours dans le cadre des heures d'ouverture habituelles.

3.5 Accueil flexible et occasionnel: quid de la stabilité?

Comme mentionné plus haut, la stabilité est un concept fondamental en matière d'accueil des enfants, et il faut distinguer la stabilité extérieure, qui concerne l'organisation et la planification des services, et la stabilité intérieure au niveau du ressenti des enfants et des parents. L'accent mis sur la stabilité extérieure pousse les familles en situation de vulnérabilité à faire moins fréquemment appel aux services d'accueil des enfants. Les familles monoparentales, les nouveaux arrivants ou les familles à faible revenu sont les familles les plus susceptibles d'avoir des besoins d'accueil flexible. Ces besoins sont satisfaits par la mise en place de services d'accueil flexible et occasionnel.

Force est de constater qu'un accueil flexible et occasionnel n'est pas incompatible avec la stabilité. Les structures d'accueil ont de nombreuses possibilités de travailler sur la stabilité pédagogique. De plus, dans le domaine de l'accueil des enfants, la flexibilité est nécessaire pour atteindre la stabilité intérieure au niveau du vécu des enfants et des parents. Sinon, les parents sont obligés de choisir des systèmes qui ne peuvent pas offrir de stabilité pédagogique. L'accueil occasionnel et flexible peut aider les parents à s'orienter par rapport à leurs besoins d'accueil des enfants, même si certains domaines de la vie exigent une grande flexibilité, comme c'est le cas pour certains environnements de travail ou parcours d'intégration. Qui plus est, ces modes d'accueil aident les parents à créer une nouvelle stabilité, par exemple en acquérant un revenu fixe.²⁰

Actuellement, la majorité des structures d'accueil ne permet pas cette flexibilité. Cela ne signifie pas que les structures ne sont pas disposées à la mettre en place, mais plutôt qu'elles fonctionnent dans un système instable.

Le fonctionnement des structures d'accueil dépend des contributions financières des parents et des subventions. Ces subventions sont liées aux heures de prise en charge et non aux heures laissées vacantes. Quand les parents ne déposent pas leur enfant pendant quelques jours, ils privent la structure de ses revenus. Dans les pays qui travaillent avec des subventions du côté de la demande, l'instabilité se déplace au niveau des parents. S'ils perdent leur emploi ou travaillent

moins, ils perdent leur avantage fiscal ou leur intervention pour l'accueil des enfants. Il s'agit donc aussi d'une forme de flexibilité, mais d'une flexibilité au niveau du système des subventions et non pas d'une flexibilité au niveau des parents. C'est pourquoi nous préconisons un système d'accueil stable qui permette de mettre en place des structures d'accueil flexibles pour les familles.

4.

POLITIQUE DE LA FAMILLE ET DE L'EMPLOI

4.1 Introduction

Chaque famille constitue un espace de prise en charge fait de rythmes, d'attentes et de responsabilités différents.¹ Dans ce chapitre, nous allons nous arrêter sur les choix politiques qui influencent cet espace de prise en charge. Notre point de départ est la politique d'accueil des enfants, à la jonction entre la politique de l'emploi, la politique de la famille et les évolutions démographiques. Nous allons d'abord présenter les politiques d'accueil des enfants dans les Pays-Bas, la France, l'Angleterre et la Flandre. Par accueil des enfants, nous entendons la prise en charge formelle des nourrissons et des enfants de moins de trois ans en Flandre et en France, de moins de quatre ans aux Pays-Bas et de moins de cinq ans en Angleterre. La prise en charge formelle se présente sous diverses formes: la crèche, le jardin d'enfants, la crèche familiale, le assistants maternels et la garde à domicile.

Dans la suite de ce chapitre, nous examinerons la conformité de la politique d'accueil des enfants avec les choix politiques opérés dans d'autres domaines. Enfin, nous examinerons comment la politique de la petite enfance est mise en œuvre dans la pratique: quels sont les familles et les parents qui en bénéficient et quels sont ceux qui n'en bénéficient pas. Afin de pouvoir interpréter la politique d'accueil des enfants, nous allons commencer par un bref historique de cette politique.

4.2 Autrefois – la politique d'accueil des enfants dans une perspective historique

Au 19^e siècle et au début du 20^e siècle, beaucoup de femmes travaillaient dans les usines ou dans les champs pour assurer la subsistance de leur famille. En général, elles étaient moins bien payées que les hommes. La garde des enfants n'était pas organisée par les autorités mais bien par les usines et les organisations caritatives

qui y voyaient un moyen de prévenir la mortalité infantile ou de compenser les «mauvaises habitudes d'éducation» de la classe ouvrière.² La réputation de l'accueil était mauvaise et sa qualité, généralement médiocre.³

La Seconde Guerre mondiale a été suivie d'une période d'essor, au cours de laquelle les autorités se sont concentrées sur des interventions sociales telles que l'éducation pour tous, l'emploi, les soins de santé, les pensions de retraite et la sécurité sociale. L'accueil des enfants ne figure pas sur la liste. Dans la plupart des pays d'Europe occidentale, le modèle du soutien de famille masculin domine.⁴ Les conseils en matière d'éducation et de parentalité sont basés sur les modèles importés des États-Unis, comme la théorie de l'attachement de Bowlby, qui encourage les mères à prendre leurs responsabilités et à s'occuper de leurs enfants à la maison.² Lorsque les parents font garder leurs enfants, c'est principalement par nécessité économique. Faire garder ses enfants est un «mal nécessaire».

De plus en plus de femmes travaillent et, dans les années 1970 et 1980, le nombre de femmes actives augmente de façon spectaculaire en France et en Flandre. Peu à peu, les familles de la classe moyenne font de plus en plus garder leurs enfants. Leurs besoins jouent donc un rôle important dans l'organisation de cet accueil. Elles travaillent à temps plein, pendant les heures de bureau et à partir des années 1970 et 1980, la garde des enfants est organisée en conséquence. La régularité et la continuité deviennent la norme.²

Aux Pays-Bas et en Angleterre, les autorités ont longtemps hésité à s'immiscer dans les questions d'ordre privé comme l'éducation. En outre, à cette époque, il régnait une «idéologie de la maternité»⁵ qui rendait moralement répréhensible le fait que les femmes ayant de jeunes enfants travaillent à l'extérieur. Quand l'emploi des femmes a fortement augmenté aux Pays-Bas dans les années 1980, il s'agissait principalement d'emplois à temps partiel.⁶ À l'époque, la politique ne prenait aucune initiative pour concilier vie professionnelle et vie familiale.⁴ Au début, tant aux Pays-Bas qu'en Angleterre, beaucoup de familles ont réussi à jongler entre vie familiale et vie professionnelle, entre autres en se tournant vers un accueil informel.^{4,7} Quand faire garder les enfants est devenu une nécessité, les autorités se sont concentrées sur un accueil à temps partiel avec des horaires d'ouverture limités. Cet accueil des enfants à temps partiel a stimulé le modèle d'«un salaire et demi», dans lequel les mères travaillent principalement à temps partiel.⁸

La plupart des pays européens ne se sont mis à investir dans l'accueil des enfants que quand l'offre s'est avérée insuffisante face au nombre de femmes actives.⁴ La Flandre s'y est mise dans les années 1970 et à partir de ce moment, le nombre des familles ayant recours à l'accueil d'enfants a fortement augmenté.² La France a suivi dans les années 1980. À la fin des années 1980, 20% des enfants de zéro à trois ans en Belgique et en France bénéficiaient déjà d'une place subvention-



née dans une structure d'accueil. Aux Pays-Bas et en Angleterre, ce chiffre était de 2%.⁹ Dans les années 1990⁴, les Pays-Bas et l'Angleterre ont beaucoup investi dans l'accueil des enfants. À partir de ce moment, les dépenses publiques consacrées à l'accueil des enfants n'ont cessé d'augmenter partout. C'est toujours le cas au 21^e siècle.

4.3 Aujourd'hui – la politique d'accueil des enfants à ce jour

L'ORGANISATION DE L'ACCUEIL DES ENFANTS CHEZ LES QUATRE MEMBRES DU PROJET PACE

En matière d'accueil des enfants en Europe, les objectifs de Barcelone 2002 constituent un important fil conducteur. Ces objectifs préconisent un accueil officiel pour au moins 90% des enfants de plus de trois ans, et 33% des enfants de zéro à trois ans.¹⁰ En réalité, et surtout à la lumière de la politique de l'emploi, ces objectifs ne s'avèrent pas très ambitieux en termes de prise en charge des nourrissons et des jeunes enfants. Les quatre membres du projet PACE répondent à ces normes, mais force est de constater qu'il persiste de nombreuses différences au niveau de l'organisation et de l'approche de l'accueil des enfants.

	Flandre	France	Pays-Bas	Angleterre
Âge à partir duquel les enfants ont droit à une place gratuitement	2,5 ans (école maternelle dans l'enseignement élémentaire) (obligatoire à partir de 5 ans)	3 ans (école maternelle dans l'enseignement élémentaire) (obligatoire à partir de 3 ans)	4 ans (école maternelle dans l'enseignement élémentaire) (obligatoire à partir de 5 ans)	3 ans (crèche, 15h par semaine) (début de l'enseignement élémentaire obligatoire à 5 ans)
Système pour les enfants de 0 à 6 ans	Système distinct pour 0-3, 3-6 ans Ministères et directives (pédagogiques) séparés. Les professionnels de la garde d'enfant ont un niveau de formation plus faible.	Système distinct pour 0-3, 3-6 ans Ministères et directives (pédagogiques) séparés. Les professionnels de la garde d'enfant ont un niveau de formation tout aussi élevé.	Système distinct pour 0-4, 4 ans et suivants Ministères séparés. Exigences de formation plus strictes à partir de la maternelle, pas de directives pédagogiques en crèche.	Système (semi-)intégré – un ministère mais plusieurs cadres et niveaux de formation
Pourcentage d'enfants de 0 à 3 ans qui bénéficient de la garderie pendant au moins quelques heures par semaine (chiffres de 2017) et en moyenne un certain nombre d'heures par semaine	52.9% (31.1 heures par semaine)	50.5% (31.1 heures par semaine)	61.6% (16.7 heures par semaine)	33.2% (16.5 heures par semaine)

	Flandre	France	Pays-Bas	Angleterre
Prix mensuel moyen en PPS¹¹	258 (285 euros)	121-274 (133-301 euros)	511 (572 euros)	1090 (1067 livres)
Prix régulés?	oui	oui	non	non
Places d'accueil en famille	Très développé et régulé 30% des places en modes de garde pour les enfants de zéro à trois ans	Très développé et régulé 57% des places en modes de garde pour les enfants de zéro à trois ans	Très développé et régulé 18% des places en modes de garde pour les enfants de zéro à trois ans	Très développé et régulé 18% des places en modes de garde ¹²
Taux d'encadrement accompagnant/enfant pour les enfants de 2 ans en centre d'accueil <i>(taux d'encadrement accompagnant/enfant chez un assistant maternel)</i>	1/9 (si plusieurs accompagnants sont présents, sinon 1/8; 1/14 pendant la pause) 1/8	1/8 1/4	1/8 1/4	1/4 1/3 (avec max. 1 enfant de moins d'un an)
Places privées avec auto-financement /subvention publique	Environ 10% des lieux d'accueil ne sont pas subventionnés ou perçoivent uniquement une subvention de base	Surtout des lieux d'accueil subventionnés.	Surtout des initiatives privées dans un système dirigé par le marché	Lieux d'accueil subventionnés pour les enfants à partir de 3 ans et certains enfants à partir de 2 ans. Surtout des initiatives privées dans le cadre desquelles (certains) parents peuvent utiliser des lieux d'accueil subventionnés.
Type de subvention: offre (subvention des lieux d'accueil) ou demande (subvention pour les parents, par ex. grâce à un avantage fiscal)	offre + demande (récupération par le biais d'une demande fiscale)	offre	demande (par le biais des parents)	demande (par le biais des parents)
Mesures pour faciliter l'accès pour les familles vulnérables	Les enfants en grand besoin ¹³ sont prioritaires. Les enfants pauvres sont prioritaires et paient moins. ¹⁴	Les enfants en grand besoin ¹³ sont prioritaires. Les enfants pauvres sont prioritaires et paient moins.	Réductions dus du prix pour les familles qui répondent à une série de facteurs de risque qui annoncent un retard possible dans l'enseignement (système complexe)	Les familles à faible revenu peuvent obtenir jusqu'à 15 heures d'accueil gratuites par semaine pour leurs enfants de deux ans, s'ils en font la demande eux-mêmes

Un rapide coup d'œil sur l'accueil des enfants dans les pays partenaires du projet PACE montre que les différences historiques existent toujours. La France et la Flandre présentent de nombreuses similitudes, et il en va de même entre les

Pays-Bas et l'Angleterre. La Flandre et la France sont les pays dans lesquels les parents recourent le plus aux services d'accueil des enfants à temps plein. Ces deux pays combinent une offre publique bien développée avec des structures d'accueil privées subventionnées. La plupart des structures d'accueil pratiquent des tarifs qui tiennent compte des revenus des parents et du nombre d'enfants dans la famille. En outre, la Flandre et la France disposent toutes deux d'un système d'accueil en famille qui représente une part importante des places d'accueil des enfants.

En Angleterre et aux Pays-Bas, l'accueil des enfants est en grande partie aux mains d'entreprises privées. Les parents doivent demander une intervention financière, qui est accordée sous la forme d'une réduction d'impôt pour frais de garde d'enfants.¹⁵ Aux Pays-Bas, les parents paient jusqu'à ce que les enfants puissent aller à l'école. En Angleterre, les parents peuvent demander des «funded free entitlement hours», qui leur donnent droit à un certain nombre d'heures de prise en charge gratuites par semaine pour les enfants de plus de trois ans. Dans ces deux pays, l'accueil des enfants est coûteux. C'est la raison principale pour laquelle certains parents, qui auraient pourtant besoin de ces services, n'y ont pas recours. En Flandre et en France, le principal frein à l'accueil des enfants se situe au niveau du manque de places.¹⁶

L'investissement continu dans l'accueil des enfants dans tous les pays partenaires du projet PACE a permis d'accroître l'utilisation mais pas d'atteindre l'égalité d'utilisation.¹⁷

Si les premières crèches ont voulu soulager les familles ouvrières et se montrer paternalistes, depuis les années 1980, ce sont précisément ces familles qui ont plus difficilement accès aux structures d'accueil. En Belgique et en Angleterre, entre 2006 et 2011, on a même constaté une inégalité croissante dans l'accès aux services d'accueil des enfants.¹⁸ En 2020, les mères qui ont un niveau d'instruction élevé sont beaucoup plus susceptibles de déposer leurs enfants dans une structure d'accueil à temps plein que les mères moins instruites.¹⁹ En France, un enfant de moins de trois ans dont la mère est peu instruite a 55% de chances en moins qu'un enfant dont la mère est très instruite d'avoir accès à des services d'accueil à temps plein.¹⁷ En Belgique, ce pourcentage est de 33%, aux Pays-Bas de 44% et en Angleterre de 76%.

Cette inégalité d'accès n'est pas le résultat de préférences ou de choix individuels, mais de barrières structurelles telles qu'un coût trop élevé, une longue liste d'attente, la difficulté à comprendre le système ou un manque d'harmonisation des différents domaines de la vie.²⁰

POLITIQUE D'ACCESSIBILITÉ

Les inégalités au niveau du recours aux services d'accueil sont d'autant plus frappantes que la politique européenne est axée précisément sur l'accessibilité. Le cadre de qualité européen pour l'accueil de la petite enfance élaboré en 2014 pour le secteur de l'accueil de la petite enfance²¹ considère l'accessibilité pour toutes les familles comme faisant partie des paramètres de qualité. L'objectif est

de soutenir les familles en situation de vulnérabilité en offrant des possibilités de développement aux enfants et en permettant aux parents de travailler. La bonne nouvelle, c'est que les autorités peuvent faciliter ce processus, notamment en faisant en sorte que chaque enfant puisse bénéficier d'une place à un prix abordable.¹⁷

De nombreux pays européens considéraient auparavant que l'accueil de la petite enfance revêtait également une fonction sociale en plus de sa fonction économique. Dans de nombreux cas, ce soutien aux familles vulnérables est de nature économique. La logique d'investissement est donc une logique compensatoire et paternaliste qu'on peut résumer comme suit: nous investissons dans les jeunes enfants maintenant afin qu'ils se débrouillent bien plus tard et qu'ils paient beaucoup d'impôts.²² Cette logique d'investissement ressort clairement des programmes anglais élaborés à partir de la fin des années 1990, comme le Sure Start²³.

Les décideurs politiques considèrent l'accueil des enfants comme l'environnement idéal pour offrir un soutien linguistique et inculquer des compétences sociales aux enfants issus de familles vulnérables. Pour qu'ils réussissent bien à l'école par la suite.²⁴

Ces points de vue sociaux incluent l'élaboration d'une approche pédagogique en matière d'accueil des enfants. Dans les quatre pays partenaires du projet PACE, cette question a longtemps été négligée. En Flandre et en France, un programme pédagogique pour l'enseignement maternel a été mis en place à la fin du 19^e siècle. L'accueil des enfants s'est développé indépendamment de ce système et n'a pas été associé à des réflexions pédagogiques, sauf pour discipliner les parents. Aujourd'hui, la France, la Flandre et l'Angleterre disposent d'un programme pédagogique. Ces programmes contiennent les lignes directrices relatives à la prise en charge, au développement et à l'apprentissage des enfants. Les approches pédagogiques diffèrent d'un pays à l'autre. L'Angleterre se concentre sur le développement et l'apprentissage. La Flandre voit plus loin et a élaboré un programme de prise en charge des enfants, des familles et du voisinage. Seuls les Pays-Bas ne disposent à ce jour d'aucune directive pédagogique contraignante. En 2017, un programme pédagogique en matière d'accueil des enfants non contraignant a cependant été diffusé.

POLITIQUE D'ACCUEIL FLEXIBLE ET OCCASIONNEL

L'accessibilité est liée aux éléments structurels. L'un de ces éléments est la disponibilité de places occasionnelles et flexibles. La France et la Flandre disposent d'une offre d'accueil flexible et occasionnel agréé et subventionné. En Flandre, certaines crèches et certains professionnels de la petite enfance offrent un certain nombre de places occasionnelles en plus de leurs places d'accueil habituelles. Un nombre limité de structures d'accueil prennent également les enfants en charge la nuit et le week-end, et certaines crèches travaillent de manière tout à fait occasionnelle. En France, les familles peuvent déposer leur enfant dans une *halte-garderie* jusqu'à trois demi-journées par semaine. Ces haltes-garderies s'adressent principalement aux familles dans lesquelles aucun parent ou

un parent seulement travaille. Elles poursuivent un double objectif: donner aux parents le temps d'assumer des tâches en dehors de la famille et offrir aux enfants la possibilité de découvrir le monde en dehors du cercle familial. En outre, la France dispose de *multi-accueils*, qui combinent une prise en charge régulière et occasionnelle. Avec les habitants du quartier, ils déterminent la relation entre les lieux réguliers et les lieux occasionnels. Il existe cependant peu de structures en France qui permettent un accueil à la fois occasionnel et flexible. La plupart des haltes-garderies, par exemple, ont des heures d'ouverture strictes, et certaines ferment même à l'heure du déjeuner. Il y a aussi des listes d'attente, ce qui empêche les parents d'organiser la garde de leurs enfants de manière flexible.

Les réglementations néerlandaise et anglaise ne parlent pas d'accueil occasionnel et flexible. En principe, il n'est pas interdit d'organiser ce type d'accueil, mais toutes les lignes directrices et toutes les règles de financement mettent l'accent sur la continuité. Organiser un accueil occasionnel s'avère donc difficile, et obtenir la régularisation de l'intervention financière dans ce cadre demande beaucoup de temps et d'efforts. Les parents ne recourent donc à ce type d'accueil occasionnel que s'ils savent qu'ils en auront besoin sur le long terme.

4.4 La politique du marché de l'emploi

L'évolution observée dans l'accueil des enfants n'est pas sans rapport avec les changements observés dans le reste de la société et est en fait, depuis longtemps, liée à l'emploi dans les familles. Comment les autorités réagissent-elles face à cette corrélation? Et quel sera l'impact des glissements économiques, notamment ceux qui vont vers une économie 24 heures sur 24, sur la politique en matière d'accueil des enfants?

Mutation de l'emploi

Depuis les années 1990, le monde du travail a changé de façon spectaculaire. De plus en plus de femmes travaillent. La vague d'émancipation des années 1970 leur a permis de renforcer leur position sur le marché du travail et a élargi leur accès à l'éducation. Le secteur des services, qui repose plus souvent sur les femmes, s'est également développé. En outre, les habitudes de dépenses des ménages nécessitent souvent un deuxième revenu pour joindre les deux bouts. Et enfin, les mesures publiques telles que le travail à temps partiel, la réduction du temps de travail et les systèmes de congé ont contribué à accroître la participation des femmes au marché du travail.⁴

La mondialisation de l'économie joue un rôle croissant dans la société, tandis que l'influence des États-nations diminue. La mondialisation et la numérisation de l'économie poussent de nombreux pays occidentaux à s'orienter vers une économie de la connaissance et des services. Une évolution qui a surtout un impact sur les emplois des personnes peu qualifiées.⁴ Dans tous les pays, la qualité et la sécurité de l'emploi évoluent. L'époque où l'on travaillait toute sa vie à temps plein pour la même organisation est révolue. Le marché du travail est compétitif et les

travailleurs doivent être flexibles. La *flexicurity* remplace la sécurité de l'emploi. Idéalement, ce concept devrait signifier «flexibilité» du côté des entreprises et les employeurs, et «sécurité» pour les travailleurs, qui doivent pouvoir compter sur suffisamment de travail de qualité, des contrats flexibles mais fiables et des parcours d'apprentissage tout au long de la vie.

La réalité est souvent différente. Les personnes peu qualifiées ont du mal à trouver du travail et doivent se contenter de contrats «zéro heure» ou de contrats journaliers et hebdomadaires via des agences d'intérim. Cela crée une *gig economy*, ou une économie des petits boulots qui fait référence à des tâches ponctuelles et occasionnelles.

Cette flexibilité a des côtés positifs et négatifs pour le travailleur. La forme positive est appelée «le travail de portfolio» par certains chercheurs: le travailleur dispose d'une grande marge de manœuvre et décide où, quand et comment il travaille. Cette forme de travail convient particulièrement aux personnes qui ont un niveau d'instruction élevé. La forme négative, le «travail précaire»,²⁵ est instable et peu sûre, apporte peu de satisfaction et n'offre que peu, voire aucune protection sociale.^{26,27} Les contrats «zéro heure» en Angleterre en sont un bon exemple: l'employé doit pouvoir se rendre disponible à n'importe quel moment de la journée, sans savoir exactement quand ni pendant combien de temps ses services seront nécessaires.

Le travail précaire est mauvais pour la santé²⁵ et réduit les chances d'être mieux payé ou de trouver un emploi stable par la suite. Travailler n'est donc pas toujours plus avantageux, alors que la politique d'activation pousse de nombreuses personnes à accepter un travail précaire.

Des évolutions sociales se font sentir mais pas partout ni pour tous de la même manière. Le passé l'avait montré. Au début du 20^e siècle, les familles ouvrières étaient, pour la plupart, incapables d'atteindre l'idéal bourgeois qui présentait l'homme comme le soutien de famille et la femme, dans le rôle de la mère au foyer car, dans les familles ouvrières, la femme devait contribuer aux revenus du ménage.

Aujourd'hui, si la norme est d'avoir deux revenus par ménage, les inégalités subsistent car certains ménages ne peuvent satisfaire à cette norme (par obligation ou choix délibéré) et la pression sur ces familles s'accroît. Le nombre de familles monoparentales ou recomposées est en augmentation et ces familles non plus ne peuvent satisfaire à la norme. On remarque toutefois que cette norme n'est pas en vigueur dans tous les pays ou toutes les régions. Aux Pays-Bas, par exemple, le modèle en vigueur est celui qui se base sur le fait que les ménages disposent d'un revenu et demi.⁸

En raison de ces changements, les politiques relatives au marché du travail sont de plus en plus complexes et difficiles à mettre en œuvre. En outre, le nombre de personnes âgées et l'espérance de vie augmentent, ce qui signifie qu'il faut plus d'argent pour les pensions et les prestations.⁴ Les employeurs sont souvent

de grandes multinationales qui sont en position de force dans les négociations. En réponse à ces contextes, une politique commune est en train d'émerger dans toute l'Europe du nord-ouest qui s'articule autour de deux axes: l'activation et la conditionnalité.

L'activation en tant que noyau de la politique du marché du travail

Depuis le milieu des années 1990, le Nord-Ouest de l'Europe a connu une évolution vers un nouvel État providence⁴ avec, comme pilier central, le travail rémunéré. Il y a quelques années encore, quand un travailleur se retrouvait sans emploi, il recevait un revenu de remplacement mais aujourd'hui, il est soumis à une politique d'«activation» de la part des autorités.²⁸

Le travail rémunéré est présenté comme une mesure sociale: une opportunité pour échapper à la paupérisation ou en sortir et pour combattre l'exclusion sociale.²⁹ Les partis de gauche, comme ceux de droite, se revendiquent d'une idéologie dans laquelle le travail sert l'intérêt général.⁴ À tous les niveaux de décision, les politiques du marché du travail se voient assigner un seul objectif: tous les adultes doivent soit travailler, soit étudier pour retrouver un emploi. «Tous ceux qui ont des bras et des jambes doivent travailler», a déclaré la ministre belge de l'Emploi en 2013. «C'est la seule façon de continuer à pouvoir financer le modèle de l'État-providence.»³⁰

La conditionnalité au cœur de la politique des droits

La politique d'activation va de pair avec un changement au niveau du rôle de l'État, qui ne se considère plus responsable de fournir à chacun un revenu décent. L'État transfère cette responsabilité sur le citoyen³¹: il crée des opportunités, mais c'est au citoyen de les saisir; il assure l'égalité des chances⁵, mais il appartient au citoyen de les saisir et de les transformer en bonnes conditions de vie pour lui-même. Ce raisonnement aboutit à un modèle de culpabilité individuelle³² qui fait peser une grande responsabilité sur le citoyen.

Le point de départ de ce raisonnement est que les droits sont liés à des obligations.³³ La politique des autorités en matière de prestations est empreinte de la même logique, à savoir que toute prestation est assortie de conditions: les chômeurs doivent prouver qu'ils sont à la recherche d'un emploi. Ces derniers sont souvent obligés de suivre des cours et des parcours de formation. Parmi les quatre pays du projet PACE, la Belgique est championne en la matière: 33% des demandeurs d'emploi inscrits suivent un parcours d'activation. En France et aux Pays-Bas, ce chiffre atteint respectivement 21.9% et 18.5%.³⁴

L'activation concerne principalement les obligations du citoyen, et moins ses droits. Ceux qui ne respectent pas leurs obligations peuvent s'attendre à des sanctions, dont le but est de stimuler la recherche de travail. Pour la même raison, le paiement des indemnités est limité dans le temps et leur montant diminuent rapidement.³⁵ Les mesures relatives aux indemnités s'appliquent non seulement aux chômeurs, mais aussi aux personnes qui travaillent trop peu d'heures. Elles touchent souvent les personnes handicapées, les parents isolés, les personnes malades et les personnes inactives.³⁶

4.5 La garde d'enfants comme instrument politique au sein d'un État social actif

Dans presque tous les pays européens, les changements de politique au niveau du marché du travail s'accompagnent d'une augmentation des investissements dans la garde des enfants. Les pouvoirs publics considèrent de plus en plus l'activation et la garde d'enfants comme un ensemble cohérent.⁴ Il ne s'agit pas toujours d'une stratégie proactive. Ainsi, les décideurs politiques ne misent sur la combinaison de l'activation et de la garde d'enfants que lorsque les dépenses de chômage montent en flèche. Par ailleurs, ils peuvent également décider de créer davantage de services de garde d'enfants lorsque le manque de ces services devient un problème collectif.⁴ Toutefois, l'histoire montre que les autorités ne mettent généralement pas en place de structures d'accueil pour les enfants en vue de permettre à plus de femmes de trouver un emploi, mais plutôt l'inverse, c'est-à-dire après que les femmes ont commencé à travailler en masse. En ce sens, le taux de femmes actives constitue une condition *nécessaire* en vue de créer davantage de services de garde d'enfants, mais forment-elles aussi une condition *suffisante*? Le nombre limité de services de garde d'enfants en Angleterre illustre le fait que tel n'est pas le cas.³⁷ Lorsque les politiques se concentrent sur la garde d'enfants, d'autres raisons entrent également en ligne de compte. Ainsi, le thème de la garde d'enfants offre la possibilité de récolter des voix auprès des électeurs d'une manière visible mais peu coûteuse.⁴

Un système de garde d'enfants bien développé apporte une aide aux parents qui travaillent.³⁸ Mais cette affirmation s'applique-t-elle également à l'ensemble des parents? Tel n'est pas le cas à l'heure actuelle. Dans l'introduction de ce livre, il apparaît que les familles précarisées éprouvent des difficultés à se tourner vers les structures de garde d'enfants. En outre, le chapitre consacré à l'éthique nous a aussi appris qu'il semble y avoir une grande inégalité entre les hommes et les femmes en ce qui concerne le travail et les tâches de prise en charge. Dans ce qui suit, nous allons examiner la façon dont les facteurs politiques influencent ces deux formes d'inégalité: la première a trait à l'inégalité des aides proposées aux hommes et aux femmes, la seconde porte sur l'aide proposée aux familles issues d'un milieu précarisé.

LA GARDE D'ENFANTS ET L'ÉGALITÉ DES GENRES

Tant que le modèle du soutien de famille était la norme, l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale ne jouait pas un rôle essentiel au niveau des discussions sociales. Les tâches domestiques et de prise en charge des enfants étaient confiées aux femmes, le travail rémunéré aux hommes. En revanche, lorsque les deux parents vont travailler, la question se pose alors de savoir de quelle façon il convient de concilier la vie professionnelle et familiale.

Différentes politiques apportent des réponses possibles à cette question, et ce, à des niveaux divers: régional, national et européen. Il s'agit principalement de politiques sociales, familiales et de l'emploi. L'éducation est aussi prise en considération, à l'instar de la politique en matière de garde d'enfants. En outre, les em-

ployeurs exercent également une influence: ceux-ci sont en droit d'attendre plus ou moins de flexibilité de la part de leurs travailleurs. Mais, par ailleurs, ils peuvent également proposer une certaine flexibilité.

Quel est le rôle concret de la politique d'accueil des enfants? Examinons d'abord la position des pères et des mères sur le marché du travail. La vie des hommes change tout naturellement lorsqu'ils deviennent pères, mais selon la littérature, la paternité n'a que peu, voire pas d'influence sur l'emploi ou le salaire des hommes.³⁹ Les femmes qui sont mères choisissent souvent un travail à temps partiel, voire moins bien rémunéré. Ainsi, elles gagnent moins que les hommes et que les femmes qui ne sont pas mères.⁴⁰ Ce phénomène se manifeste plus fortement encore dans les pays qui ne disposent pas d'une offre publique étendue de services de garde d'enfants,^{41,42} même si les parents peuvent répartir les congés, et s'occuper des enfants comme ils l'entendent. À cet égard, les Pays-Bas constituent un exemple. En effet, les autorités encouragent les familles à trouver leur propre équilibre entre le travail rémunéré, les tâches domestiques et les tâches de prise en charge rémunérées.⁴³ Toujours aux Pays-Bas, la garde d'enfants est principalement assurée par des prestataires privés. Pour la plupart des familles, il est dès lors trop coûteux d'y recourir à plein temps. C'est la raison pour laquelle de nombreuses familles optent pour le travail à temps partiel. En pratique, 75% des femmes travaillent à temps partiel, contre 25% des hommes.⁴⁴

Une étude comparative menée dans 27 pays montre qu'un système de garde d'enfants très accessible constitue le meilleur moyen de garantir aux parents une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et familiale.³⁹ Par ailleurs, la flexibilité des employeurs et les systèmes de congé s'avèrent également nécessaires,⁶ mais ils augmentent souvent la charge des mères s'ils ne sont pas complétés par des services de garde d'enfants accessibles.³⁹ En outre, le prix joue un rôle important à cet égard. Ces dernières années, par exemple, les femmes peu qualifiées ont été moins nombreuses à occuper un emploi. En Belgique notamment, le taux d'emploi des femmes peu qualifiées a fortement baissé: de 35% en 2005 à 29% en 2017. L'offre limitée d'emplois peu qualifiés en est probablement une cause, tout comme les bas salaires. Quand les familles doivent payer des frais relatifs à la garde d'enfants, l'emploi rémunéré perd souvent de son intérêt.

Il est vrai que la garde d'enfants aide les parents à avoir un emploi. Par ailleurs, elle encourage également les mères à aller travailler et à garder cet emploi, à condition que la garde d'enfants soit abordable, disponible et de bonne qualité.³⁹ La conciliation de la vie professionnelle et familiale reste néanmoins toujours plus difficile pour les femmes que pour les hommes. Certains pays évoluent lentement vers un «modèle de soutien de famille universel», selon lequel les revenus du ménage sont assurés de manière égale, tant par l'homme que par la femme. Toutefois, un «modèle universel de prise en charge», lequel permet aux hommes et aux femmes de s'occuper des enfants et de leur vie professionnelle dans une mesure égale, n'est pas encore à l'ordre du jour.⁸

LA GARDE D'ENFANTS ET LES FAMILLES PRÉCARISÉES

Si l'on se réfère à la politique actuelle, l'activation et la garde d'enfants vont de pair. Cette situation n'est pas nouvelle. Même au 19^e siècle, la garde d'enfants revêtait déjà une fonction essentiellement économique. Néanmoins, l'organisation concrète de la garde d'enfants ne correspond pas toujours à la fonction économique et à la logique d'activation. Certains aspects vont même à l'encontre de cette logique.

Ainsi, la plupart des pays accordent la priorité aux parents qui travaillent ou qui suivent une formation en vue de trouver un emploi. Les parents qui ne travaillent pas encore, mais qui le souhaitent, restent ainsi en marge. Pour les parents qui suivent un parcours d'activation, la garde des enfants fait rarement partie intégrante de l'aide qu'ils reçoivent. Parfois, les services publics de l'emploi paient pour des places de garde d'enfants à l'attention des personnes qui veulent suivre une formation. Notons toutefois que dans la pratique, cette situation constitue l'exception plutôt que la règle. En outre, les services publics de l'emploi font rarement coïncider leurs horaires et leurs rendez-vous avec la garde des enfants. À l'inverse, les crèches ne libèrent pas de places pour les personnes qui doivent suivre une formation ou travailler à court terme.

Il en résulte des situations préoccupantes. En effet, les parents au chômage doivent être disponibles à temps plein pour le marché du travail, et les jeunes enfants ne leur octroient aucune dispense. En Flandre, un jugement du Tribunal du travail de Liège de 1973 énonce sans équivoque ce qui suit: «L'allocation de chômage, de par sa nature même, ne peut se substituer à une allocation pour les «femmes au foyer».»⁴⁵ Pendant longtemps, les parents au chômage ayant des enfants en bas âge pouvaient demander une «exemption de disponibilité sur le marché du travail»⁴⁶ pendant un certain temps, après quoi leur allocation était réduite à un montant forfaitaire d'environ 320 euros par mois. Cette allocation a été supprimée en 2015. Depuis lors, les chômeurs et les parents qui perçoivent un revenu d'intégration n'ont d'autre choix que d'être disponibles pour le marché du travail à temps plein. En principe, même après un accouchement.

L'Angleterre constitue un autre exemple de la coordination défaillante entre la garde d'enfants et la politique de l'emploi. Les parents qui travaillent au moins seize heures par semaine peuvent bénéficier d'un quota d'heures gratuites pour la garde d'enfants.⁴⁷ De cette façon, les autorités associent l'emploi à la garde d'enfants, et encouragent les parents qui travaillent peu d'heures à prolonger leur temps de travail. Dans la pratique, les parents rencontrent des difficultés. Ainsi, les services de garde d'enfants peuvent choisir eux-mêmes les moments de la journée durant lesquels ils proposent les heures gratuites. De même, ils peuvent également décider de les étaler sur toute l'année, ou de les limiter aux périodes situées en dehors des vacances scolaires. À titre d'exemple, un parent peut ainsi avoir besoin d'une garde d'enfants toute l'année le mardi et le jeudi, mais ne peut utiliser les heures gratuites auxquelles il a droit que le mercredi et le vendredi. De plus, le parent doit chercher à obtenir un accueil supplémentaire pendant les vacances, car la crèche ferme à cette période, ou facture le prix plein, un tarif qui s'avère très élevé en Angleterre (voir le tableau sur p. 53-54).

En créant davantage de places, la garde d'enfants suit la hausse du taux d'emploi des femmes. En revanche, la garde d'enfants ne tient pas compte d'une série d'autres évolutions sur le marché du travail, telles que la flexibilité accrue et l'évolution démographique. Actuellement, 59% des travailleurs européens possèdent un contrat à temps plein et à durée indéterminée.⁶⁰ En d'autres termes, il existe également de nombreux autres contrats, lesquels se caractérisent par leur courte durée, et par leur nombre d'heures variable. En outre, les horaires de travail deviennent plus flexibles et irréguliers. Ainsi, les travailleurs sont parfois amenés à ne travailler que quelques heures, ou alors depuis tôt le matin jusqu'à tard le soir. Les parents peu diplômés, issus de l'immigration et isolés sont plus susceptibles d'avoir des emplois flexibles.^{48,49} Dans la plupart des pays, la garde des enfants ne s'est pas adaptée aux besoins de ces parents. À cet égard, la Finlande et la Suède constituent des exceptions. En Finlande, l'accueil flexible existe depuis trente ans, et il est accessible tant la journée que la nuit. En Suède, les municipalités sont obligées depuis 2012 de mettre en place des services flexibles de garde d'enfants lorsque les parents le demandent.⁵⁰

Pour les parents qui ont un travail précaire, ce ne sont pas seulement les heures d'ouverture de la garde d'enfants qui constituent un obstacle, mais également la rigidité du système.^{51,52} À titre d'exemple, la crèche propose souvent des jours et des heures d'accueil fixes. De plus, les parents sont obligés de payer pour une demi-journée, voire une journée entière, même s'ils n'ont besoin que d'un nombre d'heures restreint.⁵³ Parfois, les parents doivent prévoir un accueil au moins trois ou quatre jours par semaine. Par ailleurs, les services de garde d'enfants ne répondent pas non plus aux besoins des nombreuses familles qui ont immigré en Europe. Ainsi, tous les pays n'offrent pas de services de garde d'enfants aux parents qui suivent un parcours d'intégration. Lorsque les pays s'en chargent, la mise en œuvre pratique s'avère souvent difficile, notamment en raison de la mauvaise coordination des horaires. Bien souvent, ces parents ne sont pas familiarisés avec la garde d'enfants. Qui plus est, le temps nécessaire pour leur présenter l'ensemble des services de garde fait défaut. À certains endroits, des initiatives voient le jour dans le but d'accueillir conjointement les parents et les enfants. Nous en voulons pour preuve le projet flamand *Mama Leert*: des parents analphabètes peuvent se familiariser avec la garde d'enfants, tout en suivant une formation au même endroit.⁵⁴ Une telle initiative change radicalement la vie des familles.⁵⁵

Ceci étant, force est de constater le nombre restreint d'initiatives qui apportent une aide à un groupe de parents fragilisés. En Flandre, l'offre de services de garde d'enfants est moins importante dans les quartiers où vivent de nombreuses familles fragilisées.⁵⁶ Toutefois, il semble pourtant que de tels services puissent apporter une réelle plus-value aux familles si des services de garde d'enfants abordables sont disponibles dans leur quartier. En outre, il existe également peu d'initiatives qui associent la garde d'enfants à l'aide aux familles. De telles initiatives existent dans tous les pays, mais ne sont pas systématiquement présentes dans l'ensemble des villes ou des municipalités. À cet égard, les *Children's Centres*, très répandus en Angleterre, font exception à la règle. Toutefois, ces centres se concentrent principalement sur l'éducation préscolaire (*early learning*)

ainsi que sur les compétences parentales, et non sur les préoccupations des parents en ce qui concerne la combinaison de la vie professionnelle et de la prise en charge des enfants.

Enfin, de nombreuses interventions liées à la garde d'enfants et à l'emploi n'accordent que peu d'attention à la réalité quotidienne des familles, lesquelles ont souvent plusieurs enfants d'âges différents. En d'autres termes, ces familles doivent coordonner différentes activités, telles que les systèmes de garde d'enfants, l'école, l'accueil extrascolaire, ainsi que d'autres activités éventuelles. Toutefois, ce système se caractérise généralement par des calendriers et des rythmes différents. Ainsi, les établissements scolaires sont fermés tout au long des vacances d'été, et il n'existe pas toujours d'initiative de garde d'enfants abordable pour les écoliers. Parfois, les parents doivent se charger personnellement du transport entre l'école et la structure d'accueil extrascolaire. Aux Pays-Bas, par exemple, les centres intégraux pour enfants combinent un établissement scolaire, un accueil extrascolaire et une crèche. Ainsi, une telle solution permet de limiter les déplacements que doivent effectuer les parents. Il en résulte une meilleure conciliation des différents rythmes. Une garde d'enfants à domicile⁵⁷ peut également s'avérer une solution, à condition que cette dernière soit abordable pour la famille en question.

Les quatre problèmes organisationnels mentionnés auxquels doivent faire face les familles fragilisées illustrent le fait que la garde d'enfants ne joue pas pleinement son rôle à l'attention de l'ensemble des familles. Dans la plupart des pays, les services de garde d'enfants soutiennent principalement les familles dont les deux parents travaillent, qui disposent de revenus réguliers, d'horaires de travail et de périodes de vacances prévisibles, ainsi que d'un réseau qui peut prendre le relais, par exemple, pour assurer le transport. Ces familles constituent la norme sur laquelle se fonde la garde d'enfants.

Si des places d'accueil supplémentaires se libèrent, ces familles occuperont les nouvelles places.^{58,59} Des initiatives voient régulièrement le jour en vue de créer des opportunités pour les familles défavorisées, par exemple, par le biais de l'octroi de subventions supplémentaires pour les crèches, ou de la création de places d'accueil supplémentaires à prix abordable dans les quartiers défavorisés. Si le caractère positif de telles initiatives doit être souligné, il n'en demeure pas moins que cette situation met en lumière l'inégalité d'accès aux services de garde d'enfants. Dans les faits, le lieu de résidence, à lui seul, détermine déjà si vous avez droit à une garde d'enfants.

Si l'intention des autorités en matière de garde d'enfants est d'aider toutes les familles à trouver du travail, elles ne traduisent pas cet objectif de manière adéquate par un cadre organisationnel et réglementaire pour y parvenir.

5. DE LA POLITIQUE À LA VIE QUOTIDIENNE DES FAMILLES

Les orientations politiques ne sont pas des éléments isolés. Elles influencent la vie quotidienne des familles, ainsi que la manière dont ces dernières s'organisent. Une mauvaise adéquation entre les politiques du marché du travail et celles relatives à la garde d'enfants influence la vie des mères, des pères et des enfants. En décidant d'investir dans la garde d'enfants dans les quartiers précarisés ou d'associer la garde d'enfants à une aide intégrale à la famille, les autorités nationales ou locales peuvent améliorer la qualité de vie de ces familles.

Ce chapitre illustre la façon dont les orientations politiques relatives à la garde d'enfants et au travail influencent la vie des familles, et plus particulièrement celle des familles qui vivent dans des situations de précarité sociale. Les descriptions ne sont pas exhaustives et systématiques, mais elles sont représentatives des expériences vécues par les parents au cours du projet PACE. Les descriptions et les récits de ce chapitre se fondent sur des entretiens réalisés avec 157 familles, et menés en 2017 par tous les partenaires de terrain du projet. En outre, les descriptions sont tirées d'entretiens menés par les auteurs de ce livre et de récits consignés par les travailleurs de terrain du projet PACE.

5.1 Les considérations financières: l'origine et la destination de l'argent?

L'équation pour les familles à faible intensité de travail semble simple: aller travailler davantage pour avoir plus de revenus. Toutefois, la réalité s'avère souvent beaucoup plus complexe. Certes, le travail rémunéré procure des revenus, mais s'accompagne également de la perte d'allocations et de coûts plus élevés, tels que ceux liés à la garde des enfants. Ce phénomène est connu sous le terme de «piège à l'emploi».

«Le travail s'accompagne de revenus plus importants, mais entraîne également davantage de factures.» (Melissa, Gent, 2017)

Les coûts liés à la garde des enfants et au travail sont notamment déterminés par le pays, voire la ville ou la région de résidence. Existe-t-il une offre subventionnée en matière d'accueil des enfants? La garde d'enfants implique-t-elle des coûts supplémentaires? Qu'en est-il au niveau des allocations? Dans quelle mesure cette politique incite-t-elle à rester à la maison avec et pour votre enfant? Combien d'offres d'emploi s'adressent-elles à des personnes à faible niveau d'éducation? Est-il facile de trouver des services de garde d'enfants en l'absence d'un contrat stable?

SUBVENTIONNER L'OFFRE OU LA DEMANDE

Les pays du projet PACE investissent dans la garde d'enfants, mais établissent leurs propres choix dans ce domaine. Ainsi, la Flandre et la France financent l'offre, et combinent une offre privée en matière de garde d'enfants en famille et d'accueil collectif avec une offre publique assez bien développée. Outre ce financement de l'offre, il existe également des allocations pour les parents, par le biais des impôts ou d'un complément pour frais de garde des enfants. En revanche, aux Pays-Bas et en Angleterre, les subventions vont aux parents, et les services de garde d'enfants sont largement privatisés. Ces choix politiques se reflètent dans les décisions que prennent les parents. Ainsi, aux Pays-Bas et en Angleterre, les services de garde d'enfants sont plus chers. Par conséquent, il est moins évident pour les personnes à faibles revenus de se tourner vers des services de garde d'enfants. Les règles et les systèmes de subvention sont stricts et compliqués. Les parents doivent demander et remplir les formulaires adéquats au bon moment, une situation angoissante aux yeux des parents.

«Le coût de la garde d'enfants est élevé, et l'administration complexe. Les parents ne comprennent pas l'administration, et ont peur de commettre des erreurs. De manière générale, ils n'ont pas confiance dans l'administration fiscale. En outre, ils ont peur des conséquences s'ils se trompent en remplissant les papiers qui leur permettent de récupérer une partie de leurs frais.»

(collaborateur du projet PACE, La Haye, 2019)

Les parents anglais sont conscients du coût élevé de la garde d'enfants, raison pour laquelle ils hésitent à travailler:

«J'ai toujours pensé que la garde d'enfants coûtait cher, et engloutit tout votre salaire. Par conséquent, j'ai décidé de rester à la maison, afin de m'occuper personnellement de mes enfants.» *(Sarah, Gravesham, 2017)*

«On gagne probablement plus d'argent grâce aux allocations, plutôt qu'en allant travailler. Le seul but, c'est de nous maintenir dans la pauvreté.»

(Fiona, Brighton & Hove, 2018)

«La garde d'enfants constitue un frein majeur si vous voulez travailler, car le prix est élevé, et la flexibilité pour les mères est inexistante. Qui voudrait travailler uniquement pour faire garder ses enfants par quelqu'un d'autre.»

(Iman, Gravesham, 2018)

DES SERVICES DE GARDE D'ENFANTS POUR TOUS, MAIS TRÈS COÛTEUX SI VOUS NE TRAVAILLEZ PAS.

Trouver des services de garde d'enfants abordables est un chemin semé d'embûches pour tous les parents, qui s'avère même plus compliqué pour ceux qui ne travaillent pas. Par ailleurs, les choix politiques sont également importants dans ce domaine. Ainsi, la plupart des pays donnent la priorité aux parents qui travaillent, ce qui s'inscrit dans le cadre de la fonction économique de la garde d'enfants. En revanche, les parents qui ne travaillent pas encore reçoivent peu de soutien financier au niveau de leur recherche de garde d'enfants, une situation moins logique.

Paradoxalement, seuls les parents aisés et qui ne travaillent pas ont dès lors accès à la garde d'enfants. Dans les pays où l'offre est majoritairement privatisée, les parents aux revenus plus modestes et sans emploi éprouvent encore davantage de difficultés à trouver une place. En effet, les établissements privés accordent la préférence aux parents qui viennent et paient régulièrement. De plus, dans les pays où l'offre privée est importante, le contrôle exercé par les autorités sur le secteur est moindre. Aux Pays-Bas et en Angleterre, par exemple, la garde des enfants est plus onéreuse si vous ne travaillez pas. Aux Pays-Bas, les familles peuvent récupérer une partie des frais de garde d'enfants par le biais de leur déclaration d'impôts, mais cette mesure ne s'applique qu'aux parents qui travaillent. En Angleterre, les parents d'enfants de 3 et 4 ans ont droit à quinze heures de garde gratuite par semaine. Il est possible d'obtenir jusqu'à trente heures, mais uniquement si les parents travaillent au moins seize heures par semaine ou gagner l'équivalent de seize heures de travail au salaire minimum.¹ Une difficulté supplémentaire réside dans le fait que les crèches choisissent personnellement les moments de la journée durant lesquels elles offrent ces heures.

En Flandre, certaines crèches réservent des places disponibles à l'attention des parents qui commencent à suivre une formation ou à travailler. De même, il existe également des règles de priorité pour les parents précarisés. Toutefois, ces places restent limitées en nombre, et tous les parents ne connaissent pas l'existence de ces places réservées. En France, la garde d'enfants n'est pas plus chère pour les parents qui ne travaillent pas. La CAF (Caisse d'Allocations Familiales) prend en charge une grande partie des frais pour ces parents. Cependant, les parents qui ne travaillent pas ont également du mal à trouver une place dans les crèches françaises, en raison du manque de places disponibles, et de la priorité accordée aux parents qui travaillent.

LE TRAVAIL, UNE SOURCE D'INCERTITUDE

Pour de nombreux parents, franchir le pas pour décrocher un emploi constitue bien souvent un saut vers l'inconnu. Comment faire pour supporter les frais de la crèche si l'allocation n'est plus octroyée? Quid des parents isolés? Que faire si la crèche exige une garantie au départ, comme c'est très souvent le cas en Flandre? Que se passe-t-il si la crèche demande de payer avant d'avoir pu récupérer les frais par le biais des impôts? Et que faire si, en plus, on a un salaire ou un statut précaire? Et qu'en est-il des documents à remplir et des services à avertir au moment où on commence à travailler, un processus particulièrement important

en Angleterre? Que faire si l'enfant a du mal à s'habituer? Le poids de toutes ces considérations peut amener les familles à préférer les allocations aux salaires précaires combinés au coût de l'accueil des enfants.

En Angleterre, grâce au nouveau système d'allocations, à savoir le système de crédit universel (*universal credit system*), de nombreux parents qui travaillent au moins à temps partiel bénéficient d'une situation plus avantageuse que s'ils ne travaillaient pas du tout. Ainsi, le système permet aux parents de travailler à temps partiel, tout en conservant une partie de leurs allocations. Pour certains parents, en revanche, c'est l'inverse: ils doivent travailler au moins à temps partiel pour avoir droit à une allocation.

«Christine est mère d'une fillette de trois ans et d'un garçon de quatre ans. Sa fille Laura est handicapée et elle a donc besoin d'une prise en charge individuelle à la crèche. Christine est française, et n'a droit à aucune allocation, à l'exception des allocations familiales, lesquelles ne suffisent pas pour en vivre. Elle doit travailler au moins 24 heures par semaine pour avoir droit au système de crédit universel. Ses enfants vont déjà à la crèche, grâce aux heures gratuites auxquelles ont droit tous les parents.

Christine cherche désespérément des revenus supplémentaires et trouve un emploi: à plein temps, 35 heures par semaine, de 9h à 17h. Christine n'a pas osé aborder la question de la garde d'enfants avec son employeur, et elle est allée travailler. Très rapidement, de nombreux problèmes se sont posés: la crèche ne disposait pas de place à plein temps pour ses deux enfants. De plus, Christine n'avait pas non plus moyens de payer la garantie et encore moins la garde spéciale de sa fille. Par ailleurs, la crèche ne proposait pas d'heures gratuites durant l'été, alors que Christine devait travailler tout au long de cette période et il lui aurait fallu déboursier 600 £ par semaine pour faire garder sa fille pendant l'été.»
(*Collaborateur du projet PACE, Brighton & Hove, 2019*)

Des parents néerlandais expriment également leur incertitude quant à la possibilité de commencer à travailler.

«Quand vous trouvez un emploi, vous devez payer la crèche à l'avance alors que vous n'avez pas encore de revenus. J'ai reçu une facture de 1.600 euros pour deux enfants pour la crèche extrascolaire. Je ne pouvais pas me permettre de déboursier un tel montant.» (*Aylan, Den Haag, 2020*)

5.2 Y a-t-il des emplois et des places dans les services de garde d'enfants pour tout le monde?

TOUT LE MONDE AU TRAVAIL?

Les États membres de l'Union européenne préconisent une politique d'activation.² Tout le monde doit travailler... Mais y a-t-il réellement du travail pour tout le monde? Plusieurs parents indiquent qu'il n'y a aucun emploi pour eux ou qu'ils ne

peuvent prétendre qu'à un emploi atypique ou temporaire. Dans toute l'Europe, nous constatons une augmentation des emplois qui exigent beaucoup de flexibilité de la part du travailleur, mais qui n'offrent que peu d'avantages en retour: des horaires de travail atypiques, une protection sociale parfois faible, et bien souvent, un salaire peu élevé.³ Cette forme de travail est également appelée un «poison insidieux».⁴ De prime abord, une telle situation semble innocente: accepter d'abord un emploi temporaire et précaire pour surmonter une période difficile, dans l'attente d'un emploi plus stable. Le problème, c'est que c'est rarement le cas et celui qui a un emploi précaire risque bien que son prochain emploi, s'il en change, soit, lui aussi précaire. En outre, ces emplois exercent une pression salariale sur les emplois de la classe moyenne liés à des contrats stables, lesquels ont d'ailleurs tendance à être de plus en plus remplacés par des contrats précaires.^{5,6}

Dans le Nord de la France, les familles avaient l'habitude de vivre et de travailler dans le même quartier pendant des décennies. Sur ces entrefaites, de nombreuses usines ont fermé leurs portes, et le travail encore disponible n'est pas très stable et attrayant. Pour les familles sans permis de conduire ou sans voiture, parcourir quelques kilomètres supplémentaires pour aller travailler ou conduire les enfants à la crèche constitue déjà un obstacle.

À Brighton & Hove, de nombreux emplois se situent dans le secteur du tourisme, mais ce sont des emplois liés à des horaires irréguliers ou atypiques, lesquels sont également très prisés par les étudiants des deux universités de la ville qui accordent généralement moins d'importance aux inconvénients liés au statut précaire, à la flexibilité ou aux horaires atypiques.

«La ville dispose d'un grand nombre de baristes hautement qualifiés.»
(*un collaborateur du projet PACE Brighton & Hove, 2017*)

Pour les parents issus de l'immigration, la quête d'un emploi s'avère encore plus compliquée. En Flandre, où la plupart des parents qui ont participé au projet PACE sont issus de l'immigration, ils sont d'abord obligés de suivre un parcours d'intégration et d'insertion obligatoire. Mais pour eux, même au terme de deux années de formation, la recherche d'un emploi reste bien loin d'être un long fleuve tranquille. À titre d'exemple, une mère d'origine kényane nous a fait part des difficultés qu'elle a rencontrées.

«Quels sont mes objectifs? Je veux pouvoir faire un travail que j'aime, pas uniquement travailler pour avoir de l'argent. Je veux bien sûr contribuer à la société et assumer mes responsabilités. C'est la raison pour laquelle je travaille maintenant dans le secteur du nettoyage. Mais je rêve vraiment de pouvoir faire quelque chose que j'aime. C'est pourquoi je dois maintenant combiner mon travail en journée avec une formation dispensée en soirée. Par ailleurs, je veux aussi que mon mari puisse trouver un emploi. Il a suivi toutes les formations, mais il ne trouve aucun travail. L'aide apportée par le service public de l'emploi n'est pas optimale. On lui dit de s'inscrire auprès d'agences de travail intérimaire, ce qu'il a déjà fait. Lorsqu'il contacte des employeurs ou des responsables, ceux-ci ne rappellent jamais. Je pense que c'est une question de couleur de peau. Et le service

public de l'emploi a dit à notre accompagnatrice du projet PACE de ne plus se mêler du dossier.» (Amina, Turnhout, 2018)

Des emplois vacants existent, mais personne ne veut vous engager.

TOUS LES ENFANTS À LA CRÈCHE?

De même, il n'y a pas non plus de place pour tout le monde dans les structures d'accueil des enfants. C'est principalement en France et en Flandre que les parents se heurtent à un manque de places. Pour autant, en ce qui concerne le nombre de places, la situation n'est pas nécessairement meilleure en Angleterre et aux Pays-Bas. En réalité, les places sont tellement chères que le nombre des personnes qui ont recours aux structures d'accueil pour enfants sont justes moins nombreuses⁷. À titre d'exemple, nous citerons le cas d'une mère flamande enceinte qui travaille. Celle-ci vient d'être informée qu'il n'y avait pas de place pour son enfant dans la crèche subventionnée.

«J'ai reçu une lettre: pas de place pour mon enfant. C'est une catastrophe, vous savez. Que dois-je faire? Arrêter de travailler?» (Alicja, Gent, 2017)

Bien que certaines structures d'accueil réservent des places pour un accueil occasionnel ou en cas d'urgence, en Flandre, il est également courant de réserver une place dans une crèche un an à l'avance. Mais bien sûr, certains parents ignorent cette pratique. De ce fait, ceux qui essaient de survivre au jour le jour ou qui ne connaissent pas le système n'y pensent pas et ne planifient pas leur demande de garde d'enfants à long terme.

En France, les *multi-accueils* publics proposent une combinaison de places pour un accueil régulier et occasionnel. Toutefois, les listes d'attente sont courantes pour les places régulières. La date à laquelle les parents demandent une place d'accueil détermine la date à laquelle ils obtiendront ladite place. Les places d'accueil occasionnel sont disponibles plus rapidement, mais elles sont limitées en nombre et les parents ne sont pas certains d'obtenir une place. À Saint-Martin-Boulogne, dans le nord de la France, la direction de la crèche veille à ce que des places occasionnelles soient toujours disponibles. Trois fois par an, un comité de quartier détermine l'équilibre entre l'accueil régulier et occasionnel. Ce comité se compose de professionnels du secteur des services de garde d'enfants et de riverains. Parfois, le nombre de places pour un accueil occasionnel est augmenté au détriment des familles qui ont besoin d'un accueil régulier.

5.3 Travail et garde d'enfants: deux mondes aux rythmes et aux attentes différents

Comme expliqué plus haut, chaque famille évolue dans un espace de prise en charge qui lui est propre, avec les rythmes et les attentes duquel elle doit composer. Même dans le cas où votre travail est épanouissant et votre situation familiale satisfaisante, l'organisation quotidienne peut s'avérer compliquée: une réunion qui se prolonge ou un problème de train peut vous vous mettre en retard pour al-

ler récupérer votre enfant à la crèche. Imaginons que vous puissiez commencer à l'heure que vous voulez le matin (mais à 9h au plus tard), que vous avez deux enfants à déposer en deux endroits différents et, qu'avant de partir, vous devez faire une séance d'aérosol à l'un des deux, ce qui ne se passe jamais facilement... Et la situation peut encore se compliquer si les rythmes du service de garde d'enfants et ceux de votre travail sont en décalage total et que vous n'avez aucune aide extérieure sur laquelle compter.

LE PROBLÈME DES HORAIRES ATYPIQUES

Dans une économie qui fonctionne 24 heures sur 24, les emplois flexibles sont de plus en plus courants. La flexibilité est un terme générique multi-facettes. Pour les uns, cela signifie aller chercher les enfants à l'école à l'heure et continuer à travailler le soir, tandis que pour d'autres, cela signifie travailler à la maison un jour par semaine. Cette forme de flexibilité fonctionne selon le principe du «donner et recevoir». Pour d'autres encore, la flexibilité est avant tout une demande, voire une exigence: un horaire imprévisible, des horaires de travail irréguliers ou le travail en équipes. Cette dernière forme de flexibilité est plus courante dans des secteurs tels que l'industrie, le commerce de détail, le tourisme, les soins et le nettoyage. Proportionnellement, ces secteurs occupent plus de personnes à faibles revenus. Cette forme de flexibilité pose un problème majeur aux parents de jeunes enfants, car dans de nombreux quartiers, il n'existe pas de service de garde d'enfants qui fonctionne en dehors des heures d'ouverture habituelles. Si un parent ne peut pas compter sur un partenaire ou un réseau informel, il se verra souvent contraint de quitter son emploi ou de refuser un emploi qu'on lui propose.

«Mme et M. Caillau ont un fils de deux ans, Loïc. M. Caillau travaille de nuit dans une usine. Mme Caillau suit un programme dans le cadre du projet PACE depuis 2018. Elle est infirmière et a reçu une offre d'emploi. Une semaine sur deux, elle devra travailler jusqu'à 21h30. Je transmets sa demande à toutes les accueillantes de la région. Mme Caillau fait ses propres recherches pour trouver une garde à domicile, mais le tarif horaire pour faire garder son enfant se révèle plus élevé que son salaire. «Ça ne vaut pas la peine que j'aie travailler», dit-elle. Aucune des solutions d'accueil ne répond à la demande de Mme Caillau. Au total, elle n'a besoin que de 24 heures de garde par mois, ce qui est trop peu selon les accueillantes. Pour la mère, pourtant très motivée pour aller travailler, il est difficile d'accepter que la seule possibilité d'accueil soit une solution très coûteuse». Mme Caillau décide finalement de refuser le poste qui lui est proposé.»
(Collaborateur du projet PACE, Saint-Martin-Boulogne, 2019)

DEUX MONDES AUX HORLOGES DÉSYNCHRONISÉES

L'horloge de l'emploi est une horloge qui s'arrête rarement. Elle avance inexorablement. On a même parfois l'impression qu'elle avance plus rapidement quand on n'est pas au travail. Parfois, elle s'arrête: quand on est en congé de maladie ou quand on vient d'avoir un enfant. Mais, très vite, les aiguilles se remettent à tourner: le congé parental est terminé, l'employeur met en route le processus de reprise du travail, ou le service public de l'emploi vous appelle pour un processus d'activation.

Les services de garde d'enfants ont aussi leur propre rythme. En Flandre et en France, leur horloge se met en route dès que vous êtes enceinte: il est indispensable de réserver une place à temps si vous voulez éviter que l'horloge de l'emploi ne se mette en route avant d'avoir trouvé une place dans un service de garde d'enfants. Les rythmes et les calendriers des demandes de subventions pour les frais de garde d'enfants sont eux aussi variables.

Les témoignages des parents suivants montrent que les horloges du travail et des services de garde d'enfants ne tournent pas à la même vitesse.

Le témoignage de Kyra – l'horloge de l'accueil retardé

Nous connaissons déjà l'histoire de Kyra depuis le premier chapitre. Elle peut obtenir un emploi grâce au programme PACE, ce qu'elle souhaite ardemment. Pour ce faire, elle doit faire garder ses enfants tous les jours à partir de 7h30. Elle compte sur les quinze, et à l'avenir les trente heures gratuites auxquelles ont droit les parents qui travaillent en Angleterre. Sa fille va déjà quelques jours par semaine dans une crèche située à proximité du domicile familial. La crèche a accepté d'offrir des heures supplémentaires. Ce sont les heures gratuites pour les parents qui travaillent au moins seize heures par semaine. Toutefois, Kyra doit pouvoir prouver qu'elle travaille avant la fin du mois d'août, date limite de réception de toutes les demandes pour bénéficier des heures gratuites. Si Kyra n'y parvient pas, elle perdra les heures de garde supplémentaires ou devra payer la totalité du prix, même si elle commence à travailler deux jours plus tard.

«Ils m'ont vraiment bien aidée à la crèche en programmant des heures et des jours supplémentaires. Seulement, ils m'ont dit que le service de garde d'enfants devait commencer dès le début du nouveau semestre. On m'a accordé un report de deux semaines. Cela a été difficile pour moi: je n'avais aucun contrôle sur la date de début de mon travail et je ne savais donc pas si j'allais pouvoir respecter ce calendrier. Si cela n'avait pas marché, j'aurais perdu ma place ou j'aurais dû payer les heures supplémentaires. La situation était délicate parce que, sans emploi, je ne pouvais pas payer cette place de toute façon. Je vis grâce aux allocations. J'ai eu peur de perdre ma place à la crèche.» (Kyra, Brighton & Hove, 2019)

Le témoignage de Samira – et si je dois commencer à travailler IMMEDIATEMENT?

«Je suis célibataire et j'ai deux enfants. En juin, j'ai reçu un appel téléphonique de l'agence pour l'emploi m'annonçant que je devais commencer à travailler. Il fallait que je commence immédiatement, quel que soit le poste. Le service est très strict. Ils ne tiennent pas compte de votre situation. J'ai posé des questions sur la garde des enfants et ils m'ont répondu qu'ils ne pouvaient pas m'aider à ce niveau. C'était démoralisant et cela m'a mis une forte pression. J'ai dit que je voulais attendre septembre pour commencer à travailler quand le plus âgé des enfants irait à l'école. Si j'ai pu commencer plus tard, c'est grâce à mon référent PACE. Depuis que je la connais, mes contacts avec le service public de l'emploi se sont améliorés. Elle sert d'intermédiaire et me soutient merveilleusement bien.» (Samira, Turnhout, 2019)

Le témoignage d'Aaina – et si ma situation professionnelle est incertaine et que je recours régulièrement aux services de garde d'enfants?

«J'ai du mal avec les jours fixes. La crèche n'est pas flexible parce qu'elle est toujours à saturation. Il est difficile pour eux de s'organiser. Si vous souhaitez changer de jour, il faut les en avertir un mois à l'avance. Il n'est pas non plus toujours possible d'acheter des heures supplémentaires. Et quand je dois commencer plus tôt, je dois payer pour toute la matinée au lieu de ne payer que mon heure supplémentaire. Le mois dernier, j'ai dû payer 1 000 £ parce que ma fille n'avait pas encore droit aux heures gratuites dont je ne pourrai bénéficier qu'au prochain semestre.» (Aaina, Brighton & Hove, 2020)

SEUILS ET SYSTÈMES ADMINISTRATIFS

Pour inscrire un enfant dans un service de garde d'enfants, il faut souvent avoir accès à Internet et maîtriser l'informatique. Si vous voulez commencer des études ou obtenir une dérogation pour chercher du travail, vous avez besoin d'une adresse électronique. Faire l'inscription et le paiement d'un stage d'été via son smartphone, parcourir la base de données des emplois vacants sur son iPad, tout cela a l'air bien pratique. Mais comment faire si l'inscription doit se faire dans une langue que vous ne maîtrisez pas ou peu? Ou encore si vous ne savez ni lire ni écrire, ou que vous n'avez pas d'adresse électronique ou d'ordinateur? De nombreux parents se heurtent à des obstacles administratifs et numériques. Dans le meilleur des cas, ils trouvent quelqu'un pour les aider, mais parfois ils ne savent pas vers qui se tourner ou à qui demander de l'aide ou ils se heurtent à un manque de compréhension par rapport aux erreurs qu'ils commettent.



«Malika a deux enfants. Elle a un diplôme de coiffeuse. Elle aimerait commencer à travailler et est en contact avec le service public de l'emploi, qui lui demande d'adapter son profil en ligne. Mais Malika ne maîtrise pas suffisamment l'informatique. Elle a une adresse électronique, qu'elle n'utilise pas; elle est dyslexique et elle a du mal à assurer un suivi de ses e-mails. Elle n'a pas de filet de sécurité social. Lors d'un entretien de suivi, le conseiller du service l'informe que désormais les entretiens de motivation se dérouleront sur une plateforme numérique. Malika aimerait s'inscrire à une nouvelle formation, mais avoir une conversation en ligne est trop difficile pour elle. Pour Malika, un entretien de motivation en ligne n'a absolument rien de motivant.» (Collaborateur du projet PACE, Turnhout, 2019)

L'inscription dans un service de garde d'enfants nécessite de nombreuses démarches administratives, numériques ou autres. En Angleterre, par exemple, il y a un dédale inextricable de possibilités. Certains règlements sont d'application dans toute l'Angleterre, mais les autorités locales peuvent prévoir des mesures

supplémentaires. Certaines villes, par exemple, investissent dans une offre publique dans les quartiers vulnérables pour créer rapidement plus de places et y amener facilement les parents. Dans d'autres villes ou régions, les parents ne peuvent s'adresser qu'à des prestataires privés qui décident eux-mêmes des heures d'ouverture et de la création ou non de places subventionnées. À cela s'ajoutent encore les dispositions relatives aux heures gratuites dans les services de garde d'enfants, pour lesquelles l'âge de l'enfant joue un rôle, tout comme le nombre d'heures de travail et les revenus des parents. Il existe aussi un système de services de garde d'enfants assorti d'une déduction fiscale, ce qu'on appelle la prestation universelle pour les crèches (*credit universal*). Les programmes peuvent également s'appliquer toute l'année ou seulement pendant les semestres scolaires, et les délais de dépôt des candidatures sont stricts. Enfin, les prestataires privés peuvent décider des jours et des heures de l'offre gratuite ou du *Funded Free Entitlement*. Pour les parents, ce dédale de possibilités est frustrant.

«Il y a tellement de règles. Elles rendent les choses très difficiles.»
(Bell, Brighton & Hove, 2018)

Enfin, les services de garde d'enfants sont principalement axés sur les parents qui travaillent. Le système est moins accessible aux parents qui n'ont pas d'emploi ou qui sont à la recherche d'un emploi. Dans ce groupe, seuls les parents riches qui ne travaillent pas ont accès aux services d'accueil, car ils peuvent se permettre de payer le prix plein. Dans tous les pays qui participent au projet PACE, cet effet est induit par des règles de priorité et des systèmes de financement différents:

- **Pays-Bas: seuls les parents qui travaillent sont remboursés d'une partie des frais de garde des enfants. Le règlement pour pouvoir bénéficier de ce remboursement est très complexe.**
- **Angleterre: seuls les parents qui travaillent au moins seize heures par semaine ou qui gagnent l'équivalent de 16 heures de travail au salaire minimum ont droit à 30 heures d'accueil des enfants gratuites par semaine. Les parents qui n'ont pas d'emploi rémunéré ou qui travaillent moins d'heures ont droit à quinze heures. Ces régimes ne s'appliquent qu'aux parents d'enfants de trois et quatre ans et à certains parents d'enfants de deux ans.¹ Les structures d'accueil choisissent elles-mêmes si elles veulent offrir ces heures gratuites et quand et si elles veulent les offrir tout au long de l'année ou seulement pendant les périodes scolaires.**
- **Flandre: les parents qui travaillent ont la priorité. Des places sont réservées aux parents qui trouvent du travail ou commencent des études, mais elles sont rares et ne sont pas proposées partout.**
- **Pays-Bas, Angleterre: il n'existe pas de système d'accueil occasionnel ou flexible pour les parents qui ont un travail précaire ou ne travaillent pas.**

- **France: dans les services de garde d'enfants, les parents qui travaillent sont prioritaires. Il existe un système d'accueil occasionnel, mais uniquement dans des établissements subventionnés. Les parents n'ont aucune garantie d'avoir une place et doivent faire part de leurs besoins deux semaines à l'avance.**

Ces règles et ces systèmes font que la simple création de places ne suffit pas pour garantir l'égalité d'accès aux services de garde d'enfants.^{2,8} D'une part, les nouvelles places sont rapidement prises par les parents qui travaillent^{9,10,11} et, d'autre part, la privatisation de l'offre n'y contribue pas non plus. En effet, les marges bénéficiaires dans le secteur des services de garde d'enfants sont limitées et les exigences de qualité sont élevées. En conséquence, les prestataires recherchent des revenus sûrs. Les parents qui travaillent et qui ont une demande régulière et claire en matière d'accueil des enfants ainsi qu'un revenu garanti constituent pour eux le public cible le plus attractif.¹² Les nouveaux prestataires privés s'installent donc principalement dans les quartiers dans lesquels de nombreux parents travaillent et sont donc plus aisés, même s'ils travaillent par nécessité?

5.4 Services de garde d'enfants et vie professionnelle, il n'y a pas que ça dans la vie des parents

Les témoignages des parents montrent que trouver un service de garde d'enfants et combiner l'accueil des enfants et le travail peut être une véritable course d'obstacles. Certaines familles portent un poids supplémentaire sur leurs épaules si les parents ou leurs enfants ont des problèmes de santé, s'ils sont confrontés à la violence ou vivent dans une maison qu'ils ne pourront bientôt plus payer parce qu'ils risquent de perdre leur allocation de logement. Les services de garde d'enfants et le travail ne sont que deux pièces du puzzle de la vie des familles. Mais parfois, ce sont justement ces pièces-là qui permettent de trouver la solution: le travail, associé à la garde d'enfants, peut permettre à une famille de s'offrir un meilleur logement. Ainsi, un parent qui peut compter sur la garde de ses enfants peut avoir l'énergie nécessaire pour s'attaquer aux problèmes de la famille. Dans le puzzle de la vie, tout est lié, et il est rare de trouver une solution miracle. Les témoignages des parents montrent que ni le travail ni la garde des enfants ne sont un chèque en blanc pour une vie meilleure.

Kemzika est une mère d'origine africaine qui a trois enfants. La famille vit actuellement dans une maison en mauvais état et humide; et il y a de la moisissure sur les murs. Les enfants ont des problèmes de santé. Kemzika les impute à l'état de la maison. Elle aimerait travailler pour augmenter le revenu familial et trouver un meilleur logement. Pour cela, elle doit d'abord suivre des cours de langue au service public de l'emploi, car son néerlandais n'est pas assez bon. En raison des problèmes de santé de ses enfants, elle doit souvent se rendre chez le médecin et à l'hôpital. Cela entraîne des retards dans ses cours de langue. La mise au travail est

retardée, le revenu familial reste faible et la maison reste malsaine, ce qui signifie que les problèmes de santé des enfants persistent également.

(*Kemzika, Malines, 2018*)

Lana est la mère de deux enfants, Janis (quatre ans) et Sofia (treize ans). Elle aimerait travailler: elle a suivi une formation et prévoit de faire du bénévolat pendant quelques semaines pour acquérir une expérience supplémentaire. Mais elle doit d'abord trouver un service d'accueil d'enfants pour Janis. En outre, Sofia, qui a récemment été diagnostiquée comme souffrant de troubles de déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH), a des problèmes à l'école. Lana doit maintenant aller chez le médecin avec Sofia et a aussi de nombreux entretiens à l'école. L'école renvoie Sofia chez elle pour un oui pour un non. Lana n'a pas du tout l'impression que l'école lui apporte son soutien. Aucun employeur ne trouvera normal que Lana doive rentrer à la maison au moins une fois par semaine parce que sa fille a été renvoyée de l'école. Elle envisage donc de changer Sofia d'école pour la troisième fois. En plus de tout cela, Lana vient de divorcer. Cela signifie que sa situation financière a aussi radicalement changé.

(*Lana, Brighton & Hove, 2018*)

Les parents qui participent au projet PACE sont souvent confrontés à des défis dans différents domaines de la vie. Ils connaissent des problèmes de santé, ne peuvent pas compter sur une relation stable et ont un réseau de contacts limité. Ce dernier élément signifie que les parents ne peuvent pas compter sur les grands-parents ou les amis pour déposer leurs enfants à la crèche et qu'ils n'ont pas de solution d'urgence si leur enfant tombe malade. Mais même les parents disposant d'un réseau de contacts indiquent que cela ne les aide pas nécessairement.

«J'ai des amis et de la famille, mais je ne reçois aucun soutien de leur part, quand les enfants sont malades, par exemple. Et dans ce cas, on ne peut pas non plus compter sur la crèche. Et on ne veut pas confier son enfant à quelqu'un qu'il ne connaît pas. Ça pourrait être un parent qui a déjà passé du temps avec l'enfant, mais même si vous avez un réseau de contacts, la famille et les amis, ont aussi une vie... En fin de compte, c'est nous qui sommes responsables de nos enfants.»

(*Ian, Gravesham, 2018*)

Des parents de La Haye, en revanche, préfèrent un accueil professionnel et formel plutôt qu'un accueil dans un réseau informel.

«Les services de garde d'enfants (formels) représentent la meilleure option parce qu'elle est sûre et que le personnel de la petite enfance est un personnel professionnel.» (*Naresh, La Haye, 2017*)

«Je suis plus ouverte à un accueil formel qu'à un accueil informel, car l'accueil formel est assuré par des professionnels qui sont plus sensibles et plus patients avec les enfants. Les voisins ou les amis, par exemple, peuvent perdre patience s'ils doivent faire face à une situation difficile.» (*Rachida, La Haye, 2017*)

Une structure d'accueil peut aussi déboucher sur la formation d'un réseau, comme l'indique une mère de Malines. Mais cela a aussi des inconvénients.

«J'ai tendance à me lier d'amitié avec les personnes qui ont les mêmes problèmes que moi. Quand je les aide, j'oublie mes propres problèmes. Ça me fait sentir moins impuissante, mais ça ne m'aide pas vraiment.» (*Anushka, Malines, 2018*)

5.5 La politique et la réalité

Avoir un emploi permet de sortir de la pauvreté, c'est un élément essentiel de l'intégration; cela donne du sens et crée des liens. Tout cela semble simple en théorie, mais les parents voient-ils les choses de la même façon? Les observa-



tions que nous avons effectuées dans le cadre du projet PACE confirment de nombreuses autres sources qui affirment qu'un emploi n'est une solution que si un certain nombre de conditions de base sont remplies. Si avoir un emploi procure un revenu, ce n'est pas nécessairement synonyme d'une augmentation des revenus ou de la sécurité. Des chiffres récents montrent même que les mesures visant à faire travailler davantage de

femmes peuvent avoir un effet pervers.¹³ Les femmes se heurtent à de nombreux obstacles: trouver des services de garde pour leurs enfants, les préjugés sur leurs performances, concilier vie professionnelle et vie familiale. Ces obstacles obligent souvent les femmes à travailler moins d'heures, à travailler à temps partiel ou à accepter un emploi de moindre qualité. En conséquence, les femmes qui travaillent sont plus exposées au risque de pauvreté.

Avoir un travail peut aider des parents issus de l'immigration dans le cadre de leur intégration, mais il faut souvent beaucoup de temps avant qu'ils puissent commencer à travailler efficacement. Plusieurs parents nous disent qu'ils sont victimes de discrimination sur le marché du travail. Ils ont appris la langue et ont les bons diplômes, et pourtant personne ne veut les engager. En Angleterre, une mère d'origine algérienne nous raconte qu'elle se sent attaquée à la fois par le service public de l'emploi et par les services sociaux.

«Avant, ils me reprochaient de ne pas travailler. Alors, avec l'aide du projet PACE, j'ai créé ma propre entreprise, un salon de beauté. Comme mes ressources sont limitées, j'ai installé mon salon à la maison. J'ai dû, pour cela, libérer la chambre des enfants afin d'avoir un espace de travail séparé pour recevoir les clients. Et maintenant, je reçois la visite d'un employé des services sociaux qui me dit que je ne peux pas dormir avec mes trois enfants dans la même pièce. Mais si j'abandonne mon entreprise, j'aurai à nouveau des ennuis avec le service public de l'emploi. Je ne peux pas contenter tout le monde. En plus, c'est déjà plus difficile

pour les musulmans: les gens sont méfiants. Ils pensent que je force mes enfants à porter le voile et à jeûner pendant le Ramadan.» (*Yusra, Brighton & Hove, 2018*)

Travailler peut être motivant et stimulant. Mais est-ce encore le cas quand il s'agit de nettoyer des bureaux la nuit, alors que vous détestez faire le ménage? Certains parents disent qu'ils se moquent du travail qu'ils font, tant qu'ils ont un revenu stable. Mais la grande majorité des parents participant au projet PACE disent que le manque de choix leur pèse.

«Ce que j'aimerais, c'est une première expérience professionnelle dans un secteur que je trouve intéressant. Ou la possibilité de suivre une formation. Juste avoir le sentiment d'avoir plus de possibilités et d'opportunités.»

(*Céline, Saint-Martin-Boulogne, 2018*)

«J'ai un diplôme qui me permet de travailler dans le secteur de l'accueil des enfants, mais il n'est pas valable en Belgique. J'ai fait tout ce que je pouvais pour trouver un emploi dans ce secteur, mais ça n'a pas marché. Les employés du service public de l'emploi sont grossiers et très rigides. Ils m'ont dit: «Désolé, mais tout ce que vous pouvez faire comme travail, c'est le nettoyage». Ils m'ont aussi dit que si je suivais une formation pour travailler dans un service de garde d'enfants, je perdrais mon allocation. Mon rêve, c'est d'obtenir mon diplôme afin de pouvoir à nouveau travailler avec des enfants. Pour moi, travailler, c'est aussi travailler à mon propre développement. Je ne veux pas rester à la maison tout le temps. Maintenant, j'ai l'impression que mon développement s'est soudainement arrêté. Je pense qu'il est important que je puisse faire quelque chose que j'aime et que mon travail ait un sens pour les autres. Je veux travailler avec les gens.»

(*Olenka, Turnhout, 2019*)

L'Europe ne prend pas ses engagements politiques en matière d'accueil des enfants à la légère, et de nombreux États membres considèrent l'accessibilité comme un critère de qualité de l'accueil des enfants. Cependant, nous constatons qu'en matière d'accueil des enfants, les familles vulnérables, plus que les familles des classes moyennes et supérieures, sont beaucoup plus susceptibles de voir leurs besoins non satisfaits.^{8,14} Les crèches préfèrent s'installer dans des quartiers plus aisés dans lesquels les parents ont un emploi et un revenu stables.¹²

«La CAF (Caisse d'Allocations Familiales, qui finance l'accueil des enfants, ndr) vise un taux d'occupation de 100% et le lie aux heures d'ouverture. Par conséquent, les établissements apprécient particulièrement les parents qui viennent souvent, toujours aux mêmes heures et qui sont fiables.» (*Responsable d'un programme de baccalauréat en pédagogie, France, 2019*)

En outre, nous constatons que, dans la pratique, les services de garde d'enfants sont fortement axés sur ce que la littérature appelle la «fonction pédagogique». Le service de garde d'enfants a pour mission de contribuer au développement social, cognitif, émotionnel et linguistique des enfants. Il n'y a rien à redire à cela. Cependant, dans la pratique, la fonction pédagogique éclipse parfois d'autres fonctions. Par exemple, une interprétation unilatérale ou étroite de la fonction pédagogique peut faire obstacle à la fonction sociale. Les recherches menées dans le cadre du

projet PACE ont montré que le personnel des structures d'accueil est convaincu qu'un accueil occasionnel et flexible n'est pas bon pour le bien-être et le développement de l'enfant.

«Un enfant qui entre à la crèche sans avoir suivi la procédure de familiarisation, ou qui n'y va que de façon irrégulière parce que ses parents ne travaillent qu'une fois de temps en temps, cela ne peut pas être bon pour l'enfant. Je pense avant tout à l'intérêt supérieur de l'enfant.»

(*Collaborateur du projet PACE, Gravesham, 2018*)

Et si l'accueil occasionnel et flexible était précisément le type d'accueil dont les familles vivant dans la vulnérabilité sociale ont le plus besoin? Parce qu'elles travaillent à des heures irrégulières. Parce qu'elles ne peuvent pas prévoir quand et à quelle fréquence elles auront besoin d'un service de garde de leurs enfants. Parce qu'elles n'ont pas les moyens de faire garder leurs enfants tous les jours. Parce qu'elles ne peuvent pas planifier leurs jours et leurs semaines si longtemps à l'avance.

5.6 Jongler

Les parents jonglent tous les jours. Ils se donnent du mal et font beaucoup d'efforts. Et pourtant, ils ne parviennent pas toujours à répondre aux attentes de leurs employeurs, à celles des services de garde d'enfants, de la société, ni même à leurs propres attentes. Et quand ils y arrivent malgré tout, c'est souvent au détriment de leur qualité de vie. Et parfois, ils abandonnent tout simplement.

C'est trop: trop de règles, trop de systèmes, trop de listes d'attente, trop d'attentes.

Certaines familles sont désespérées devant la longueur des listes d'attente, n'ont aucune certitude quant à leur emploi, sont appelées à commencer à travailler dans des délais très courts, ne bénéficient pas de revenus de remplacement, ont des problèmes de santé physique ou mentale ou les deux, vivent dans un petit espace, n'ont pas de temps pour elles, ne parlent pas la langue, ou sont dans des situations de vie qui combinent tous ces facteurs à la fois. Les familles qui vivent des situations aussi difficiles exposent leur réalité et leurs rêves lors des entretiens. Elles veulent toutes une vie stable, avec un logement décent, un revenu, du temps pour les enfants. La quasi-totalité d'entre elles veulent travailler. Presque toutes disent que pouvoir faire garder leur enfant «serait bon pour lui», et mentionnent les effets positifs qu'aurait l'accueil sur le développement cognitif, émotionnel et social de leur enfant. Les parents sont sur la même longueur d'onde que les textes politiques européens.

Ce sont précisément ces parents-là qui ont besoin de temps sans leurs enfants pour aller à un rendez-vous médical, ou se rendre au CAF, chez leur avocat ou au service public de l'emploi. Mais aussi pour étudier et réfléchir à leur avenir, voir

plus loin que le moment présent ou le lendemain. Tout autant que les autres, leurs enfants ont droit à un environnement stimulant et riche, à des contacts avec leurs pairs et le monde extérieur. La garde des enfants peut jouer un rôle important à cet égard. Mais pour cela, il faut que les portes des services de garde d'enfants s'ouvrent à ces familles et qu'elles s'y sentent les bienvenues.

Si les services de garde d'enfants veulent vraiment soutenir les parents, il faut accorder à chaque enfant le droit d'être accueilli, et à chaque parent le droit de faire garder ses enfants. Il faut que les familles se sentent les bienvenues et qu'elles soient prises en charge dans leur rôle de bénéficiaires. Chaque famille devrait pouvoir réfléchir à la manière et au moment de recourir aux services d'accueil des enfants ainsi qu'aux raisons qui motivent leur choix.

Des services d'accueil flexible et occasionnel permettront aux familles d'accéder aux structures d'accueil. Comme le système de garde d'enfants est mis en place pour répondre à des demandes prévisibles, il n'est pas facile pour les services de garde d'enfants d'organiser un accueil occasionnel et flexible. Les deux parties suivantes de ce livre visent à les soutenir dans cette démarche, en s'intéressant à la situation et aux préoccupations de tous les membres du personnel des milieux d'accueil des enfants. Dans le même temps, elles examineront la politique et le système de soutien aux structures d'accueil flexible et occasionnel, car celles-ci ne peuvent se développer que dans le cadre d'une politique généreuse.



1.

INTRODUCTION : LES LEÇONS TIRÉES DES EXPÉRIENCES D'ACCUEIL FLEXIBLE ET OCCASIONNEL

La demande d'un accueil flexible et occasionnel n'est pas neuve. Elle est aussi vieille que les services de garde d'enfants. Par contre, les raisons qui motivent cette demande ont, elles, évolué. Aujourd'hui, les autorités donnent la priorité à l'emploi pour tous et un nombre croissant de familles fonctionnent sur le modèle d'un revenu et demi ou de deux revenus et, de ce fait, cette demande repose le plus souvent sur les contraintes liées à la nécessité de combiner la garde des enfants et le travail.

Les autorités et les organisations individuelles ont bien sûr déjà expérimenté différents modes d'accueil flexible et occasionnel, et ces expériences n'ont pas toujours été couronnées de succès ou ne l'ont parfois été que partiellement. Il est donc intéressant d'examiner ce que nous pouvons apprendre de ces expériences. Nous allons commencer par les «Child Care Flexibility Trials» (Essais de flexibilité en matière de garde d'enfants) en Australie, car cette expérience a fait l'objet d'un suivi scientifique. Nous présenterons ensuite les leçons tirées de diverses initiatives d'accueil occasionnel et flexible.

1.1 Essais de flexibilité en matière de garde d'enfants en Australie

En 2013, le gouvernement australien a débloqué des fonds pour un certain nombre d'expériences de garde d'enfants flexible. L'argent a été utilisé pour mettre en place des services de garde d'enfants pour les parents travaillant à des

heures variables ou en dehors des heures normales de garde. Au cours de ce projet, le gouvernement a voulu identifier les besoins exacts en matière de garde d'enfants flexible et tester les modèles de garde d'enfants flexible que les familles considèrent comme leur apportant un soutien.

Les essais de flexibilité ont pris forme de quatre manières:

- une garde d'enfants à domicile
- une garde d'enfants avec des heures d'ouverture prolongées
- des horaires et des modalités d'accueil plus flexibles
- un plus large éventail de modes d'accueil extrascolaire et d'accueil pendant les vacances¹

Les chercheurs qui ont suivi de près ces expériences en ont tiré une série de conclusions étonnantes. Leur première constatation concernait le besoin d'accueil à proprement parler. Avant tout, il convient de se rendre compte qu'évaluer correctement le besoin d'un accueil flexible n'est pas simple. Le besoin de garde d'enfants des familles est un besoin évolutif qui, par nature, change régulièrement. En outre, la flexibilité ne représente qu'un critère d'accueil des familles parmi d'autres. Par exemple, ces dernières peuvent aussi rechercher un accueil flexible et durable ou un accueil flexible et accessible. À cela s'ajoute encore que les familles ne cherchent pas seulement des solutions de garde d'enfants formelle mais aussi des solutions dans d'autres domaines de la vie, notamment au niveau de leurs horaires de travail.

Il était donc impossible de proposer une solution unique ou un modèle de flexibilité idéal. Pour les services de garde d'enfants, cela signifierait, en effet, devoir proposer un large éventail de possibilités. Dans cet éventail de possibilités, l'accueil occasionnel s'est avéré très demandé. La garde à domicile à un prix abordable est également perçue par les parents comme une mesure de soutien, mais cette solution pose des problèmes logistiques. Pour répondre à la demande et satisfaire aux heures de garde demandées, les services de garde d'enfants à domicile doivent, d'une part, disposer d'un personnel important alors que, d'autre part, ce personnel risque souvent de se retrouver sans travail.

Une deuxième constatation a été que les parents ne font parfois pas usage d'une offre flexible parce qu'elle n'offre qu'une seule forme de flexibilité. Par exemple, certaines crèches proposaient de longues heures d'ouverture, mais demandaient aux parents de réserver leur place longtemps à l'avance, ce qui n'était pas possible pour de nombreux parents qui avaient un travail posté et ne prenaient connaissance de leurs horaires de travail que peu de temps à l'avance.

Enfin, le calendrier de lancement des nouvelles offres flexibles a aussi une grande influence. De nombreuses familles organisent la garde de leurs enfants au début de l'année scolaire, alors que certains essais n'ont commencé que plus tard et, qu'au moment de leur lancement, la plupart des familles s'étaient donc déjà organisées. Les parents préfèrent également une solution durable, même moins confortable, plutôt qu'une solution temporaire. Pour cette raison, de nombreuses

familles n'ont pas sollicité les places proposées dans le cadre de cette expérience.²

1.2 Des initiatives d'accueil flexible et occasionnel à plus long terme

Plusieurs essais australiens ont été poursuivis et affinés sous la forme d'initiatives autonomes. De telles initiatives ont été organisées partout dans le monde et, au fil des ans, leurs collaborateurs ont acquis une grande expérience et de vastes connaissances pratiques en matière d'accueil flexible et occasionnel. Ces structures poursuivent leurs efforts, même si elles doivent parfois faire preuve d'une bonne dose de créativité pour faire rentrer leur approche dans le cadre d'une réglementation qui ne tient pas toujours compte des besoins et de la réalité du fonctionnement des structures d'accueil en matière d'accueil flexible et occasionnel. Nous avons rassemblé ci-dessous un certain nombre de caractéristiques que ces structures ont en commun et qui fonctionnent bien dans la pratique. Nous nous sommes inspirés du Gerrard Resource Centre au Canada³, d'un certain nombre d'initiatives flamandes, lesquelles ont une plus longue tradition de l'accueil occasionnel⁴, et de la crèche Butterfly de Brighton & Hove, en Angleterre⁵.

Les services de garde d'enfants optent délibérément pour ce type d'accueil et en ont une vision claire.

À Anvers, les OKiDO proposent un accueil occasionnel des enfants dans des quartiers et des zones très pauvres dans lesquels l'offre en crèches accessibles et flexibles est insuffisante.⁶ Les OKiDO ont une vision claire et bien définie de

l'accueil qu'ils proposent, à savoir un accueil flexible qui répond aux besoins des parents dans le cadre des programmes d'intégration et de mise au travail. Ils donnent la priorité aux familles issues des groupes défavorisés. Ils sont synonymes d'un accueil axé sur le quartier et travaillent sur le lien entre les habitants eux-mêmes et entre les habitants et les organisations.



Leur mode de fonctionnement est adapté à la réalisation de leur vision.

Afin d'offrir une certaine flexibilité, les OKiDO s'écartent du système de planification habituel. Ils travaillent avec une planification dynamique et n'ont pas de liste d'attente. Les familles reçoivent un plan d'accueil adapté à leurs besoins. Chaque plan d'accueil est limité dans le temps. Après un certain temps, le service de garde d'enfants et les parents revoient le plan et l'adaptent. Les services de garde d'enfants peuvent aussi modifier le plan d'accueil si d'autres parents présentent des besoins urgents.

«Quand c'est urgent, on trouve toujours une solution.»
(Responsable de la crèche OKiDO, Anvers, 2020)

Ils délimitent bien leur groupe cible.

Au Gerrard Resource Centre au Canada, les familles peuvent faire garder leur enfant tous les jours pendant deux semaines maximum. La priorité est toujours accordée aux familles qui ont les besoins les plus urgents.

Ils mettent tout en œuvre pour offrir un accueil de qualité.

Les OKiDO offrent aux familles un soutien supplémentaire, par exemple en aidant les parents à choisir une école. Ils stimulent l'apprentissage de la langue chez les enfants, mais toujours en restant attentifs à celle que les enfants parlent à la maison. La Butterfly Nursery a une vision claire sur la manière de familiariser les enfants dans le cadre d'un accueil occasionnel.

Ils travaillent avec une équipe énergique, diversifiée, bien formée et encadrée.

Les OKiDO d'Anvers veillent à disposer d'une équipe équilibrée et accordent une grande importance à la diversité. Les membres de l'équipe parlent différentes langues, ce qui facilite le contact avec les parents.

Ils concluent des partenariats solides avec des organismes d'aide sociale et d'éducation.

Le Gerrard Resource Centre a établi des partenariats solides avec d'autres organisations pour les familles du quartier. Ces organisations orientent les familles vers l'accueil occasionnel.

1.3 Les leçons tirées des expériences et des initiatives existantes

Les expériences australiennes et les autres initiatives en cours soulèvent un certain nombre de points d'attention utiles à prendre en compte dans les nouvelles initiatives d'accueil occasionnel et flexible. Ces points d'attention seront systématiquement abordés dans la partie du livre qui présente les expériences menées dans le cadre du projet PACE.

L'initiative repose-t-elle sur une vision claire et un choix éclairé?

L'organisation d'un accueil flexible et occasionnel est un choix conscient. Qui-conque se lance dans ce type d'accueil se doit de préalablement réfléchir à l'approche qu'il compte adopter. Le but étant d'inscrire l'initiative dans un réseau solide, cette approche doit englober, non seulement un plan de communication qui permettra d'atteindre le bon groupe cible, la composition de l'équipe et l'élaboration d'une politique du personnel⁷, mais aussi la planification de son fonctionnement et la mise en place des collaborations nécessaires au développement de l'initiative dans le quartier.

L'initiative est-elle utile aux familles?

Les expériences australiennes ont montré que, pour les parents, la flexibilité n'est qu'un critère parmi d'autres et qu'ils y accordent une importance variable. Les services de garde d'enfants doivent malgré tout faire tout ce qui est en leur pouvoir pour rendre la flexibilité possible.^{2,8} Il vaut donc la peine de vérifier l'utilité d'une initiative du point de vue de ses utilisateurs. Comme les familles ont besoin de différentes formes de flexibilité, il est logique de procéder à une analyse au niveau du quartier ou de la région.²

L'initiative est-elle réalisable pour ses collaborateurs?

Les initiatives qui se concentrent sur l'accueil flexible et occasionnel à long terme doivent gagner leurs collaborateurs à leur cause. Elles cherchent également les moyens de disposer d'un nombre supérieur de professionnels de la petite enfance par groupe de vie que celui prévu par la loi. Les normes sont, en effet, très strictes en ce qui concerne les heures supplémentaires, pourtant inévitables, si on veut proposer un accueil flexible et occasionnel. C'est ce qui est notamment clairement apparu dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action flamand pour l'accueil occasionnel et flexible en 2007.⁹

Une telle initiative peut-elle financièrement survivre dans le cadre de la réglementation existante?

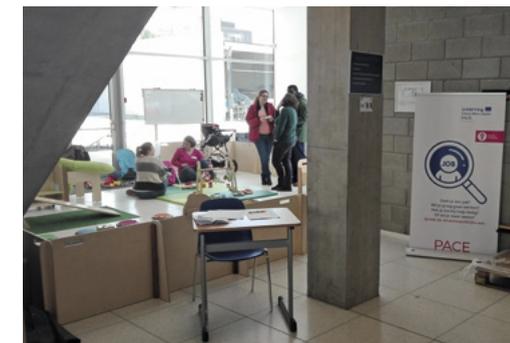
Les crèches sont souvent des initiatives privées ou semi-publiques. Leur fonctionnement est financé grâce à des subventions ou aux contributions des parents. Si la réglementation ne tient pas suffisamment compte de la faisabilité financière ou commerciale d'une initiative, celle-ci sera vouée à l'échec. Les initiatives sont plus durables si elles peuvent également s'appuyer sur des réglementations adaptées à la réalité de l'accueil flexible et occasionnel.

L'initiative peut-elle compter sur un système solide?

En résumé, les expériences en matière d'accueil flexible et occasionnel ne conduisent pas nécessairement à des solutions durables. Cela ne fonctionne que lorsque les expériences peuvent compter sur un système solide qui choisit explicitement de soutenir les parents issus de groupes vulnérables. Un tel système repose sur une vision claire, établit un cadre précis, offre aux structures une stabilité organisationnelle et financière, et permet au personnel de se familiariser avec le système et de se perfectionner. Il tient aussi compte des besoins des différentes régions, s'efforce d'assurer la durabilité dans chaque domaine et facilite les partenariats. Les familles doivent pouvoir compter sur le système et sur toutes les personnes qui y travaillent.

Pendant la durée du projet PACE, la ville de Gand a mis en place une crèche éphémère, au sens littéral du terme. Cette crèche pouvait être transportée dans une camionnette et montée et démontée en quelques heures à peine. Elle répondait à toutes les normes de qualité: un espace était prévu pour manger, dormir et jouer, et une attention particulière avait

été accordée à la communication avec les parents. Ce projet s'accompagnait d'un cadre pédagogique pour les entretiens d'admission et disposait d'un personnel spécialement formé pour l'accueil éphémère. La crèche était intégrée dans une grande organisation de garde d'enfants forte d'une solide expérience: le personnel était bien préparé, ses tâches étaient réalisables et le projet reposait sur une vision claire. Malgré tout cela, l'expérience ne s'est pas déroulée comme prévu.



L'organisateur a voulu proposer des services de garde d'enfants aux parents du groupe cible du projet PACE: les parents éloignés de la garde d'enfants et du travail. À partir de 2017, ce service de garde d'enfants éphémère s'est installé dans des endroits qui proposaient une offre de travail concrète aux familles vulnérables: les foires, les événements et les journées de formation. À l'époque, il s'est avéré que les parents qui ont fait appel à la crèche éphémère étaient surtout des parents qui connaissaient déjà le système de garde des enfants, alors que l'objectif de l'organisateur était précisément de toucher les parents qui ne connaissaient pas encore le concept de la garde des enfants. Ces derniers ont cependant ignoré cette offre. Ils ne voulaient pas laisser leur enfant dans un lieu d'accueil temporaire avec des personnes qu'ils ne connaissaient pas. Le beau matériel et le personnel spécialement formé n'ont pas pu changer la donne. L'expérience a échoué parce que les parents n'ayant aucune expérience de la garde d'enfants dans une structure temporaire n'ont pas eu assez de temps pour établir la confiance. Résultat: cette garde d'enfants éphémère n'a pas touché les parents auxquels elle était destinée.

La ville de Gand a réorienté l'expérience et utilise désormais sa crèche éphémère pour initier les parents à la garde d'enfants. Les organisations qui travaillent avec des parents en situation de pauvreté, avec les primo-arrivants ou avec des parents éloignés du marché du travail peuvent «louer» la crèche éphémère, par exemple, pendant une formation ou un événement. Les parents reçoivent alors des explications sur la garde des enfants et peuvent poser des questions. Les enfants y jouent ou y dorment pendant que leurs parents sont à proximité. Cette façon de faire découvrir la garde d'enfants peut faciliter le pas vers une crèche régulière. Dans ce cadre, la crèche éphémère s'est montrée utile aux familles.

2.

LES PERSPECTIVES EN MATIÈRE D'ACCUEIL FLEXIBLE ET OCCASIONNEL

Ce livre est un plaidoyer restreint en faveur d'une garde d'enfants occasionnelle et flexible. Le point de départ de ce plaidoyer est que certaines familles éprouvent des difficultés à s'y retrouver dans ses champs de prise en charge (*caringscapes*). Pour ces familles, les rythmes propres aux différents domaines de la vie sont difficiles à combiner et elles sont souvent les victimes toutes désignées de la grande flexibilisation du marché du travail, difficilement conciliable avec l'organisation obligatoire de la garde des enfants. Cette combinaison difficile a des conséquences majeures pour ces familles: par exemple, elles ne parviennent pas à remplir les conditions d'octroi des allocations ou des prestations, elles se sentent inadaptées en tant que parents et en tant que travailleurs. Les mères sont particulièrement touchées.^{1,2,3}

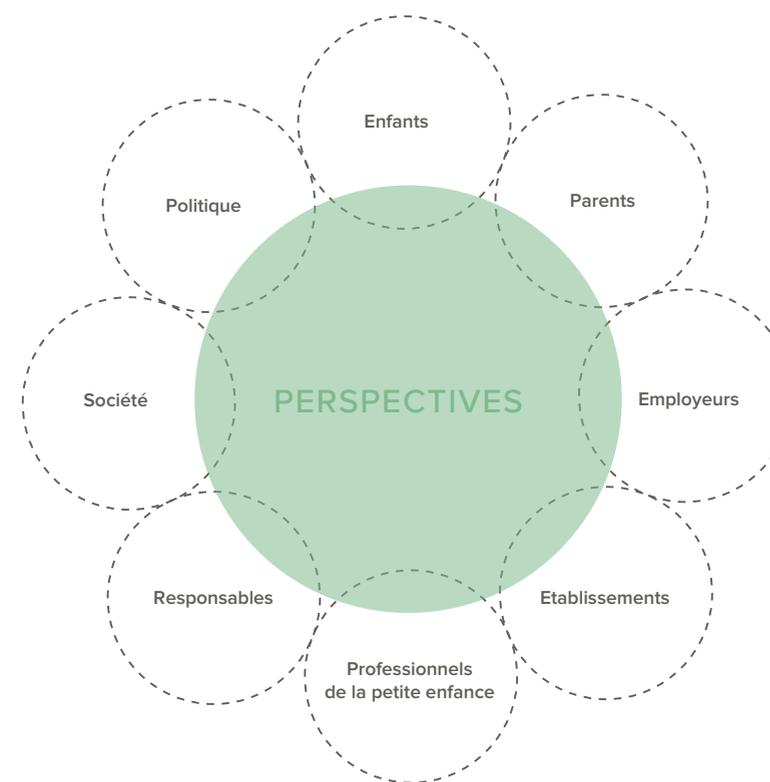
La flexibilité permet de déterminer dans quelle mesure les familles ont accès ou non à des services de garde d'enfants. Une garde d'enfants flexible peut également être bénéfique pour les parents qui n'ont pas d'emploi rémunéré. Le fait de permettre aux parents d'avoir accès rapidement et facilement aux services de garde d'enfants, sans être obligés de faire garder leurs enfants plusieurs jours par semaine, abaisserait le seuil d'utilisation de ces services. Les parents pourraient ainsi disposer de temps et d'espace pour eux-mêmes ou pour régler des problèmes.

Mais comment les différentes parties concernées considèrent-elles réellement cette question? Les parents, employeurs, décideurs politiques et professionnels de la petite enfance pensent-ils qu'une garde d'enfants aussi flexible ou occasionnelle est une bonne idée? Et que signifie le fait de rester dans ces structures d'accueil pour les enfants? En résumé, nous pouvons dire que les services de garde d'enfants flexibles et occasionnels n'ont pas vraiment bonne réputation. En gros, les échos se déclinent en trois tonalités, mais toutes sur le mode mineur. La première: ce n'est pas bon pour les enfants. La deuxième: c'est difficile à organiser.

Et enfin la troisième: l'objectif de la garde d'enfants ne doit pas être de s'adapter servilement aux tendances du marché du travail.

Dans ce chapitre, nous avons décidé de ne pas nous arrêter à ce petit bémol et d'étudier les raisons de cette mauvaise réputation en partant des expériences réalisées au niveau de différents aspects de l'accueil flexible et occasionnel. Cela nous a permis de découvrir les raisons pour lesquelles les personnes concernées critiquent l'accueil occasionnel et flexible des enfants. Tous les témoignages ont été recueillis auprès de participants au projet PACE, en étroite collaboration avec les treize partenaires du projet. Ces témoignages nous ont permis de présenter un large éventail de perspectives.

Ces perspectives, qui sont celles de tous les acteurs de l'accueil occasionnel et flexible, nous fournissent plus d'informations sur la mise en œuvre concrète des points d'attention évoqués dans l'introduction de la deuxième partie de ce livre. Elles contribuent également à concrétiser les expériences. Les professionnels de la petite enfance éprouvent-ils des difficultés pratiques à organiser la flexibilité dans les crèches? Nous nous arrêterons plus loin sur les obstacles rencontrés et proposerons des pistes de solution.



2.1 Que pensent les parents de l'accueil occasionnel et flexible?

Ce que recherchent les parents c'est avant tout une bonne prise en charge de leurs enfants. Ils veulent s'assurer que tout va bien pour leur enfant, qu'il est bien accueilli et qu'il est en sécurité.^{4,5} Ce point s'est vu confirmé à maintes reprises dans le cadre des nombreux entretiens avec les parents au cours du projet PACE.

«Un bon accueil des enfants, c'est une crèche propre qui fait attention aux enfants et dont le personnel est poli. Ils s'occupent de mon enfant comme je m'en occupe moi-même.» (Peter, Gravesham, 2020)

La flexibilité n'a pas été citée en tant que critère d'un bon accueil des enfants. Les parents ont toutefois indiqué que la garde d'enfants perd de son utilité quand elle n'est pas flexible. Comme l'ont montré les Child Care Flexibility Trials⁴ australiens, la flexibilité peut être sujette à de nombreuses interprétations. Cela vaut également pour la prise en charge. Ci-dessous, nous allons présenter les différentes formes de flexibilité et de prise en charge importantes pour les parents en matière de garde d'enfants.

LA FLEXIBILITÉ: UN VASTE CONCEPT

La flexibilité que les parents recherchent et dont ils ont besoin dépend des champs de prise en charge qu'ils combinent. Certaines formes de flexibilité sont évidentes. Il s'agit des heures d'ouverture et de disponibilité. Mais les parents ne recherchent pas seulement une flexibilité organisationnelle, ils estiment aussi que l'attitude du personnel et la flexibilité relationnelle sont également importantes.

La flexibilité des heures d'ouverture

Les parents recherchent surtout une forme de flexibilité qui leur permette de combiner la garde des enfants avec leurs horaires de travail. Cela signifie que leur enfant doit pouvoir être accueilli à la crèche très tôt le matin ou y rester tard le soir. Certaines familles recherchent une garde d'enfants pendant le week-end ou la nuit et pour d'autres, la durée de déplacement joue également un rôle. Et enfin, il suffirait parfois que la crèche ouvre une heure plus tôt ou reste ouverte un peu plus longtemps.

«Nous travaillons tous les deux de manière postée. Nous avons besoin en alternance d'une garde d'enfants jusqu'à 20h. Nous faisons de notre mieux pour gagner de l'argent, mais nous avons vraiment besoin de faire garder notre enfant. Nous devons trouver une garde d'enfants à domicile.»

(Lynn, Brighton, 2020 – vient de trouver un nouvel emploi mais n'arrive pas à trouver une crèche ouverte jusqu'à 20 heures)

«Ici, aucune crèche ne propose des heures d'ouverture flexibles. Nous allons donc être obligés de payer une garde d'enfants à domicile, ce qui est horriblement cher. Nous, les personnes qui travaillons dans le secteur médical ou dans l'industrie, nous avons vraiment besoin d'une crèche qui puisse adapter ses heures d'ouverture à nos horaires de travail.» (Catherine, Saint-Martin-Boulogne, 2018)

La flexibilité au niveau de la planification et de l'utilisation de l'accueil

Les expériences des parents en ce qui concerne la planification de l'accueil diffèrent. Dans certaines régions, il y a trop peu de places d'accueil et c'est donc surtout dans ces régions que les parents ressentent le plus le manque de flexibilité. Les crèches doivent respecter les règles et ne peuvent pas accueillir trop d'enfants par rapport à leur personnel d'encadrement ou à l'espace disponible. Cette situation pose des problèmes aux parents qui veulent travailler.

«La crèche n'est pas flexible: je ne peux pas changer mes heures ou demander des heures supplémentaires, car il y a des listes d'attente.» (Sally, Brighton, 2020)

La flexibilité au niveau de la disponibilité

Les changements dans la situation des parents entraînent également des changements au niveau de leurs besoins d'accueil. Et le fait que la crèche prévoit rapidement un moment pour discuter de ces nouveaux besoins et essaie de prendre de nouvelles dispositions s'avère rassurant pour les parents. Au cours du projet, nous avons parlé avec des parents qui se sont retrouvés isolés à la suite d'un divorce, des parents qui se sont lancés dans des études ou qui ont postulé un nouvel emploi. Pour eux, il est important de pouvoir compter sur des services de garde d'enfants.

«Quand j'avais un entretien d'embauche et pas de solution de garde d'enfants, Jobcentre m'a proposé une solution d'accueil occasionnel. Cela me rassure de savoir que je peux m'organiser tout en sachant que mes enfants sont bien pris en charge.» (Naomi, Angleterre, 2020)

«Pouvoir emmener ma fille à la crèche de manière occasionnelle m'aide quand j'ai des rendez-vous.» (Alice, Wattlelos, 2018)

Les parents néerlandais expriment de manière parlante combien il est difficile de ne pas pouvoir compter sur une garde d'enfants quand on cherche du travail. Pour eux, la garde d'enfants n'est disponible qu'en théorie. Aux Pays-Bas, la garde d'enfants est inabordable pour les parents qui ont de faibles revenus et ceux qui ne travaillent pas. Dans le cadre du projet PACE, le centre communautaire De Mussen, situé dans le Schilderswijk à La Haye, a mis en place un système de garde d'enfants informel et occasionnel dans lequel des bénévoles s'occupent des enfants mais il a dû attendre longtemps avant d'y être autorisé. Dans les extraits ci-dessous, un des parents fait référence à ce mode d'accueil.

«Je suis avant tout une mère, et sans solution d'accueil pour mes enfants, je ne peux pas accepter de travail. Mais si on n'a pas de solution de garde d'enfants, on n'a pas non plus accès à un emploi. Il est important d'avoir la possibilité de faire garder ses enfants pendant la recherche d'un emploi. Les services de garde d'enfants ne sont disponibles que si vous travaillez, et non durant la période de recherche d'un emploi.» (Malti, La Haye, 2020)

La flexibilité au niveau de l'attitude du personnel

Les parents apprécient la flexibilité du personnel, par exemple en ce qui concerne la présence des parents dans le lieu d'accueil, les heures auxquelles ils/les parents récupèrent leurs enfants ou encore les procédures telles que la familiarisation.

«Ici, on est toujours le bienvenu. Ici, on vous permet de prendre le temps avec votre enfant.» (*Yacintha, Malines, 2020*)

«Aujourd'hui, je vais chercher mon fils un quart d'heure plus tard. Ils ont dit que c'était bon, mais juste cette fois-ci.» (*Holly, Gravesham, 2020*)

La flexibilité au niveau du rythme

Pour de nombreux parents, la garde d'enfants est un monde inconnu. Pouvoir démarrer l'accueil à leur propre rythme, de préférence sans engagement, et sous la forme, par exemple d'un plan ou d'un contrat de garde d'enfants, aide les parents.

«Après ma formation d'aide-soignante, j'ai eu du mal à trouver une crèche. J'ai également eu du mal à laisser mon enfant. J'ai alors demandé à mon assistante sociale de faire une demande de place chez 38 Volt. Je voulais dire au revoir à mon enfant à mon aise. Ici, c'est possible. Et je ne dois pas non plus venir tous les jours. Je peux faire les choses en douceur.» (*Lydia, Malines, 2020*)

Une mère qui avait eu de mauvaises expériences avec la garde de ses enfants plus âgés ne voulait plus faire appel à des services de crèche. À la recherche d'un emploi, elle a rejoint le projet PACE dans le cadre duquel elle a suivi un programme de dix semaines, «Learning Links». Pendant que les parents assistaient à une séance de formation par semaine, leurs enfants étaient accueillis dans une crèche occasionnelle dans le même bâtiment. Cet accueil a permis à la mère de reprendre confiance dans la garde de ses enfants.

«Je n'ai utilisé la garde d'enfants que pour Learning Links. Pour mon plus jeune. C'était bien, parce que l'accueil se faisait dans le même bâtiment. Je trouvais que c'était important, car mon fils était très attaché à moi à l'époque. C'était bien comme première expérience. Il s'est habitué à ne pas être avec moi tout le temps.» (*Masha, Gravesham, 2020*)

Après *Learning Links*, une autre mère a également franchi le pas vers un accueil occasionnel dans un lieu d'accueil régulier.

Conclusion: la flexibilité doit être fiable

Les parents recherchent différentes formes de flexibilité. Mais ils recherchent tous une flexibilité sur laquelle ils peuvent compter. Cette flexibilité ne doit donc pas dépendre du bon vouloir d'un collaborateur ou d'une crèche. Cela, nous l'avons déjà appris lors des Child Care Flexibility Trials australiens:

«Il y a quelque temps, ils ont essayé de mettre en place un accueil flexible destiné aux personnes travaillant de manière postée. Un programme pilote proposait un service de garde 24 heures sur 24. Mais il ne s'agissait que d'un test d'une durée de

six à neuf mois, et trouver une crèche est un cauchemar. (Mère, en couple, avec des enfants non encore scolarisés).» (*Baxter et al., 2016:36*)

LA PRISE EN CHARGE DES ENFANTS

Bien prendre soin des enfants est la première et principale préoccupation des parents. Même si les enfants sont gardés de manière occasionnelle ou flexible, les parents veulent que leurs enfants se sentent bien. C'est ce qu'illustre notamment le récit d'Anna.

«Anna est célibataire et a trois enfants. Elle cherche une crèche pour le plus jeune des enfants, les deux autres allant déjà à l'école. Elle a droit aux quinze heures de garde d'enfants gratuites et souhaite reprendre le travail. Elle a visité deux crèches qui proposent des horaires combinables avec le travail, mais elle est inquiète car son enfant a peur et s'habitue difficilement. Plus tard, elle a visité le Lieu d'Accueil Enfant Parent (LAEP) avec son enfant, mais, après la première fois, elle n'est pas revenue. Elle emmène maintenant son enfant dans une crèche locale où elle se sent à l'aise. Recommencer à travailler semble encore lointain. Cela montre à quel point il est important pour un parent de disposer d'un service de garde d'enfants adéquat. Anna ne voulait même pas envisager de recommencer à travailler avant d'avoir trouvé une crèche qui lui convienne. Ce récit montre également à quel point aider les parents à trouver une bonne solution de garde pour leurs enfants est important si on veut soutenir les parents.»
(*Référent du projet PACE, Brighton & Hove, 2019*)

Certains pourraient trouver qu'Anna fait la fine bouche, alors qu'elle avait trouvé une crèche adaptée à ses horaires. Maintenant, elle doit tout recommencer. L'employé qui a recueilli le récit d'Anna voit les choses autrement et considère qu'une garde d'enfants adaptée est la clé pour les parents. Et la garde d'enfants n'est pas adaptée si les parents et les enfants ne se sentent pas à l'aise.

Quand l'accueil se passe bien, l'histoire devient beaucoup plus positive. Les parents constatent que leur qualité de vie et celle de leurs enfants s'améliorent. Ils voient aussi qu'ils ont du temps pour eux et que leurs enfants construisent des relations et apprennent des choses à la crèche.

«Si j'obtiens mes quinze heures de sessions financées, je pourrai consacrer mon temps à la formation. Et mon enfant pourra aussi apprendre. À la crèche, il apprend plus, il apprend même tout très vite. J'ai une bonne relation avec le personnel, et chaque jour il me raconte ce qui s'est passé la journée et comment va mon enfant.» (*Malika, Gravesham, 2020*)

Mais les parents s'inquiètent aussi beaucoup, par exemple à propos des nombreuses heures et des longues journées passées à la crèche. Quand leur enfant s'est habitué à une crèche, ils préfèrent ne pas le changer de crèche. Pour ne pas devoir le faire, les parents cherchent souvent des solutions dans d'autres domaines de la vie, en changeant leurs horaires de travail ou en travaillant moins d'heures.

L'accès aux lieux de prise en charge

En règle générale, se sentir les bienvenus et pouvoir pénétrer dans les espaces où leurs enfants jouent rend les parents heureux. En Angleterre, cette pratique n'est pas très courante et, dans certains pays, les parents ne sont pas non plus les bienvenus dans toutes les zones de la crèche.

«On a l'impression d'être bloqué à (derrière) la porte.»
(*Cynthia, Turnhout, 2020*)

«Il y a un système de sécurité qui fonctionne sur la base des empreintes digitales et nous ne pouvons donc entrer que dans le hall. Il y a eu une journée sur les animaux domestiques et ce jour-là, nous avons été autorisés à entrer.»
(*Maggie, Brighton & Hove, 2020*)

Le fait de ne pas avoir accès à tous les espaces ne dérange pas tous les parents. Certains font preuve de compréhension par rapport aux mesures de sécurité et trouvent même qu'il est plus facile pour leurs enfants de leur dire au revoir quand ils restent en dehors de l'espace où évolue le groupe de vie. Les parents ignorent souvent qu'il existe des structures d'accueil qui proposent une approche différente, et ils ne disposent donc pas de points de comparaison.



Le rôle des professionnels de la petite enfance

Les professionnels de la petite enfance sont le maillon essentiel pour mettre les parents à l'aise, même dans de nouvelles circonstances ou des circonstances difficiles.

«Je voulais travailler. Je cherchais une crèche. J'avais vécu une expérience avec une assistante maternelle qui ne m'avait pas satisfaite. Il n'y faisait pas propre. Ici, l'environnement et l'organisation sont différents. On m'a tout de suite écoutée. Ici, on vous met à l'aise.» (*Binta, Malines, 2020*)

«Je ne parle pas la langue, mais je peux aussi parler anglais ou français. Il y avait aussi une autre mère qui venait du même pays que moi. Nous avons été mises en contact pour jouer les interprètes.» (*Aminata, Malines, 2020*)

Cependant, certains parents se demandent comment les professionnels de la petite enfance envisagent la possibilité d'un accueil occasionnel ou flexible. Peut-être est-ce difficile pour eux? Certains parents craignent que cela n'ait un effet sur la prise en charge de leur enfant. Une mère du Kent a expliqué que cela lui avait fait peur au début, mais que les professionnels de la petite enfance ont rapide-

ment su la rassurer. Pour une autre mère, il a fallu des mois avant qu'elle ne se sente à l'aise:

«Après trois ou quatre mois, ils ne connaissaient toujours pas le nom de mon fils. Il n'aimait vraiment plus aller à la crèche. Je me suis plainte. Après cela, ils ont été très amicaux avec moi.» (*Diara, Gravesham, 2020*)

LA FLEXIBILITÉ ET LA GARDE D'ENFANTS: DEUX FACES D'UNE MÊME MÉDAILLE?

Les parents veulent que leurs enfants soient bien pris en charge. Ils veulent pouvoir disposer d'une flexibilité qui réponde aux besoins de leur vie de famille et être rassurés sur le fait que cela n'aura pas d'effet négatif sur leurs enfants. Ils préfèrent également avoir le choix. Cette liberté de choix dépend du contexte. L'accueil flexible est-il quelque chose de normal et les parents y ont-ils droit, comme en Finlande⁶? Ou est-ce plutôt une exception ou un privilège? Les parents peuvent-ils choisir la flexibilité parce qu'ils font l'expérience de la flexibilité dans d'autres domaines de leur vie, par exemple leur vie professionnelle ou les tâches domestiques? Ou les parents doivent-ils se conformer à un ou à plusieurs systèmes contraignants?

Des recherches américaines montrent que pour autant qu'elles aient le choix, pour de nombreuses familles à faibles revenus, les choix relatifs à la garde d'enfants et au travail sont des *décisions liées*.^{7,8,9} Les parents qui ont un travail instable ou des horaires imprévisibles sont obligés de chercher une offre flexible ou ad hoc, ou de jongler avec les différents modes de garde d'enfants. Pour ces parents aussi, la qualité de la prise en charge prime: ils recherchent un service de garde d'enfants dans lequel leur enfant se sentira bien et où il pourra nouer des relations significatives.⁹ Mais qu'en est-il s'il n'y a pas de proposition d'accueil à la fois de qualité et flexibles?

Au cours du projet PACE, certains parents se sont littéralement perdus dans leur champ de prise en charge: ils n'ont pas pu répondre aux attentes de tous les domaines de la vie et ils n'ont pas su trouver de solution réaliste qui englobe la maison, le travail et la garde des enfants. À long terme, ces parents arrêtent leurs études et sont frustrés, ils refusent un emploi intéressant ou retirent leurs enfants de la crèche. C'est ce qui est arrivé à Amber.

«Amber a trouvé du travail dans le nettoyage, mais il était vraiment difficile pour elle de trouver une crèche flexible. Qui plus est, elle n'a jamais été payée en temps opportun. Elle a donc décidé de quitter son emploi parce que concilier travail et vie de famille lui causait beaucoup de stress. Amber fait maintenant du bénévolat au café du centre pour enfants. Elle a déjà suivi quelques formations de courte durée, dont une formation de serveuse.»
(*Référent du projet PACE, Brighton & Hove, 2019*)

2.2 Le point de vue des employeurs: une panacée?

LES EMPLOYEURS

Concilier travail et famille crée des situations difficiles pour de nombreuses familles, mais aussi pour les employeurs. Les parents qui ne trouvent pas de garde d'enfants ou qui se posent des questions sur les combinaisons de garde formelle et informelle seront plus souvent absents et plus stressés¹⁰, ce qui aura des conséquences sur leur travail. Un accueil flexible et occasionnel peut-il offrir une solution? Les employeurs ne sont-ils pas les mieux placés pour soutenir, et peut-être même financer, l'accueil occasionnel et flexible? Comment les employeurs envisagent-ils le travail flexible et sa combinaison avec la vie de famille? À qui incombe la responsabilité de chercher des solutions pour les enfants?

Aux Pays-Bas, les employeurs sont par définition impliqués dans cet aspect. Tous les employeurs contribuent aux frais de garde des enfants, même s'ils n'emploient pas de travailleurs ayant de jeunes enfants. En France, en Angleterre et en Flandre, les employeurs peuvent payer pour des places dans les crèches ou organiser eux-mêmes la garde des enfants. Certains hôpitaux et universités choisissent de le faire. Cependant, on ne sait que peu de choses sur la perception qu'ont les employeurs de la garde d'enfants, et les articles ou les études qui permettent aux organisations ou aux entreprises de parler de la garde d'enfants sont très rares.

LES EMPLOYEURS FLAMANDS ET LA GARDE D'ENFANTS : ENQUÊTE À PETITE ÉCHELLE

En 2019, les étudiants de deuxième année de la Licence Professionnelle Education de la Petite Enfance de la haute école Artevelde Gand ont interrogé dix-huit employeurs (neuf femmes, neuf hommes) en Flandre sur leur point de vue sur la garde des enfants.¹¹

Pour les employeurs, la flexibilité est une question de «donnant-donnant». La garde d'enfants ne peut pas et ne doit pas régler tous les problèmes. Les entreprises et les organisations doivent également permettre aux travailleurs de concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale.

«Lorsque vous voulez engager du personnel de la petite enfance qualifié et motivé, en tant qu'employeur, vous devez vous assurer que vous leur offrez une certaine flexibilité et que vous répondez à leurs besoins.»

Cela peut se faire en organisant le télétravail, en demandant aux travailleurs de faire leur propre planning ou en proposant des horaires flexibles. Toutefois, les employeurs indiquent que combiner vie professionnelle et vie familiale n'est pas chose aisée. Les personnes qui travaillent de manière postée ou à des heures tardives rencontrent des difficultés structurelles, notamment en raison des heures d'ouverture limitées des crèches. En outre, les travailleurs ont parfois aussi des difficultés à faire face aux imprévus, par exemple un enfant qui tombe malade.

Dans les situations ponctuelles, les employeurs comptent sur la solidarité entre les travailleurs: ils peuvent, par exemple, changer d'équipe ou travailler de chez eux pendant une journée pendant qu'un collègue prend en charge les tâches qu'il n'est pas possible de faire à la maison. Pour les problèmes structurels, les employeurs s'appuient sur la garde d'enfants. Selon certains, cette organisation est beaucoup trop rigide. Les employeurs interrogés sont largement d'accord sur le fait que la garde d'enfants s'adresse principalement aux travailleurs qui ont des horaires de travail standards et qu'elle n'est pas adaptée à d'autres systèmes de travail tels que le travail posté ou les horaires flexibles. Ils estiment que la garde des enfants devrait être mieux adaptée à la situation professionnelle des parents: plus d'heures en soirée et le week-end, une planification plus flexible.

«En Flandre, il faut presque d'abord régler le problème de la garde d'enfants avant de penser à avoir des enfants.»

D'autres comprennent que la garde d'enfants ne peut pas s'adapter parfaitement au marché du travail.

«Il est difficile pour un service de garde d'enfants de s'adapter à un employeur. Car la crèche est, elle aussi, un employeur.»

Les employeurs sont-ils disposés à contribuer financièrement à la garde des enfants? Certains y voient une possibilité, sans pour autant parler au nom de leur propre organisation. Ils précisent toutefois qu'une entreprise peut organiser elle-même la garde des enfants, une solution qui offre l'avantage supplémentaire de pouvoir adapter les heures d'accueil aux horaires de travail des parents et de ne pas leur faire perdre du temps dans les déplacements. Un certain nombre d'employeurs estiment que les autorités devraient davantage réagir aux changements sur le marché du travail en encourageant la flexibilité dans la garde des enfants. Aucun des employeurs interrogés ne mentionne le point de vue des enfants.

Dans le projet PACE, nous avons rencontré des employeurs qui s'engagent à faciliter la combinaison de la garde d'enfants et du travail pour les parents. Il s'agit d'entreprises qui proposent des horaires de travail «conviviaux pour les familles» ou qui offrent des services de garde d'enfants rémunérés pendant les études et les formations. Qu'est-ce qui a poussé ces employeurs à prendre le train en marche?

Lorsqu'il est difficile de trouver des travailleurs, les employeurs sont plus enclins à adapter leurs méthodes de travail et à contribuer à la recherche des combinaisons possibles pour les familles. Certains employeurs ont développé une vision claire du travail et de la famille. Une chaîne d'hôtels anglaise fait systématiquement correspondre les heures de travail aux heures de cours et aux heures des crèches. Cette chaîne veut ainsi donner aux parents, et aux parents isolés aussi, la possibi-

lité de rester au travail. Elle y voit elle-même de nombreux avantages: ses travailleurs sont loyaux et l'entreprise jouit d'une bonne réputation.

Toutes les entreprises et organisations ne sont pas conscientes de la situation des parents. Pour les aider, il serait utile de mieux les informer, notamment sur les possibilités de payer ou d'organiser des services de garde d'enfants. Certains pays prévoient des subventions à cet effet, mais les employeurs ne sont pas toujours au courant.

LES SERVICES PUBLICS DE L'EMPLOI

Les services publics de l'emploi peuvent également aider les familles à élaborer des itinéraires dans leur champ de prise en charge. Au cours du projet PACE, on a constaté que ces services ne sont généralement pas conscients des difficultés auxquelles se heurtent les parents et de leurs préoccupations dans le cadre de la recherche d'une solution de garde d'enfants. Une fois cette prise de conscience effectuée, les organisations se montrent rapidement prêtes à faire des ajustements. L'adaptation des heures de formation aux heures d'ouverture des crèches de la région peut déjà faire toute la différence pour les parents. En outre, les services publics de l'emploi sont également disposés à demander systématiquement aux parents qui commencent une formation ou qui entrent en service s'ils ont besoin d'une solution de garde d'enfants.

Malgré une bonne volonté manifeste, il ne s'est pas avéré facile de mettre en œuvre des changements durables. Du fait de la rotation du personnel et du manque de ressources et de temps, les services publics de l'emploi ont perdu de vue la perspective de la garde d'enfants et du champ de prise en charge.

À Gravesham (Kent), le projet PACE a mis en place un partenariat étroit avec le service public local de l'emploi, Jobcentre Plus. Les collaborateurs de cette organisation n'ont pas le temps de chercher des solutions de garde d'enfants avec les parents; cette tâche est dès lors confiée au collaborateur du projet PACE. La présence de ce dernier au Jobcentre a permis aux personnes concernées de prendre conscience que la garde d'enfants est un facteur important pour les familles. Le collaborateur du projet PACE a aidé les parents à préparer leur candidature à un emploi. Il leur a notamment conseillé d'aborder eux-mêmes le problème de la garde des enfants quand les employeurs leur posaient des questions sur la flexibilité. Ce conseil s'est avéré très précieux.

Conclusion

Un travailleur du Jobcentre Plus du Kent résume l'essentiel de cette conclusion:

«Ce que nous devons changer? L'attitude des employeurs à l'égard de la flexibilité des travailleurs et l'attitude des services de garde d'enfants par rapport à leurs heures d'ouverture.» (*Collaborateur de Jobcentre Plus, Gravesham, 2018*)

Mais ce n'est pas suffisant. Dans de nombreux endroits en Flandre, en France, en Angleterre et aux Pays-Bas, les employeurs individuels et les employés des services publics de l'emploi sont prêts à aider les parents à combiner travail et garde d'enfants. Malheureusement, cette bonne volonté ne se concrétise pas toujours par la tentative de concilier ces deux domaines de la vie. Les travailleurs sont

alors coincés dans un système qui refuse d'avancer. Inversement, le management a parfois une vision qui n'est pas soutenue par les travailleurs. Et peu de choses changent donc en pratique.^{12,13} Si on veut que les adaptations dépassent les succès individuels, il est indispensable que tous les niveaux du système coopèrent.

2.3 Qu'en pensent les professionnels de la petite enfance?

Pour le personnel des crèches, la demande de services de garde d'enfants occasionnels et flexibles est complexe. En effet, on leur demande d'adapter leur travail alors qu'eux-mêmes sont des travailleurs qui doivent, eux aussi, combiner travail et vie privée. Une plus grande flexibilité dans la garde des enfants a un impact direct sur leur propre vie de famille. Parallèlement, ils sont aussi bien placés pour se rendre compte des bénéfices d'une garde d'enfants flexible et occasionnelle, tant pour les enfants que pour les parents.

On trouve peu de littérature sur le regard que portent les professionnels de la petite enfance et les responsables sur l'accueil flexible et occasionnel. Au cours du projet PACE, nous avons rassemblé les avis des professionnels de la petite enfance sur l'accueil occasionnel et flexible. Nous avons travaillé avec un questionnaire et des entretiens, et nous avons interrogé à la fois les professionnels de la petite enfance et les responsables qui ont participé au projet PACE ainsi que des professionnels de la petite enfance et des responsables qui n'y ont pas participé.

POURQUOI UN ACCUEIL OCCASIONNEL ET FLEXIBLE?

Les travailleurs qui ont une expérience de l'accueil flexible et occasionnel y sont généralement favorables. Leur principale motivation est que ce type d'accueil peut offrir une valeur ajoutée aux familles. Ils se concentrent surtout sur le «pourquoi» de l'accueil occasionnel et flexible et cherchent ensuite des moyens de rendre ce type d'accueil possible au niveau pratique.¹⁴

Les responsables qui proposent des places occasionnelles dans des structures d'accueil régulières le font par principe, car ils estiment que toutes les familles ont droit à une garde d'enfants et que dans la négative, trop de familles seraient laissées pour compte.¹⁵

«Les autres places sont prises d'assaut. S'il y avait suffisamment de lieux d'accueil réguliers, cela ne serait pas nécessaire. Les femmes des familles riches qui disposent de deux revenus réservent leur place dès qu'elles sont enceintes. Mais moins les parents sont instruits, plus longtemps ils attendent avant de chercher une crèche. Et quand ils se décident, il n'y a plus de place nulle part. Puis, quand ils auraient la possibilité d'accepter un intérim, il n'y a pas de place à la crèche, étant donné qu'ils auraient dû faire une demande un an à l'avance. C'est à ces personnes-là que nous voulons donner une chance.»

(*Responsable de crèche, Flandre, 2019*)

«Notre quartier compte de nombreuses personnes d'origine étrangère, de nombreuses personnes peu instruites, à faibles revenus ou isolées ainsi que des sans-papiers ou des réfugiés. Souvent, ces personnes ne vivent ici qu'un court laps de temps car elles attendent de se voir attribuer un logement social. (...) Ces personnes doivent donc pouvoir trouver une crèche pour leurs enfants pendant la période où elles vivent ici.» (*Responsable de crèche, Flandre, 2019*)

«Cela leur permet (aux parents) de se rendre à des entretiens et à des rendez-vous importants en sachant que leur enfant est bien pris en charge et qu'ils auront suffisamment de temps pour faire ce qu'ils ont à faire.» (*Responsable de crèche, Gravesham, 2020*)

Les responsables puisent leur motivation dans l'idée que leur crèche peut faire une différence pour les familles. Cette idée est également cruciale pour obtenir l'adhésion de l'ensemble de l'équipe d'accueil. Ceux qui se concentrent sur les raisons d'une décision ou d'une approche en oublient plus facilement les obstacles pratiques.

«Les professionnels de la petite enfance doivent être très motivés et flexibles et doivent également comprendre l'importance d'un accueil occasionnel et flexible pour les parents et les enfants. Si les professionnels de la petite enfance n'adhèrent pas à ce paradigme, il leur est difficile de rester motivés. Un bon lien avec les parents est également important ici, afin que les professionnels de la petite enfance «voient» pour qui ils le font.» (*Responsable de crèche, Flandre, 2019*)

«Si vous aimez les enfants, vous pouvez travailler dans une crèche. La différence ici, c'est que «vous aimez les parents». Les crèches sont rarement là pour la commodité des parents. Ici, par contre, c'est le cas. Le personnel doit être à l'écoute des parents.» (*Responsable de crèche, Brighton & Hove, 2019*)

Une enquête par questionnaire menée à petite échelle a confirmé l'importance d'une motivation claire pour organiser un accueil occasionnel ou flexible.

L'AVIS DES PROFESSIONNELS FLAMANDS DE LA PETITE ENFANCE SUR L'ACCUEIL OCCASIONNEL ET FLEXIBLE

En 2018, les étudiants en Licence Professionnelle Education de la Petite Enfance¹⁶ à la haute école Artevelde (Gand) et la haute école Karel de Grote (Anvers) ont distribué un questionnaire élaboré par les chercheurs du projet PACE. Au total, nous avons récupéré 112 formulaires complétés. Une question décrivait deux exemples concrets de garde d'enfants occasionnelle et demandait aux participants s'ils seraient prêts, eux-mêmes, à travailler dans une crèche de ce type qui propose un accueil occasionnel. Sur les 103 personnes qui ont répondu à cette question, 40 ont déclaré qu'elles

seraient prêtes à le faire, 40 qu'elles seraient prêtes à le faire, mais sous conditions, et 23 personnes qu'elles ne seraient pas partantes.

L'analyse des réponses a montré que les participants qui ont dit «oui» basent leur décision principalement sur les avantages de ce type de garde d'enfants pour les familles. Ils estiment qu'ils peuvent faire une différence pour ces familles: «c'est bon pour la famille à long terme», «les parents peuvent aller travailler» et «chaque enfant a le droit d'être accueilli». Un certain nombre de participants a également estimé que l'accueil occasionnel représentait un défi: que cela apporterait de la variation dans leur travail et leur donnerait l'occasion d'apprendre de nouvelles choses. Les participants qui ont répondu «non» ont surtout basé leur réponse sur des aspects pratiques: la charge de travail pour le personnel, les effectifs nécessaires ou les problèmes de planification. Certains ont souligné les conséquences négatives de ce type de garde pour les enfants: il serait dangereux pour les enfants, il ne permettrait pas aux enfants de s'habituer à la crèche et de développer un certain attachement. Les personnes qui ont dit «oui sous conditions» ont souligné l'importance d'un moment de familiarisation, de bons arrangements, de l'adaptation des subventions et d'une pratique pédagogique adaptée.

Priorité à la vision. Sans raison claire et impérative, une crèche ne mettra jamais en place un accueil occasionnel et flexible. Inversement, l'accueil occasionnel ne se résume jamais seulement à une question pratique. Il doit y avoir une volonté de la part de la direction et elle doit être capable d'impliquer son équipe.

«Le manager a une vision claire. (...) La crèche est un exemple qui permet de montrer à la municipalité et aux autres crèches qu'une crèche peut être flexible. Il faut toutefois que l'équipe ait une vision claire/un objectif clair, et il faut négocier avec les travailleurs.» (*Responsable du projet PACE, Brighton & Hove, 2019*)

Des recherches menées en Finlande auprès des travailleurs actifs dans l'accueil flexible des enfants vont dans le même sens. Les professionnels de la petite enfance qui voient d'un bon œil les services de garde d'enfants flexibles entrevoient moins de conséquences négatives pour les enfants^{17,18} et mettent plus l'accent sur l'importance de ce type d'accueil pour les familles.

LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

Les travailleurs considèrent que l'accueil occasionnel et flexible présente surtout des avantages pour les parents, les familles et la société.

«Quand les parents ont la chance de mettre de l'ordre dans leur vie, cela ne peut que profiter à la famille.»

«Parfois, une solution est nécessaire pour assurer la stabilité au sein de la famille.»

«S'il y avait plus de possibilités d'accueil occasionnel, un plus grand nombre de personnes pourraient aller travailler... Les gens vivraient moins dans la pauvreté. L'accueil des enfants est investi d'une importante fonction sociale.»

Les professionnels de la petite enfance évaluent les conséquences pour les enfants de manière plus nuancée. Une prise en charge occasionnelle et flexible donne aux enfants la possibilité de s'habituer à un groupe et de jouer avec d'autres enfants et de trouver un certain confort.

«Quand les enfants ne peuvent pas être pris en charge à la maison pour diverses raisons (travail, maladie, charge) la crèche leur accorde l'attention nécessaire et leur dispense les soins dont ils ont besoin.»

Mais les professionnels de la petite enfance s'inquiètent des inconvénients: un confort de courte durée pour l'enfant et le confort des autres enfants.

«L'enfant est accueilli à la crèche sans avoir pu s'habituer aux professionnels de la petite enfance ni à son nouvel environnement. Et toujours pour de courtes durées.»

«Dans un groupe d'enfants fixe, les événements et la dynamique sont différents. Ce type de groupes d'enfants permet un meilleur développement social, la mise en place d'un meilleur équilibre et son implication dans d'autres choses.»

Ce mode d'accueil exige également des professionnels de la petite enfance qu'ils aient un état d'esprit différent.

«Ils doivent être très flexibles envers les parents et les enfants tout en ayant un bon feeling pédagogique et social pour cerner rapidement les enfants. C'est une tâche complexe/intense qui requiert de bonnes compétences. Ça ne convient pas à tout le monde.»

Au niveau de l'organisation, les professionnels de la petite enfance entrevoient de nombreux écueils dans ce type d'accueil.

«Il n'y a aucune sécurité/garantie d'occupation complète des places dans l'accueil occasionnel.»

«Soutenir les équipes qui prennent en charge ce type d'accueil génère un surcroît de travail, je pense. Pour moi, le défi serait plutôt d'ordre organisationnel: trouver le temps de tout faire. Mais je ne trouve pas que c'est vraiment un inconvénient.»

COMMENT ORGANISEZ-VOUS L'ACCUEIL OCCASIONNEL ET FLEXIBLE?

Les répondants qui ne se lanceraient pas dans un tel type d'accueil sont ceux qui ont surtout formulé des objections d'ordre pratique par rapport à l'accueil occasionnel et flexible. Ils étaient unanimement d'accord sur le type d'obstacles auxquels ils s'attendaient dans le cadre de l'organisation d'un accueil flexible et occasionnel. De manière générale, ils considèrent la réglementation et le financement de la garde d'enfants comme un obstacle potentiel; ils s'attendent aussi à des obstacles éthiques et pédagogiques, et entrevoient plusieurs obstacles

organisationnels. On retrouve ces mêmes obstacles dans le nombre limité de publications sur la garde d'enfants occasionnelle et flexible.⁶¹⁹ Le responsable d'une crèche anglaise qui propose un accueil occasionnel et flexible formule ces trois préoccupations comme suit:

«La pression exercée par les chiffres dont dépendent les subventions joue souvent un rôle majeur. Il est évidemment beaucoup plus facile de prendre en charge uniquement des enfants à temps plein, qui entrent à la crèche et n'en sortent que pour rentrer à l'école. Les enfants des ménages où les deux parents travaillent et dont nous savons qu'ils ne sont absents que les jours de congé habituels, sont également synonymes d'une grande sécurité.»

Cela implique également un travail supplémentaire. Tant au niveau de la communication et de la langue qu'au niveau d'autres préoccupations des familles, comme des problèmes financiers ou des problèmes d'éducation. Si vous vous basez sur la charge de travail, il est clair que ce type d'accueil ne sera pas votre choix. En outre, l'aspect financier peut également constituer un obstacle. Si la survie de la crèche dépend des contributions parentales, c'est tout simplement impossible.»
(Responsable de crèche, Gravesham, 2020)

Réglementation et financement

Comment arriver au taux d'occupation nécessaire par rapport aux subventions quand on ne connaît pas le nombre des enfants qui viennent chaque jour? Quelles activités prévoir, à quelles heures et pour combien d'enfants? Dans chaque enquête, les participants soulignent que le plus gros obstacle est celui du caractère strict de la réglementation. Mais cela n'arrête pas pour autant certains responsables:

«Avant de refuser, on essaie...» (Responsable de crèche, Brighton & Hove, 2019)

D'autres responsables expliquent qu'ils doivent se battre, mais qu'ils tirent néanmoins une satisfaction des résultats:

«C'est quand même quelque chose de très bien et je suis très content de pouvoir le faire. Nous essayons aussi de nous battre contre la politique en place et cela nous demande de faire barrage et de chercher des solutions.»
(Responsable de crèche, Flandre, 2019)

De nombreux responsables ressentent la réglementation comme un véritable carcan mais ils ne veulent pas agir dans l'illégalité. Face à cette contrainte, les objections d'ordre financier sont reléguées au second plan. Les coordinateurs ont un avis nuancé sur les questions financières. Certains considèrent même l'accueil occasionnel et flexible comme une opportunité de gagner un revenu supplémentaire.

«L'aspect financier est important, mais même si on arrive à le résoudre, il y aura toujours des objections. Le plus important, c'est l'état d'esprit.»
(Responsable de crèche, Gravesham, 2019)

«Cela ne peut se faire que si les subventions sont suffisantes. On a également besoin d'un plus grand nombre de professionnels de la petite enfance qui soient aussi mieux formés.» (*Responsable de crèche, Flandre, 2019*)

Questions éthiques et pédagogiques: est-ce vraiment bon pour les enfants?

«Un accueil occasionnel et flexible n'est-il pas préjudiciable aux enfants?» C'est une question que se posent de nombreux professionnels des crèches. La solution offerte aux familles à court terme l'emporte-t-elle sur les effets potentiels de ce type d'accueil à plus long terme? De nombreux professionnels y voient des inconvénients pour les enfants. L'accueil occasionnel des enfants peut être accablant pour ces derniers qui peuvent avoir du mal à s'habituer notamment parce que le fait de ne pas venir à la crèche des jours fixes peut s'avérer difficile pour eux. Les professionnels de la petite enfance qui travaillent depuis un certain temps dans ce mode d'accueil n'ont plus ce genre de préoccupations et ne se demandent pas si l'accueil est bon pour les enfants, ils se demandent plutôt comment ils peuvent l'optimiser.

En posant la question différemment, les professionnels de la petite enfance changent aussi le regard qu'ils portent sur ce type d'accueil. Des crèches expérimentées ont adapté leurs procédures de familiarisation, elles ont mis en place des arrangements clairs sur la manière de traiter un enfant qui a des difficultés à se familiariser avec la crèche et ont développé un système de communication avec les parents.^{20,21} Ces crèches ont constaté que les enfants qui fréquentent la crèche flexible et occasionnelle se sentent généralement bien et que des enfants qui viennent régulièrement à la crèche peuvent aussi avoir des difficultés.

L'organisation du travail

Les professionnels de la petite enfance seront-ils prêts à accepter des horaires atypiques? Face à un nombre d'enfants variable, comment s'assurer qu'il y a toujours suffisamment de personnel? Comment apporter structure et stabilité au groupe de vie quand de nouveaux enfants le rejoignent constamment? De quel soutien supplémentaire l'équipe a-t-elle besoin pour faire face aux nombreux changements? Comment organiser l'achat de nourriture et de matériel de soins?

Les doutes émis par un certain nombre de professionnels de la petite enfance sont légitimes. L'accueil occasionnel et flexible génère un travail administratif supplémentaire.

«C'est beaucoup de paperasse pour un enfant qui ne vient qu'un seul jour.»
(*Responsable de crèche, Flandre, 2019*)

Outre une administration plus lourde, l'accueil occasionnel et flexible des enfants exige une solide planification. Dans les établissements qui disposent de nombreuses places, il faut élaborer un système fonctionnel. Les organisations n'ont pas toujours le temps et l'expérience nécessaires pour développer un tel système.

«Souvent, les crèches veulent être flexibles, mais elles ne savent pas comment s'y prendre.» (*Collaborateur du projet PACE, Brighton & Hove, 2019*)

L'équipe doit également franchir le pas vers un accueil flexible. Cela peut être difficile.

«Les professionnels de la petite enfance doivent eux-mêmes être flexibles pour se lancer dans ce type d'accueil. Il faut être capable de faire face à cette situation. Nous n'avons pas toujours les mêmes enfants.»
(*Responsable de crèche, Flandre, 2019*)

Il est plus facile de passer à un fonctionnement occasionnel et flexible au moment où les crèches recrutent du nouveau personnel. Ce moment s'avère, en effet, propice pour parler de l'accueil flexible et de ce qu'il implique ainsi que de son impact sur l'emploi dès les entretiens d'embauche. Mais même si une crèche sélectionne bien son personnel, le travail flexible exige une formation et un encadrement supplémentaires du personnel. Parallèlement, un responsable peut organiser le travail de sorte que la flexibilité soit à double sens pour les collaborateurs et qu'ils puissent, eux aussi, en bénéficier.

«Les professionnels de la petite enfance doivent être flexibles, mais ils doivent aussi pouvoir bénéficier d'une flexibilité en retour. Par exemple, s'ils travaillent en début de journée, ils peuvent avoir des heures de congé supplémentaires pendant les périodes de vacances, qui sont beaucoup plus calmes.»
(*Responsable de crèche, Brighton & Hove, 2019*)

2.4 Que pensent les décideurs politiques de l'accueil flexible et occasionnel?

Dans la première partie, nous avons conclu que les décideurs politiques considèrent la garde d'enfants comme un instrument majeur des politiques d'activation. Toutefois, il ne s'agit pas d'une stratégie proactive, et la politique de garde d'enfants n'entre en action que lorsqu'il y a urgence et qu'il est estimé que les familles ne travaillent pas suffisamment. Que signifient ces développements politiques pour les décideurs politiques des secteurs de l'emploi et de la garde d'enfants, qui ne sont pas à la barre en matière de macropolitique? Dans les quatre pays du projet PACE, les partenaires du projet ont organisé des discussions de groupe avec des décideurs politiques locaux et régionaux. Ces discussions donnent une idée générale de l'opinion de ces acteurs sur l'accueil occasionnel et flexible des enfants.

Le contexte

Dans chaque pays, les participants font référence à la flexibilité croissante du marché du travail et à la pression exercée sur les parents pour qu'ils aillent travailler. Ils reconnaissent que le système de garde d'enfants actuel n'est pas favorable aux familles à faible intensité de travail, aux parents isolés et aux parents qui ont des horaires de travail atypiques. Ils rêvent que la garde d'enfants devienne un droit fondamental pour tous les enfants. Dans tous les groupes, les participants préconisent une plus grande flexibilité dans la garde des enfants tout en fixant des

limites: ce n'est pas parce que le travail est plus flexible que la garde des enfants doit suivre aveuglément.

«Les services de garde d'enfants ne devraient pas (se contenter de) soutenir les mauvaises pratiques du marché du travail – comme les contrats «zéro heure» ou les emplois dans lesquels les parents sont mobilisables à tout moment.»
(*Décideur politique, Angleterre, 2019*)

Les décideurs politiques de tous les pays constatent la présence de goulets d'étranglement dans l'ensemble du secteur de la garde d'enfants. Les décideurs politiques reconnaissent que les rémunérations sont faibles dans ce secteur et que toutes les formations n'offrent pas des compétences suffisantes pour répondre aux attentes élevées. En effet, la garde d'enfants doit permettre d'accueillir les enfants des familles qui travaillent, de soutenir les familles et d'apporter une solution à la pauvreté des enfants. Et cela, dans un contexte de réduction des financements. Tous les groupes de discussion sont unanimes sur le fait qu'il faut améliorer le financement et valoriser le secteur. Il faut aussi accorder plus d'attention à la professionnalisation des travailleurs.

Les participants néerlandais au projet considèrent parfois les limites de la garde d'enfants comme un avantage. Selon eux, cela donne aux parents l'occasion de négocier avec les employeurs qui exigent trop de flexibilité. Le conseil donné aux Pays-Bas est donc le suivant: «La crèche ne peut rien pour vous, vous devez en parler à votre patron.»

Les obstacles

Comme nous, les décideurs politiques ont développé un plaidoyer restreint en faveur d'un accueil flexible. Les obstacles identifiés sont plus ou moins les mêmes que ceux cités par les responsables et les professionnels de la petite enfance:

- Le système de garde d'enfants est soumis à des règles strictes en ce qui concerne les taux d'occupation et les taux d'encadrement accompagnant/enfant. Il n'y a pas de subventions pour l'accueil occasionnel et flexible. Les participants néerlandais parlent d'un «patchwork de règles».
- Un accueil occasionnel et flexible n'est pas rentable: ni pour les structures d'accueil des enfants, ni pour les autorités. De nombreuses expériences de ce type ont donc été abandonnées, notamment le plan d'action en matière d'accueil flexible des enfants en Flandre.²² Quant à l'Angleterre, il ne semble pas y avoir de cadre clair en matière de gestion des entreprises.
- Les organisateurs de l'accueil des enfants se heurtent à un seuil psychologique lié aux nombreux obstacles qu'ils estiment rencontrer au niveau de la réglementation et du financement. L'accueil occasionnel et flexible des enfants se heurte aussi aux habitudes bien implantées en matière de garde d'enfants.
- Enfin, les décideurs politiques évoquent également un seuil lié à la culture de la parentalité. Selon eux, les services de garde d'enfants estimeraient que la meilleure place pour un enfant est auprès de ses parents. Les décideurs politiques considèrent aussi qu'il règne, dans les familles, une forte idéologie de la maternité voulant que la mère et l'enfant passent beaucoup de temps ensemble. Il n'y a qu'en Flandre que ce sujet n'est pas abordé.

Beaucoup de participants aimeraient voir ces obstacles levés. Par exemple, ils rêvent d'une réglementation plus flexible et de services de garde d'enfants abordables pour toutes les familles.

La prise en charge des enfants

À l'instar des professionnels de la petite enfance, les décideurs politiques s'expriment en termes nuancés sur la question de savoir si l'accueil occasionnel et flexible est bon pour les enfants. La Flandre émet des doutes à ce sujet, car elle estime que la continuité et l'attachement sont importants pour les enfants. Dans le même temps, les participants constatent que la combinaison de systèmes d'accueil formels et informels n'est pas non plus idéale. En France également, les participants trouvent que le rythme et le bien-être de l'enfant sont très importants. Les Pays-Bas s'opposent clairement à une prise en charge occasionnelle et flexible qui «n'offre pas un environnement émotionnellement sûr pour les enfants». Le groupe de discussion anglais, par contre, y voit des avantages:

«La fréquentation de différentes structures d'accueil peut être synonyme de très bonnes expériences pour l'enfant qui peut très bien gérer cette situation.»
(*Décideur politique, Angleterre, 2019*)

Cette préoccupation nuancée explique peut-être pourquoi tous les groupes de discussion rêvent d'un système de garde d'enfants à domicile pour les familles qui ont des horaires de travail atypiques.

Aucun groupe de discussion ne s'est arrêté sur la continuité et l'attachement dans le cadre des services de garde d'enfants réguliers. Dans ce cadre aussi, pourtant, de nombreux événements, notamment les changements de personnel, peuvent rendre difficile l'adaptation des enfants ou les empêcher de s'attacher. C'est ce qui est ressorti des discussions sur la stabilité et la flexibilité dans le troisième chapitre de la partie 1. Inversement, une garde d'enfants flexible, avec des heures d'ouverture précoces ou tardives ou une alternance dans les jours de garde, peut accorder beaucoup d'attention à la continuité et à l'attachement.

Le rôle des autorités

Tous les groupes considèrent que les autorités, et plus particulièrement les autorités locales, sont un acteur important. Elles peuvent soutenir les services de garde d'enfants en vue de permettre un accueil flexible et occasionnel, elles peuvent guider les parents dans l'organisation de la garde d'enfants et faire pression sur les autorités régionales, voire nationales. En même temps, ces autorités locales sont, elles aussi, sous pression. En Angleterre, les subventions octroyées aux services qui proposent ce type d'accueil diminuent d'année en année. Aux Pays-Bas, le rôle des autorités locales est limité car la garde d'enfants est assurée par le secteur privé. Toutefois, il arrive que certaines municipalités néerlandaises décident de financer davantage certains modes de garde d'enfants ou de verser des allocations à certains parents.

Les participants des pays où la garde d'enfants est largement entre les mains d'acteurs privés, plaident étonnamment souvent en faveur d'une intervention des

autorités: un système de subventions et de règles clair et surtout accessible et sans ambiguïté, qui soit favorable au secteur et aux parents.

«Les enfants ne sont pas un marché.» (*Décideur politique, Pays-Bas, 2019*)

2.5 Comment les enfants vivent-ils l'accueil occasionnel et flexible?

Les parents veulent que leurs enfants se sentent bien dans leur structure d'accueil, qu'ils y soient bien soignés et aimés. Dispenser de bons soins aux enfants constitue la première préoccupation des professionnels de la petite enfance et des responsables, et les décideurs politiques y attachent également une grande importance. Mais que signifie se sentir bien? Et est-ce possible dans un contexte plus flexible? Les services de garde d'enfants ont mis au point des méthodes pour évaluer si les enfants se sentent bien: les cadres de réflexion sur le bien-être et l'implication.

À PROPOS DU BIEN-ÊTRE ET DE L'IMPLICATION ²³

«Si nous voulons savoir comment se porte chaque enfant dans un service de garde d'enfants, nous devons d'abord savoir dans quelle mesure les enfants se sentent à l'aise, agissent spontanément, expriment leur joie de vivre et font preuve de confiance en soi.» (*Laevers, 2006: 2*).

Vous voulez savoir si l'accueil est bon pour les enfants? Pour le déterminer, il suffit de regarder les enfants, ici et maintenant. Vérifiez si les enfants se sentent bien et si leurs besoins affectifs, cognitifs et physiques sont satisfaits. Comment le savoir? Les enfants qui se sentent bien s'amuse visiblement, respirent la tranquillité et la vie, sont spontanés et ouverts à l'interaction. Voilà à quoi on voit qu'ils se sentent bien. Ça, c'est la première chose. Mais ensuite, quand les enfants se sentent bien, il y a aussi place pour autre chose: la participation. Elle montre le niveau d'engagement des enfants, leur implication dans une activité. Les enfants très impliqués sont concentrés, se plongent dans leurs activités et sont enthousiastes. Cela indique qu'un enfant explore ses possibilités, repousse ses limites, apprend des choses.

En Flandre, en Angleterre et aux Pays-Bas, les termes «bien-être» et «implication» sont courants dans le secteur de l'accueil des nourrissons et des tout-petits. Le cadre de réflexion représente, en quelque sorte, un filtre au travers duquel les professionnels de la petite enfance peuvent évaluer le bien-être des enfants de leur groupe, et cela à tout moment de la journée. Ils peuvent ensuite adapter leur offre, leur fonctionnement, leur organisation et leurs interactions afin de maximiser le bien-être et l'implication des enfants dans le groupe.

Il est évident qu'aucun enfant ne peut avoir un niveau d'implication élevé en permanence. Ce serait épuisant pour lui.

De nombreux adultes se soucient du bien-être des enfants dans le cadre de l'accueil occasionnel et flexible, et cette préoccupation les incite à ne pas faire appel à des services de garde d'enfants de ce type. Nous n'avons trouvé aucune étude sur les effets de ce type d'accueil. Les seules recherches existantes concernent les effets à long terme des «services de garde d'enfants instables» ou des solu-



tions instables en matière de garde d'enfants, qui ne définissent pas clairement ce qu'elles entendent par stabilité. Par exemple, il n'y est pas fait de distinction entre la stabilité extérieure, au niveau de l'organisation, et la stabilité intérieure ressentie, ou pas, par les enfants. Il n'apparaît donc pas clairement si l'instabilité mentionnée est en lien avec l'accueil occasionnel ou flexible ou avec d'autres modes d'accueil.

Quelques études récentes sur les écoliers placent l'expérience des enfants au centre des préoccupations.^{24,25} Une étude finlandaise a demandé aux professionnels de la petite enfance de tenir un journal sur le ressenti des enfants au cours de la journée et pendant la nuit. Il s'est avéré que les enfants qui fréquentent une crèche de nuit se sentent parfois mieux que ceux qui ne vont qu'à la crèche de jour.²⁶ Les chercheurs n'ont pas pu en déduire si l'accueil flexible est bon ou mauvais pour les enfants. Dans une autre étude, les écoliers bénéficiant d'une prise en charge flexible ont trouvé que la stabilité intérieure était cruciale. L'autonomie et le choix, les liens avec les autres enfants et les adultes, et la qualité des relations sont importants pour eux. Ils aiment recevoir des informations claires sur ce qui se passe et pourquoi. Ces résultats sont rassurants, même s'ils concernent surtout les écoliers et ne nous permettent pas de nous prononcer sur l'accueil occasionnel et flexible des jeunes enfants.

En 2016, une mesure systématique du bien-être et de l'implication dans l'accueil des nourrissons et des tout-petits a été menée à grande échelle en Flandre, et cela au niveau de tous les modes d'accueil.²⁷ Partout, la moyenne des scores obtenus au niveau du bien-être et de l'implication s'est avérée modérée. La marge d'amélioration est donc très grande. Cette étude a mis en avant un certain nombre de facteurs qui influencent le bien-être et l'implication des enfants. À cet égard, la taille du groupe s'est avérée être un facteur important.

Quand les enfants sont accueillis dans un groupe restreint, leur bien-être et leur implication sont plus élevés. L'influence du nombre d'enfants par travailleur du secteur de l'accueil des enfants s'est, quant à elle, avérée moins évidente. Cette recherche a également montré que la stabilité extérieure,

qu'on trouve dans des groupes fixes avec de nombreux professionnels de la petite enfance, n'entraîne pas nécessairement une plus grande stabilité au niveau du vécu des enfants.²⁷

Dans le cadre du projet PACE, les étudiants et les conseillers pédagogiques ont observé le bien-être et l'implication des enfants à des moments différents. De manière générale, le bien-être et l'implication ont été jugés élevés. Les collaborateurs de l'accueil occasionnel ou flexible ont également signalé que les enfants qui viennent occasionnellement à la crèche ont tendance à bien s'adapter et à s'adapter rapidement, surtout quand ils sont accueillis dans un groupe déjà partiellement stable.

«La plupart des enfants qui viennent de temps en temps s'en sortent bien, si on considère chaque enfant comme un individu et si on tient compte de sa personnalité.» (Responsable de crèche, Brighton & Hove, 2019)

3. LES MODÈLES D'ACCUEIL FLEXIBLE ET OCCASIONNEL

Tous les partenaires du projet PACE ont cherché des moyens d'organiser un accueil occasionnel et flexible pour soutenir les parents éloignés de la garde d'enfants et du marché du travail. Chaque partenaire a tenu compte du système de garde d'enfants local et des possibilités de l'organisation. Si on compare toutes les expériences, on peut distinguer cinq modèles d'organisation d'un accueil occasionnel et flexible.

Un modèle est une première ébauche d'un produit ou d'un service. Dans ce modèle, le service n'est pas encore complètement développé, mais on sait déjà à quoi il ressemblera, et ses caractéristiques seront affinées dans une phase ultérieure. Quand il s'agit d'un service, le modèle peut aussi être adapté au contexte.

Les modèles en matière d'accueil occasionnel et flexible sont:

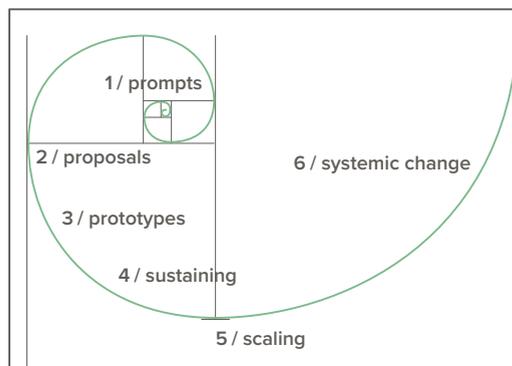
- une crèche tout à fait occasionnelle;
- un réseau de crèches qui complète les offres régulières par des offres occasionnelles;
- une garde à domicile;
- un accueil familial ou un assistant maternel;
- un relais local petite enfance

ETAPE 1: PLAN D'OBSERVATION					
GROUPE: 38 VOLT		NOMBRE D'ENFANTS: 7		nombre D'ACCOMPAGNAT NOMBRE-EURS: 2	
		DATE: 15 mai 2018		DE: 8.H A: 2.H50	
NOM DE L'ENFANT	OBSERVATION	BIEN-ÊTRE/ IMPLICATION	NOM DE L'ENFANT	OBSERVATION	BIEN-ÊTRE/ IMPLICATION
1 Demi	regarde à l'extérieur, plus à la table avec un accompagnateur. fait du bruit avec un instrument, semble heurter.	(5) (3+) WB BT	6 Adil	se montre joyeusement regarde à l'extérieur, est absorbé par jeu sur le toboggan	(5) (5) WB BT
2 Roxanne	regarde curieusement autour d'elle et imite Demi, puis elle suit Oscar jusqu'à l'entrée	(5) (4) WB BT	7 Nina	un peu timide au début, se déplace dans la pièce sur le vélo, puis se regarde dans le miroir	(5) (4) WB BT
3 Oscar	rampe vers l'entrée et joue avec les papiers qui sont dans le placard	(5) (3+) WB BT	8		() () WB BT
4 Amara	reste avec un accompagnateur, joue seule. Attitude introuvable, joue manuellement, avec concentration	(4) (3+) WB BT	9		() () WB BT
5 Sarah	assis à table, mange un sandwich et regarde autour d'elle avec intérêt	(5) (4) WB BT	10		() () WB BT

Formulaire INAMA²⁸, contenant des observations sur le bien-être et l'implication de sept enfants dans le cadre d'un service d'accueil occasionnel à Malines. Les noms des enfants ont été changés.

PACE est un projet d'innovation sociale. Ces projets se construisent par étapes. Une idée mène à des modèles, qui sont ensuite testés. S'ils sont couronnés de succès, ils peuvent ensuite être «transposés à plus grande échelle».

LE MODÈLE EN SPIRALE DE L'INNOVATION SOCIALE EN SIX ÉTAPES



Young Foundation, Social innovation Exchange ¹

Le projet PACE a choisi d'intégrer l'innovation sociale dans le fonctionnement des services de garde d'enfants réguliers existants. Les modèles constituent une sorte de fonction supplémentaire dans la garde d'enfants.

Chaque expérience était liée au contexte local et régional mais les modèles font abstraction de ces contextes. Nous allons toutefois décrire la relation entre le modèle et le système de garde d'enfants. De bons services de garde d'enfants se développent dans un système solide.² Bien entendu, cela s'applique également à l'accueil occasionnel et flexible, mais ce dernier ne constitue pas le cœur du système de garde des enfants. Ils remettent même en question certaines des certitudes de ce système. D'une part, le système actuel de garde d'enfants limite la flexibilité et c'est une bonne chose, car la fonction économique de la garde d'enfants doit rester en équilibre avec sa fonction pédagogique et sociale; d'autre part, quelques modifications doivent être apportées au système pour que l'accueil occasionnel et flexible soit un succès.

Le modèle doit reposer sur un système de compétences sur quatre niveaux qui doivent se renforcer mutuellement:

- *Un professionnalisme individuel*: les professionnels de la petite enfance peuvent relier les connaissances, les pratiques et les valeurs de manière critique et réfléchie. Ils peuvent aussi faire face à la complexité, à la diversité et au changement.³
- Des compétences au niveau de l'équipe et de l'organisation qui soutiennent et ancrent le professionnalisme individuel.

- Des compétences au niveau du réseau qui permettent aux organisations d'apprendre les unes des autres et de se renforcer mutuellement au sein d'un réseau.
- Des compétences administratives et stratégiques. Les cadres juridiques internationaux, nationaux et régionaux devraient soutenir ce professionnalisme. Les autorités fournissent des ressources et des instruments suffisants pour établir les pratiques souhaitées, comme le Cadre européen de l'assurance qualité.⁴

Tous ces niveaux du système sont intégrés dans les modèles. Grâce à un contrôle d'accessibilité, nous soulignons aussi le point de vue des utilisateurs et nous identifions les avantages et les limites du modèle aux différents niveaux du système.

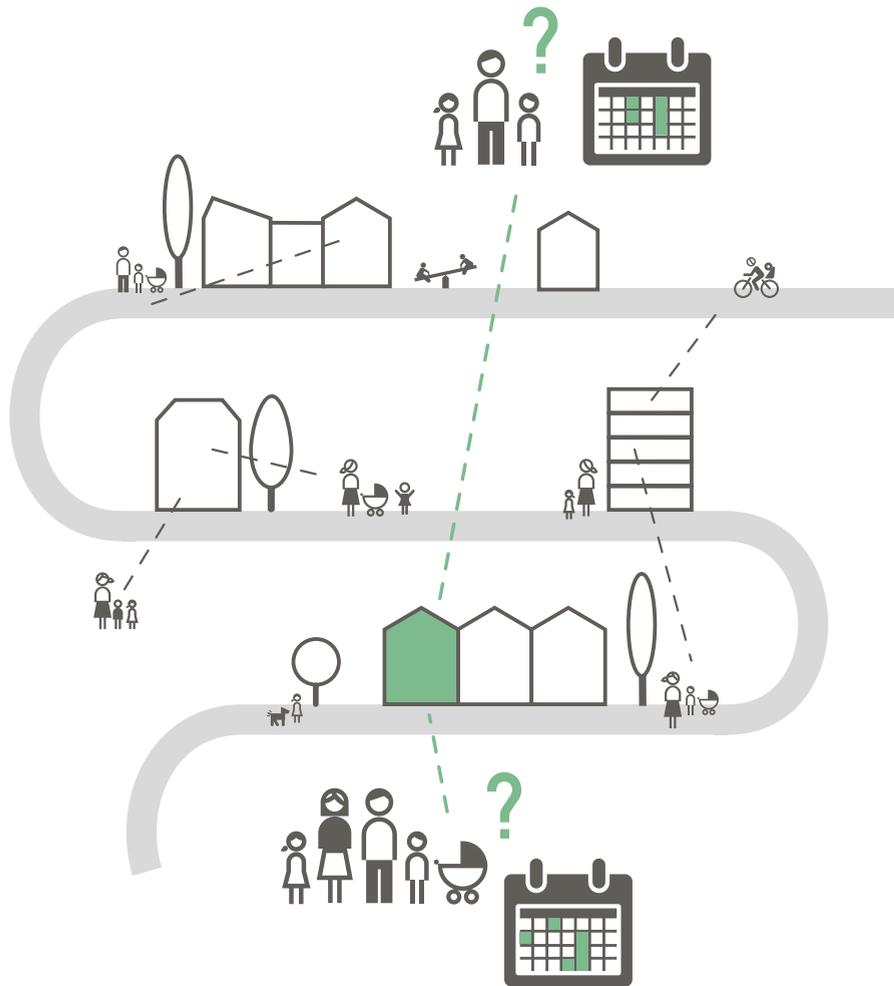
Les modèles restent relativement abstraits. Quiconque veut mettre en œuvre un modèle devra le concrétiser, et cette concrétisation dépendra de son intégration dans une organisation, des réglementations, des réseaux existants, des possibilités des membres du personnel, des ressources disponibles et d'autres facteurs qui diffèrent en fonction des structures. À la fin de la deuxième partie de ce livre, nous proposerons nous-mêmes un modèle et, dans la troisième partie du livre, nous vous indiquerons comment le concrétiser.

3.1 MODÈLE 1: la crèche exclusivement occasionnelle

DESCRIPTION

Une crèche exclusivement occasionnelle ne propose qu'un accueil occasionnel et les familles y ont facilement accès. Il n'y a pas de plan d'accueil ou il n'y en a qu'un seul prévu pour une courte durée. Les familles peuvent avoir recours à l'accueil occasionnel, une seule fois ou plusieurs fois. Elles peuvent décider elles-mêmes de la fréquence à laquelle leurs enfants vont à la crèche, et si les horaires restent les mêmes ou changent. Cela signifie que le groupe des familles qui utilisent ce type d'accueil est différent chaque jour et que de nouvelles familles peuvent arriver à différents moments de la journée. Le responsable et les professionnels de la petite enfance sont habitués à ce type d'accueil tant sur le plan pratique que psychologique. Les familles sont repérées et dirigées vers ce type d'accueil.

Un tel accueil existait déjà dans une certaine mesure chez certains partenaires du projet PACE. En France, un certain nombre de haltes-garderies proposant un accueil occasionnel fonctionnent sur ce modèle. Les autorités les soutiennent. La Belgique compte plusieurs exemples de ce type, mis en place, pour la plupart, dans le cadre d'un projet ou à l'initiative d'une autorité locale. À Turnhout, l'administration communale avait mis en place une structure d'accueil occasionnel pour soulager temporairement les femmes au foyer. Aujourd'hui, de nombreux primo-arrivants font appel à ce type d'accueil, dont le fonctionnement a été optimisé au cours du projet PACE.



LES AVANTAGES

- Les familles dont les besoins d'accueil sont imprévisibles ou très fluctuants trouvent une crèche.
- L'accueil est disponible dans un délai très court.
- Les parents ne paient que pour les heures ou les sessions qu'ils utilisent.
- Les familles peuvent s'habituer à la garde d'enfants à leur propre rythme, d'une manière qui leur convient.
- Le personnel a l'habitude de travailler avec des groupes d'enfants et de parents qui changent. Pour eux, c'est la routine.
- Tout le personnel qui travaille dans une structure de ce type est parfaitement conscient qu'elle repose avant tout sur un accueil occasionnel et flexible.

LES FREINS

Pour les familles

- Les parents ne sont pas sûrs d'avoir une place. La disponibilité dépend du nombre de places occasionnelles et de la diversité des besoins d'accueil du groupe cible. Si tous les membres du groupe cible cherchent une crèche le même jour de la semaine, il n'y aura pas de place pour tout le monde.
- Si les besoins des familles en matière d'accueil deviennent réguliers, elles devront changer de structure d'accueil et elles seront orientées vers une structure qui propose un accueil régulier.
- Le tarif horaire de ce type d'accueil est parfois plus élevé que dans les services de garde d'enfants réguliers subventionnés, mais cela revient souvent moins cher pour les parents car dans un service de garde d'enfants régulier, les enfants doivent souvent venir plusieurs jours. Dès que les parents ont besoin d'une garde d'enfants plusieurs jours par semaine, la garde d'enfants occasionnelle devient coûteuse. Cela ne concerne toutefois que les structures qui pratiquent un tarif horaire fixe, pas les structures d'accueil occasionnel dont les tarifs sont liés aux revenus des parents, comme les OKiDO en Flandre.
- Il peut être difficile pour les enfants de fréquenter la crèche de manière épisodique et la phase de familiarisation peut, s'avérer difficile.
- L'accueil occasionnel est flexible dans sa planification et son utilisation, mais les heures d'ouverture ne le sont pas toujours. Pour les parents qui travaillent le soir ou le week-end, ou qui ont besoin d'une prise en charge très tôt le matin, ce type d'accueil n'offre pas de solution.

Pour les collaborateurs

- Le taux d'occupation imprévisible du personnel exige une grande flexibilité de la part des professionnels de la petite enfance. Leurs horaires changent fréquemment, même à court terme et il arrive qu'ils ne sachent pas à l'avance à quelle heure ils devront commencer à travailler.
- Le groupe des enfants et des parents change fréquemment et est diversifié. Les professionnels de la petite enfance sont en contact avec de nombreux enfants et parents, et doivent donc plus souvent leur dire au revoir. Tous les collaborateurs ne considèrent toutefois pas cet élément comme un inconvénient.
- Les professionnels doivent garantir une continuité pédagogique dans un environnement changeant. Ils ont donc besoin de plus de temps pour mener une réflexion commune sur leur travail et leur approche.
- Les professionnels de la petite enfance doivent pouvoir bénéficier d'une formation adaptée, qui n'existe pas actuellement.

Pour l'organisation

- Si toutes les familles ayant des besoins d'accueil atypiques s'adressent à ce type de crèche, ces crèches seront rapidement «surbookées» et cela générera forcément des files d'attente ou des listes d'attente numériques.
- Les services de garde d'enfants peuvent difficilement prévoir le taux d'occupation ad hoc et leurs revenus.

Dans le contexte local

- Le risque réside dans le fait que les structures d'accueil régulier orientent souvent les parents vers une structure d'accueil occasionnel et deviennent alors elles-mêmes moins flexibles.

LE CONTRÔLE DE L'ACCESSIBILITÉ

Utilisation	La facilité d'utilisation dépend du nombre de places disponibles et de certains aspects pratiques, tels que le lieu et les heures d'ouverture. Une transition obligatoire vers l'accueil régulier peut constituer un obstacle pour de nombreux parents.
Disponibilité	La disponibilité dépend du nombre de places, de la planification et des critères de priorité. S'il n'est pas bien pensé, l'accueil sera moins disponible et les parents ne pourront plus compter sur une place dans l'accueil occasionnel.
Compréhension	Tous les parents n'ont pas une grande expérience de la garde d'enfants. Ce mode d'accueil sert parfois de transition vers une garde d'enfants régulière.
Fiabilité	Pour les parents, ce type d'accueil est fiable car il est facilement accessible et l'organisation est adaptée. Ces structures s'investissent également dans une relation personnelle avec tous les parents et les enfants, et montrent aux parents comment leur enfant est pris en charge.
Accessibilité financière	Ce type d'accueil n'est pas nécessairement abordable, surtout si les parents doivent y recourir souvent. L'accessibilité financière dépend des choix de la crèche et les autorités. Quand l'accueil occasionnel ajuste ses tarifs aux revenus des parents, il reste abordable. Un accès rapide et à bas seuil redevient alors psychologiquement abordable.

LA RÉGLEMENTATION

Bien que l'accueil flexible et occasionnel soit réglementé par la loi, la **Flandre** ne dispose pas de cadre pour les structures qui ne veulent proposer exclusivement qu'un accueil occasionnel et la plupart de ces crèches n'ont pas recours aux subventions gouvernementales, ce qui ne les empêche pas de devoir avoir un agrément et que les autorités en contrôlent la qualité. Il arrive que l'accueil soit financé par une autorité locale ou intégré dans une grande organisation de garde d'enfants qui redistribue ses revenus. Ces structures bénéficient parfois de subventions d'une autorité locale. Par exemple, la ville d'Anvers subventionne les OKIDO qui ne reçoivent pas encore de subventions du gouvernement flamand.⁵

En **France**, les haltes-garderies proposent un accueil occasionnel sans contrat. Les parents peuvent y amener leur enfant pour une journée ou certaines parties de la journée par semaine. Le financement est assuré sur la même base que pour les autres types de crèches, ce qui rend les choses d'autant plus difficiles que les haltes-garderies ne peuvent pas compter sur une occupation fixe, comme c'est le cas des autres crèches. En outre, les «structures multi-accueil» (accueil collectif) peuvent combiner la garde d'enfants régulière et occasionnelle. Certaines crèches proposent également des services de garde occasionnelle. Les professionnels qui s'occupent occasionnellement d'enfants doivent obligatoirement avoir suivi une formation professionnelle.⁶

En **Angleterre**, la réglementation ne parle pas explicitement d'accueil occasionnel. Cela ne signifie pas pour autant que l'accueil occasionnel est interdit. Tant qu'un

accueil exclusivement occasionnel répond à toutes les exigences en matière de garde d'enfants, il est possible. Nous n'avons cependant pas connaissance d'une crèche qui fonctionnerait comme le préconise le modèle. L'Angleterre dispose néanmoins d'un système de «crèches», des structures qui s'occupent des enfants, par exemple lorsque les parents ont un rendez-vous important, suivent une formation ou postulent un emploi. Ces crèches n'accueillent les enfants que maximum deux heures, car il n'y a pas d'obligation d'inscription. De nombreux «children's centres» (centres pour enfants) proposent des crèches de ce type aux parents qui en ont besoin.

Aux **Pays-Bas**, l'accueil occasionnel n'est pas interdit non plus, mais les règles rendent sa mise en place difficile. Premièrement, ces règles mettent l'accent sur la continuité au niveau de l'organisateur. Deuxièmement, les parents et les crèches doivent remplir de nombreuses formalités administratives pour pouvoir recevoir la prestation prévue pour les frais de garde des enfants, intervention à laquelle ils n'ont droit, par ailleurs, que s'ils travaillent avec un contrat. Ces formalités administratives peuvent facilement prendre plusieurs jours. Pour une garde d'enfants très courte, cela n'en vaut pas la peine. Les parents peuvent payer le prix fort pour une garde occasionnelle mais vu son coût exorbitant, personne ou presque ne peut se le permettre.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE D'UN ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE

Pour les collaborateurs

- Ce type d'accueil demande de disposer d'importants effectifs. Une bonne sélection des nouveaux membres du personnel est donc importante. Celle-ci doit tenir compte des exigences spécifiques de l'accueil occasionnel. Les nombreuses formations destinées aux professionnels de la petite enfance ne mentionnent pas, ou très peu, l'accueil occasionnel des enfants et les nouveaux membres du personnel en savent généralement peu à ce sujet.
- Prévoir suffisamment de temps pour la formation et l'encadrement: les membres de l'équipe d'une structure d'accueil occasionnel doivent souvent faire face à des imprévus, leur charge de travail est donc élevée et ils ressentent souvent le besoin de se recycler ou de réfléchir en groupe.
- Avoir la possibilité de discuter avec les parents pour découvrir ce que l'accueil signifie pour eux et adapter leur fonctionnement en conséquence.

Pour l'organisation

- Disposer d'un nombre relativement élevé de collaborateurs pour pouvoir s'occuper des enfants en difficulté.
- Une vision pédagogique forte qui permet aux professionnels de la petite enfance de développer une pratique qui assure stabilité et continuité dans un groupe qui connaît de nombreux changements. Cette vision clarifie la manière d'accueillir les enfants et leurs parents de la manière la plus conviviale pour eux.
- Une politique de familiarisation et d'accueil bien pensée pour organiser le traitement de demandes soudaines, le déroulement des moments de séparation des parents et des enfants, la manière de reconforter les enfants, les modalités

de prise de contact avec les parents et le soutien mutuel des professionnels de la petite enfance.

- Il est aussi important de prévoir un espace suffisamment grand où les professionnels de la petite enfance et les parents peuvent se parler tranquillement. Dans l'accueil occasionnel, des conversations de ce type sont d'autant plus importantes que les professionnels de la petite enfance ne connaissent pas ou moins bien les enfants.
- Sur le plan financier, l'élaboration d'une stratégie par rapport à la fréquentation irrégulière – et donc aux revenus irréguliers. Certaines organisations peuvent compléter leur personnel fixe en faisant appel à des bénévoles ou à du personnel en formation, mais tous les pays ne l'autorisent pas. Peu de gouvernements nationaux accordent des subventions pour ce type d'accueil, mais les autorités locales sont parfois prêtes à investir dans ce domaine.
- Une bonne administration et un système de planification adéquat, afin de savoir à tout moment, s'il y a de la place et pour combien de temps.
- Éviter le gaspillage au niveau des achats, notamment de nourriture. Certains services de garde d'enfants demandent aux parents d'apporter les repas pour éviter le gaspillage et les dépenses inutiles, ce qui n'est pas toujours facile pour les familles.
- Une politique d'entrée et de sortie forte pour définir à qui s'adresse l'accueil et fixer les limites à partir desquelles les parents doivent chercher un service de garde d'enfants régulier. Sans une telle politique, les parents risquent de refuser de partir dès que leur demande de garde d'enfants devient régulière, ce qui réduirait le nombre de places d'accueil occasionnel disponibles.



Pour le réseau d'organisations

- Un bon réseau de professionnels de la petite enfance capables d'orienter les parents. Cela comprend, entre autres, les organismes de protection sociale, les services publics de l'emploi, les services d'aide aux familles, les écoles et les services de santé. Les partenaires de ce réseau doivent connaître la logique de la garde d'enfants, sans quoi ils risqueraient de passer à côté des besoins des familles.
- Un solide réseau dans le secteur de la garde d'enfants. Les crèches locales peuvent orienter les parents qui ont une demande occasionnelle. À l'inverse, l'accueil occasionnel doit pouvoir orienter les familles qui ont une demande de garde d'enfants régulière vers d'autres crèches.
- L'intégration du système d'accueil occasionnel dans un système plus vaste: par exemple, l'accueil des enfants sur un site hospitalier dans lequel les (grands-) parents suivent un traitement ambulatoire, l'accueil des enfants lié à une offre de formation et l'accueil ponctuel lié à un projet social ou à un parcours d'ac-

compagnement. Une telle intégration (permet d'accroître le taux d'occupation?) augmente les chances que les places soient effectivement utilisées.

Pour le système

- Actuellement, le système d'accueil ne soutient ce modèle que de manière limitée. Il n'est pas interdit, mais les structures d'accueil doivent chercher elles-mêmes des solutions concrètes. Les règles de planification et de financement existantes entravent l'organisation de cet accueil, mais certaines autorités renoncent à certaines règles pour ce type d'accueil. En France, par exemple, aucun plan d'accueil n'est nécessaire pour les haltes-garderies, mais les autres règles, relatives au financement et à l'occupation, restent applicables.
- Un financement séparé pour l'accueil occasionnel permettrait de soutenir pleinement ses conditions. Une piste de réflexion est celle d'un système de «chèques d'accueil» pour les parents qui n'interfererait pas trop avec les financements existants. Par ailleurs, les autorités pourraient également subventionner l'accueil occasionnel sans tenir compte du taux d'occupation, qui peut considérablement fluctuer.
- La formation des professionnels de la petite enfance doit inclure l'accueil occasionnel et flexible pour faciliter l'engagement d'un personnel préparé à ce type d'accueil spécifique.

EXEMPLES PRATIQUES

1. Dans le cadre du projet PACE, la ville de Turnhout (Flandre) a déménagé son lieu d'accueil occasionnel, Het Lindeke, dans un bâtiment qui abritait déjà une crèche régulière et une crèche extrascolaire. Toutes ces crèches n'ont qu'un seul et même coordinateur. Si le besoin d'accueil des parents devient plus régulier, la famille peut facilement passer à un accueil régulier. Cette solution présente de grands avantages: la crèche reste au même endroit et la famille connaît déjà le coordinateur.

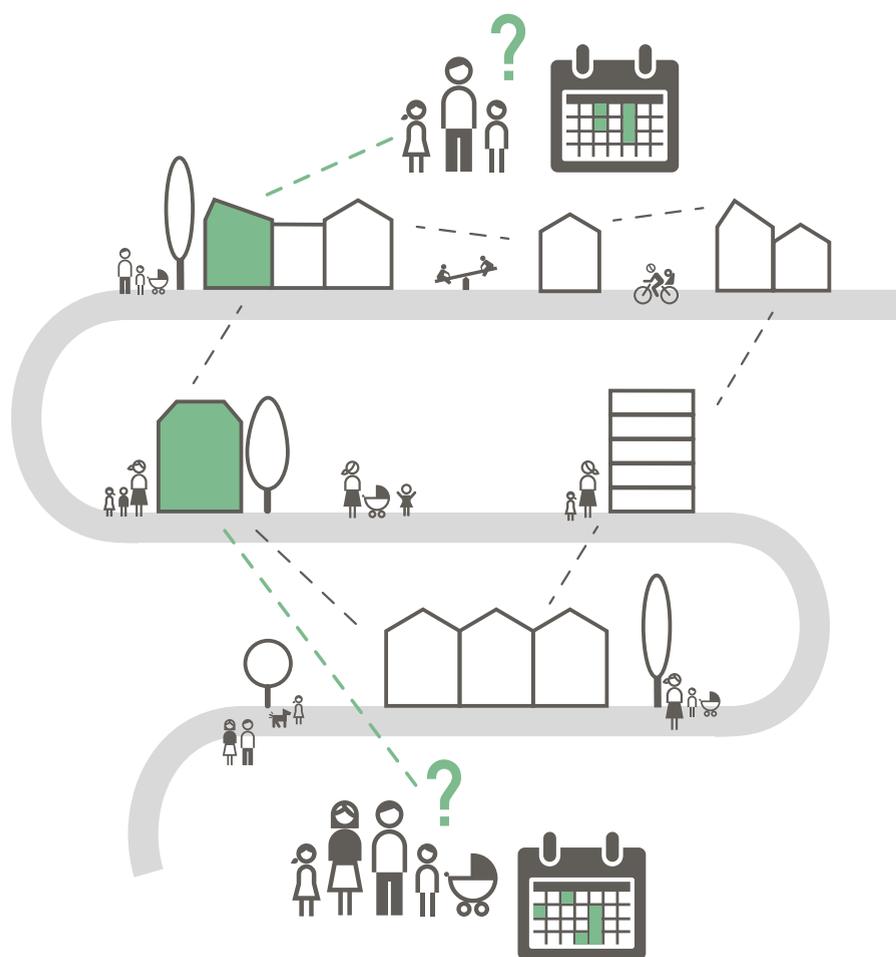
«Grâce aux fonds européens du projet PACE, Turnhout est en mesure de proposer quatre types d'accueil sous un même toit: la crèche occasionnelle Het Lindeke, la crèche régulière Slabbers en Co, l'accueil collectif pour les enfants en âge scolaire Gabbers en Co, et Sloebbers, l'accueil collectif de proximité pour les enfants en âge scolaire. Les parents peuvent se rencontrer dans l'espace commun du bâtiment rénové utilisé également pour l'éducation, la formation, les activités parentales, comme espace de discussion avec les travailleurs sociaux qui travaillent avec les familles ou des services de recherche d'une place d'accueil pour les enfants ou le relais local en matière de garde d'enfants.»

(Collaborateur du projet PACE, Turnhout, 2020)

2. 38 Volt à Malines (Flandre) est une crèche de jour exclusivement occasionnelle qui combine la garde d'enfants et l'accompagnement des parents. Deux professionnels de l'accompagnement familial qui repèrent et orientent les familles travaillent dans le même bâtiment et encadrent les parents désireux de travailler, à court ou à long terme et qui sont à la recherche d'un accompagnement. Pendant ce temps, les enfants peuvent aller à la crèche: ils peuvent aussi y aller

si les parents suivent une formation, postulent un emploi ou font une première expérience professionnelle.

3.2 MODÈLE 2: un réseau de crèches qui complète l'offre régulière avec des places occasionnelles et flexibles



DESCRIPTION

Ce modèle implique que les crèches d'une municipalité, d'une ville ou d'une région proposent des services d'accueil occasionnel en plus de leur fonctionnement habituel. Les prestataires délimitent clairement les groupes cibles sur la base d'une analyse de proximité et travaillent ensemble pour atteindre les parents, répartir les places et éviter l'engorgement. Toutes les crèches connaissent le plan d'attribution des places et tous les prestataires le respectent. Le fait de travailler

ensemble permet aux crèches de proposer différentes formes de flexibilité: un accueil d'urgence, un accueil de courte durée ou un plan d'accueil flexible pour les parents qui travaillent de manière postée et ceux qui ne connaissent leurs horaires que peu de temps à l'avance. Toutes les organisations d'accueil ont ainsi une vision pédagogique claire, qui leur permet de proposer un accueil occasionnel de qualité.

Depuis quelques années, les deux crèches du Centre Social Éclaté de Saint-Martin-Boulogne (France) proposent une offre combinée d'accueil régulier et occasionnel. Les places occasionnelles sont destinées aux familles qui ont un besoin urgent d'accueil ou qui n'ont pas besoin d'une place régulière. Un accueil régulier est un accueil de plusieurs jours fixes par semaine sur une période d'une certaine durée. Les familles communiquent leurs besoins d'accueil occasionnels deux semaines à l'avance. L'accueil essaie de répondre à toutes les demandes d'accueil mais ne peut pas garantir la disponibilité d'une place. Un comité de quartier veille à l'équilibre entre l'accueil régulier et occasionnel, et trois fois par an il détermine quelles sont les familles prioritaires et pour quelle raison. En dehors de l'accueil occasionnel les parents doivent réserver et les crèches gardent aussi une place disponible pour un accueil d'urgence.

LES AVANTAGES

Pour les familles

- Les parents ont le choix entre différentes structures, ce qui leur permet de trouver plus facilement une solution d'accueil flexible ou occasionnel qui répond à leurs besoins ou dans leur quartier.
- L'accueil est disponible à court terme.
- Si les besoins des parents en matière d'accueil deviennent prévisibles, les enfants peuvent rester dans la même structure et avoir un plan d'accueil régulier.
- Les parents se familiarisent avec la garde d'enfants régulière, ce qui facilite la transition.
- Tous les enfants présents vivent un mélange de continuité et de flexibilité lié à la présence d'un groupe d'enfants qui ont un plan d'accueil régulier. Un travailleur les appelle les «enfants ciment» parce qu'ils connaissent le fonctionnement et contribuent ainsi à la cohésion du groupe.

Pour les collaborateurs

- Les membres de l'équipe évoluent, eux aussi, dans un mélange de continuité et de flexibilité. Ils travaillent en partie avec un groupe d'enfants fixe, qu'ils connaissent bien, qui leur permet d'arriver à une stabilité à l'intérieur. (Cette méthode permet ainsi de stimuler la stabilité intérieure?)

Pour les crèches

- Ce système permet aux organisateurs d'occuper toutes les places ou certaines parties de la journée et de générer ainsi des revenus supplémentaires, ce qui peut s'avérer un avantage, surtout pour les prestataires privés.
- La mise en place de ce modèle n'exige pas des organisations qu'elles «chamboulent» leur façon de travailler.

Pour le système

- Ce modèle peut être combiné avec différents types d'accueil des enfants, y compris l'accueil chez un assistant maternel. Ce modèle peut être mis en œuvre et diffusé par les organisateurs et les administrations plus facilement que les autres modèles.⁷ Il suffit, pour cela, d'interpréter moins strictement la réglementation existante et d'accompagner les services de garde d'enfants qui l'appliquent. Certains autres modèles demandent des investissements supplémentaires ou des adaptations de la réglementation.

LES FREINS

Pour les familles

- Si la demande de places occasionnelles est élevée, il se peut que toutes les places disponibles soient occupées à certains moments.
- Si la demande dépasse l'offre, les parents sont encore plus dépendants des places disponibles, ce qui limite leur choix et rend ce modèle d'accueil moins accessible.
- Les places occasionnelles peuvent parfois être occupées par des familles qui sont passées de besoins d'accueil occasionnel à des besoins d'accueil prévisible. Le groupe mixte nécessite parfois une adaptation rapide de la part des jeunes enfants.
- Si les travailleurs ne peuvent pas s'appuyer sur une vision pédagogique forte, ils ne peuvent pas offrir un soutien suffisant aux enfants qui viennent occasionnellement à la crèche.
- Quand les familles évoluent vers un besoin d'accueil prévisible, il n'est pas certain que leur enfant puisse continuer à être accueilli dans la structure à laquelle il est habitué. Cette continuité n'est possible que si l'accueil dispose de places régulières.



Pour les organisations d'accueil

- Ce mode d'accueil nécessite un investissement de la part des organisations d'accueil, notamment un bon système de planification pour pouvoir avoir rapidement un aperçu des places encore disponibles et un espace approprié pour les entretiens avec les parents.
- Ce mode d'accueil requiert également de l'énergie et du temps. Les travailleurs doivent pouvoir prendre le temps de discuter avec les parents. Enfin, l'équipe d'accueil doit réfléchir à une approche adaptée pour s'habituer aux enfants et à leurs activités.

Pour le réseau des organisations d'accueil

- Ce type d'accueil nécessite une grande coordination entre les structures d'accueil, ce qui prend du temps.
- Il est préférable que le réseau dispose de sa propre administration, mais cela nécessite des ressources que de nombreux réseaux n'ont pas.
- Un ressentiment peut rapidement s'installer en cas d'échec au niveau de la communication entre les partenaires.

LE CONTRÔLE DE L'ACCESSIBILITÉ

Utilisation	L'utilisation dépend du nombre de places disponibles et de certains aspects pratiques, tels que le lieu et les heures d'ouverture. Les familles qui évoluent vers un besoin d'accueil fixe peuvent facilement passer à une place dans une structure d'accueil régulier. La connaissance du système par les professionnels qui repèrent et dirigent les familles augmentent le taux d'utilisation. Le fait que le réseau dispose d'une personne de contact améliore l'accessibilité du service pour les parents.
Disponibilité	La disponibilité dépend du nombre de places, de la planification et des critères de priorité. S'il n'est pas bien pensé, l'accueil sera moins disponible et moins fiable.
Compréhension	Tous les parents n'ont pas une grande expérience de la garde d'enfants. Ce mode d'accueil est parfois utilisé pour soutenir le premier pas vers la garde d'enfants régulière.
Fiabilité	L'accueil est fiable pour les parents: ils peuvent compter sur le fait que leur enfant se retrouvera dans une structure claire. L'accueil est facilement identifiable comme un accueil «normal» et un bon accueil. La fiabilité augmente quand les parents se sentent bien accueillis et que chaque membre de l'équipe fonctionne bien dans le cadre d'une prise en charge occasionnelle et flexible.
Accessibilité financière	Ce type d'accueil n'est pas en soi un type d'accueil abordable. Cela dépend des tarifs. Toutefois, un réseau peut aider les parents à introduire une demande de subvention. Le réseau peut s'adresser aux employeurs pour leur demander de financer des places occasionnelles.

LA RÉGLEMENTATION

En Flandre, depuis le 1er janvier 2019, les assistants maternels et les structures d'accueil collectif peuvent demander des subventions pour des places d'accueil d'urgence. Cela n'est toutefois possible que dans certaines municipalités, dans lesquelles la demande de services de garde d'enfants est élevée. Ces demandes sont réservées aux structures qui se situent à un niveau de subventionnement supérieur lié à un encadrement plus large. Les bénéficiaires de cette subvention doivent réserver une place pour une famille qui aura besoin d'une garde d'enfants un mois maximum. Des subventions sont également prévues pour des heures d'ouverture plus longues. Les structures qui bénéficient de ces subventions doivent démontrer qu'elles proposent effectivement ces places.

La France reconnaît les structures de type multi-accueil, à savoir des centres qui combinent un accueil régulier et occasionnel. La réglementation et leur subventionnement sont les mêmes que ceux applicables aux autres structures d'accueil collectif des jeunes enfants. Les structures multi-accueil décident elles-mêmes de la manière dont elles organisent leur offre et du nombre de places qu'elles proposent dans chaque système (accueil régulier, occasionnel,

d'urgence). Les structures privées, notamment les crèches collectives ou les mini-crèches, peuvent choisir de combiner un accueil régulier et des places occasionnelles. La plupart ne le font pas en raison d'une réglementation stricte du taux d'occupation et parce qu'il leur est plus facile d'organiser leur fonctionnement quand les familles recourent à l'accueil de manière régulière.

Aux **Pays-Bas**, la combinaison d'un accueil régulier et occasionnel est difficile à organiser. Les raisons de cette difficulté sont les mêmes que celles rencontrées au niveau de l'accueil exclusivement occasionnel.

En **Angleterre**, cette combinaison d'accueils est relativement facile à organiser. Aucune réglementation ne s'y oppose et les crèches locales travaillent souvent ensemble. Ce modèle reste néanmoins rare. Cette situation s'explique, en partie, par la réglementation. En Angleterre, le taux d'encadrement accompagnant/enfant varie en fonction de l'âge des enfants. S'il est impossible de prévoir quels enfants seront présents, il sera difficile de prévoir le nombre adéquat de professionnels de la petite enfance. Cette situation est aussi liée à des raisons d'ordre plus psychologique: en Angleterre, l'accueil occasionnel est peu connu et ne va pas dans le sens de l'opinion qui prévaut en matière de garde d'enfants et qui met principalement l'accent sur la continuité, la régularité et la sécurité.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE DE L'ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE

À première vue, un réseau de crèches qui proposent des places occasionnelles en plus de ses places régulières ne nécessite pas autant de changements qu'une crèche exclusivement occasionnelle. Par son occupation fixe (enfants et personnel) et sa structure quotidienne, l'accueil régulier constitue le « ciment » de cette combinaison mais nécessite néanmoins une préparation minutieuse, et tout système qui facilite cette préparation s'avère bénéfique pour son fonctionnement.

Pour les collaborateurs

- Les membres de l'équipe doivent être convaincus que l'accueil occasionnel et flexible est utile aux familles et à la société. Si ces derniers n'adhèrent pas à cette vision, ils auront plus de difficultés à s'intégrer dans ce type de fonctionnement. Il est donc important d'aborder le sujet de l'accueil occasionnel et flexible lors de la sélection du personnel.
- Les travailleurs doivent pouvoir s'appuyer sur une vision pédagogique forte.
- Il est conseillé aux crèches qui ajoutent des places occasionnelles à leurs places régulières de prévoir une formation continue de leurs collaborateurs. À ce niveau aussi, le soutien et l'encadrement de l'équipe sont souhaitables, même si la crèche propose un accueil occasionnel et flexible depuis déjà un certain temps. L'accueil occasionnel et flexible amène toujours son lot d'imprévus. Un système de discussions sur la pratique et des moments de réflexion commune sont utiles dans ce cadre.

Pour l'organisation

- Les membres du réseau ont besoin d'une bonne administration et d'un système de planification étanche afin de pouvoir planifier l'occupation et estimer la dis-

ponibilité des places à tout moment. Une bonne planification est également nécessaire pour déterminer les besoins en effectifs. Au niveau du réseau, un aperçu en ligne des places occupées et disponibles est indispensable pour permettre un fonctionnement fluide et fiable. Des ressources suffisantes sont nécessaires à cet effet.

- Chaque crèche du réseau a besoin d'un modèle qui prévoit un personnel disponible suffisant afin de pouvoir répondre à une demande inopinée d'accueil d'un ou de plusieurs enfants. Heureusement, la recherche des places peut se faire au niveau de l'ensemble du réseau. Étant donné que les exigences légales en matière de personnel varient d'un pays à l'autre et généralement d'un groupe d'âge à l'autre, il n'est pas possible d'élaborer un modèle universel.
- Le réseau a besoin d'une stratégie de communication bien réfléchie pour faire connaître l'accueil aux bons groupes cibles: les parents et les personnes qui les repèrent et les orientent.
- Le réseau a besoin d'une politique d'attribution qui détermine quelles familles sont prioritaires.
- Il est préférable que le réseau mène une politique d'entrée et de sortie commune qui définit clairement à qui s'adressent les places occasionnelles et à quel moment les familles doivent passer à un accueil régulier. Sans cette politique, les crèches risquent que les places occasionnelles soient occupées par des familles dont les besoins ont évolué vers un besoin d'accueil régulier.
- Chaque crèche qui combine des places occasionnelles et régulières a une vision pédagogique réfléchie qui tient compte de la situation spécifique. Cette vision propose des critères d'application aux nouveaux enfants et aux enfants dont le plan d'accueil est prévisible. Les crèches aiment notamment fonctionner par thématique. Mais comment faire participer un enfant qui ne vient qu'une seule fois à la thématique en cours. De plus, qu'implique pour le groupe l'arrivée constante de nouveaux enfants qui n'ont pas connaissance de la thématique?
- Chaque structure d'accueil du réseau a une politique d'accueil et d'intégration bien pensée qui tient compte des familles qui ont des besoins d'accueil prévisibles et soudains. Pour ce dernier groupe, une procédure de familiarisation accélérée peut offrir une solution. Par ailleurs, les familles qui s'attendent à des besoins d'accueil soudains pourraient organiser gratuitement à l'avance la familiarisation de leur enfant. Cette pratique abaisserait le seuil au moment où les enfants doivent être accueillis. Il vaut aussi la peine d'obtenir des subventions supplémentaires pour réduire le risque financier lié aux places occasionnelles. Dans de nombreuses structures, cela demande de faire preuve de créativité. Le réseau permet des échanges entre les travailleurs des différentes structures d'accueil qui peuvent ainsi apprendre les uns des autres.

Pour le réseau d'organisations

- Actuellement, le système d'accueil ne prend ce modèle en charge que dans une mesure limitée. Ce n'est pas interdit, mais les structures d'accueil doivent chercher elles-mêmes des solutions concrètes. Pour le réseau, le financement d'un travailleur surtout peut s'avérer difficile à résoudre. Dans certains pays, cependant, les autorités locales ou régionales mettent à disposition des points

d'appui ou des relais qui s'occupent de trouver des solutions pour la garde des enfants, qui contrôlent les disponibilités et informent les familles. La collaboration avec ces structures d'aide permet d'intégrer plus solidement ce modèle dans un système.

- Le réseau veille à regrouper les professionnels de l'accompagnement et des organisations auxquelles s'adresser en cas de besoin d'accueil occasionnel. Il s'agit notamment des organismes de protection sociale, des services publics de l'emploi, des services d'aide aux familles, des écoles et des services de santé. Il est conseillé à un réseau de crèches qui proposent des places d'accueil occasionnel de développer de bonnes relations avec ces organisations.

Pour le système

Un réseau de crèches fonctionne particulièrement bien quand le système dans lequel il s'inscrit est ouvert à l'accueil occasionnel. Ce n'est qu'à cette condition que davantage d'organisations se montreront prêtes à participer au réseau. Les membres du personnel, quant à eux, se sentiront soutenus dans leur mission: le travailleur du réseau au niveau de sa tâche de suivre le taux d'occupation et les besoins d'accueil, et les professionnels de la petite enfance dans leurs rapports avec les familles.

EXEMPLES PRATIQUES

1. Dans la région de Gravesham, dans le Kent, en Angleterre, l'offre de services de garde d'enfants en âge préscolaire est exclusivement aux mains de prestataires privés. Dans le cadre du projet PACE, les autorités locales ont organisé un réseau de cinq crèches et de deux assistants maternels qui souhaitaient offrir une garde d'enfants flexible et occasionnelle. L'idée couvait depuis un certain temps, mais son démarrage s'est avéré difficile. À cet égard, le plus grand obstacle a été l'opinion des travailleurs des crèches, quel que soit leur rôle dans l'ensemble du projet. Pour eux, une prise en charge occasionnelle et flexible ne pouvait pas répondre aux besoins des enfants et ne permettait pas un travail pédagogique de qualité. L'accueil occasionnel des enfants s'est également heurté aux habitudes locales qui consistaient à prévoir un long temps de familiarisation des enfants.

Il n'est pas surprenant qu'en Angleterre, les travailleurs de la petite enfance chérissent ces idées. En effet, la politique nationale dans son ensemble repose sur les principes de continuité et de la familiarité pour les enfants. Les règles de financement sont également axées sur ce point. Afin de convaincre les crèches, les autorités locales ont mis en place deux stratégies. Tout d'abord, elles ont organisé des visites de travail à l'étranger, dans des crèches proposant un accueil exclusivement occasionnel. Le calme et la structure que les coordinateurs y ont découverts les ont rassurés. Par la suite, les autorités locales ont organisé des groupes de discussion qui ont abouti au bien-être de toute la famille et pas seulement à celui de l'enfant. Ensuite, elles ont financé des places d'accueil occasionnel et ont aidé les crèches participantes à élaborer un plan financier pour pouvoir conserver ces places lorsque le financement s'est arrêté.

L'expérience dans le Kent a été un succès, mais sans l'aide des autorités, elle aurait sans doute été difficile à mettre en place. Les autorités ont fourni les connaissances, les contacts, l'organisation pratique, le soutien et le financement du processus qui ont mené au succès de cette initiative.

2. En Angleterre, à Brighton & Hove et Crawley, trois crèches proposent ensemble une combinaison de services de garde d'enfants réguliers, flexibles et occasionnels. Les crèches travaillent sous l'égide du Sussex Community NHS Foundation Trust, mais elles doivent générer elles-mêmes leurs revenus. En Angleterre, la plupart des crèches travaillent sur la base de sessions organisées le matin et l'après-midi et strictement définies. Les crèches du NHS à Brighton & Hove et Crawley procèdent différemment: elles proposent des sessions flexibles. Les parents utilisent la crèche en fonction de leurs besoins et de leurs possibilités. Les familles qui s'y adressent sont très diverses. Comme les crèches sont situées à côté des hôpitaux, elles accueillent les enfants des médecins, des infirmières et des patients. Les parents qui doivent aller à l'hôpital pour un examen ou un traitement peuvent se rendre dans les crèches sans rendez-vous, tant qu'il y a une place et qu'ils disposent du temps nécessaire pour enregistrer l'enfant. Les crèches accueillent aussi les enfants des familles du quartier, y compris des primo-arrivants qui suivent un cours d'intégration. Comme les crèches proposent toutes des places d'accueil occasionnel et que les parents sont orientés vers les unes ou les autres, les familles peuvent facilement changer de crèche si un autre lieu leur convient mieux. Leur fonctionnement est coordonné et une partie du personnel travaille dans les différentes crèches, ce qui permet aux enfants de s'adapter facilement à un autre lieu.

3.3 MODÈLE 3: la garde à domicile

DESCRIPTION

Dans ce modèle, la garde d'enfants s'effectue au sein même du domicile familial. Une garde d'enfants à domicile se rend à domicile pour s'occuper des enfants de la famille. Il s'agit d'un mode d'accueil formel. Il ne s'agit donc pas d'un accueil par des membres de la famille, des connaissances, du personnel de maison ou du personnel au pair. Dans le reste du texte, nous parlerons de garde à domicile et de gardes d'enfants à domicile.

La garde à domicile apporte une réponse aux problèmes d'accueil des parents qui travaillent après la fermeture des crèches. Ce mode d'accueil offre également une solution aux familles qui ont des difficultés à s'adapter à la garde d'enfants ou à l'école. Certaines familles combinent ce type d'accueil avec un mode d'accueil collectif ou chez un assistant maternel. Dans de nombreux pays, ce mode de garde d'enfants est la seule solution pour faire garder en même temps des frères et sœurs d'âges différents. Ce mode de garde d'enfants peut être à court terme, mais il peut aussi s'étendre sur plusieurs années.



La garde à domicile peut être une solution miracle pour les familles qui ne peuvent pas compter sur d'autres modes d'accueil. Pourtant, ce mode d'accueil est peu connu, car de nombreuses familles pensent que seules les familles riches peuvent se le permettre.

«Beaucoup de gens de la classe ouvrière pensent qu'une garde d'enfants à domicile ne leur conviendrait pas. Ils ne considèrent pas le recours à une garde d'enfants à domicile comme une solution de garde d'enfants professionnelle formelle. La garde à domicile se situe entre les deux. Beaucoup de parents ne savent pas que ce mode de garde existe.» (Médiateur Petite Enfance, Brighton & Hove, 2020)

LES AVANTAGES

Pour les familles

- Pour les familles ayant des horaires de travail inhabituels et un réseau limité, c'est souvent la seule solution.
- Ce modèle offre un accueil qualitatif et professionnel quand aucun autre type d'accueil professionnel n'est disponible.
- Ce mode d'accueil offre une solution quand un des parents doit s'absenter inopinément, par exemple en raison d'une hospitalisation, pour prendre soin d'un proche ou en cas de voyage imprévu à l'étranger.
- Les enfants restent dans leur environnement familial: ils dorment dans leur lit, jouent avec leurs jouets et n'ont pas besoin de rompre leur rythme quotidien.
- Tous les enfants d'une famille ont la même garde d'enfants à domicile.
- L'accueil est entièrement personnalisé. La famille et la garde d'enfants à domicile peuvent déterminer ensemble les horaires et les tarifs. Elles peuvent se

mettre d'accord sur certaines règles de vie, par exemple au niveau des devoirs, de la nourriture, du sommeil et des déplacements.

- Dans le cadre d'une collaboration à long terme, les parents, les enfants et la garde d'enfants à domicile (idem) peuvent créer des liens. Ce mode de garde d'enfants offre donc une stabilité intérieure.

Pour les gardes d'enfants à domicile

- Les gardes d'enfants à domicile peuvent travailler avec des enfants d'âges différents.
- Les gardes d'enfants à domicile peuvent s'investir dans une relation à long terme avec les parents et les enfants, et en tirent souvent une grande satisfaction professionnelle.
- Les gardes d'enfants à domicile voient les enfants dans leur environnement familial et peuvent donc interpréter plus facilement certains comportements.
- Les gardes d'enfants à domicile peuvent décider elles-mêmes de leurs heures de travail.

LES FREINS

Pour les familles

- Trouver une garde d'enfants à domicile fiable et disponible, organiser les rendez-vous et négocier un contrat n'est pas facile pour les parents.
- De nombreuses familles ne peuvent pas se payer une garde d'enfants à domicile.
- La garde à domicile peut constituer un problème pour les familles qui ont un logement trop petit ou inadapté.
- La garde d'enfants à domicile et la famille ne disposent pas d'un terrain neutre où formuler leurs préoccupations mutuelles. Certains parents acceptent difficilement que la garde d'enfants à domicile établisse un lien étroit avec leurs enfants.
- La qualité de la garde d'enfants repose largement sur une seule personne, la garde d'enfants à domicile.
- Si la garde d'enfants à domicile est malade ou incapable de travailler, la famille se retrouve sans solution de garde.
- Les parents peuvent s'inquiéter de l'approche de la garde d'enfants à domicile et ne pas savoir où ou à qui faire part de cette inquiétude.
- Attribuer toujours la même garde d'enfants à domicile à la même famille demande beaucoup d'organisation, surtout quand les besoins d'accueil sont imprévisibles ou que la garde d'enfants à domicile effectue de nombreuses heures, ou combine son activité de garde d'enfants à domicile avec d'autres obligations.

Pour les gardes d'enfants à domicile

- Les parents peuvent avoir des attentes irréalistes à l'égard de la garde d'enfants à domicile.
- Les gardes d'enfants à domicile doivent conclure des accords clairs sur la prise en charge des différents enfants.

- Si les gardes d'enfants à domicile ne font pas partie d'un service, elles doivent elles-mêmes s'acquitter de nombreuses formalités administratives.
- Les gardes d'enfants à domicile doivent réfléchir à une approche (pédagogique) différente pour chaque famille.
- Dans la plupart des modèles, les gardes d'enfants à domicile sont indépendantes. Si la demande de garde est limitée dans le temps, elles n'ont pratiquement pas de revenus.

LE CONTRÔLE DE L'ACCESSIBILITÉ

Utilisation	L'offre est adaptée aux familles qui ont besoin de faire garder plusieurs enfants. C'est le seul mode d'accueil qui puisse combiner différentes tâches, comme s'occuper d'un enfant en bas âge, amener les enfants plus âgés à l'école ou à leurs activités/de loisirs, leur donner à manger... Ce mode d'accueil peut être combiné avec l'école ou d'autres types d'accueil. Pour les familles vulnérables, l'offre ne peut être utilisée que si les familles sont soutenues dans le choix de la garde d'enfants à domicile et bénéficient d'un suivi administratif. Les enfants peuvent rester à la maison.
Disponibilité	La disponibilité dépend du nombre de gardes d'enfants à domicile dans la région et de la demande.
Compréhension	Ce mode d'accueil est très compréhensible. Cependant, les familles auront tendance à penser qu'elles ne peuvent pas se permettre ce mode de garde.
Fiabilité	La fiabilité de l'offre augmente en fonction de l'expérience pédagogique de la garde d'enfants à domicile avec des enfants d'âges différents. Elle dépend aussi de la sélection, de l'encadrement et du soutien des gardes d'enfants à domicile. Si une famille peut faire appel à la même garde d'enfants à domicile pendant longtemps, l'accueil devient très fiable si elle est suffisamment disponible.
Accessibilité financière	Ce mode de garde n'est abordable que si la famille peut bénéficier d'un financement complémentaire ou d'une intervention dans les frais.

LA RÉGLEMENTATION

La garde à domicile n'est réglementée dans aucun pays. Tout le monde est autorisé à proposer et à organiser ce mode de garde. Dans tous les pays, des services proposent des gardes d'enfants à domicile aux familles. Presque sans exception, ces services sont coûteux pour les parents et s'adressent plus ou moins explicitement aux familles bien nanties.

La Flandre a voté un décret sur la garde à domicile, selon lequel les organisations et les personnes qui proposent une garde à domicile doivent obtenir une autorisation et répondre à des critères de qualité. Aucun arrêté d'exécution ne réglemente encore l'approche à adopter à cet égard.⁸ La Flandre propose actuellement un service de garde à domicile à un prix abordable pour les enfants malades organisé par les assureurs maladie. Ce mode de garde exigera aussi une autorisation, mais aucune exigence claire en matière de formation des personnes qui gardent les enfants malades à domicile n'a encore été définie.

En **France**, on trouve une offre limitée de garde à domicile proposée par des professionnels individuels ou des services, qui représentent environ 1% de l'offre totale des services de garde d'enfants.⁹ Une garde à domicile est une garde d'en-

fants à domicile employée par la famille. Les familles peuvent récupérer une partie des coûts par le biais de la CAF (Caisse d'Allocations Familiales) ou via les impôts. Ce mode de garde reste néanmoins plus coûteux que les autres.¹⁰ En France, plusieurs familles peuvent aussi recourir aux services d'une même garde d'enfants à domicile sous la forme d'une «garde partagée», ce qui rend son coût beaucoup plus abordable. Ces gardes d'enfants à domicile ne sont pas obligées de répondre à des exigences claires en matière de qualité ou de formation, et il reste difficile pour les familles d'avoir une idée claire de l'offre. Par ailleurs, il est actuellement impossible de déterminer si ces gardes d'enfants à domicile sont recrutées surtout par des familles qui ont des besoins d'accueil atypiques. Il se pourrait aussi que pour certaines familles, le recours à une garde d'enfants à domicile remplace aussi d'autres modes de garde, par exemple, pour limiter les déplacements ou parce qu'une garde partagée permet de réduire les coûts pour les familles. Dans les grandes villes comme Paris, l'offre de garde à domicile est plus importante, mais souvent aussi plus coûteuse et n'est donc pas accessible à tous.

En **Angleterre**, une garde d'enfants à domicile travaille soit comme indépendante, soit au service d'une famille. Toutes les gardes d'enfants à domicile peuvent s'inscrire auprès de l'organisme qui contrôle la qualité de l'accueil (Ofsted) et doivent souscrire une assurance. Il existe un salaire minimum¹¹ et des exigences minimales en matière de formation.¹² Jusqu'à récemment, le système anglais prévoyait le



recours à des titres-services (child-care vouchers) par l'intermédiaire de l'employeur. Ce système a toutefois été supprimé. Les parents peuvent désormais récupérer les frais de garde d'enfants en exonération d'impôts (Tax-Free Childcare). La réglementation relative à ces services est limitée et ce marché compte de nombreux acteurs privés qui proposent des conditions et des prix variables. Certaines autorités locales organisent leur propre service de garde à domicile.

Elles imposent souvent des règles supplémentaires et fournissent également un soutien administratif et pédagogique. En outre, elles endossent également le rôle de médiateur entre les familles et les gardes d'enfants à domicile, ce qui rend le service plus accessible.

Aux **Pays-Bas**, de nombreux assistants maternels proposent une garde au domicile des parents plutôt qu'à leur propre domicile. Pour ces deux modes de garde, les exigences en matière de formation sont les mêmes: il faut être titulaire au moins d'un diplôme de l'enseignement professionnel inférieur. Comme en Angleterre, les familles paient un prix global et non un tarif par enfant et par heure. Cela rend cette prise en charge plus abordable pour les familles avec plusieurs enfants. Les familles peuvent aussi engager une garde d'enfants à domicile par

l'intermédiaire d'une agence spécialisée. Ce système est le plus coûteux.¹³ Si une famille engage sa propre garde d'enfants à domicile, sans l'intervention d'une agence, il y a deux possibilités. Si la garde d'enfants à domicile vient maximum trois jours par semaine, la réglementation relative aux « prestataires de services à domicile » s'applique: il n'y a pas d'obligations administratives et les familles n'ont pas à payer d'impôts sur les salaires. Si la garde d'enfants à domicile vient plus de trois jours par semaine, elle tombe alors sous le régime « Personnel à domicile » et la famille doit payer des impôts sur son salaire et s'acquitter de certaines obligations administratives.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE DE L'ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE

Pour les travailleurs

- Au sens strict du terme, toute personne peut devenir garde d'enfants à domicile et garder des enfants à domicile. En Flandre, la garde d'enfants à domicile aura toutefois besoin d'une autorisation à l'avenir, comme c'est déjà le cas actuellement en Angleterre. Aux Pays-Bas, en Angleterre et en France, les exigences en termes de formation sont plutôt faibles. Afin d'organiser l'accueil de manière utile et qualitative, il est souhaitable qu'un service soit chargé de cette tâche.
- La situation d'une garde d'enfants à domicile est forcément différente de celle des professionnels de la petite enfance, qu'elle propose ou non une garde d'enfants occasionnelle. L'espace dans lequel travaille la garde d'enfants à domicile n'est évidemment pas aménagé comme une crèche, et l'âge des enfants peut varier considérablement. Les formations fournissent des conseils, mais elles ne préparent pas aux situations typiques de ce mode de garde d'enfants. Par ailleurs, une garde d'enfants à domicile doit également avoir la possibilité de se renseigner sur les études ou les formations supplémentaires dont elle a besoin.
- Afin de garantir la qualité du service de garde à domicile, une garde d'enfants à domicile peut faire appel à un conseiller pédagogique pour discuter de l'approche pédagogique à adopter. Il est également préférable que la garde d'enfants à domicile participe à des séances de réflexion avec ses collègues, au cours desquelles des exemples pratiques typiques sont discutés.
- Une garde d'enfants à domicile doit pouvoir s'adresser à un service fiable lorsque la situation d'une famille la préoccupe.

Pour l'organisation

- Ce modèle nécessite principalement un bon système administratif, capable de faire le lien entre les besoins d'accueil des familles et la disponibilité des gardes d'enfants à domicile. Si le service veut que les familles puissent faire appel à la même garde d'enfants à domicile tout le temps ou la plupart du temps, il doit disposer d'un système solide. Il a aussi besoin d'un bon questionnaire pour identifier les besoins d'accueil des familles et noter la disponibilité de chaque garde d'enfants à domicile.
- Ces services de garde à domicile préfèrent travailler avec des documents standards que la garde d'enfants à domicile peut utiliser et qui soutiennent son activité.

- Quand ce service s'occupe de l'accueil, les coûts pour les familles augmentent encore. Pour rendre ce mode de garde d'enfants abordable pour les familles vulnérables, des financements sont nécessaires. Les organisations peuvent également choisir de proposer ce mode d'accueil en même temps que d'autres modes d'accueil pour réduire les coûts logistiques et les frais de personnel: par exemple, proposer un créneau à un groupe spécifique de familles qui n'ont nulle part où aller.
- Le développement d'une vision pédagogique claire est moins évident dans ce modèle. Toutefois, il serait bon d'élaborer un certain nombre de principes pédagogiques pour chaque garde d'enfants à domicile, indépendamment de la solution personnalisée qu'elle propose. Une telle vision aide la garde d'enfants à domicile à déterminer les attentes des familles auxquelles elle doit répondre.

Pour le réseau d'organisations

Afin de faire connaître l'offre, les gardes d'enfants à domicile et le service de garde à domicile doivent proposer leurs services aux familles et à un certain nombre de professionnels de l'accompagnement et de l'orientation des familles qui ont des besoins de garde d'enfants. Ils peuvent également travailler en collaboration avec les crèches et les assistants maternels, qui peuvent également orienter les familles.

Pour le système

En raison du coût élevé par place d'accueil et des frais d'organisation supplémentaires liés à la garde à domicile, ce mode de garde d'enfants ne peut se développer qu'en complément d'un système d'accueil régulier et occasionnel bien développé. Pour les familles qui ne trouvent pas de solution dans le système, ce mode d'accueil offre une solution, à condition que le système prévoie une latitude financière suffisante pour organiser également ce mode d'accueil.

EXEMPLES PRATIQUES

À Brighton & Hove, le service de garde d'enfants à domicile (At Home Childcare Service) existe depuis plus de dix ans. Les autorités locales ont mis ce service en place pour aider les parents qui ne peuvent pas recourir aux services d'une crèche ordinaire. Trente-cinq gardes d'enfants à domicile professionnelles, ayant toutes une formation de professionnelle de la petite enfance¹⁴, assurent la garde des enfants à domicile. Elles travaillent en tant qu'indépendantes ou sont employées par les familles. Elles travaillent principalement dans des familles ayant des horaires de travail atypiques, des familles confrontées à une situation d'urgence ou des familles qui ont besoin d'une garde à domicile pendant une longue période.

Un service de l'administration locale soutient les gardes d'enfants à domicile sur le plan administratif, pratique et matériel. Il met les familles et les gardes d'enfants à domicile en contact et les aide à établir un calendrier. Ce service soutient également les parents, explique aux familles comment reprendre les frais de garde d'enfants dans leur déclaration d'impôts et négocie avec d'autres services un forfait abordable pour les familles. Pour que la garde à domicile reste abordable, ce service ne facture pas ses prestations.

- Parfois, l'accueil chez un assistant maternel est moins coûteux que dans une structure d'accueil collectif. C'est notamment le cas aux Pays-Bas.

Pour les assistants maternels

- Les assistants maternels peuvent décider eux-mêmes de leurs horaires et du nombre d'enfants qu'ils accueillent. Ils peuvent organiser leur travail de manière plus flexible que s'ils travaillaient dans une structure d'accueil collectif. Dans de nombreux pays, le nombre d'enfants pouvant être pris en charge est limité.
- Les assistants maternels peuvent s'occuper de leurs propres enfants en même temps.
- Les assistants maternels travaillent dans un environnement familial.

LES FREINS

Pour les familles

- Les familles dépendent de la flexibilité et des possibilités de l'assistant maternel. Parfois, des circonstances familiales ou autres obligent les assistants maternels à travailler moins.
- Le nombre d'assistants maternels est en baisse dans tous les pays européens.
- De nombreux parents ont l'impression que l'accueil chez les assistants maternels est moins professionnel que dans l'accueil collectif.
- Les familles dépendent d'une seule personne et si elle tombe malade, elles n'ont souvent pas d'alternative.
- Les assistants maternels doivent respecter un certain taux d'encadrement accompagnant/enfant, ce qui signifie qu'ils ne peuvent pas toujours répondre aux demandes imprévues.
- Les familles ont parfois du mal à laisser leur enfant dans la maison de quelqu'un d'autre.
- Le coût de ce mode de garde d'enfants est variable.
- Les assistants maternels ne peuvent accueillir qu'un nombre limité d'enfants. Il n'est donc pas facile d'y passer à un plan régulier quand les besoins d'accueil deviennent prévisibles.

Pour les assistants maternels

- Les places non occupées pèsent lourdement sur leurs revenus.
- Comme les assistants maternels ne peuvent pas s'occuper de beaucoup d'enfants, ils ont peu de latitude financière pour garder des places libres.
- Le statut d'assistant maternel n'est pas très attrayant. Le revenu est incertain et dépend du nombre d'enfants confiés par les parents.

LE CONTRÔLE DE L'ACCESSIBILITÉ

Utilisation	L'utilisation dépend du nombre d'assistants maternels actifs dans la région. La flexibilité des assistants maternels rend, par contre, leur utilisation élevée.
Disponibilité	La disponibilité dépend du nombre d'assistants maternels dans la région qui sont prêts à proposer un accueil occasionnel ou flexible. Si peu d'assistants maternels travaillent dans une région, il peut être difficile pour une famille d'en trouver un avec qui le contact est agréable.
Compréhension	Toutes les familles ne savent pas que les assistants maternels proposent un accueil professionnel.
Fiabilité	Le contact personnel avec l'assistant maternel peut accroître la fiabilité. La fiabilité peut diminuer si un assistant maternel est régulièrement malade ou si les heures d'accueil changent. Dans ce cas, les familles n'ont aucune solution de garde d'enfants.
Accessibilité financière	L'accessibilité financière dépend du système de garde d'enfants. Tous les pays qui ont participé au projet PACE prévoient des interventions pour aider les parents, même quand ils choisissent de confier leur enfant à un assistant maternel.

LA RÉGLEMENTATION

L'accueil par les assistants maternels est réglementé dans tous les pays qui ont participé au projet PACE. Dans tous ces pays, les assistants maternels doivent fournir un extrait de casier judiciaire et doivent pouvoir dispenser les soins de premiers secours aux jeunes enfants. Cependant, les exigences en matière de formation, le contrôle de la qualité et le taux d'encadrement accompagnant/enfant diffèrent selon les pays.¹⁶

Dans aucun pays, la réglementation ne permet aux assistants maternels d'organiser facilement un accueil occasionnel, car ce mode d'accueil exerce une pression trop importante sur les revenus de l'assistant maternel. Les assistants maternels peuvent toutefois élargir leurs heures d'accueil et travailler le soir ou le week-end, par exemple.

En Flandre, les assistants maternels doivent désormais répondre aux mêmes exigences de qualité que les travailleurs des structures d'accueil collectif. Tous les assistants maternels sont tenus de s'inscrire auprès d'une agence officielle qui vérifie la qualité de leur travail/fonctionnement. En outre, tout comme l'accueil collectif, l'accueil chez les assistants maternels doit comprendre une dimension pédagogique.



Les assistants maternels peuvent bénéficier de subventions similaires à celles accordées aux structures d'accueil collectif, et ils ont le droit de renoncer à ces subventions et de fixer eux-mêmes leurs tarifs. En Flandre, les assistants maternels peuvent s'occuper de maximum huit enfants en même temps. La réglementation ne change pas si les assistants maternels organisent une garde d'enfants occasionnelle ou flexible.

En **Angleterre**, un assistant maternel peut s'occuper de maximum trois enfants de moins de quatre ans en même temps, et ce groupe ne peut compter maximum qu'un nourrisson. Les assistants maternels peuvent toutefois combiner l'accueil de ces trois jeunes enfants avec celui d'enfants plus âgés. Un assistant maternel ne peut jamais s'occuper de plus de six enfants en même temps. Tous les assistants maternels doivent s'inscrire auprès de l'Ofsted et doivent suivre les directives de la Early Years Foundation Stage (Fondation pour la petite enfance)¹⁷. La qualité de leur prise en charge est contrôlée, tout comme celle des gardes d'enfants à domicile à domicile et des crèches.

Les assistants maternels néerlandais doivent s'inscrire auprès d'une agence d'assistants maternels, responsable, notamment, de l'administration financière des services de garde d'enfants. Les parents paient à l'agence qui, à son tour, paie les assistants maternels. Tout comme les crèches, ces derniers doivent être en mesure de présenter un plan de développement pédagogique comprenant quatre objectifs psychologiques de base en matière de développement.¹⁸ Aux Pays-Bas, l'accueil chez les assistants maternels est plus flexible et plus abordable financièrement que l'accueil collectif. Un assistant maternel peut s'occuper de maximum quatre enfants. Aux Pays-Bas, les exigences en matière de formation imposées aux assistants maternels sont moins élevées que celles imposées aux professionnels de la petite enfance dans l'accueil collectif.¹⁹

En **France**, les assistants maternels peuvent accueillir 33% des enfants de moins de trois ans, mais toutes les places qu'ils proposent ne sont pas toutes occupées.¹¹ Pour les familles ayant des revenus intermédiaires, le coût de la garde d'enfants chez un assistant maternel est à peu près équivalent à celui de la garde d'enfants dans une structure d'accueil collectif. Pour les familles à faibles revenus, l'accueil chez les assistants maternels est plus coûteux. En conséquence, ces familles font nettement moins appel aux services d'accueil que les ménages à revenus élevés.²⁰ En France, les exigences de formation imposées aux assistants maternels sont plus élevées que dans les autres pays du projet PACE mais cela uniquement pour les assistants maternels qui travaillent pour un service de garde d'enfants.²¹ Les assistants maternels sont tenus de suivre une formation de 120 heures pour obtenir leur agrément. Ce dernier doit être renouvelé tous les cinq ans. Les autorités organisent et financent les formations nécessaires à l'agrément.²² Un organisme de contrôle organise des visites domiciliaires pour vérifier si les assistants maternels répondent à toutes les exigences de qualité.²³ Comme aux Pays-Bas, un assistant maternel français peut s'occuper de maximum quatre enfants.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE DE L'ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE

La réussite de ce mode d'accueil occasionnel et flexible ne nécessite aucune nouvelle structure ou forme d'organisation. Elle demande toutefois que l'assistant maternel adapte son mode de fonctionnement. En ce qui concerne l'occupation des places, l'assistant maternel doit réserver des places et collaborer avec les professionnels de l'accompagnement et de l'orientation actifs dans le secteur de l'accueil des enfants. La flexibilité peut être assurée en traitant avec plus de flexibilité les plans et les contrats d'accueil – dans la mesure où la réglementation le per-

met – ou en prévoyant de plus longues heures d'ouverture. À différents niveaux du système de garde d'enfants, certains éléments nécessitent une adaptation et une attention particulière.

Pour les collaborateurs

- Le travail occasionnel et flexible demande beaucoup d'efforts supplémentaires et donc une motivation élevée de la part des assistants maternels, qui ne seront disposés à fournir des efforts que s'ils en voient l'utilité. Il est important que les assistants maternels soient bien informés des raisons de l'organisation d'un tel accueil et qu'ils puissent disposer d'une certaine liberté au niveau de son organisation pratique.
- Dans le cas d'un accueil occasionnel et flexible, le revenu des assistants maternels n'est pas fixe. Une garantie de revenu, par exemple par le biais d'une subvention ou d'un financement supplémentaire pourrait remédier à ce problème.
- Les assistants maternels ont des attentes à l'égard des familles, auxquelles les familles vulnérables peuvent ne pas être en mesure de répondre. Un bon soutien des assistants maternels peut les aider à ajuster ces attentes. L'échange avec d'autres assistants maternels peut également s'avérer utile.

«Il faut mettre en place une «gestion des attentes»: les assistants maternels doivent savoir ce qu'ils peuvent attendre spécifiquement d'une garde d'enfants flexible et occasionnelle et ce qu'implique l'accueil de parents plus vulnérables.»
(Collaborateur du projet PACE, Gravesham, 2019)

Pour l'organisation

- Au niveau du modèle de l'accueil chez les assistants maternels, l'organisation s'avère un élément complexe. Certains assistants maternels sont affiliés à une agence, d'autres non. Cette affiliation n'est obligatoire qu'aux Pays-Bas. Nous parlons donc ici de l'organisation aussi bien en termes de mini-organisation chez un seul assistant maternel qu'en termes d'organisation d'une agence d'assistants maternels à laquelle sont affiliés de nombreux assistants maternels.
- Une telle agence ou un tel service constitue une condition préalable à la réussite d'un accueil occasionnel et flexible. Si un réseau d'assistants maternels est une alternative, en pratique, cette option n'est pas réalisable car elle obligerait, en effet, une personne du réseau à assurer la coordination et le soutien administratif, ce qui n'est pas envisageable pour un assistant maternel.
- Une agence peut essayer de trouver un nombre suffisant d'assistants maternels dans une région pour proposer une large offre occasionnelle et flexible. L'agence peut également proposer des solutions lorsqu'un assistant maternel est dans l'incapacité de travailler. L'agence peut également jouer un rôle dans la sélection d'assistants maternels appropriés. Un assistant maternel peut proposer un excellent accueil mais avoir des difficultés avec les changements constants au niveau du groupe d'enfants dont il s'occupe. L'agence peut alors faire en sorte que cet assistant maternel ne soit pas repris dans l'offre d'accueil occasionnel.
- L'accueil occasionnel et flexible apporte un surcroît de travail administratif lié à l'arrivée de nombreuses nouvelles familles. Pour les assistants maternels, l'accueil est plus facile si l'agence peut prendre en charge le côté administratif.

L'agence peut également fournir un soutien pédagogique en élaborant des processus d'accompagnement des familles qui font appel à l'accueil occasionnel ou flexible et proposer un coach chargé d'accompagner l'assistant maternel.

- Les assistants maternels travaillent généralement seuls chez eux et peuvent difficilement échanger leurs expériences avec leurs collègues. L'accueil des familles vulnérables entraîne plus souvent des situations imprévues qui augmentent le besoin d'échanger. L'agence peut organiser des réunions du réseau au cours desquelles les assistants maternels réfléchissent ensemble sur leur pratique.
- Enfin, l'agence peut aider les familles dans les aspects administratifs de l'accueil et au niveau des demandes d'allocations.

Pour le réseau d'organisations

Disposer d'un réseau qui regroupe toutes les organisations de la région est très important pour faire connaître l'offre au groupe cible de manière adaptée. Un assistant maternel n'a pas beaucoup de temps à investir dans un tel réseau; cette tâche est plutôt dévolue à une agence d'assistants maternels.

Pour le système

Bien que les assistants maternels prennent en charge une large part de l'accueil des très jeunes enfants et que les parents et les chercheurs considèrent ce mode d'accueil comme précieux et unique, le système de garde d'enfants ne leur accorde que peu d'attention. Les publications scientifiques sur ce mode d'accueil sont nettement moins nombreuses et l'attention que lui porte la littérature professionnelle est également limitée. Ce manque d'attention se traduit également par des ressources et un soutien très limités pour ce système de garde d'enfants. Une plus grande attention pourrait mettre en évidence les avantages de ce mode d'accueil en termes d'accueil occasionnel et flexible. Un assistant maternel pourrait, par exemple, garder les enfants ne fût-ce qu'une demi-heure de plus qu'une crèche, ce qui pourrait faire une grande différence pour les familles.

EXEMPLES PRATIQUES

1. Il est difficile pour les assistants maternels d'offrir des places occasionnelles ou flexibles s'ils n'ont pas de sécurité financière. Aux Pays-Bas, les organisations d'employeurs ou les instituts de formation achètent des places dans les agences d'assistants maternels. Ces places sont destinées aux parents qui viennent travailler ou suivre une formation chez eux et qui ont besoin d'une solution de garde d'enfants. Les assistants maternels sont rémunérés pour ces places, même si elles ne sont pas remplies.
Si un assistant maternel ne peut pas compter sur une garantie de revenu pour les places occasionnelles, il lui est impossible de proposer de telles places. C'est pourquoi ce système semble particulièrement adapté pour offrir des heures d'accueil plus flexibles.
2. En Angleterre, Samira s'est vu proposer un emploi, avec des horaires de travail de 11h30 à 19h, quatre jours par semaine. Grâce à l'aide d'un assistant maternel, elle a réussi à trouver une solution de garde pour sa fille de trois ans.

Heureusement, sa fille bénéficiait déjà d'une place d'accueil gratuite à la crèche 15 heures par semaine. Mais, comme les autres crèches du quartier, la crèche ferme à 18h et Samira n'a ni famille ni amis qui puissent l'aider. Samira a demandé à son employeur des horaires de travail adaptés, mais il n'a pas pu les lui proposer. Le Family Information Service (service d'information aux familles) a conseillé à Samira de chercher un assistant maternel, qu'elle a trouvé et qui peut accueillir sa fille aux heures où elle n'est pas accueillie à la crèche.

La fille de Samira va toujours à la crèche du quartier, où elle bénéficie de 15 heures d'accueil subventionnées et parallèlement, sa fille va aussi chez un assistant maternel le reste du temps où Samira a besoin d'une garde d'enfants.
(Collaborateur du projet PACE voor Brighton & Hove, 2019)

3.5 MODÈLE 5: un relais local qui fait le lien entre les besoins des familles et les services d'accueil

DESCRIPTION

Un relais local petite enfance est un service qui centralise toutes les informations relatives à la garde d'enfants dans une municipalité, une ville ou une région. Ainsi, ce service aide les parents qui recherchent une garde d'enfants, ou qui ont recours à la garderie. À cette fin, le service dispose d'un réseau d'organisations, lesquelles offrent des services de garde d'enfants et un encadrement pour les parents. Par ailleurs, ces organisations peuvent également contacter le service pour obtenir des informations et une aide. En outre, le service intercède entre les parents et les garderies, et recherche des solutions personnalisées pour les parents. Parallèlement, le service évalue régulièrement la demande en matière d'accueil occasionnel et flexible, et plaide auprès des prestataires et des établissements en faveur d'une adaptation de leur offre en conséquence.

Dans le cadre de ce modèle, les collaborateurs du service jouent un rôle crucial. Ils sont, en quelque sorte, les « médiateurs » de la structure de garde d'enfants locale ou régionale. Qui plus est, ils connaissent bien le secteur de la garde d'enfants ainsi que l'environnement du service. Dès lors, ils sont en mesure de déterminer quelle est l'organisation de garde d'enfants qui sera la plus appropriée pour les parents. En d'autres termes, un tel service offre bien plus qu'un simple site Internet ou une plateforme, un support par le biais duquel les parents doivent tenter de contacter personnellement les structures de garde d'enfants.

« Nous pouvons faire en sorte que cela fonctionne. Nous avons beaucoup de services de garde d'enfants et proposons une multitude d'options, mais le système est complexe. Le médiateur en petite enfance est, en quelque sorte, le navigateur des parents. » *(Médiateur en petite enfance, Brighton & Hove, 2019)*



Des pratiques similaires à ce modèle existent à divers endroits. Ainsi, de nombreuses villes et communes flamandes disposent d'un relais local petite enfance.²⁴ Ce dernier assume également le rôle de point central d'information et d'aide, et permet la mise en place de réseaux. En principe, un tel point de contact pourrait ressembler à ce modèle, mais il devra comprendre un engagement plus important en vue de faire correspondre l'offre et la demande de services de garde d'enfants. Par ailleurs, ce relais devrait également accorder une plus grande attention à l'accueil occasionnel et flexible des enfants. Ainsi, en Angleterre, de nombreuses administrations locales proposent un point information petite enfance (« childcare brokerage service »), lequel apporte principalement une aide aux parents vulnérables lors de leur recherche de services de garde d'enfants abordables.

En France, le Relais Petite Enfance (RPE) est le plus proche de ce modèle. Les municipalités peuvent mettre en place un tel réseau elles-mêmes ou avec d'autres municipalités. Conformément à la législation récemment adoptée, « leur rôle est d'informer les familles sur tous les types d'accueil, d'accueil collectif et familial, et de les aider à choisir celui qui convient le mieux à leurs besoins, en tenant compte des directives en vigueur... ».²⁵ Le fonctionnement d'un relais diffère d'une municipalité à l'autre. En général, les relais encadrent les familles mais aussi les professionnels.

Aux Pays-Bas, le secteur de la garde d'enfants a été entièrement privatisé. Certaines autorités locales fournissent des informations et un soutien aux parents, mais ce genre d'initiative constitue davantage l'exception que la règle.

LES AVANTAGES

Pour les familles

- Les parents qui n'ont aucune expérience avec les structures de garde d'enfants se posent de nombreuses questions concernant différents aspects: l'offre régionale, l'administration, le financement, les besoins particuliers et les possibilités de contact. Les organisations de garde d'enfants individuelle ne sont pas toujours en mesure de leur fournir une réponse, en raison, notamment, du manque d'informations ou éventuellement de temps. Un service local est à même de pouvoir répondre à ces questions.
- Pour les questions plus complexes, notamment celles liées aux allocations ou à la mobilité spéciale, le service peut mettre les parents en contact avec des services spécialisés.
- Il est possible de joindre le service de plusieurs façons: les parents peuvent téléphoner, envoyer un courrier électronique, remplir un formulaire en ligne ou se rendre sur place.
- Si le service met les familles en contact avec un lieu d'accueil, le préposé peut immédiatement fournir des informations concernant les possibilités de financement de la garde d'enfants. Ainsi, les familles peuvent être sûres de ne pas passer à côté d'opportunités de financement.
- Davantage d'enfants issus de familles vulnérables peuvent aller à la garderie en raison du fait que le personnel du service cherche une place appropriée pour les accueillir.

Pour les structures d'accueil

- Les structures d'accueil qui disposent de places libres peuvent les proposer par l'entremise du service et se faire aider pour les combler.
- Les structures d'accueil qui souhaitent proposer un accueil occasionnel ou flexible peuvent contacter le service pour obtenir toutes les informations nécessaires.
- Les structures d'accueil entrent en contact avec d'autres structures d'accueil par l'intermédiaire du service. Il en résulte un partage des connaissances, et un échange des expériences. Par ailleurs, une collaboration est également possible en vue d'élargir l'offre.

Pour la société

- Plus de familles ont accès à des services de garde d'enfants.
- Un tel service permet d'identifier tous les besoins d'accueil, et de s'assurer que l'offre est adaptée à ceux-ci. De cette manière, davantage de familles peuvent bénéficier d'un accueil répondant à leurs besoins.

LES FREINS

Pour les familles

- Le service à proprement parler ne peut pas créer d'offre supplémentaire, et dépend de l'offre disponible au sein d'une région. Par conséquent, le service ne peut donc pas garantir à chaque famille qu'elle trouvera un accueil approprié.
- Le soutien aux familles dépend dans une large mesure des connaissances et des compétences du (des) collaborateurs(s) du service qui doivent donc bien

connaître l'ensemble des processus liés à la garde d'enfants, mais aussi la région. En outre, il doit être capable de communiquer facilement, et de bien évaluer la situation des familles.

- Les familles ne peuvent faire appel à ce service que si elles en ont connaissance. Pour ce faire, les différents intervenants avec lesquels les familles entrent en contact doivent pouvoir leur fournir des informations relatives à ce service. Par ailleurs, ces dernières doivent pouvoir être consultées à différents endroits.
- L'offre du service dépend de la mission et de la vision de l'organisation dont le service fait partie. Si les autorités locales ou les organismes qui organisent le service n'ont pas l'ambition de soutenir les familles vulnérables, ces dernières risquent de ne pas pouvoir bénéficier de cette aide.

Pour les structures d'accueil

- Les structures d'accueil ne tirent un avantage de ce service que si leurs interlocuteurs possèdent une connaissance approfondie du secteur et de ses secteurs connexes étant donné qu'ils peuvent déjà souvent répondre eux-mêmes aux questions simples.
- Si les autorités locales ou l'organisme qui organise le service n'a pas l'ambition de soutenir les familles vulnérables, ces dernières risquent de ne pas pouvoir bénéficier de cette aide.

LE CONTRÔLE DE L'ACCESSIBILITÉ

L'utilisation	Le service peut rapidement fournir un aperçu de l'accueil disponible. Il en résulte un gain de temps pour les familles. Le service peut proposer différentes possibilités d'accueil. Ce choix rend le système très utile.
L'accessibilité	Le service nécessite des heures d'ouverture étendues et doit être accessible de différentes manières. À ces conditions seulement, il sera véritablement accessible.
La compréhension	Ce service constitue un lien entre les familles et la complexité du système d'accueil. Il en résulte ainsi une meilleure transparence de ce service.
La fiabilité	Étant donné que le service dispose d'une bonne vue d'ensemble de l'offre et des possibilités, celui-ci est très fiable. Cette fiabilité peut baisser si le service ne parvient pas à adapter l'offre à la demande de garde d'enfants.
L'accessibilité financière	Le service peut informer les parents au sujet des possibilités de financement de la garde d'enfants, et accroître ainsi l'accessibilité financière.

LA RÉGLEMENTATION

En **Flandre**, chaque commune est tenue de mettre en place un guichet local ou un point d'information qui fait le lien entre les besoins des familles et les services d'accueil. La décision en la matière remonte à 2012, mais il règne des incertitudes quant à l'échéance d'ouverture de l'ensemble de ces guichets.²⁶ Ces guichets locaux doivent favoriser l'accessibilité des services de garde d'enfants. Toutefois, les autorités ne précisent pas le mode d'organisation. C'est généralement, la commune qui prend l'initiative de mettre sur pied un tel guichet, mais elle peut aussi revenir à une association sans but lucratif, être issue d'un partenariat local, voire intégrée dans un ensemble plus vaste. Par ailleurs, l'organisation concrète peut également être définie librement. L'organisation de coordination des villes et des

communes préconise de combiner un guichet numérique avec un bureau où les familles peuvent rencontrer un assistant.²⁷ Début 2020, 150 des 321 communes flamandes avaient reçu ou demandé une subvention pour un guichet local. Ceci étant, des imprécisions subsistent pour l'instant quant à leur organisation dans la pratique. De plus, le recul temporel est encore trop court pour savoir si ces guichets améliorent effectivement l'accessibilité des familles aux structures d'accueil.

Les lois **anglaises** sur la garde d'enfants (*Childcare Acts*) de 2006 et de 2016²⁸ confèrent aux autorités locales la mission de prévoir un service qui permet d'accroître l'accès des familles vulnérables à la garde d'enfants. Ces services sont destinés à agir en tant que médiateur en petite enfance afin d'aider les familles qui font face à des obstacles en matière de garde d'enfants.²⁹ Ainsi, ces services apportent une aide en vue de satisfaire aux obligations administratives, ou contactent les organisations de garde d'enfants quand les parents sont inquiets ou quand ils ne maîtrisent pas suffisamment la langue. Toutes les autorités n'offrent pas ce service de médiation. Certaines autorités se contentent, par exemple, d'un point d'information.²⁹ D'autres ne travaillent que pour certains groupes cibles spécifiques, tels que les parents sans emploi.

Aux **Pays-Bas**, la mise sur pied d'un guichet local est particulièrement compliquée. La garde d'enfants est privatisée, et les autorités ne disposent que d'une marge de manœuvre limitée.

«Si la commune doit reprendre un rôle dans la garde d'enfants, il faut d'abord qu'elle redevienne un service d'intérêt général au niveau national. Dans la négative, les moyens d'action des pouvoirs locaux sont limités. En 2005, la loi relative à la garde d'enfants (*Wet Kinderopvang*) est entrée en vigueur. Cette loi a transféré les compétences en la matière de la commune au gouvernement central.» (*Responsable politique, La Haye, 2019*)

Pour trouver une garderie, les parents peuvent consulter le registre national de la garde d'enfants (*Landelijk register kinderopvang*)³⁰ ou la base de données sur la garde d'enfants (*Kinderopvangkaart*)³¹. Toutefois, les villes et les communes néerlandaises sont autorisées à aider les parents en diffusant des informations relatives aux services de garde d'enfants présents sur leur territoire. En général, elles se limitent à des informations pratiques.³² Dans certaines villes, les familles peuvent également s'adresser à un service pour obtenir de plus amples informations, notamment en ce qui concerne l'aspect financier. À La Haye, par exemple, le bureau consacré à la garde d'enfants (*Bureau Kinderopvang*) dispense des conseils relatifs au financement. Le bureau est joignable par téléphone, tous les jours de la semaine entre 13h et 15h.

De son côté, la **France** a mis en place le Relais Petite Enfance en vue d'informer les familles en matière de garde d'enfants, et d'en favoriser l'accessibilité. À l'origine, ces réseaux ne se concentraient que sur l'accueil familial, et s'appelaient alors les Relais Assistant(e)s Maternel(le)s. Les pouvoirs publics n'imposent pas de règles à ces services. Par conséquent, les autorités locales sont ainsi à même

d'organiser un service selon leur choix et leurs principes, dans la mesure, bien évidemment, où celles-ci peuvent et veulent allouer un budget à cette fin. Par conséquent, un tel relais peut varier d'un simple point d'information en ligne à une vaste structure d'aide individualisée.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE DE L'ACCROISSEMENT D'ÉCHELLE

Le guichet local de ce modèle ne peut fonctionner correctement que s'il dispose d'un personnel suffisant qui peut compter sur un système administratif solide. Afin de garantir qu'une attention suffisante soit également accordée à l'accueil occasionnel et flexible, le personnel doit connaître les caractéristiques spécifiques de cet accueil. En outre, le personnel doit aussi être capable d'accueillir et d'aider les familles vulnérables.

Pour les collaborateurs

- Les collaborateurs du service sont facilement accessibles, et ce, de différentes manières: par téléphone, par courrier électronique, par chat ou dans un bureau. Ils sont capables d'adapter leur communication aux parents qu'ils encadrent.
- Les collaborateurs du service ont une expérience de l'assistance personnalisée. Ils sont en mesure d'examiner attentivement la manière dont une famille aimerait être épaulée. Ainsi, les familles choisissent personnellement les démarches qu'elles entreprennent et pour lesquelles elles font appel à ce service. Les parents contactent-ils personnellement une initiative de garde d'enfants ou le service s'en charge-t-il? Les parents se rendent-ils dans une garderie avec ou sans le collaborateur du service? Les parents remplissent-ils eux-mêmes les documents administratifs, ou reçoivent-ils de l'aide du service à cet égard?
- Les collaborateurs peuvent se baser sur des accords clairs avec l'organisateur. Par exemple, une autorité locale peut décider qu'elle ne soutient que les parents pour lesquels le système d'accueil est trop complexe et de donner une brochure ou un lien vers un site Internet aux autres parents. De même, les autorités peuvent rendre l'offre accessible à tous les parents et prévoir davantage de personnel et de temps. Les collaborateurs font un meilleur travail quand les choses sont claires.
- Il est conseillé aux collaborateurs du service d'avoir une certaine expérience en matière d'influence politique pour faire bouger les choses au niveau des autorités locales ou régionales si l'offre de services de garde d'enfants n'est pas suffisamment adaptée à la demande.

Pour l'organisation

- Le service possède les moyens d'engager du personnel spécialisé, et de garantir des heures d'ouverture suffisantes aux parents.
- Le service dispose de ressources suffisantes pour identifier et analyser l'offre de services de garde d'enfants.
- Le fonctionnement du service se fonde sur une vision claire de la garde d'enfants en général, et de la garde d'enfants occasionnelle et flexible en particulier.
- Le service dispose d'un système administratif solide, qui comprend toutes les organisations et répertorie les places disponibles. De cette manière, les colla-

borateurs du service peuvent consulter la disponibilité des places à tout moment. Par ailleurs, le système enregistre également toutes les demandes d'accueil. De cette manière, les collaborateurs sont à même de pouvoir analyser les besoins d'accueil.

- Le service dispose du temps et des ressources nécessaires en vue du développement d'une bonne stratégie de communication qui tente activement de toucher les parents vulnérables.
- Le service dispose de suffisamment de temps pour développer une offre active pour les organisations d'accueil, mais aussi pour les encadrer si elles souhaitent proposer davantage de places d'accueil occasionnel ou flexible.
- Le service a besoin d'un mandat de l'autorité locale ou régionale pour émettre des recommandations relatives à l'offre de services de garde d'enfants.

«Un service adapté aux besoins des parents a forcément un coût. Il doit disposer d'un collaborateur qui fournisse des informations et dispense des conseils personnalisés. En outre, il convient également de disposer d'un bon système administratif et d'une équipe, ainsi que d'un bon système – et notamment d'un aperçu en ligne des places disponibles dans les services de garde d'enfants.»

(Médiateur en petite enfance, Brighton & Hove, 2019)

Pour le réseau d'organisations

- Le service collabore étroitement avec les organisations locales qui aident les familles vulnérables afin d'assurer la coordination de l'ensemble des types d'aide aux familles.
- Les parents vulnérables sont activement orientés vers le service par l'entremise des organisations avec lesquelles ce dernier a conclu un partenariat.
- Le service dispose de suffisamment de temps et de ressources pour contribuer à un réseau de tels services. Les participants à ce réseau compilent régulièrement leurs conclusions. Lorsqu'ils constatent que les réglementations régionales ou nationales désavantagent les familles vulnérables, ils engagent un dialogue avec les autorités qui les ont élaborées.

Pour le système

- Le service ne peut effectuer du bon travail que si d'autres acteurs du système sont impliqués dans la promotion de l'accueil accessible en général, et de l'accueil occasionnel et flexible en particulier.
- Si les organismes de formation et les organisations patronales sont attentifs à ces aspects, l'ensemble du système pourra soutenir ces modes d'accueil. À l'inverse, le service peut partager ses conclusions avec ces autres acteurs: les collaborateurs du service peuvent donner des conférences dans le cadre de formations, témoigner auprès d'une organisation patronale ou d'un service public de l'emploi, ou soumettre leurs données en matière de besoins d'accueil aux autorités nationales.

EXEMPLE PRATIQUE

1. À Brighton & Hove, les autorités communales ont mis sur pied un guichet local, renforcé par la présence d'un médiateur en petite enfance. Ce dernier possède une bonne connaissance des structures d'accueil et des coordinateurs de la

région. En outre, il connaît parfaitement la réglementation, les règles de financement et la politique en matière d'accueil des enfants et il est ainsi en mesure de trouver des solutions personnalisées pour les parents. Le médiateur en petite enfance a aussi accès à un système en ligne sur lequel il peut trouver les données relatives aux structures d'accueil. Il est ainsi à même de répondre rapidement et adéquatement aux demandes des parents. Enfin, le médiateur en petite enfance fait partie d'une équipe soudée, qui peut contribuer à garantir la disponibilité permanente du guichet et quand le médiateur part en vacances ou qu'il est malade, les autres membres de l'équipe se chargent de le remplacer. De cette façon, le guichet évite de concentrer l'ensemble des connaissances au niveau d'une seule personne.

Le médiateur en petite enfance a aidé de nombreux parents qui ont participé au projet PACE à répondre à leurs demandes en matière de garde d'enfants. Les principales raisons qui ont poussé les parents à se tourner vers le guichet sont les suivantes:

- les horaires de travail inhabituels ou le travail posté
- le besoin à court terme de services de garde d'enfants
- le besoin d'une garde d'enfants durant une formation
- un enfant ayant un besoin spécifique de soins

L'exemple de Brighton & Hove montre qu'un guichet local motivé peut amener les organisations de garde d'enfants à modifier leur approche. Ainsi, une garderie est restée ouverte plus longtemps après que les professionnels de la petite enfance ont entendu à plusieurs reprises que les parents ne pouvaient pas trouver de garde après 18h. De plus, de nombreuses garderies n'offraient les heures gratuites auxquelles les parents ont droit qu'à des moments impopulaires.³³ À maintes reprises, le guichet local a plaidé en faveur d'un étalement de ces heures pour qu'elles puissent convenir aux familles. Finalement, certaines garderies ont adapté leur politique.

2. À Malines, le relais local petite enfance propose des services personnalisés. Le guichet existe depuis déjà un certain temps et reçoit également des subventions publiques depuis avril 2019. Les parents peuvent prendre un rendez-vous et se rendre au guichet ou contacter ce dernier par téléphone ou par courrier électronique. Le médiateur aide les parents à faire un choix parmi l'offre proposée, et à mettre tous les éléments dans la balance. Ainsi, le médiateur examine si la différence de prix au niveau de la garderie l'emporte sur les frais et le temps de déplacement supplémentaires vers une garderie plus éloignée. En général, le médiateur constate que les parents éprouvent des difficultés à évaluer les différences entre les options d'accueil. Parfois, le médiateur offre un soutien supplémentaire, par exemple en prenant rendez-vous avec une garderie, ou en sollicitant l'aide d'un interprète lorsque les parents ne comprennent pas suffisamment le néerlandais.

Les questions les plus difficiles concernent celles des parents à la recherche d'un accueil à très court terme, ainsi que celles des parents qui ignorent encore le nombre d'heures de garde nécessaire ainsi que le moment.

«Il s'agit souvent de demandes d'accueil qui doivent offrir la possibilité aux parents de travailler à court terme, généralement dans un délai de deux semaines, ou de suivre une formation.»

(Coordinateur du Guichet local Petite enfance, Malines, 2020)

4.

QU'EST-CE QUI EST POSSIBLE ET QU'EST-CE QUI EST SOUHAITABLE? POSITIONNEMENT

Au début de ce livre, nous avons formulé un plaidoyer restreint en faveur d'un accueil occasionnel et flexible. Tout au long de cette deuxième partie, nous vous avons présenté un aperçu des différentes possibilités de le concrétiser. Pour chaque modèle, nous avons exposé les avantages et les inconvénients, les facteurs de réussite et les moyens

grâce auxquels ce mode de garde d'enfants permettait d'améliorer son accessibilité pour les parents vulnérables.

Au terme de quatre années de recherches consacrées au projet, ponctuées de réussites et d'échecs, nous sommes arrivés à la conclusion que toutes les formes d'accueil occasionnel ou flexible ne sont pas souhaitables ou durables.

Ce chapitre énumère les principales préoccupations et considérations relatives à ce positionnement. Ensuite, nous exprimerons notre préférence pour l'un des cinq modèles. Il s'agit d'une position adoptée par l'ensemble du partenariat du projet PACE.



4.1 Une politique équitable tant pour la famille que pour la vie professionnelle

Le choix d'un accueil plus flexible s'inscrit dans le cadre plus large du plaidoyer en faveur d'une politique équitable tant pour la famille que pour la vie professionnelle, tel qu'énoncé dans la première partie de ce livre. Nous allons brièvement revenir sur ce point.

Tout d'abord, nous pensons qu'il est important de rechercher des méthodes qui offrent une certaine flexibilité aux familles. Cela ne signifie pas pour autant que la garde d'enfants doit servir de solution de secours pour répondre à toute et n'importe quelle évolution sur le marché du travail. En revanche, nous souhaitons que les familles puissent trouver des solutions sensées et réalisables en matière de prise en charge.

Deuxièmement, nous plaidons pour une meilleure appréciation des tâches de prise en charge. Au minimum, il apparaît clair qu'une société peut notamment fonctionner grâce aux tâches de prise en charge assurées sur plusieurs fronts. Si l'on applique ce constat à ce livre, cela signifie que le travail flexible a un coût en termes de prise en charge. Parallèlement, l'organisation flexible des tâches de la garde d'enfants a des conséquences pour les personnes qui se chargent de ces tâches.

Troisièmement, nous pensons qu'il faut accorder plus d'attention aux bénéficiaires de la prise en charge. Dans ce livre, nous défendons l'idée selon laquelle toute la famille doit être considérée comme bénéficiaire de la prise en charge au niveau de la garde d'enfants.

Quatrièmement, ce livre se veut un plaidoyer en faveur d'une politique compréhensive qui tienne compte des différents contextes de vie et, par conséquent, des différentes responsabilités que les familles veulent et peuvent assumer.

4.2 Retour à la discussion sur la stabilité et la flexibilité

En matière de garde d'enfants, la politique, la pratique et la théorie visent à assurer un accueil raisonnablement prévisible et régulier des jeunes enfants. La première partie de ce livre met en lumière l'importance de cette prévisibilité pour l'organisation d'une structure d'accueil. La régularité est également considérée comme une pierre angulaire du bien-être et de l'implication des enfants. À première vue, un accueil flexible et occasionnel y fait obstacle. En effet, la garde des enfants est plus irrégulière et moins durable. Les partenaires du projet PACE ont donc été confrontés à la question suivante: «Un accueil flexible et occasionnel est-il bon pour les enfants?»

Personne dans le domaine de la garde d'enfants ne remet en question l'importance de la stabilité pour les relations et le fonctionnement optimal. Bien entendu,

il est important que les enfants accueillis à la garderie puissent tisser un lien avec les autres enfants et avec les professionnels de la petite enfance. De plus, nous approuvons également l'attention accordée à l'autonomie, aux compétences et à la cohésion entre les enfants, les parents et les professionnels de la petite enfance.¹

La question de savoir «si c'est bon pour les enfants» est donc une question essentielle, mais pour explorer les possibilités en termes de modes d'accueil plus flexibles, nous devons aussi nous poser une autre question, à savoir: «Comment un mode d'accueil plus flexible peut-il créer davantage de confort pour les enfants et leurs familles?» Cette question nous permet d'explorer les moyens par le biais desquels un accueil plus flexible est en mesure de contribuer à une certaine stabilité au niveau de la vie des enfants et de leurs familles.

LA STABILITÉ

Dans ce qui précède, nous avons opéré une distinction entre la stabilité intérieure, que les enfants et leurs familles connaissent dans leur vie, et la stabilité extérieure au niveau de l'organisation de la garde des enfants. Une famille peut combiner différentes solutions d'accueil, par exemple: la garderie et une garde d'enfants à domicile. Cela ne signifie pas pour autant que la stabilité intérieure soit compromise. Les professionnels de la petite enfance et les parents concernés devront peut-être accorder une attention particulière à la qualité de l'accueil proposé et des relations. Le fait que leur situation est plus complexe ne les autorise pas à faire preuve de plus de laxisme sur ce point.

Par ailleurs, un accueil organisé de manière stricte, par exemple avec peu ou pas de changements pour les enfants, n'est pas toujours le gage d'une stabilité intérieure. Même dans de telles situations d'accueil, la qualité des relations peut être médiocre, par exemple, en raison de nombreux changements au niveau du personnel ou de la confusion qui règne au niveau de la garderie entre stabilité intérieure et extérieure.

Un certain degré de stabilité du système s'avère nécessaire pour garantir son fonctionnement et s'assurer qu'il est tenable pour les organisations et leur personnel. De même, nous savons aussi que beaucoup de changements et peu de continuité peuvent s'avérer néfastes pour les enfants.² Cependant, la littérature ne tient pas suffisamment compte des modalités de ces changements. Les solutions de garde d'enfants complexes et qui ne sont pas pratiques ne sont rarement attribuables qu'à la seule «faute» des parents et à leurs mauvais choix. La plupart des parents en tirent le meilleur parti.³ Parfois, l'accent mis sur la stabilité du système ouvre la porte à une certaine rigidité et à la disparition de la distinction entre un système stable et un environnement (pédagogiquement) stable. Les participants au groupe de discussion à l'attention des responsables politiques flamands ont exprimé la tension entre les exigences du système et le besoin de flexibilité comme suit:

«Malgré les meilleures intentions, quelque chose s'est glissé dans le décret qui réduit la flexibilité, en raison du taux et de la taille du groupe. L'instauration de balises en matière de qualité réduit les possibilités de flexibilité. Depuis des années, nous demandons la modification d'un article du décret (art. 5 § 3 §: le nombre total d'enfants présents ne dépasse jamais la capacité maximale) en vue

d'améliorer à nouveau la flexibilité, mais cette modification n'a pas encore abouti. Par ailleurs, une proposition de loi a également été présentée, et un bon accord a été trouvé avec Kind en Gezin⁴ (voir l'annexe en troisième de couverture): tant que certaines limites sont respectées en matière de qualité (personnel suffisant), Kind en Gezin n'y voit pas d'inconvénient, car l'organisation soutient l'idée de la flexibilité.» (*Responsable politique, Flandre, 2019*)

Il est intéressant de noter que cette citation oppose qualité et flexibilité. Il en va de même pour le système. Dans la première partie de ce livre, nous avons déjà fait valoir que la flexibilité et la qualité sont deux aspects qui ne sont pas intrinsèquement opposés.³

QUELQUES DÉCLARATIONS AU SUJET DE LA FLEXIBILITÉ

Au cours du projet PACE, nous avons régulièrement entendu des déclarations relatives à la flexibilité qui ont été réfutées ou remises en question lors des expériences d'accueil flexible. Le tableau ci-dessous en donne un aperçu.

Déclaration	Réflexions
Une trop grande flexibilité pour les familles met la pression sur la qualité de l'offre d'accueil.	Dans un environnement flexible, il est également possible d'élaborer une offre (pédagogique) de qualité pour les enfants et les familles. Sans flexibilité, les services d'accueil n'atteindront pas du tout un groupe de familles. Un accueil de qualité se caractérise également par le fait qu'il arrive à toucher un large éventail de familles.
La flexibilité en matière d'accueil est néfaste pour les enfants. Ils ne peuvent pas tisser de liens avec les professionnels de la petite enfance, et ont un manque de structure et de stabilité.	La flexibilité n'est pas la contrepartie de la stabilité. Une planification flexible de la garde d'enfants peut également apporter une certaine forme de stabilité, avec les professionnels de la petite enfance habituels, de la prévisibilité, des activités, du confort. Cela requiert des efforts supplémentaires, mais c'est précisément cette attention qui peut être le gage d'une qualité élevée.
Si nous travaillons de manière flexible, nous cédon's aux tendances du marché du travail.	La flexibilité est importante pour de nombreuses familles, et spécialement pour les parents vulnérables. Il en va de même pour les parents qui ne travaillent pas encore. La flexibilité n'est donc pas seulement liée aux exigences du marché du travail. En outre, un établissement ou un secteur peut fixer des limites à la flexibilité. Si le secteur est trop rigide, certains parents ne pourront pas faire appel aux services de garde d'enfants. Ironiquement, ces parents se tournent souvent vers des solutions d'accueil moins stables.
Nous ne pouvons pas être flexibles dans le système actuel de garde d'enfants. Les exigences en matière du nombre de places occupées et de subventions ne le permettent pas.	Les systèmes actuels ne facilitent certainement pas la flexibilité. Dans la plupart des pays, cependant, les règles offrent une certaine marge de manœuvre. En travaillant de manière flexible, les établissements peuvent même atteindre le taux d'occupation requis ou générer des revenus supplémentaires.

Il ressort du projet PACE, ainsi que d'autres recherches^{3,5} que la flexibilité constitue un aspect indispensable de l'accessibilité. Elle est étroitement liée à la disponibilité et à l'accessibilité. Un service d'accueil ou un assistant maternel flexible mais qui n'est pas disponible ou facilement accessible ne s'avère d'aucune utilité

pour les parents. En outre, les essais de flexibilité en matière de garde d'enfants (*Child Care Flexibility Trials*) en Australie ont montré que la flexibilité ne fonctionne que si l'offre est également fiable et durable, en d'autres termes: stable. À cet égard, il est question de stabilité du point de vue des parents: ceux-ci veulent pouvoir compter sur l'accueil.

4.3 Le modèle PACE

Sur la base de nos conclusions au cours du projet PACE, nous avons opté pour le modèle 2, un réseau de garderies qui complète l'offre régulière par des places occasionnelles et flexibles.

Ce modèle signifie que les garderies d'une commune, d'une ville ou d'une région offrent des places pour un accueil occasionnel, en plus du nombre de places destinées à l'accueil régulier. Les établissements délimitent clairement le groupe cible sur la base d'une analyse de voisinage. Les différents établissements collaborent dans le but d'atteindre les parents, d'attribuer les places et d'éviter que l'offre ne soit saturée. Toutes les garderies savent à quelles familles ces places sont destinées, et chaque établissement respecte cet engagement. Étant donné que les garderies travaillent ensemble, elles peuvent proposer différentes formes de flexibilité: un accueil d'urgence, un accueil de courte durée, ou un plan d'accueil flexible pour les parents qui travaillent de manière postée ou dont les horaires de travail ne sont connus que peu de temps à l'avance. Toutes les organisations de garde d'enfants ont une vision pédagogique claire qui leur permet d'offrir un accueil occasionnel de qualité.

LES AVANTAGES

Après avoir expérimenté différentes formes d'accueil flexible et occasionnel, des raisons pédagogiques et pratiques poussent les partenaires du projet PACE à opter pour ce modèle.⁶

Le tableau ci-dessous classe ces motifs par personne concernée.

Les enfants	Les enfants se retrouvent dans un groupe où il règne une atmosphère de stabilité et de détente. Les enfants peuvent rester dans la même garderie si les besoins de la famille en matière d'accueil deviennent réguliers.
Les parents	Les parents peuvent choisir parmi une variété d'établissements. Ils sont plus susceptibles de trouver un accueil flexible ou occasionnel adapté à leurs besoins. Les familles peuvent se rendre à la même crèche si les besoins d'accueil de la famille deviennent réguliers. Les parents sont initiés à l'accueil régulier des enfants, ce qui rend la transition plus évidente.

Les professionnels de la petite enfance	Les professionnels de la petite enfance encadrent en partie un groupe fixe d'enfants qu'ils connaissent bien, et ce, afin d'accroître la paix intérieure.
Les établissements	Les organisateurs ont la possibilité de combler entièrement les places vides ou des parties de journée, ce qui leur permet de générer ainsi des revenus supplémentaires. Les établissements n'ont pas besoin de modifier complètement leur fonctionnement existant pour permettre l'application de ce modèle.
Les organisateurs de structures d'accueil et les autorités locales	Les organisateurs et les pouvoirs publics peuvent plus facilement mettre en œuvre ce modèle, puis diffuser d'autres modèles. Il suffit parfois d'interpréter moins strictement la réglementation existante et d'encadrer les services de garde d'enfants participants. Dans d'autres cas, des investissements supplémentaires, voire certains ajustements au niveau des règles s'avèrent nécessaires. Le modèle peut être combiné avec différents types de garde d'enfants, même avec un accueil familial. ⁷

ET DANS LA PRATIQUE?

Ce modèle nécessite relativement peu d'interventions. Aucun changement majeur n'est nécessaire à aucun niveau du système de la garde d'enfants. Toutefois, chaque niveau doit mieux tenir compte des besoins spécifiques des enfants et des familles qui bénéficient d'un accueil occasionnel ou flexible.

Au niveau du fonctionnement quotidien d'une garderie, l'attention est alors portée sur l'accueil chaleureux et la compréhension des modifications imprévues en termes de besoins d'accueil. La vision pédagogique clarifie la manière dont la structure d'accueil des enfants concilie flexibilité et stabilité intérieure. En outre, ce type d'accueil ne fonctionne que s'il prend en compte les professionnels de la petite enfance qui doivent se charger de l'accueil. En effet, ces derniers ont également besoin de stabilité, sans oublier de formations et d'un accompagnement. Au niveau local ou régional, les différentes structures doivent opter conjointement pour ce type d'accueil, afin de garantir la stabilité d'un nombre suffisant de places. Par ailleurs, le réseau doit également adapter sa méthode de travail aux familles vulnérables. Ce n'est pas parce qu'une offre de places pour un accueil flexible et occasionnel se dégage, que toutes les autres formes d'obstacles à la garde d'enfants disparaissent automatiquement. Les familles ne viennent pas se présenter spontanément. C'est la raison pour laquelle le réseau a besoin d'une stratégie claire en vue de faire connaître l'offre aux partenaires et aux familles. Il est rassurant pour les familles que le réseau dispose d'un interlocuteur unique pour les accompagner au niveau de leur recherche. Cette personne peut également les soutenir dans une éventuelle transition vers un accueil régulier.

Le partenaire du projet dans le Kent a mis en place un projet pilote qui regroupe cinq garderies et deux prestataires d'accueil familial. Les autorités locales ont payé des places pour les familles qui nécessitent un accueil occasionnel et flexible. Dès qu'une demande d'accueil occasionnel ou flexible émanait d'une famille au niveau du pôle emploi du projet, le référent du projet PACE associait cette famille à une garderie. Au cours de ce contact personnel, les familles ont pu bénéficier d'un large soutien. Parallèlement, les autorités locales ont assuré la formation et l'intervention des responsables de services de garde d'enfants. Toutefois, ils ont complètement changé d'avis lorsque, lors d'une visite d'étude dans d'autres garderies, ils ont constaté qu'il était possible de créer un environnement calme et confortable pour les enfants.

LES FREINS

Certaines des limites de ce modèle peuvent être surmontées en mettant en place un système administratif adéquat, et en désignant une personne qui sera l'interlocuteur pour les familles. Pour y parvenir, un investissement considérable en temps s'avère nécessaire. Il est parfois possible de libérer ce temps au cours d'un projet, ou en collaborant avec un guichet local ou un service de garde d'enfants, ou encore avec une organisation partenariale. Les informations concrètes à ce sujet figurent au niveau de la description du modèle 2.

4.4 Des besoins persistants

Le modèle est prometteur, et permettrait d'aider et d'encadrer de nombreuses familles sans qu'il ne soit nécessaire de procéder à des changements majeurs du système. Il s'agit plutôt de renforcer ce dernier, et de rester attentif aux besoins des familles vulnérables, lesquelles constituent le groupe cible de l'accueil flexible et occasionnel.

Néanmoins, ce modèle ne sera pas en mesure de résoudre tous les besoins des familles en matière d'accueil. Ainsi, les parents qui font appel aux services de garde d'enfants «à la demande» courent toujours le risque de ne pas avoir de place, même si une offre d'accueil occasionnel est disponible dans le voisinage. D'autres besoins évoluent au fil du temps. Par conséquent, les solutions du modèle en question ne seront plus utiles à un moment donné.

LES ENFANTS GRANDISSENT

Lorsque les enfants vont à l'école, les besoins en matière d'accueil ne sont pas résolus. Les jeunes écoliers ne peuvent pas rester seuls à la maison avant et après l'école, ainsi que pendant les vacances scolaires. En Angleterre et en France, les parents affirment même qu'ils sont davantage confrontés à des problèmes en matière d'accueil durant la période scolaire, en raison de l'absence d'accueil extrascolaire à proximité de leur domicile.

«J'ai une fille de six ans. Il n'y a rien, pas de mode de garde. Seulement pour les petits. La garde de ma fille est un obstacle pendant les week-ends, les vacances et les jours de semaine quand je travaille.» (*Candice, Wattlelos, 2018*)

Parfois, un accueil est disponible, mais cette solution s'avère onéreuse, voire impayable pour les parents qui ont de faibles revenus. Pour une mère de Gravesham, cela signifie qu'elle n'est pas en mesure de travailler, à moins de trouver un emploi où elle peut arrêter son travail à 15h, ce qui est presque impossible.

«La garde d'enfants avant et après l'école est trop coûteuse. Si elle était abordable, ce serait une solution. Mais 9 £ par séance, c'est trop. Comment voulez-vous que je paie une telle somme?» (*Anne, Gravesham, 2018*)

Au passage à l'adolescence, les obligations de prise en charge changent à nouveau. Les adolescents n'ont plus besoin d'aller à la garderie, mais la conciliation de la vie professionnelle et familiale n'en est pas simplifiée pour autant. Ainsi, les parents s'attendent parfois à une disponibilité immédiate, par exemple en cas de

problèmes à l'école. Un appel téléphonique aux parents pour les avertir que leur enfant a été renvoyé à la maison suffit à générer un stress intense.

LES ATTENTES DE LA SOCIÉTÉ DEMEURENT

Notre société attend des citoyens qu'ils apportent leur pierre à l'édifice. En d'autres termes, chaque individu qui en est capable doit soit exercer un travail rémunéré, soit vivre de ses propres moyens. Cette conception fait peser une lourde charge sur les épaules des citoyens. Une plus grande flexibilité de la garde d'enfants risque de mettre davantage la pression sur certaines familles. «Vous pouvez quand même aller travailler, car la garderie est ouverte durant la nuit», tel est alors le raisonnement.

Cette vision nous ramène à l'argument central de ce livre. Nous attirons l'attention sur la situation des parents qui doivent composer avec un travail précaire ou atypique. Ceux-ci doivent non seulement assumer ce travail, tout en jonglant avec l'école et la garderie. Et si, en plus, ils perdent leur emploi, ils sont alors convoqués par les services publics de l'emploi. Chacune de ces organisations se borne à son propre raisonnement, lequel se fonde sur des normes. Pour certaines familles, un accueil flexible peut apporter une certaine forme de stabilité, mais il ne pourra pas changer les attentes de la société.

Toutefois, nous pensons que l'accueil flexible et occasionnel peut modifier la perspective relative à la garde d'enfants. C'est la raison pour laquelle nous invitons les services de garde d'enfants à interpréter leur «fonction économique» de manière plus large, et à tenir compte des emplois ou des horaires de travail atypiques. Cependant, ce plaidoyer demeure restreint. Cette fonction économique n'a de sens que si elle s'accompagne d'une bonne qualité pédagogique et d'une fonction sociale bien pensée.

Si nous nous souvenons également de cette fonction sociale, la garde d'enfants devrait être un droit pour les enfants, indépendamment de l'emploi de leurs parents. Et dans ce cas, la garde d'enfants devrait être organisée de manière à ce que toutes les familles puissent exercer ce droit, y compris les parents sans emploi ou qui ne suivent pas une formation, ainsi que les familles ayant besoin d'une garde à des moments atypiques. Au cours du projet, les parents nous ont expliqué de quelle façon l'accueil occasionnel et flexible pouvait faire une grande différence pour eux. Une mère témoigne du droit de pouvoir dire au revoir à son enfant à son propre rythme:

«Ici, les parents peuvent dire au revoir à leur enfant en toute tranquillité. Ainsi, une maman a pu disposer d'une journée entière pour dire au revoir à son enfant. Dans d'autres crèches, c'est différent. J'ai également eu du mal après avoir déposé mon enfant à la crèche. Je voulais paisiblement lui dire au revoir. Ma fille ne doit pas venir ici tous les jours.» (*Meryem, Malines, 2020*)

LE SECTEUR DE LA GARDE D'ENFANTS EST TROP SOLLICITÉ

Les autorités et les pouvoirs publics attendent beaucoup des services de garde d'enfants. Le secteur doit jouer un rôle économique, social et pédagogique, et assume une grande responsabilité envers les enfants, les familles et la société. Néanmoins, les salaires sont faibles, et les professionnels de la petite enfance ne bénéficient que d'une faible appréciation sociale par rapport aux attentes liées à

l'emploi. Par ailleurs, de nombreux professionnels de la petite enfance sont peu qualifiés. L'organisation d'un accueil flexible et occasionnel n'enlève rien à la pression et à la responsabilité qui pèsent sur les salariés des crèches. Au contraire, ce type d'accueil accroît la pression.

L'une des idées les plus importantes du projet PACE est qu'il faut encadrer les professionnels de la petite enfance. Ces derniers ont besoin: de temps pour réfléchir conjointement à la vision et à la pratique, mais également d'une formation et d'être en nombre suffisant pour assumer l'accueil. C'est d'ailleurs ce qu'il ressort des expériences faites avec les modèles. L'élargissement d'un accueil flexible et occasionnel peut mettre en évidence les points sensibles perceptibles dans tout le secteur, et ainsi contribuer à la prise en charge du personnel d'accueil.

En 2020, nous avons interrogé 35 professionnels de la petite enfance flamands et français au sujet de leurs expériences et de leurs opinions en matière d'accueil flexible et occasionnel. Cette enquête a été effectuée au moyen d'un questionnaire en ligne. Six des professionnels de la petite enfance interrogés indiquent qu'un accueil occasionnel et flexible des enfants fait augmenter la charge de travail. Par ailleurs, ils affirment aussi qu'il est moins évident de tisser un lien avec les enfants, et de répondre à leurs besoins. Enfin, les professionnels de la petite enfance éprouvent de difficultés à devoir se séparer plus souvent des enfants et des familles.

Toutefois, certains professionnels de la petite enfance soulignent également les avantages, notamment le caractère passionnant de voir de nouveaux enfants arriver en permanence, et le fait d'apprendre à s'occuper de différentes familles et à gérer leurs situations.

D'après ces constats, un accueil occasionnel et flexible permet d'aider de nombreuses familles. Toutefois, nous tenons à préciser qu'une telle situation est impossible sans ressources supplémentaires. Ainsi, les professionnels de la petite enfance ont besoin de temps pour adapter leur fonctionnement, pour s'y habituer, et pour en parler conjointement. Les professionnels de la petite enfance ont apprécié l'encadrement et la formation qu'ils ont reçus au cours du projet PACE. Malgré tout, l'accueil occasionnel peut être un pas de trop. À Arques, l'une des éducatrices a quitté l'organisation parce qu'elle avait du mal à se conformer à un modèle de garde d'enfants axé trop explicitement sur les familles et non sur les enfants en premier lieu. D'autres professionnels de la petite enfance ont clairement formulé l'évolution à laquelle ils ont été confrontés:

«Je travaillais pour les enfants, maintenant on inclut les parents.»
(Un professionnel de la petite enfance, Arques, 2020)

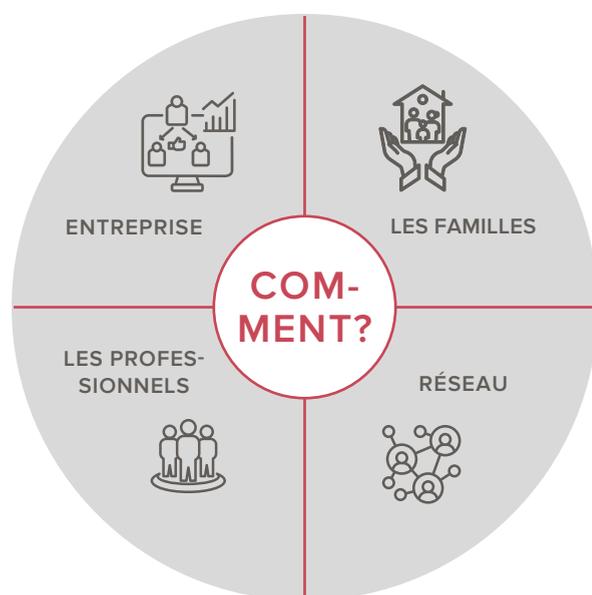
Cette évolution est certes favorable aux familles, mais elle élargit aussi considérablement le groupe cible et la stratégie de l'accueil flexible et occasionnel. Et sans moyens, cet élargissement ne sera pas possible.



PARTIE III.

1. INTRODUCTION

Dans ce livre, nous formulons un plaidoyer restreint en faveur de l'accueil occasionnel et flexible. Nous plaidons en faveur d'une pratique de garde d'enfants qui offre une certaine flexibilité aux familles, qui tient compte de l'ensemble de la famille et du champ de prise en charge des familles. En outre, nous appelons aussi à une meilleure appréciation du travail de prise en charge et à une plus grande circonspection dans l'organisation du travail flexible. Le travail flexible nécessite des soins qui ont un coût et exige une certaine flexibilité de la part de ceux appelés à dispenser ces soins. Enfin, nous préconisons une politique compréhensive qui tient compte des conséquences de ses décisions sur les autres domaines politiques et sur les familles. Dans le projet PACE, nous constatons, d'une part, des dissonances entre la politique du marché du travail, qui encourage la flexibilité et la politique en matière de garde d'enfants, qui encourage un mode d'organisation plus rigide et, d'autre part, que certaines familles se retrouvent coincées entre ces deux approches. Notre plaidoyer se fonde donc sur les besoins de ces familles. À la fin de la partie précédente, nous avons exprimé notre préférence pour un modèle d'accueil occasionnel et flexible: un réseau de garderies qui complète l'offre régulière en proposant des places occasionnelles et flexibles. De nombreuses



organisations peuvent mettre ce modèle en pratique sans devoir procéder à des ajustements majeurs ou créer de nouvelles structures. Mais cet élément peut constituer une faiblesse en ce sens qu'il pourrait entraîner le risque de reléguer l'accueil occasionnel et flexible au second plan. Pour éviter une telle situation, il importe d'être particulièrement attentif à la mise en place de ce type d'accueil. Cette partie du livre propose un modèle de mise en œuvre de ce modèle. Comment convertir ce modèle en un plan d'affaires réalisable (chapitre 2)? Comment ce modèle aborde-t-il les familles qui l'utilisent (chapitre 3)? Comment ce type d'accueil accompagne-t-il ses collaborateurs (chapitre 4)? Et comment ce mode d'accueil met-il en place un réseau fiable et fonctionnel (chapitre 5)?

Notre point de départ dans le cadre de la mise en œuvre concrète de l'accueil occasionnel et flexible est systématiquement le modèle de notre choix, «un réseau de garderies qui combine l'accueil régulier et occasionnel». Cette ligne de conduite n'empêche pas que la plupart des méthodes de travail présentées dans ce chapitre puissent être utilisées aussi dans d'autres modes d'accueil occasionnel et flexible.

1.1 Un choix logique mais pas évident

Augmenter la flexibilité en matière de garde d'enfants grâce à un réseau de garderies qui «apportent toutes leur petite pierre à l'édifice» est une réponse logique au plaidoyer en faveur d'une plus grande flexibilité pour les familles. Parallèlement, ce choix n'est pas un choix évident, car ce mode d'accueil ne peut pas compter sur un encadrement adapté du secteur ou sur une politique plus compréhensive.

En outre, elle exige des services de garde d'enfants qu'ils optent pour un modèle qui se heurte à la spécificité de ce secteur. Une spécificité qui consiste à accorder une grande attention à la stabilité et qui se caractérise par sa relation particulière avec ses utilisateurs et par une multitude de règles et de systèmes.

LA STABILITÉ ORGANISATIONNELLE ET PÉDAGOGIQUE

Dans la première partie, la stabilité s'est avérée être une constante dans le fonctionnement des organisations de garde d'enfants qui s'efforcent d'assurer la stabilité en termes d'occupation, d'horaires de son personnel, ainsi que de recettes et de dépenses. De nombreux aspects de cette stabilité commerciale reposent sur des fondements pédagogiques. Parce que les enfants ont besoin de stabilité, les services de garde d'enfants s'efforcent de prévoir des groupes fixes, d'élaborer des plans de garde fixes et d'avoir un taux de personnel fixe. Ce lien étroit entre stabilité pédagogique et stabilité commerciale peut constituer un obstacle pour les organisations qui adoptent une approche moins stable sur le plan commercial, et cette dernière pourrait être perçue comme moins adaptée sur le plan pédagogique.

Cette imbrication entre qualité organisationnelle et qualité pédagogique est importante mais repose néanmoins sur une explication logique. Des règles et des procédures ont été mises en place pour réaliser la vocation de la garde d'enfants:

créer un environnement stimulant et accueillant pour les familles. Les systèmes visent également à éviter les erreurs et à contrôler la qualité. C'est une bonne chose. À long terme, cependant, le système peut prendre le pas et masquer l'intention initiale des règles.^{1,2} Le but du système est d'assurer le confort des enfants par le biais d'un accueil régulier. En conséquence, les enfants dont les parents sont, par exemple, obligés de suivre une formation de quatre semaines, sont exclus du système. Même si les garderies considèrent qu'il s'agit d'un objectif tout à fait légitime: elles ne peuvent pas organiser cet accueil au risque de perdre leur agrément ou leur financement. La garde d'enfants souffre d'une «*resource dependance*» (dépendance liée aux ressources)³: leur survie dépend des subventions de fonctionnement et des agréments. Si les attentes du commanditaire se heurtent à celles des familles, ces dernières risquent d'être perdantes.

«La pression des chiffres dont dépendent les subventions joue souvent un rôle majeur. Bien entendu, il est beaucoup plus facile de ne prendre en charge que des enfants à plein temps qui arrivent tôt et restent jusqu'à leur entrée à l'école. Et les enfants des familles dont les deux parents travaillent et dont nous savons qu'ils ne sont absents que les jours de congé normaux offrent également une grande sécurité.» (*Responsable de crèche, Flandre, 2019*)

Dans les chapitres suivants, nous expliquerons comment les garderies qui proposent des places occasionnelles et flexibles peuvent atteindre des objectifs similaires à ceux des garderies régulières. Pour cela, elles doivent procéder à certains ajustements, mais en même temps, la combinaison avec un accueil régulier du modèle choisi assure une continuité dans le fonctionnement. Dans le projet PACE, nous avons considéré les enfants comme la première et plus importante pierre de touche dans l'organisation de la stabilité pédagogique.

BIENVENUE À TOUS?

Une deuxième spécificité de l'accueil des enfants réside dans la relation typique avec leurs utilisateurs, les familles. Dans le cadre de l'accueil occasionnel et flexible, les arrivées de nouvelles familles sont plus fréquentes et les familles sont aussi plus diversifiées. Cela oblige l'organisation commerciale à tenir compte des grandes différences entre les familles qui ont, chacune, leur propre champ de prise en charge. Cette organisation doit également chercher les moyens de créer une stabilité pédagogique malgré les changements au niveau du groupe des familles et de les impliquer toutes dans l'accueil d'une manière qui s'intègre dans leur champ de prise en charge. Au cours du projet PACE, nous avons choisi de soutenir l'ensemble de la famille conformément à l'approche baptisée «*whole family approach*» (approche globale de la famille),^{4,5} qui tient compte de tous les domaines de la vie des parents. Pour certains services de garde d'enfants, cette approche demande de changer le regard qu'elles portaient sur les parents.

GÉRER L'EMBROUILLAMINI DE RÈGLES ET DE PROCÉDURES

Une troisième spécificité du secteur réside dans le fait que l'accueil des enfants doit respecter de nombreuses règles. L'octroi des subventions, par exemple, est soumis à des règles strictes: dans certains pays au niveau des organisateurs de la garde d'enfants, dans d'autres au niveau des familles qui recourent à ces ser-

vices. Dans les deux cas, les bénéficiaires doivent se conformer à de nombreuses règles, notamment relatives aux heures d'ouverture, aux présences ou encore aux dispositions en matière de vacances. Il y a aussi, dans la plupart des pays, des règles d'hygiène strictes et un programme pédagogique obligatoire et contrôlé. Comment faire pour proposer des places d'accueil occasionnel et flexible sans enfreindre les règles? Comment se préserver des pertes financières? Comment gagner l'équipe à la cause de l'accueil occasionnel et flexible? À cette fin, il s'est avéré crucial au cours du projet PACE, non seulement d'impliquer tous les professionnels de la petite enfance dans les changements, mais aussi de tenir compte de leurs points de vue.

1.2 Savoir pourquoi

Nous venons d'évoquer la multitude de règles et de procédures qui limite la latitude d'actions dans l'accueil occasionnel et flexible, mais il reste une certaine marge de changement, et certains services de garde d'enfants optent pour une approche d'accueil différente. Pour ces derniers, la qualité pédagogique n'est pas le revers de la médaille de la stabilité organisationnelle et ils ont trouvé comment adapter les systèmes à leur mission, et non l'inverse.⁶ Ces services de garde d'enfants ou ces réseaux ont constaté que certaines familles passaient au travers des mailles du filet. Ils veulent donc remédier à cette situation en proposant autre chose. Et s'ils y arrivent, c'est parce qu'ils savent pourquoi ils se battent!

«Comme déjà mentionné, une pression énorme pèse sur la réalisation des chiffres nécessaires pour obtenir les subventions. De ce fait, il est beaucoup plus facile de travailler avec des plans et des règles d'accueil stricts. Mais travailler de la sorte signifierait aussi laisser pour compte de nombreuses familles vulnérables.» (*Coordinateur de garderie, Flandre, 2019*)

L'attention portée au pourquoi est déterminante dans les choix d'une garderie ou d'un réseau de garde d'enfants, que ce soit au niveau de la gestion de l'entreprise, des relations avec les familles et les employés, ou encore au niveau de la mise en place d'un réseau.

S'il ne fait aucun doute qu'il est indispensable de répondre à la question du pourquoi, dans la pratique les choses peuvent s'avérer fastidieuses et les pas de côtés, nombreux. C'est pourquoi il faut une vision forte qui puisse servir d'étalon de mesure pour jauger les décisions et les alternatives, ainsi qu'un leader fort qui guide les équipes tout au long du processus.

«Nous parlons de tout. Je suis curieux, mais nous sommes aussi très ouverts. Ici, les collaborateurs sont au courant de tous les incidents. Et ils ont toujours l'impression de faire partie de la solution... Je sais toujours pourquoi nous faisons les choses comme nous les faisons. Ensuite, se pose aussi la question du comment? Et nous en discutons ensemble.» (*Responsable de la garderie Butterfly, Brighton & Hove, 2020*)

1.3 De belles pratiques et des réalités chaotiques

De nombreux manuels sur l'accueil des enfants décrivent les *good* ou *best practices* (les bonnes ou meilleures pratiques). C'est une bonne chose: les pratiques existantes sont une source d'inspiration et montrent le champ des possibles. Toutefois, les *best practices* placent la barre haut et leurs normes peuvent avoir un effet parfois plus intimidant qu'inspirant. D'autres manuels proposent des lignes directrices claires, des recettes qu'une organisation peut suivre pas à pas pour atteindre le résultat souhaité.

Pour être tout à fait honnêtes, nous n'avons pas rencontré de *best practices* dans le cadre du projet PACE. Ce que nous avons vu, ce sont de belles pratiques, certes, mais encore en plein développement et qui restent à parfaire. En outre, les réalités et les champs de prise en charge des familles s'avèrent aussi chaotiques qu'imprévisibles et diversifiés. Les zones de tension entre les champs de prise en charge, les services de garde d'enfants et les communautés au sens large du terme diffèrent d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre. En outre, l'accueil occasionnel et flexible nécessite principalement ... de la flexibilité. Une flexibilité qui va à l'encontre des directives univoques et applicables universellement.

Les chapitres de cette partie du livre contiennent des conseils, mais ces conseils peuvent être adaptés. Nous les avons illustrés à l'aide d'exemples de pratiques concrètes observées dans le cadre du projet PACE. Ce sont des exemples ambitieux, assez bons pour aider les familles en situation difficile à avancer. Assez bons pour écouter et soutenir les collaborateurs des structures concernées, et assez bons encore pour gérer une entreprise et mettre sur pied un réseau. Et souvent, ils sont même mieux que bons. Les réalités que nous dépeignons sont celles d'un projet d'innovation sociale parsemé d'expériences positives en ce sens où nous en avons tiré des enseignements. Et aussi des réalités qui montrent que malgré le caractère chaotique de ces réalités, continuer à chercher ensemble les moyens de proposer une certaine flexibilité constitue peut-être la *best practice*.

2. COUP D'ACCÉLÉRATEUR. ASPECT COMMERCIAL DE L'ACCUEIL OCCASIONNEL ET FLEXIBLE

2.1 Introduction

Un service de garde d'enfants, ça ne s'improvise pas et bien au contraire, cela demande de tenir compte de nombreux paramètres: la gestion financière, la satisfaction des utilisateurs, la mise en réseau, le marketing et la politique du personnel. Les organisations de garde d'enfants existantes ont déjà pris en compte tous ces aspects. Quels ajustements doivent donc effectuer celles qui désirent proposer des places d'accueil occasionnel et flexible? Comment peuvent-elles le faire tout en continuant à respecter les règles? Quelles sont les conséquences de ces changements sur le personnel?

Dans l'introduction de cette partie du livre, nous parlerons de la spécificité du secteur de la garde d'enfants liée au lien étroit entre stabilité commerciale et stabilité pédagogique, aux familles avec de jeunes enfants, au rôle clé du personnel dans l'offre d'un service de soutien aux familles et aux nombreuses règles que doivent respecter ces organisations. Cette spécificité influence la gestion des structures d'accueil. Dans ce qui suit, nous allons examiner comment une structure d'accueil occasionnel et flexible peut être conçue sur le plan des affaires et, pour dresser le tableau complet des activités de l'entreprise, nous allons utiliser le Business Model Canvas.

BUSINESS MODEL CANVAS ?

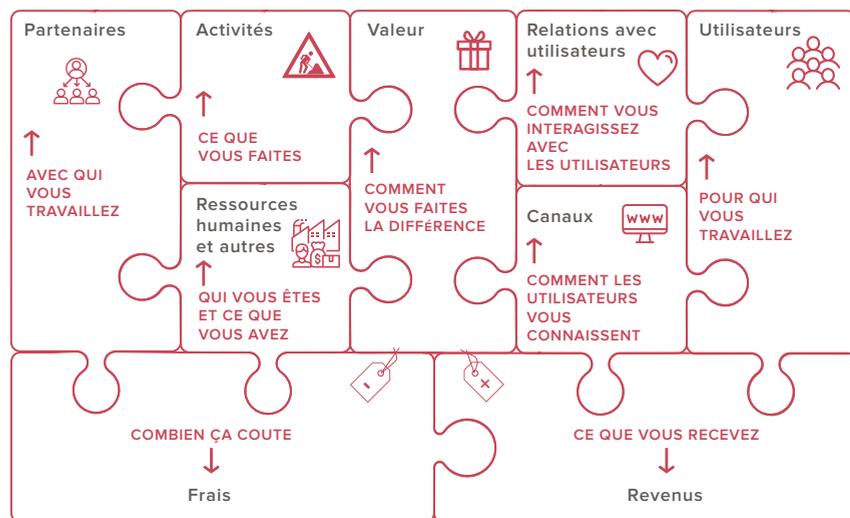


Figure : inspiré par Buro Beeldkracht!

Le Business Model Canvas (BMC)² est un outil qui permet de définir et de communiquer rapidement et facilement une idée ou un business model (modèle économique). Cet outil se compose de neuf éléments qui structurent le fonctionnement d'un produit ou d'un service. La partie droite d'un BMC illustre le fonctionnement externe (pour les utilisateurs) et la partie gauche, le fonctionnement interne (dans l'organisation).² Ces neuf éléments représentent les facettes essentielles d'une organisation.

Au centre de ce modèle se trouve l'échange de «valeurs» entre l'organisation et les utilisateurs. Cette valeur se situe au cœur de chaque service; les aspects internes et externes se rejoignent. Cette partie montre comment une organisation apporte une réponse aux problèmes ou aux besoins des utilisateurs, ce que les modèles de gestion appellent les «tâches des clients». Ainsi, il existe des besoins fonctionnels, par exemple, les parents qui travaillent le soir et ont besoin d'une garderie le soir, et des besoins affectifs, par exemple, les parents qui veulent que leur enfant soit bien soigné.

Le modèle BMC offre un certain nombre d'avantages:

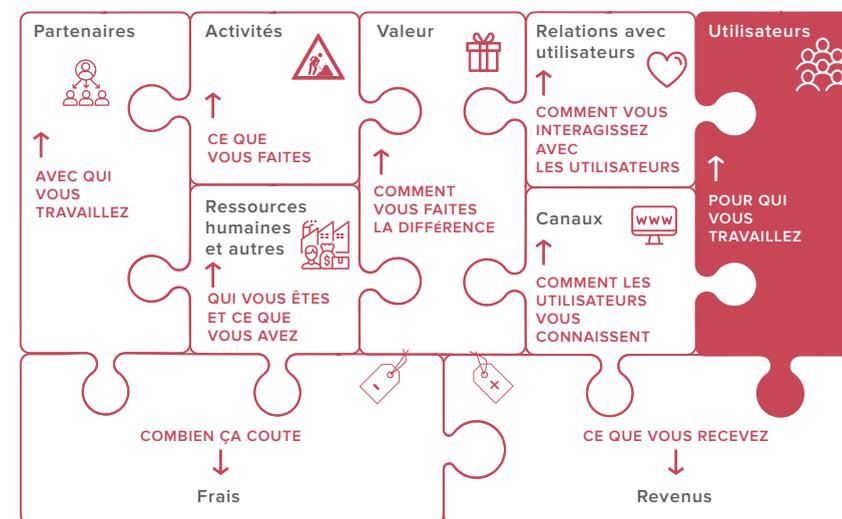
- Les réponses aux besoins des utilisateurs occupent une place centrale.
- Le modèle permet de décrire l'ensemble du fonctionnement d'une organisation.
- Le modèle décrit comment passer d'une idée à une offre concrète, par exemple d'une idée d'accueil occasionnel et flexible à des heures d'accueil en soirée pendant la semaine.

Dans ce chapitre, chaque partie du modèle est abordée. Notre point de départ est un BMC de la garderie Butterfly à Brighton & Hove. Nous avons complété ce modèle spécifique par des informations et des inspirations

provenant de nombreux services de garde d'enfants. Un grand merci à tous les collaborateurs de ces services et, en particulier, à Cara Mitchell, directrice de la garderie Butterfly, pour nous avoir donné accès à leurs informations commerciales.

Étant donné que les familles constituent le point de départ de l'accueil occasionnel et flexible, nous commencerons à l'extrême droite du modèle, avec les clients que nous appellerons les «utilisateurs» dans ce chapitre. Dès que nous aurons identifié ces utilisateurs, nous pourrions remplir correctement les autres parties. Nous terminerons avec la partie la plus importante: la valeur.

2.2 Utilisateurs: pour qui voulez-vous faire la différence?



LES FAMILLES CONSTITUENT LE POINT DE DÉPART

Toutes les organisations qui proposent un accueil occasionnel et flexible mentionnent les familles comme point de départ. Elles ont remarqué que certaines familles n'arrivaient pas à trouver une solution de garde d'enfants et ont décidé de remédier à ce problème.

«Parce que ces parents, par exemple, ceux qui travaillent en équipe, ont également droit à une garde d'enfant.»

«Des parents nous ont dit qu'ils voulaient trouver un emploi, mais qu'ils n'avaient pas de solution de garde d'enfants.»

(Responsables de crèche, Flandre, 2019)³

Cerner les besoins des familles est la première étape. Mais, pour répondre correctement à ces besoins, il faut être capable d'estimer exactement les besoins des familles. En d'autres termes, il faut connaître les familles du quartier: quels sont exactement leurs besoins? Leurs besoins sont-ils tous similaires ou, au contraire, très différents? Et où se situent les différences entre ces besoins de garde d'enfants occasionnelle et flexible et les besoins de garde d'enfants des familles qui utilisent actuellement la garderie? Deux étapes peuvent façonner ce processus: une analyse de proximité et la définition de groupes d'utilisateurs.

UNE ANALYSE DE PROXIMITÉ

Une analyse de proximité approfondie permettra de déterminer les besoins d'accueil des familles du quartier, les services de garde d'enfants qui répondent actuellement à certains de ces besoins et les autres organisations du quartier qui travaillent avec et pour les familles. Pour cela, vous pouvez vous adresser aux autorités locales qui disposent généralement d'informations récentes sur les besoins des familles et les initiatives existantes. Dans le cas contraire, elles peuvent généralement obtenir rapidement ces informations.



COMMENT FAIRE ?

Une analyse de proximité axée sur l'accueil occasionnel et flexible peut comporter les étapes suivantes:

Familles

- › Identifiez quelles familles ont des «besoins non satisfaits»: qui a besoin de services de garde d'enfants mais n'y a pas recours?
- › Identifiez les différents besoins: accueil à des heures atypiques, un accueil juste avant et juste après les heures d'ouverture habituelles, un accueil disponible à court terme, un accueil facilement disponible pendant une courte période.
- › Identifiez les seuils pour les familles: notoriété, compréhensibilité, disponibilité, accessibilité financière, fiabilité et utilisabilité. Il est possible que ces seuils ne soient pas les mêmes pour toutes les familles. Essayez ensuite de définir des groupes et de déterminer leurs principales caractéristiques: si, par exemple, le prix est un seuil, il n'aura aucun sens de développer une offre flexible mais coûteuse.
- › Quelles formes de flexibilité sont utiles au plus grand nombre de parents?

Services de garde d'enfants

- › Identifiez les services de garde d'enfants existants et notez leur flexibilité.
- › Interrogez le personnel sur les aspects de son activité qu'il souhaite améliorer: taux d'occupation, revenus, flexibilité. Cherchez qui est prêt à collaborer dans ce cadre.

Organisations

- › Cherchez quelles organisations de quartier travaillent avec les familles ayant besoin de services de garde d'enfants: les services publics de l'emploi, les centres de formation, les employeurs.
- › Dressez l'inventaire des besoins avec leurs représentants.
- › Cherchez quelles organisations souhaitent collaborer et de quelles manières: informer, accompagner, cofinancer.

LES GROUPES D'UTILISATEURS

Afin de pouvoir répondre de manière adéquate aux besoins des familles, vous pouvez définir un certain nombre de groupes d'utilisateurs. Chaque groupe a ses propres besoins. À première vue, il semble plus difficile de devoir tenir compte de différents groupes d'utilisateurs en même temps. En effet, des besoins différents doivent être gérés simultanément, ce qui requiert davantage d'énergie. Mais, au niveau de la garde d'enfants, ces différents groupes peuvent constituer un avantage: un ou plusieurs groupes peuvent contribuer à assurer une stabilité organisationnelle, par exemple, parce qu'ils ont des besoins de garde d'enfants prévisibles et réguliers ou parce qu'ils disposent de ressources financières suffisantes afin de payer un supplément pour des services flexibles.



COMMENT FAIRE ?

- › Partez de l'analyse de proximité et des besoins des familles. Définissez des groupes ayant des besoins au moins une garderie du réseau peut ou veut répondre.
- › Chaque installation identifie avec précision les besoins du groupe d'utilisateurs. Il convient d'accorder une attention particulière à la flexibilité. Faites la même chose pour le groupe qui, à première vue, n'a pas besoin de flexibilité: les parents doivent-ils parfois prester des heures supplémentaires? Souhaitent-ils s'écarter du plan de soins fixes?
- › Certains groupes d'utilisateurs sont-ils laissés pour compte? Si tel est le cas, recherchez une solution dans le réseau, éventuellement avec le soutien d'organisations locales.

Les services de garde d'enfants qui proposent un certain nombre de places pour un accueil occasionnel et flexible dans le cadre de leur fonctionnement régulier compteront au moins deux groupes d'utilisateurs. Ils devront décrire avec précision les besoins de ces deux groupes. Lors de l'élaboration de l'offre, les services de garde d'enfants chercheront à répondre aux besoins des deux groupes. La plupart des services de garde d'enfants qui proposent un accueil occasionnel et flexible combinent généralement aussi différents groupes d'utilisateurs.

«Nous recevons environ 50% de parents qui travaillent, des parents qui ont surtout des besoins de garde d'enfants irréguliers, et 50% de parents qui suivent des

formations et ne travaillent pas encore. Ce n'est pas noir ou blanc, et même les parents très instruits et plus aisés financièrement se posent des questions sur l'éducation des enfants ou sur les besoins d'accueil irréguliers.»

(Responsable de la crèche OKiDO, Flandre, 2019)

LA GARDERIE BUTTERFLY

La garderie Butterfly compte trois groupes d'utilisateurs. Deux d'entre eux – le personnel et les patients – sont liés à la localisation de la garderie, qui se trouve juste à côté d'un hôpital. Le groupe d'utilisateurs qui comprend le personnel a besoin d'un accueil flexible mais constitue un groupe socialement fort. Les patients et les familles qui constituent le troisième groupe d'utilisateurs sont plus vulnérables. Mais tous les utilisateurs de ces groupes ne sont pas concernés par cette vulnérabilité.



Familles

- du quartier
- ont besoin de flexibilité en raison de leur travail ou pour d'autres raisons

Patients de l'hôpital du NHS

- ont besoin d'un accueil de courte durée pendant leur traitement
- un accueil parfois ponctuel, parfois répété (en cas de dialyse, de prélèvements sanguins...)

Personnel de l'hôpital du NHS

- personnel infirmier, médecins, autres membres du personnel
- les personnes qui suivent une formation au NHS

2.3 Partenaires



LA CRÉATION DE PARTENARIATS

Passons maintenant de l'autre côté du schéma BMC: les partenariats. L'analyse de proximité a déjà fourni un aperçu des partenaires potentiels qui travaillent avec les familles: les services publics de l'emploi, les centres de formation, les employeurs, les organismes de protection sociale et les autorités locales. Tous ces partenaires peuvent aider et soutenir le fonctionnement de la garde d'enfants de différentes manières, mais cette aide peut s'avérer insuffisante. En effet, certains besoins nécessiteront d'établir des partenariats, par exemple, pour l'achat de denrées alimentaires et de produits de soins ou encore l'entretien des bâtiments et l'achat de logiciels. Tous les partenaires ne sont pas tenus de mettre en place une collaboration de même intensité. Dans le cinquième chapitre du livre, nous fournirons de plus amples informations relatives à ces partenariats et aux réseaux. Les partenariats offrent résolument une valeur ajoutée pour les organisations de garde d'enfants qui disposent de places d'accueil occasionnel et flexible: pour orienter les parents, pour contribuer au financement, pour la communication. Mais la création de partenariats demande beaucoup de temps et d'énergie. C'est pourquoi nous préconisons le modèle d'un réseau d'organisations de garde d'enfants qui proposent des places d'accueil occasionnel et flexible. Cette option permet de développer des partenariats au niveau de l'ensemble du réseau. Chaque service de garde d'enfants peut établir un ou plusieurs partenariats, une tâche qui peut également être confiée à un collaborateur de réseau ou à un relais local de la petite enfance. Cette option permet de regrouper tous les partenariats.

LE PARTENARIAT AU SEIN DES RÉSEAUX DE SERVICES DE GARDE D'ENFANTS

Cet aspect sera abordé plus en détail dans le cinquième chapitre. Nous soulignons ici le confort que le réseau peut apporter à tous les services de garde

d'enfants qui en font partie. Ce confort se reflète dans de nombreux aspects de la gestion. Le réseau peut

- offrir un tampon financier commun.
- avoir plus de poids dans les négociations avec certains partenaires, par exemple pour les achats.
- prendre en charge conjointement les coûts salariaux d'un employé administratif, ainsi que les coûts d'investissement dans, par exemple, un bon système d'enregistrement.
- diffuser conjointement des informations.
- faire pression sur les autorités locales ou régionales.
- assurer conjointement la formation du personnel. Il peut également organiser une réflexion commune, qui peut même se faire sous la forme de réunions en ligne.

Un certain nombre de points d'attention permettent de s'assurer que le réseau est vraiment confortable et peut fonctionner correctement.



COMMENT FAIRE ?

- › Le réseau fonctionne mieux si un collaborateur est chargé, au niveau central, de sa mise en place et de son fonctionnement. Ce collaborateur doit avoir une bonne connaissance de la réglementation, des possibilités de financement et du secteur de la garde d'enfants et il devra, de préférence, être intégré au niveau local, par exemple dans un relais local de la petite enfance. Cet ancrage permet de plus facilement établir des partenariats. Qui plus est, la situation est plus claire pour les utilisateurs quand toutes les informations sur la garde d'enfants sont regroupées au niveau local.
- › Conclure des accords clairs en matière de financement. La probabilité que tous les établissements d'un réseau fonctionnent selon la même logique et les mêmes règles de financement est quasi nulle. Établissez clairement les différences et concluez des accords mutuels.
- › Les tâches du collaborateur du réseau consistent également à soutenir tous les établissements, par exemple en élaborant un plan d'affaires et un dossier de subvention ou en faisant de la prospection financière.
- › Donnez à ce collaborateur un mandat clair de réseautage, de négociation et de conclusion de partenariats. Veillez à diffuser une vision et une mission claires du réseau dont le collaborateur pourra se servir comme points de référence dans ses décisions.

À Gravesham, dans le Kent, les autorités locales ont convaincu plusieurs établissements privés d'organiser une garde d'enfants occasionnelle et flexible. Les autorités ont mis en place un réseau et ils ont soutenu le démarrage de cet accueil occasionnel et flexible en achetant des places flexibles destinées aux enfants des

parents en formation, afin de garantir les revenus des établissements concernés. Par ailleurs, elles ont aussi soutenu le développement d'un modèle d'entreprise en mettant à disposition l'expertise d'un de ses collaborateurs spécialisés en la matière et elles ont proposé un soutien pédagogique, notamment en organisant des sessions de réflexion commune.

LA GARDERIE BUTTERFLY — PARTENAIRES

Hôpital du NHS

- a un comptable qui suit la situation financière ;
- s'occupe de nombreux clients par l'intermédiaire de l'hôpital et des formations ;
- soutient la mission et la vision ;
- finance le logiciel de planification et de facturation ;
- est une marque forte : elle est synonyme de qualité et de fiabilité ;
- dispose d'un service de ressources humaines ;
- aide à la conception de dépliants et de matériel promotionnel ;
- adapte le planning des formations aux places disponibles dans la crèche.

Autorités locales

- orientent les familles qui ont des questions occasionnelles ;
- font connaître l'offre, à la fois en ligne et dans le cadre des contacts personnels avec les parents.

Fournisseur des repas (entreprise)

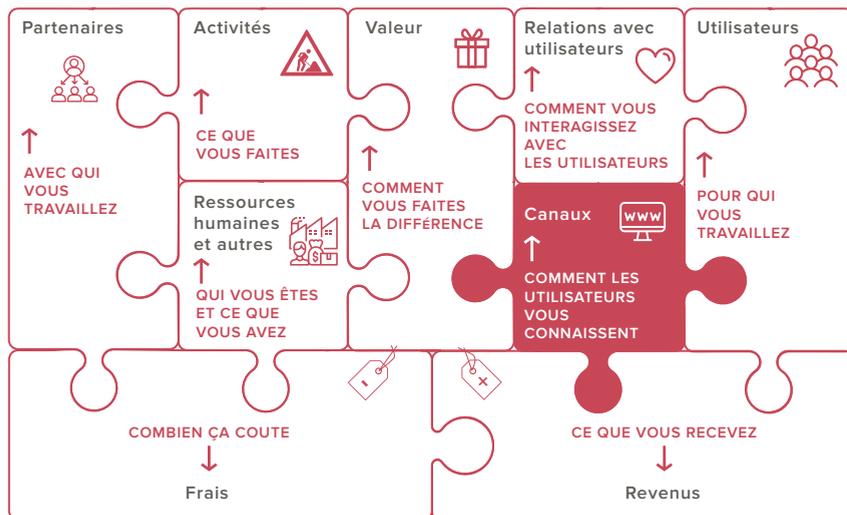
- assure une qualité élevée ;
- prend en charge le marketing : une des crèches a remporté un prix pour son offre de repas sains.



2.4 Canaux: comment se faire connaître?

COMMENT LES FAMILLES ONT-ELLES CONNAISSANCE DE L'EXISTENCE DE L'ACCUEIL ?

De nombreuses familles éprouvent des difficultés à trouver le chemin des services de garde d'enfants disponibles. Parfois parce qu'elles ne le connaissent pas assez bien, parfois parce qu'il les effraie, mais le plus souvent, pour ces deux raisons combinées. Il est important de choisir les bons canaux pour faire connaître l'offre en matière de garde d'enfants et de veiller à ce que les familles soient également informées de l'existence d'un accueil occasionnel et flexible. Les canaux éprouvés à cette fin sont les suivants :



- la communication écrite: dépliants, brochures, site web, médias sociaux.
- l'information personnelle: visites à domicile, présence dans les écoles, participation aux fêtes de quartier.
- par le biais des autres organisations de quartier et du réseau. Les organisations peuvent différer selon le groupe d'utilisateurs. En ce qui concerne la garderie Butterfly, l'hôpital identifie et oriente directement le personnel et les patients, tandis que les autorités locales se chargent des autres familles par le biais du relais local de la petite enfance.

LA GARDERIE BUTTERFLY — CANAUX

- Les autorités locales orientent les familles par le biais du relais local de la petite enfance et du projet PACE.
- L'hôpital du NHS oriente les patients et le personnel.
- Marketing et promotion par le biais des médias sociaux, du site web, des dépliants, des bulletins d'information, des journaux et de la télévision.



LE RÔLE D'UN RÉSEAU OU D'UN RELAIS LOCAL

Si vous envisagez de proposer des places d'accueil occasionnel et flexible dans le cadre d'un réseau, vous pourrez utiliser ce dernier pour développer un relais central, comme décrit dans le modèle 2. Mais vous pouvez aussi opter pour un relais local existant. À Brighton & Hove, le Service d'information des familles mis en place par les autorités locales fonctionne comme un «guichet», ce qui garantit aux familles et aux établissements une vaste liberté de choix. Quand les autorités locales mettent en place cette fonction, les réseaux s'y connectent et les familles bénéficient d'un relais local unique qui leur propose une vue d'ensemble claire de

l'offre dans la région, ce qui leur facilite les choses et permet aux établissements de gagner du temps.

Un relais local permet, bien sûr, aux parents de s'y présenter spontanément, mais si ce dernier fournit en plus des informations supplémentaires sur les services disponibles, les parents sont ainsi à même de les contacter personnellement. En outre, les parents qui le souhaitent peuvent s'adresser directement à un établissement. Une autre option consisterait à obliger toutes les familles à s'enregistrer dans un relais local, ce qui s'avérerait particulièrement avantageux pour les établissements qui disposeraient ainsi d'un aperçu systématique des besoins d'accueil. Pour les utilisateurs, par contre, ce type d'enregistrement obligatoire peut être ressenti comme un seuil supplémentaire quand le relais local ne propose qu'un enregistrement numérique ou seulement à certains moments précis. Les systèmes dotés d'un enregistrement centralisé attribuent souvent les places automatiquement, ce qui limite la liberté de choix des familles et crée un nouveau seuil: celles-ci ne disposent pas d'informations sur la fiabilité des lieux d'accueil puisqu'elles n'ont aucun contact avec ces derniers.

Le relais central de Brighton & Hove

À Brighton & Hove, les autorités locales organisent un relais central, mais elles n'ont prévu aucun système d'enregistrement ou d'attribution centralisé des places. Les familles et les établissements y bénéficient d'un soutien adapté. Les informations concernant le relais sont largement diffusées, en ligne et sur papier. Des affiches et des dépliants sont placés dans tous les *children's centres*, où les parents se rendent avec leurs enfants pour leurs contrôles de santé obligatoire. Les informations sont claires et mises à jour, et les familles peuvent vérifier, pour chaque établissement, s'il propose des places occasionnelles et flexibles. Les familles choisissent elles-mêmes le niveau de soutien dont elles souhaitent bénéficier:

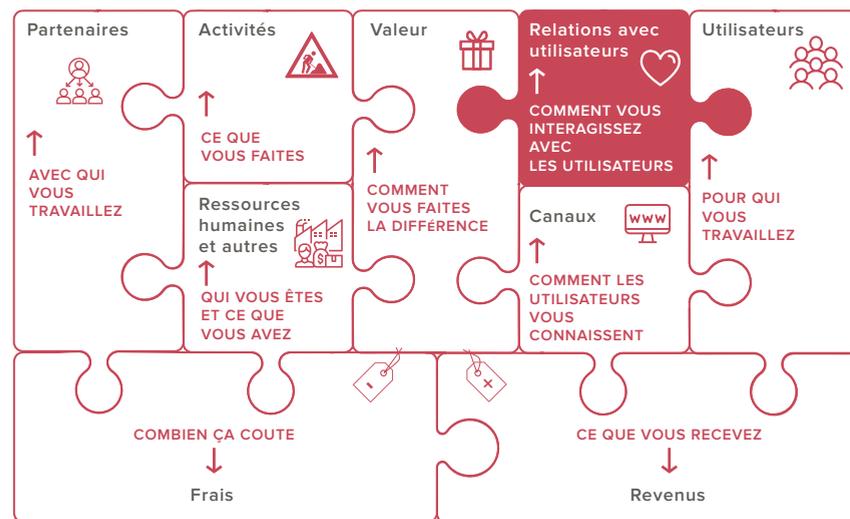
1. libre-service: les familles trouvent les informations nécessaires en ligne ou sur papier et cherchent elles-mêmes une structure d'accueil pour leurs enfants.
2. soutien de base: les familles bénéficient du soutien du médiateur en petite enfance, soit par courrier électronique, soit par téléphone. Ce dernier les renseigne sur l'offre disponible, les différentes combinaisons d'accueil possibles et leur financement.
3. médiation personnelle: le médiateur en petite enfance propose un soutien personnalisé. Il cherche une place pour les familles et, si nécessaire, la négocie avec le secteur.

Cette offre est gratuite pour les parents. Le service veille à ce qu'un collaborateur soit toujours disponible pour soutenir les familles. Le médiateur en petite enfance est soutenu par toute une équipe experte dans le domaine de la garde d'enfants, des prestations et du financement. L'équipe se donne à fond pour trouver des solutions de garde d'enfants adaptées aux besoins des familles, mais elle reste, bien sûr, tributaire de l'offre.

Les familles et les établissements conservent leur liberté de choix. Ainsi, une famille est toujours libre d'opter pour une autre solution que celle proposée par le médiateur en petite enfance, le cas échéant.

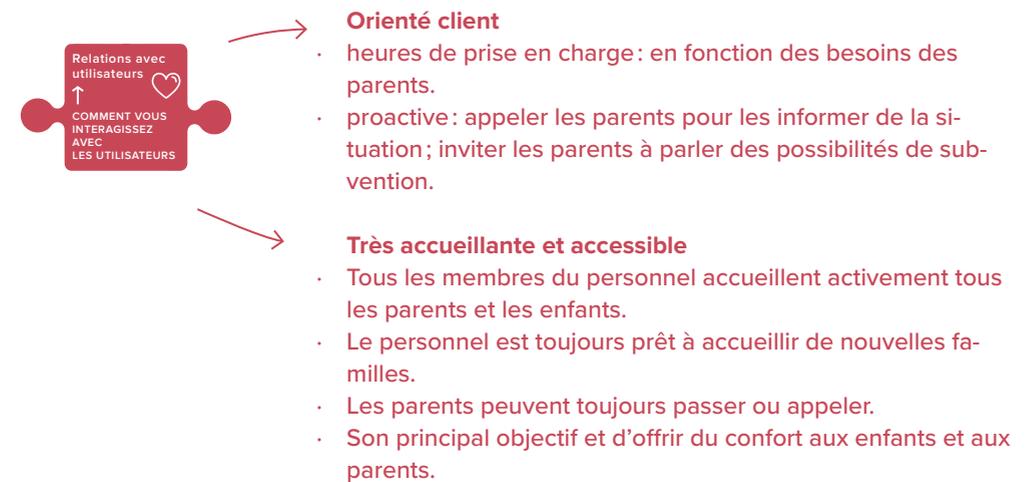
2.5 Relations avec les utilisateurs

Toutes les crèches doivent accorder une attention particulière à l'accueil des familles. Dans le cas de l'accueil occasionnel et flexible, ce besoin est encore plus important. Les groupes d'utilisateurs qui ont recours à ces services ne sont souvent pas encore familiarisés avec la garde d'enfants ou leur parcours de recherche a été long et difficile. Souvent, le temps fait également défaut, en raison du caractère soudain du besoin d'accueil. Pour ces raisons, les crèches ont besoin d'une équipe spécialisée dans l'accueil actif et chaleureux des familles. Les fondements de cette approche sont expliqués dans les chapitres consacrés aux familles et aux collaborateurs des crèches.



À cet égard, il importe que la crèche soit attentive à tous les groupes d'utilisateurs. Étant donné que l'accueil occasionnel et flexible peut mobiliser beaucoup d'énergie, les familles ayant un plan d'accueil régulier risquent d'être négligées. Il est également possible que ces familles se demandent si la prise en charge occasionnelle et flexible ne risque pas d'entraver la stabilité de leur enfant. Les services de garde d'enfants peuvent prouver le contraire en proposant également à ces familles une flexibilité accrue et un accueil chaleureux, et ce, jour après jour. Ces établissements peuvent ainsi informer les familles concernées qu'elles, aussi, peuvent bénéficier d'une approche flexible en cas de besoin. En procédant ainsi, les familles régulières considèrent l'accueil comme flexible et fiable.

LA GARDERIE BUTTERFLY — RELATIONS AVEC LES UTILISATEURS



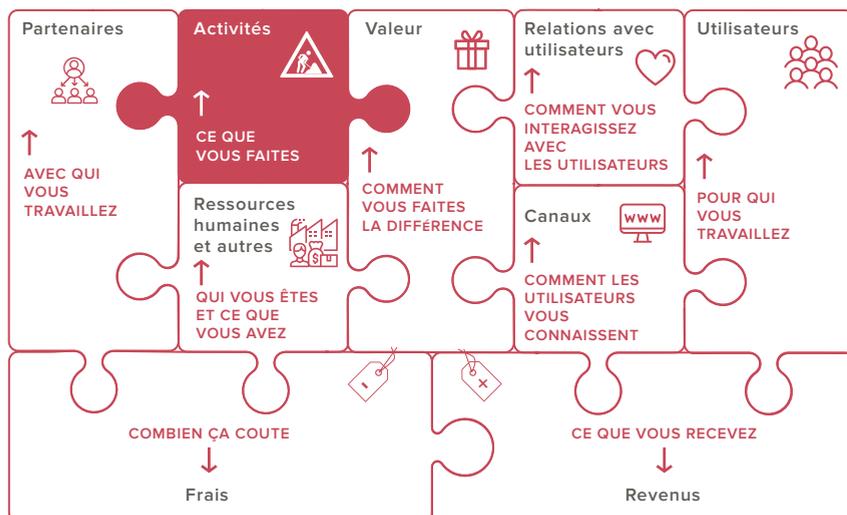
Un groupe d'utilisateurs spécial est celui constitué des familles dont la demande d'accueil évolue vers une demande prévisible et régulière. Dans ce groupe, il est important que les choses soient claires quand les parents passent à un accueil régulier. Dès lors, ces derniers doivent pouvoir compter sur un large soutien et une transition chaleureuse lorsqu'aucune place d'accueil régulier n'est disponible dans leur structure d'accueil habituelle.

2.6 Activités

Toutes les crèches doivent offrir une qualité pédagogique et il n'en va pas autrement des services de garde d'enfants qui travaillent de manière occasionnelle et flexible. Certaines organisations de garde d'enfants qui proposent un accueil occasionnel et flexible soutiennent cette forme de garde et organisent des activités pour les parents ou un soutien familial. D'autres organisations développent une mission et une vision étroitement liées à la mission et à la vision de nombreux services de garde d'enfants réguliers.

La plus grande quête du secteur de l'accueil occasionnel et flexible est celle d'une stabilité pédagogique malgré les conditions liées à l'accueil flexible. Le chapitre 3 explique comment cette stabilité peut être façonnée. Les autres formes de stabilité sont synonymes d'une plus-value pour tous les enfants et les parents, y compris ceux issus de familles qui ont un plan de garde stable.

«Quand les parents se sentent bien, cela se voit chez leurs enfants. Nous sommes convaincus que la flexibilité contribue à créer un bon lien entre les parents et la crèche.» (Responsable de crèche, Flandre, 2019)



La garderie Butterfly montre qu'une crèche occasionnelle peut offrir une excellente qualité pédagogique. Comme toutes les crèches, elle fait régulièrement l'objet de contrôles de qualité et ses rapports sont élogieux:

Il existe des relations chaleureuses et attentionnées entre tous les enfants, le personnel et les parents. Les collaborateurs soutiennent les intérêts et les besoins des enfants en ayant des conversations de haute qualité à leur propos. Il existe une excellente coordination entre la prise en charge des enfants à domicile et leur prise en charge dans la structure d'accueil, ce qui fait que les enfants se sentent en sécurité. *(Rapport d'inspection de l'Ofsted, 2017)*

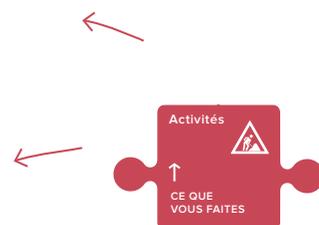
LA GARDERIE BUTTERFLY — ACTIVITÉS

Une pratique pédagogique forte et adaptée à l'accueil occasionnel/flexible

- un large éventail d'activités
- créer de la sécurité
- un accompagnement attentif

Engagement en faveur de la participation des familles

- Tous les collaborateurs communiquent consciencieusement avec les familles.
- Chaque enfant / chaque parent est accueilli avec chaleur et enthousiasme.
- Les collaborateurs interrogent les parents de manière proactive sur leurs besoins.
- Les parents sont soutenus dans le cadre de leurs demandes des subventions et de leur répartition.



- Assurance qualité
- Une culture de communication ouverte entre les collaborateurs: chaque problème est discuté et résolu ensemble.
 - Un système de formation interne des professionnels de la petite enfance: chaque collaborateur bénéficie d'une formation et d'un encadrement supplémentaires sur le lieu de travail.
 - La priorité est une prise en charge de qualité et l'interaction tant avec les parents qu'avec les enfants. Les procédures soutiennent, mais ne prévalent pas.

2.7 Ressources humaines et autres

Pour organiser un accueil occasionnel et flexible, il faut pouvoir compter sur un personnel motivé, une bonne administration, un certain nombre de procédures bien pensées et un espace disponible suffisant. C'est ce qui est ressorti de la description des modèles. Nous allons maintenant nous pencher plus en détail sur ces différents points.

LE PERSONNEL

Dans l'accueil des enfants, l'élément central, ce sont les personnes. La clé de voûte d'un bon accueil, ce sont les collaborateurs de la structure d'accueil, à savoir les responsables, les professionnels de la petite enfance et les assistants maternels qui accueillent les enfants et les parents au quotidien. Un réseau peut insister autant qu'il veut sur l'importance de la flexibilité, si les professionnels de la petite enfance n'en tiennent pas compte dans leur approche, sa vision de la flexibilité ne sera pas incarnée. Les collaborateurs doivent donc être convaincus des raisons de l'accueil occasionnel.



«Beaucoup sont ceux qui partagent ce point de vue, mais le plus important est que nous arrivions à leur faire clairement comprendre que chaque enfant doit avoir toutes les chances de son côté et que nous arrivions à susciter leur enthousiasme pour cette idée.» (Responsable de crèche, Flandre, 2019)

L'organisation d'un accueil occasionnel et flexible de qualité ne se borne pas uniquement à la présence de professionnels de la petite enfance motivés. En effet, il faut aussi davantage de personnel ou une équipe jouissant d'une grande expérience de ce type d'accueil, ce qui peut entraîner une hausse du coût salarial. Opter pour des effectifs mixtes, composés, en plus, des collaborateurs expérimentés, de collaborateurs en formation ou subventionnés peut apporter une solution à ce problème. La structure peut ainsi compter sur plus de personnel que strictement nécessaire, sans pour autant que l'accueil ne devienne inabordable. Ainsi, ces mains et ses cœurs supplémentaires sont le gage d'un confort optimal pour les enfants et les parents.

Les membres du personnel ont également besoin de formations complémentaires et de temps de réflexion. Les informations à ce sujet sont reprises dans le quatrième chapitre.

Idéalement, le réseau des services de garde d'enfants devrait se doter d'une main-d'œuvre administrative d'aide à la planification des places d'accueil et au respect des taux d'encadrement accompagnant/enfant.

Une bonne politique de recrutement est importante, et les collaborateurs des structures d'accueil qui proposent des places occasionnelles et flexibles doivent avoir parfaitement conscience des conditions travail spécifiques dans ce type de structure d'accueil.

L'ADMINISTRATION

Une bonne administration renforce votre structure d'accueil de deux façons: elle permet d'évaluer les places disponibles et de les mettre à disposition, et vous aide à ne pas enfreindre les règles. En effet, les services de garde d'enfants doivent respecter un taux d'encadrement accompagnant/enfant et un taux d'occupation maximal.



COMMENT FAIRE ?

- › Investissez dans un système de planification dynamique et étanche qui permette de générer un aperçu rapide des places disponibles, de relier les demandes d'accueil aux places disponibles et de calculer le taux d'encadrement accompagnant/enfant. Connectez toute l'administration au système, de sorte que la planification du personnel, la facturation et la communication avec les parents se fassent également via le système.
- › Si vous travaillez en réseau, cet investissement peut être partagé. Un tel système permet de visualiser toutes les places dans l'ensemble du réseau et de répartir les demandes proportionnellement.

- › Apprenez à toute l'équipe à travailler avec ce système. Cela permet de répartir la charge administrative et d'accroître l'implication dans l'accueil occasionnel et flexible. Ainsi, lorsqu'un parent appelle, chaque collaborateur peut vérifier directement si sa structure d'accueil peut l'aider.
- › Une partie du programme peut également être ouverte aux partenaires.

Le partenaire du projet PACE de Saint-Martin-Boulogne a développé une extension de l'application existante Maintenant! de Pôle Emploi. Grâce à cette extension, les employeurs potentiels peuvent rapidement avoir connaissance des places libres dans les crèches ou auprès des assistants maternels de la région. Les parents qui postulent un emploi ou qui veulent franchir le pas vers le marché du travail peuvent également consulter la disponibilité des places. La garderie Butterfly dispose d'un système qui permet d'afficher les places libres à tout moment et de calculer le taux d'encadrement accompagnant/enfant dans les différents groupes d'âge.⁴ En outre, le système permet également de planifier les horaires et de calculer l'heure de début d'activité des professionnels de la petite enfance en fonction du nombre d'enfants prévu.

LES PROCÉDURES

Disposer d'un certain nombre de procédures claires aide les collaborateurs à organiser leur travail et à faire face aux groupes et aux circonstances souvent changeants. Les procédures aident également les collaborateurs à apporter des précisions à l'attention des utilisateurs:

- Assurez-vous qu'il existe une procédure claire d'admission et d'enregistrement. Cela permet de savoir quelles familles peuvent faire appel à l'accueil occasionnel et flexible et de connaître les conditions d'accueil et les utilisateurs prioritaires.
- Prévoir une procédure d'accueil claire. Cela permet aux familles de comprendre comment les services de garde d'enfants du réseau.

La ville de Gand a développé un cadre pour accueillir les familles qui souhaitent faire appel à l'accueil occasionnel. Le respect de la capacité de prise en charge de la famille et du groupe de vie dans lequel évoluent les enfants est essentiel. Ce cadre a permis aux personnes qui identifient et orientent les familles de les informer correctement sur ce qu'elles peuvent attendre de l'accueil de leurs enfants. La procédure repose sur la question suivante: «Comment faire pour que les parents qui confient leur enfant à une structure d'accueil pour une courte durée repartent en se sentant confortés dans leur choix?»

- Prévoyez une procédure de transition pour les familles dont la demande d'accueil est devenue prévisible. À partir de quand faut-il les diriger vers un accueil régulier? Comment organiser la transition? Et quid du financement?
- Prévoyez des procédures claires au niveau de la répartition du travail. Un accueil flexible et occasionnel exige de la flexibilité de la part des collaborateurs. Un arrangement clair est utile à cet égard. Ce dernier peut très bien reposer sur

les préférences des collaborateurs: certains préféreront sans doute commencer plus tôt et d'autres sont heureux de dépanner les jours de forte affluence. La garderie Butterfly travaille également avec un système de personnel de réserve appelable qui vit à proximité et possède les qualifications requises. Ces personnes choisissent de travailler un nombre limité d'heures par semaine et d'être libres à des moments précis. Leurs horaires de travail varient d'une semaine à l'autre.

L'ESPACE

Dans une crèche qui propose des places occasionnelles, on parle plus avec les parents que dans les crèches basées sur un fonctionnement régulier du fait que le groupe des parents évolue régulièrement et que les professionnels de la petite enfance aiment prendre le temps de faire la connaissance des parents et des enfants. Il est donc important de prévoir un espace à cet effet, en dehors du groupe de vie, qui offre la tranquillité et l'intimité que requiert ce genre de conversation, même quand le temps est compté.

Au cours du projet PACE, la crèche Het Lindeke à Turnhout, qui proposait des places occasionnelles, a déménagé dans un bâtiment où elle disposait de plus d'espace. La crèche 38 Volt de Malines, créée dans le cadre du projet PACE, dispose également d'un local séparé dédié à ces conversations. Les collaborateurs et les parents vivent cet espace comme une valeur ajoutée.

LA GARDERIE BUTTERFLY — RESSOURCES HUMAINES ET AUTRES



Personnel

- profil clair du personnel
- une politique de recrutement et de formation réfléchie
- vision et mission partagées
- du personnel de réserve est disponible

Un leadership énergique et fort

procédures de soutien et lignes directrices (inscription, accueil...)

Logiciel de planification et de facturation

système de planification étanche

2.8 Revenus



Sans revenus suffisants et stables, une structure d'accueil ne peut pas survivre. La fermeture d'une crèche pour raisons financières touche particulièrement les familles. Raison de plus, donc, pour s'assurer que les crèches disposent de revenus suffisants. La réglementation est différente dans chaque pays et nous ne pouvons dès lors formuler aucune directive générale. Nous allons néanmoins nous arrêter sur les principaux points à prendre en considération à ce sujet.

LE FINANCEMENT

Les structures d'accueil doivent respecter les règles du système de garde d'enfants dans lequel elles s'inscrivent. Afin de générer des revenus suffisants dans le cadre de l'accueil occasionnel et flexible, les crèches peuvent prendre différentes mesures:

- Recherchez des subventions (ou des financements) spécifiques pour la garde d'enfants occasionnelle et flexible et visez large. Il arrive qu'il n'y ait pas de subventions prévues pour l'accueil occasionnel et flexible mais qu'il y en ait pour atteindre les familles des groupes défavorisés.
- Informez les organisations de vos possibilités d'accueil occasionnel et flexible. Certains services publics de l'emploi ou certaines entreprises ignorent qu'ils peuvent demander une intervention dans le financement de places d'accueil. N'hésitez pas à les en informer. Ils pourront ainsi financer des places d'accueil occasionnel pour les enfants des familles avec lesquelles ils travaillent, ce qui garantira des revenus stables pour les places d'accueil flexibles.
- Négociez avec les autorités locales. Si elles sont convaincues de l'importance de disposer de places d'accueil occasionnel et flexible, elles pourraient contribuer à leur financement et dans ce cas, même si les places ne sont pas occupées, vos revenus seront assurés.

- Négociez avec d'autres organisations près de chez vous. Si la garde des enfants leur est utile pour accomplir leur mission ou trouver du personnel, elles se montreront peut-être prêtes à une contribution financière des places occasionnelles ou flexibles? Pensez aux autorités locales, aux organismes de protection sociale, aux services publics de l'emploi et aux employeurs.

LE RAPPORT ENTRE LES PLACES RÉGULIÈRES ET OCCASIONNELLES OU FLEXIBLES

Les places régulières ont l'avantage de représenter une garantie de revenu pendant un certain temps. Cette sécurité facilite la planification financière. Comme les modes de financement diffèrent selon les pays et que, dans certains d'entre eux, il existe différentes possibilités de financement, il nous est impossible de dégager un rapport idéal. Nous pouvons néanmoins avancer différentes stratégies en la matière:

- S'il n'existe pas de subventions pour les places occasionnelles ou flexibles, vous pouvez calculer le nombre de places fixes nécessaires pour couvrir les frais. Les revenus tirés des places occasionnelles et flexibles sont alors considérés comme un bonus et servent à constituer un coussin financier. Cette approche est celle adoptée par la garderie Butterfly.
- Une autre stratégie consiste à prévoir une occupation maximale standard pour les places régulières. Pratiquement tous les jours, certains enfants sont absents en raison d'une maladie ou d'un imprévu. Leurs places peuvent alors être proposées pour l'accueil occasionnel. Cette stratégie permet de s'assurer des revenus suffisants sur la base des places d'accueil régulier.
- Vous pouvez également prévoir une sous-occupation. Vous attribuez la moitié ou les deux tiers des places à l'accueil régulier, et les places restantes aux demandes d'accueil flexible et occasionnel. Cette stratégie ne fonctionnera que si vous pouvez être sûr d'une demande élevée de places d'accueil occasionnel et flexible et de générer des revenus suffisants. C'est notamment le cas si vous faites partie d'un réseau d'organisations qui orientent les familles et sur lequel vous pouvez compter.
- Une dernière stratégie se concentre davantage sur les dépenses: si vous faites partie d'un réseau de crèches, celui-ci peut engager un ou plusieurs membres de personnel mobiles qui vont travailler dans les crèches où le nombre d'enfants est trop élevé par rapport à leur personnel disponible.

L'ACCESSIBILITÉ FINANCIÈRE

La capacité financière du groupe des utilisateurs de l'accueil occasionnel et flexible est-elle limitée? Si tel est le cas, ces groupes devront chercher des solutions à des prix accessibles abordables pour eux. Vos prix doivent donc être abordables pour les familles, tout en vous permettant de tirer des revenus suffisants. Une solution peut consister à différencier les prix.

Dans les pays où l'accueil est lié aux revenus, les tarifs des sessions occasionnelles et flexibles peuvent également être calculés selon ce principe.

Dans les pays où la tarification est libre, ce prix peut varier en fonction du groupe d'utilisateurs ou des heures d'accueil. Vous devrez toutefois élaborer des critères qui soient clairs pour tous les groupes d'utilisateurs.

Des tarifs différenciés peuvent aussi être proposés pour les places réservées qui ont été libérées: une majoration des tarifs peut ainsi être appliquée aux utilisateurs qui ont des capacités financières suffisantes, et ne pas l'être pour les utilisateurs qui n'ont qu'une faible capacité financière. Cette stratégie vous permettra d'offrir une plus grande flexibilité aux parents qui en ont besoin, tout en vous assurant de générer des revenus suffisants.

Enfin, vous pouvez aussi procéder à une différenciation au niveau d'autres coûts. Dans certains pays, les crèches demandent une caution. Cette dernière peut n'être demandée qu'aux parents qui ont suffisamment les moyens. Elle est alors utilisée comme un instrument de répartition équitable. Cette caution fournit une base financière à la structure d'accueil qui ne repose que sur les épaules les plus fortes. Cette stratégie permet à de nombreuses familles de profiter de l'accueil.

L'OCCUPATION DES PLACES

Si vous avez besoin des revenus générés par les places occasionnelles et flexibles pour couvrir vos frais, vous devez veiller à ce qu'elles soient occupées. Différentes stratégies sont aussi possibles dans ce cadre:

- Les services de garde d'enfants qui constituent un réseau se renvoient les familles les unes aux autres. Disposent-ils d'un relais central ou travaillent-ils en collaboration avec un relais local? Si tel est le cas, cela permet de garantir une répartition la plus uniforme possible entre les différentes crèches.
- Une collaboration avec les organisations qui identifient et orientent les familles vers les structures appropriées. Dans le cadre de la mise en place d'un tel réseau, mieux vaut conclure un partenariat entre les services de garde d'enfants. Un relais local peut également mettre en place un réseau de ce type.

ET SI LES FAMILLES NE PAIENT PAS?

Il arrive régulièrement que les parents ne paient pas, et cela dans tous les groupes d'utilisateurs, y compris celui qui a recours à l'accueil régulier. Une particularité du groupe d'utilisateurs de l'accueil occasionnel, c'est qu'il arrive que l'interaction avec ce dernier soit de très courte durée et, dans ce cas, il est difficile d'insister auprès des familles pour qu'elles paient. Si les revenus liés à ces places ne sont pas issus, au moins partiellement, de subventions ou de financements extérieurs, les services de garde d'enfants sont mis en difficulté. Il n'existe pas de solution à ce problème, mais différentes stratégies peuvent aider à le régler:

- Développez une stratégie commune au niveau du réseau sur la manière de traiter les mauvais payeurs. Cela peut également être utile pour les groupes d'utilisateurs car toutes les familles connaissent alors les attentes.
- Concluez des accords avec d'autres organisations de soutien dans la région, par exemple, les services d'aide sociale. Découvrez comment elles soutiennent les familles en matière de paiement: soit en intervenant, soit en les aidant à demander des prestations.
- Parlez aux parents. Quelle est leur situation? Connaissent-ils leurs droits? Peuvent-ils bénéficier d'une aide pour demander un financement?

LA GARDERIE BUTTERFLY — REVENUS

- Tous les types de financement du côté de la demande (pour les enfants de deux, trois et quatre ans, y compris les 30 heures d'accueil gratuites).
- Revenus supplémentaires grâce aux sessions occasionnelles (drop 'n' go). Tarifs plus élevés pour les sessions tôt le matin et tard le soir. Coûts supplémentaires pour la nourriture, pour les parents qui peuvent se le permettre.
- Les revenus pour les enfants de moins de deux ans et pour les parents d'un enfant de deux ans qui ne peuvent pas bénéficier de subventions sont plus élevés.
- Les sessions early bird, twilight et drop 'n' go remplissent les heures libres et sont donc synonymes de revenus supplémentaires, sans frais supplémentaires ou avec des frais supplémentaires limités.



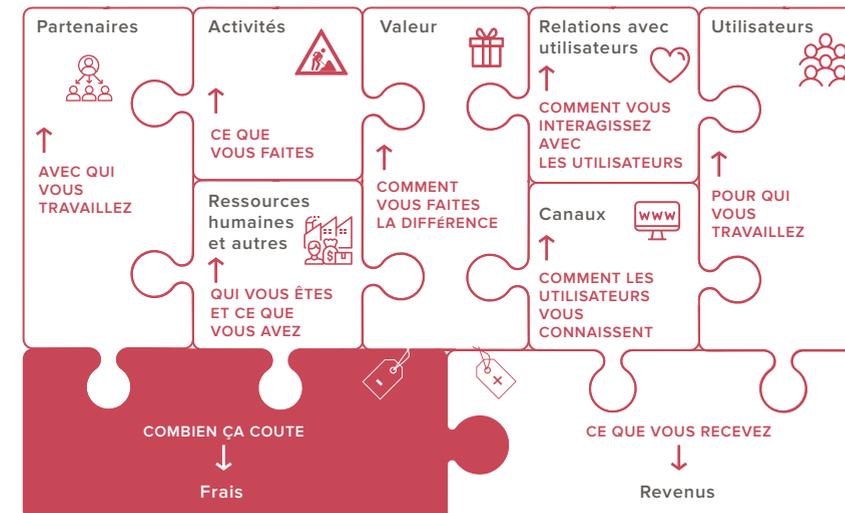
Aider les parents à bénéficier d'une intervention (Flexible Support Fund)

À Brighton & Hove, le Flexible Support Fund aide les parents à payer la garde de leurs enfants à l'avance. Cependant, ce système s'avère très difficile à gérer sur le plan administratif. Les autorités locales ont élaboré une procédure en collaboration avec le service public de l'emploi, et elles ont ainsi veillé à ce que les parents qui y ont droit perçoivent effectivement cette aide. Pour les crèches, le fait que les parents bénéficient de l'aide de ce fonds augmente leurs chances d'être payées.

2.9 Frais

Disposer d'une structure de frais claire est important pour n'importe quelle entreprise. Si une structure d'accueil propose un accueil occasionnel et flexible et un accueil régulier, il est important de déterminer si cette combinaison implique des frais supplémentaires. L'espace doit-il être agrandi? Le coût salarial augmente-t-il? Les frais de fonctionnement augmentent-ils? Risquez-vous que certains frais soient consentis à perte si les places ne sont pas occupées?

Si une crèche propose des places occasionnelles dans le cadre d'un réseau, cela peut entraîner des frais supplémentaires pour de la main-d'œuvre administrative, un plus grand espace et la maintenance du système administratif. En revanche, ces frais deviennent abordables dès lors qu'ils sont partagés avec les autres membres du réseau.



LA GARDERIE BUTTERFLY — FRAIS

Personnel:

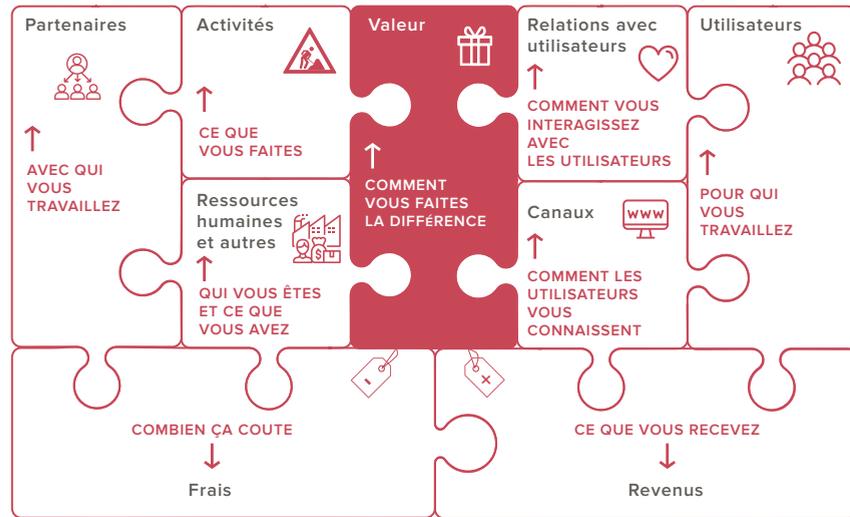
- Les frais de personnel sont abordables grâce à la combinaison d'un personnel qualifié et en formation. Du fait que Butterfly propose un accueil flexible, la garderie travaille, en partie, avec un personnel plus qualifié que la moyenne.
- Un bon système logiciel pour les paiements et la planification permet au personnel de se concentrer sur les tâches pédagogiques. Si la garderie n'avait pas de tels systèmes, elle aurait besoin de plus de personnel.

Loyer pour chacune des trois crèches du NHS

Repas, partiellement payés par les parents



2.10 Valeur



La valeur est au cœur de chaque modèle BMC, qui rassemble les besoins des groupes d'utilisateurs et les activités de l'organisation. Dans l'idéal, tant les groupes d'utilisateurs que les collaborateurs de l'organisation font l'expérience de la valeur ajoutée. Cette ambition cadre parfaitement avec notre plaidoyer pour que l'attention soit accordée autant aux bénéficiaires qu'aux prestataires de cette prise en charge.

Les besoins de tous les groupes d'utilisateurs sont à la fois pratiques et émotionnels. Les parents confient leurs enfants à une structure d'accueil et s'ils craignent que les enfants n'y soient pas bien pris en charge, ils ne le feront pas. Parallèlement, les parents cherchent des solutions à leurs besoins concrets d'accueil pendant qu'ils travaillent, suivent une formation ou doivent faire face à un imprévu. Une structure d'accueil ne génère une valeur pour ses utilisateurs que si elle répond à la fois aux besoins émotionnels et pratiques. En fait, cette valeur a déjà été discutée lors de l'examen des avantages des différents modèles et lors des contrôles de l'accessibilité. Nous l'illustrons de nouveau ci-dessous.

Les centres sociaux français participant au projet PACE combinent une garde d'enfants flexible avec une forte implication des parents et un soutien adapté aux familles. La crèche organise des activités auxquelles les enfants et les parents peuvent participer conjointement. Par rapport à ces activités, les parents peuvent faire des suggestions ou les mettre en place directement avec les professionnels de la petite enfance. Pendant les heures d'ouverture de la crèche, ces centres proposent aussi divers ateliers et formations allant du théâtre ou de l'autogestion aux compétences numériques en passant par la rédaction de CV. Les horaires de la crèche et ceux des activités destinées aux parents sont coordonnés. De nombreux parents témoignent que les activités collectives représentent une im-

portante valeur ajoutée pour eux. Ils apprennent à connaître d'autres parents et se sentent moins seuls. Pour les centres sociaux, les activités collectives destinées aux parents ou aux parents et aux enfants ensemble constituent une activité centrale par laquelle ils se distinguent et créent une valeur ajoutée pour les parents.

«La chose la plus importante pour moi? Rencontrer d'autres parents. S'échanger des conseils aussi. L'échange est important, en tant que parent et aussi en tant que femme ou encore dans le cadre du travail. Vous voyez aussi que vous n'êtes pas la seule dans cette situation.» (Coralie, Arques, 2020)

LA GARDERIE BUTTERFLY — VALEUR

Facile et accessible

- larges plages d'heures d'ouverture (early birds & twilight sessions)
- des sessions drop 'n' go (dernière minute) à 5 livres de l'heure
- sur place et garde d'enfants disponible : utile pour le personnel, le personnel en formation et les patients
- les parents peuvent rester et jouer avec les enfants (stay & play)

Orientée solution

- une garde d'enfants basée sur les besoins de la famille et non sur une offre fixe
- pas de liste d'attente
- les parents ne doivent pas attendre les subventions et leurs enfants peuvent être accueillis immédiatement
- les demandes de changements sont considérées comme normales

Soutien supplémentaire

- importante communication avec les parents
- soutien administratif (si nécessaire)
- recherche de la meilleure façon d'utiliser les subventions



PARTENAIRES

Hôpital du NHS

- a un comptable qui suit la situation financière
- s'occupe de nombreux clients par l'intermédiaire de l'hôpital et de la formation
- soutient la mission et la vision;
- finance le logiciel de planification et de facturation
- marque forte: synonyme de qualité et de fiabilité
- dispose d'un service des ressources humaines
- aide à la conception de dépliants et de matériel promotionnel
- adapte le moment de la formation aux places disponibles dans la crèche

Autorités locales

- orientent les familles qui ont des demandes occasionnelles
- font connaître l'offre, à la fois en ligne et dans leurs contacts individuels avec les parents

Fournisseur de repas de midi (entreprise)

- assure une qualité élevée
- bon pour le marketing: une des crèches a remporté un prix pour le caractère sain de son offre

FRAIS

Personnel

- coût abordable grâce à la combinaison d'un personnel qualifié et en formation. En raison de la flexibilité, la garderie travaille en partie avec un personnel plus qualifié que la moyenne
- un bon système logiciel pour les paiements et la planification permet au personnel de se concentrer sur les tâches pédagogiques. Si la garderie n'avait pas de tels systèmes, elle aurait besoin de plus de personnel

Loyer de chacune des trois crèches du NHS

- Repas, partiellement payés par les parents

ACTIVITÉS

Une pratique pédagogique forte et adaptée à l'accueil occasionnel/flexible

- offrir un large éventail d'activités
- créer de la sécurité
- accompagnement attentif

Engagement en faveur de la participation des familles

- tous les collaborateurs communiquent consciencieusement avec les familles
- chaque enfant/chaque parent est accueilli avec chaleur et enthousiasme
- les collaborateurs interrogent les parents de manière proactive sur leurs besoins
- les parents sont aidés pour demander et utiliser les subventions

Assurance qualité

- une culture de communication ouverte entre les collaborateurs: chaque problème est discuté et résolu ensemble
- système de formation interne pour les professionnels de la petite enfance: chaque collaborateur reçoit une formation et un encadrement supplémentaires sur son lieu de travail
- la priorité est la qualité de la prise en charge et l'interaction avec les parents et les enfants mais les procédures priment

VALEUR

Facile et accessible

- larges plages d'ouverture (sessions matinales et de fin de journée)
- des sessions drop 'n' go à 5 livres de l'heure
- sur site et disponible: utile pour le personnel, le personnel en formation et les patients
- les parents peuvent rester et jouer avec les enfants (stay & play)

Orienté solution

- une garde d'enfants basée sur les besoins de la famille et non sur une offre standard
- pas de liste d'attente
- les parents ne doivent pas attendre les subventions et leurs enfants peuvent être accueillis immédiatement
- les demandes de changement sont considérées comme étant normales

Soutien supplémentaire

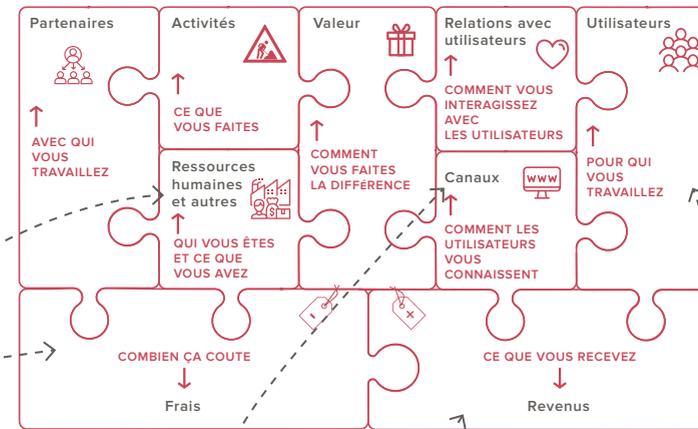
- communication importante avec les parents
- soutien administratif (si nécessaire)
- recherche de la meilleure façon possible de faire jouer les subventions

RESSOURCES HUMAINES ET AUTRES

Personnel

- profil clair du personnel
- Politique de recrutement et de formation réfléchie
- vision et mission partagées
- personnel de back-up disponible
- Leadership énergique et fort procédures et lignes directrices de soutien (notification, accueil ...)

Logiciel de planification et de facturation système de planification étanche



REVENUS

- Tous les types de financement du côté de la demande (pour les enfants de deux, trois et quatre ans, y compris les 30 heures de prise en charge gratuites).
- Un revenu supplémentaire grâce à des sessions occasionnelles (drop 'n' go). Tarifs plus élevés pour les sessions tôt le matin et tard le soir. Coûts supplémentaires pour la nourriture, pour les parents qui peuvent se le permettre.
- Le revenu est plus élevé pour les enfants de moins de deux ans et pour les parents d'un enfant de deux ans qui ne peuvent pas bénéficier de subventions.
- Les sessions early bird, twilight et drop 'n' go remplissent les heures inoccupées ce qui génère un revenu supplémentaire sans frais supplémentaires ou moyennant des frais supplémentaires limités.

CANAUX

- Les autorités locales identifient et orientent les familles par le biais du relais local et du projet PACE.
- L'hôpital du NHS oriente les patients et le personnel.
- Marketing et promotion par le biais des médias sociaux, du site Web, des dépliants, des bulletins d'information, des journaux et de la télévision.

RELATIONS AVEC LES UTILISATEURS

Orienté client

- heures de prise en charge: en fonction des besoins des parents
- proactif: appeler les parents pour les informer de la situation; inviter les parents à parler des possibilités de subvention

Très accueillant et accessible

- tous les collaborateurs accueillent activement tous les parents et les enfants
- le personnel est toujours prêt à accueillir de nouvelles familles
- les parents peuvent toujours passer ou appeler il s'agit avant tout d'offrir du confort tant aux enfants qu'aux parents

UTILISATEURS

Familles

- du voisinage
- ont besoin de flexibilité dans le cadre de leur travail ou pour d'autres raisons

Patients de l'hôpital NHS

- ont besoin d'un accueil de courte durée pendant leur traitement
- parfois un accueil unique, parfois répété (en cas de dialyse, de prélèvements sanguins ...)

Personnel de l'hôpital du NHS

- infirmières, médecins, autres membres du personnel
- les personnes qui suivent une formation au NHS

3.

COMMENT L'ACCUEIL FLEXIBLE SOUTIEN-T-IL LES ENFANTS ET LES FAMILLES ?

3.1 Introduction: retour à l'essentiel

Afin de pouvoir offrir une stabilité pédagogique aux enfants et aux parents, la garde d'enfants a progressivement développé des procédures et des méthodes de travail. Ces procédures s'intègrent dans l'ensemble du système d'accueil des enfants, des conditions d'octroi à l'inspection de la qualité. Cependant, toutes ces procédures ou méthodes de travail ne sont pas toujours faciles à mettre en pratique dans le cadre de l'accueil occasionnel ou flexible et cela engendre souvent des craintes au niveau de la qualité de ce mode d'accueil des enfants. Nous avons déjà démontré que ces dernières sont infondées.

Dans ce chapitre, nous allons chercher des moyens de garantir cette qualité. Nous le ferons en revenant à l'objectif et à l'essence même de chaque procédure ou méthode de travail: quel est le but poursuivi par l'accueil en appliquant cette procédure? Quelle est l'essence de cette approche? Ensuite, nous examinerons les autres manières pour les services d'accueil occasionnel et flexible d'atteindre les objectifs tout en respectant leur essence. Nous employons le mot «moyens», car nous pensons qu'il en existe plusieurs pour atteindre ces objectifs.

3.2 Comment l'accueil occasionnel et flexible peut-il apporter du confort aux enfants au démarrage de l'accueil?

Les jeunes enfants qui vont à la crèche ne peuvent pas encore formuler ce qu'ils ressentent. C'est pourquoi la garde d'enfants fonctionne avec des cadres de bien-être et d'implication. Les enfants qui éprouvent un sentiment de bien-être élevé se sentent en sécurité, détendus et à l'aise dans leur environnement. Ils font preuve d'implication lorsqu'ils sont attentifs, centrés et concentrés sur une activité. Il appartient aux professionnels de la petite enfance d'observer les enfants et de vérifier leur bien-être et leur implication.¹ Le bien-être et l'implication sont des valeurs qui se situent au niveau individuel, mais certains cadres pédagogiques évoquent également un niveau collectif et soulignent l'importance du sentiment d'appartenance, du fait que les enfants se développent en relation avec les autres et en relation avec un environnement.

Le tableau ci-dessous reprend les principaux points d'attention dans le cadre du bien-être, de l'implication et du sentiment d'appartenance.

	À quoi devez-vous être attentif?
Bien-être	L'enfant se sent-il en sécurité? L'enfant est-il détendu? L'enfant est-il à l'aise? L'enfant pleure-t-il? Que signifient ses pleurs?
Implication	L'enfant est-il intéressé? L'enfant peut-il être absorbé dans quelque chose? L'enfant fait-il preuve d'initiative?
Sentiment d'appartenance	L'enfant est-il en contact avec d'autres enfants? L'enfant est-il en contact avec les professionnels de la petite enfance? L'enfant manifeste-t-il un intérêt pour les événements qui se produisent dans son environnement?

Assurer bien-être et implication n'est pas toujours facile, que ce soit dans l'accueil occasionnel et flexible ou encore dans l'accueil régulier. En fait, dans l'accueil occasionnel et flexible, les défis rencontrés dans l'accueil régulier sont encore exacerbés.

L'accueil régulier travaille sur le bien-être, l'implication et le sentiment d'appartenance de différentes manières, notamment en faisant en sorte que l'accueil démarre bien et en mettant en place des méthodes et des procédures qui sont appliquées tout au long de la période d'accueil. Dans ce qui suit, nous allons nous arrêter plus en détail sur ces différentes approches.

QUE SE PASSE-T-IL ?

Les enfants qui vont à la crèche pour la première fois vivent une phase de transition: ils passent d'une prise en charge exclusivement familiale à une prise en charge partagée, qui les confronte à différents acteurs et différents lieux. Cette transition doit faire l'objet d'une attention particulière. L'enfant doit pouvoir s'habituer à son nouvel environnement et aux nouvelles personnes qui s'occupent de lui, les professionnels de la petite enfance.

Le début de l'accueil peut aussi considérablement bouleverser tous ceux qui y sont liés: les parents doivent s'approprier un nouveau rôle et apprendre à se coordonner avec la crèche, les professionnels de la petite enfance doivent faire la connaissance de l'enfant, et le groupe d'enfants doit s'adapter à sa nouvelle composition.^{2,3}

L'APPROCHE DE L'ACCUEIL RÉGULIER

Pour faciliter cette transition pour tous ceux concernés, toutes les structures d'accueil mettent en place une politique d'adaptation, généralement basée sur deux éléments. Le premier élément, c'est l'information. Les crèches doivent, d'une part, communiquer des informations aux parents, concernant, notamment, les heures d'ouverture et les paiements et, d'autre part, recevoir certaines informations des parents. Certains aspects de cette information sont régis par la loi.⁴

Une partie de ces informations est contenue dans le règlement d'ordre intérieur ou un contrat, rédigé dans la langue nationale de la crèche et que les parents doivent signer. Le second élément concerne la volonté des crèches de montrer l'atmosphère qui règne dans la crèche et leur façon de travailler pour mettre les parents et les enfants à l'aise. Ces deux aspects sont abordés lors du premier entretien d'accueil et pendant l'adaptation.

Le premier entretien d'accueil et l'adaptation prennent du temps: pour le premier, facilement deux à trois heures et, pour la seconde, de deux à quatre semaines. Pendant la période d'adaptation, les enfants restent progressivement plus longtemps à la crèche, d'abord avec, puis sans leurs parents. Ces procédures sont souvent obligatoires. Dans l'accueil flexible, on dispose rarement du temps nécessaire à leur réalisation: les parents ont besoin d'une prise en charge inopinée ou éprouvent des difficultés à trouver des solutions viables en matière de prise en charge. À cela s'ajoute encore le fait qu'une série de procédures ne sont pas accessibles à certains parents vulnérables qui ne comprennent pas les informations qu'on leur donne ou ont peur d'être jugés sur leur parentalité.

L'accueil occasionnel et flexible doit donc pouvoir extraire l'essence de ce premier accueil et de cette adaptation pour l'instiller dans des alternatives praticables à son niveau.

«Nous savions que les crèches étaient très réticentes à l'idée d'un accueil occasionnel. Elles étaient très inquiètes notamment par rapport à l'adaptation. Quand nous leur avons demandé quel était le minimum dont elles avaient besoin, elles ont répondu: «Au moins une heure avec les parents pour pouvoir leur expliquer notre mode de fonctionnement, pour qu'ils puissent nous donner des informations sur leur enfant et pour que nous puissions clarifier les modalités de paiement.»» (Collaborateur du projet PACE, Gravesham, 2019)

LE PREMIER ENTRETIEN DANS L'ACCUEIL OCCASIONNEL ET FLEXIBLE

Différents partenaires du projet PACE ont réexaminé le contenu du premier entretien et l'ont ramené à trois composantes essentielles en cherchant une solution adaptée au fonctionnement occasionnel et flexible pour chacune d'elles. Les moyens de communication se sont également avérés importants. Les partenaires du projet ont, par exemple, estimé que tous les sujets ne se prêtaient pas à une

présentation sous la forme d'une petite vidéo et que toutes les questions ne pouvaient pas être posées par écrit.

1. Obtenir des informations sur l'enfant

Les crèches ont besoin d'informations sur tous les enfants, tant pour assurer la sécurité de ceux-ci que pour garantir leur bon fonctionnement. En outre, elles doivent obligatoirement demander certaines informations, notamment sur les allergies alimentaires des enfants.

Pour sa crèche pop-up, la ville de Gand a établi un protocole pour le premier entretien. Les parents étaient priés de venir une demi-heure plus tôt et les collaborateurs étaient au courant du but et de la manière d'utiliser cette demi-heure. (PACE, Gand)

Datum: _____

SNELFICHE KORTOPVANG

NAAM KINDJE GEBOORTEDATUM

NAAM OUDER

ADRES OUDER

 GSM MAMA / PAPA

 GSM NOOD (naam+nr)

 UUR BRENGEN UUR OPHALEN

 **Medicatie ?**
Zo ja, welke?

 Huisarts

 **Allergie ?** ja neen
Zo ja, welke?

 **Zindelijkheid**
 pamber
 pamber + potje
 zindelijk

 **Eten**
Ik eet groentepap fruitpap vege varkensvrij melk
 ik heb zelf eten bij flesvoeding - aantal cc

ik heb geen eten bij borstvoeding - aantal cc

 **Slapen**
Mijn laatste slaap was om +/- (uur)
Mijn volgende slaap is om +/- (uur)
 knuffel tutje

 **Spreken**
 in de moedertaal,

in het Nederlands
 mijn kind praat nog niet

Fiche sommaire pour l'accueil de courte durée, PACE Gand, Belgique
L'utilisation de cette fiche sommaire n'est possible que parce que l'accueil de courte durée n'étant pas régi par la réglementation standard, il nécessite de rassembler moins d'informations.

une formation, il pourra peut-être rester un peu plus longtemps le soir. De cette façon, l'accueil peut répondre aux besoins des parents.

«J'aimerais la voir jouer avec les autres enfants. En fait, je veux faire partie de son expérience de la crèche et je ne veux pas me sentir déconnectée de ce qu'elle vit.»
(Jada, Brighton & Hove, 2020)

Pendant la période d'adaptation, plutôt que de se limiter à observer, les professionnels de la petite enfance peuvent aussi poser des questions précises sur ce qu'ils ont remarqué chez l'enfant. La crèche Lindeke de Turnhout a créé une «feuille de conversation» qui récapitule les principaux thèmes que leurs collaborateurs peuvent aborder dans le cadre de la conversation avec les parents.

Une feuille de conversation que les professionnels de la petite enfance peuvent utiliser pour les conversations avec les parents. Elle propose un aperçu des thèmes possibles. (Projet PACE, Turnhout)

Les crèches qui pratiquent l'accueil régulier travaillent souvent avec une «personne de référence», qui suit l'enfant de près, organise des contacts formels avec les parents et communique avec l'équipe. Dans l'accueil occasionnel et flexible, cette fonction peut apporter un confort supplémentaire aux enfants qui

ne viennent pas souvent.⁸ Les très jeunes enfants s'habituent plus facilement à un nouvel environnement s'ils ressentent une certaine proximité. La personne de référence peut s'assurer que l'enfant reste près de lui et chercher des moyens de le réconforter. De nombreux professionnels de la petite enfance trouvent tout cela tellement évident qu'ils ne pensent pas toujours à le formuler.



Parfois les enfants se sentent mal quoi que fassent les professionnels de la petite enfance. Quand l'enfant ne vient qu'une seule fois ou pour une très courte période, il est important pour les professionnels de la petite enfance d'être honnêtes avec les parents et de leur expliquer comment ils ont tenté de réconforter leur enfant. Si l'enfant vient plus souvent, il est préférable que les responsables de la crèche discutent avec la famille pour essayer de trouver une solution ensemble: soit en prévoyant une période d'adaptation plus longue, soit en optant pour un autre mode d'accueil.



COMMENT FAIRE ?

Revenir à l'essence de l'accueil, tel est le message adressé à tous ceux qui veulent adapter l'adaptation aux contingences de l'accueil occasionnel et flexible. Plusieurs facteurs de réussite ont été identifiés à ce niveau:

- > La crèche a une vision claire de l'adaptation, et l'approche choisie est connue de tous les collaborateurs, et partagée par ces derniers.
- > L'organisation adhère dans son intégralité à une vision sur le rôle des parents et se montre compréhensive en ce qui concerne les circonstances qui poussent les parents à faire appel à la garde d'enfants.
- > Ensemble, les collaborateurs ont le temps d'identifier l'essence même du processus d'adaptation et d'élaborer un «répertoire d'alternatives partagé». Il est difficile de rompre avec un code ou une habitude sans réfléchir ensemble aux alternatives.⁹
- > Les collaborateurs ont le temps de définir ensemble les limites de la flexibilité. Quels sont les contacts minimums requis avec les parents? Quand le confort d'un enfant est-il insuffisant et combien de temps cela peut-il durer?
- > Les collaborateurs ont la possibilité de fixer des limites dans leur coordination avec les familles. Parfois, les parents attendent des choses qu'un professionnel de la petite enfance ne peut pas mettre en place dans un groupe de vie sans compromettre son propre confort ou celui des autres enfants. Une fois que les collaborateurs y ont réfléchi, ceux-ci sont alors en mesure d'avancer des arguments pour justifier ces limites et leurs choix. En outre, ils peuvent aussi penser à l'abandon progressif d'une certaine attitude: par exemple, au début, ils peuvent beaucoup porter un enfant, puis le porter de moins en moins souvent.

3.3 Comment l'accueil occasionnel et flexible peut-il apporter du confort aux enfants tout au long de la période d'accueil?

LE BIEN-ÊTRE, L'IMPLICATION ET LE SENTIMENT D'APPARTENANCE PAR LE BIAIS DE LA STABILITÉ?

Dans la première partie de ce livre, nous avons souligné que la garde d'enfants considère la stabilité comme une condition importante pour assurer le bien-être et l'implication des enfants. Ce lien repose sur des recherches qui ont conclu qu'une stabilité insuffisante entraînait des conséquences négatives. Cependant, ces recherches ne se sont pas arrêtées sur le type d'instabilité que connaissent les enfants. De nombreuses publications pratiques ou de vulgarisation sur la prise

en charge des jeunes enfants et sur la garde d'enfants ont adopté l'idée de stabilité.^{10,11,12,13}

Pour clarifier la discussion sur la stabilité, dans les parties 1 et 2, nous avons analysé deux formes de stabilité. Il existe une stabilité extérieure, identifiable par tous, par exemple les réservations à l'avance, les plans d'accueil fixe, les heures d'arrivée fixes ou encore les groupes fixes. Mais il existe aussi une stabilité intérieure, que les enfants ressentent dans les structures et qui est liée aux informations qu'on leur donne et aux relations qu'ils établissent. C'est précisément cette stabilité qui permet aux familles d'organiser la vie familiale pour que chaque membre de la famille trouve la paix intérieure.

Pour une structure d'accueil occasionnel et flexible, il est important de permettre aux enfants de ressentir la stabilité intérieure. Cependant, dans ce type d'accueil, la garde d'enfants est par définition sporadique et imprévisible ou se fait à des moments où la plupart des enfants sont chez eux avec leur famille. Par conséquent, assurer la stabilité dans une perspective de bien-être, d'implication et de sentiment d'appartenance est donc une tâche ardue, qui peut parfois s'avérer trop difficile:

«Peut-être n'est-ce pas opportun, car des problèmes peuvent se présenter à plusieurs niveaux. Vous demandez au secteur de faire preuve d'une grande maturité. Si vous vous écarterez de la norme, vous devez oser poser des questions difficiles. Qu'attendez-vous des professionnels de la petite enfance? Quelles devraient être leurs compétences? À quelle fréquence les enfants doivent-ils être présents?»
(*Professeur en Education de la Petite Enfance, Flandre, 2019*)

La tâche est conséquente. Mais, en même temps, nous avons montré dans la première partie de ce livre que sans un accueil occasionnel et flexible, un groupe de familles serait laissé pour compte et qu'il s'agit précisément des familles pour lesquelles un accueil de qualité des enfants serait très positif. Cet accueil peut, en effet, leur permettre de suivre une formation, s'acquitter de formalités administratives ou commencer à travailler, des activités qui, à long terme, contribuent à la stabilité et au confort de la famille.

Quelle que soit la difficulté de cette mission, le projet PACE a présenté un certain nombre de possibilités permettant de proposer une stabilité dans l'accueil occasionnel et flexible, grâce à une bonne combinaison de stabilité extérieure et de stabilité expérientielle intérieure.

UNE STABILITÉ PERCEPTIBLE DANS L'ACCUEIL OCCASIONNEL ET FLEXIBLE

Les crèches fonctionnent dans un système qui met l'accent sur une stabilité perceptible et organisationnelle en vue d'atteindre une stabilité pédagogique. Même dans le cadre d'un accueil occasionnel et flexible, les coordinateurs cherchent les moyens d'atteindre cette stabilité organisationnelle. Pour y parvenir, différents éléments entrent en ligne de compte, tels que, notamment, l'aide des professionnels de la petite enfance, le groupe d'enfants, l'espace et la structure de la journée.

1. Les professionnels de la petite enfance

Grâce à la présence de personnes fixes qui s'occupent régulièrement des enfants, ces derniers peuvent appréhender le monde et développer leur bien-être.

«Nous fermons à 18h. Tous les enfants qui restent après 18h sont regroupés et pris en charge par un ou deux professionnels de la petite enfance. Les changements sont nombreux. J'avais trouvé quelqu'un qui n'avait pas d'enfant et qui voulait bien travailler tous les soirs. Mais après quelque temps, cela ne lui convenait plus. Ensuite, j'ai partagé le travail entre deux personnes. Au bout d'un certain temps, cela ne les arrangeait plus également. À présent, tout le monde s'en occupe à tour de rôle. Les professionnels de la petite enfance ont leur propre famille et personne n'aime travailler tous les soirs jusqu'à 19h45. Ce n'est pas ce qu'il y a de mieux pour les enfants.» (*Responsable de crèche, Flandre, 2019*)

Retour à l'essence même d'un bon accueil: des professionnels de la petite enfance qui fonctionnent bien. Pour cela, ils doivent pouvoir combiner leur vie professionnelle et leur vie familiale, mais aussi avoir leur mot à dire, faire partie d'une équipe motivée, et il ne faut pas que le taux de rotation au niveau du personnel soit trop élevé. Une structure d'accueil peut agir sur ces différents aspects, par exemple en proposant des vacances supplémentaires aux professionnels de la petite enfance qui commencent très tôt et en prévoyant du temps pour la réflexion commune, la formation et la détente.

2. Le groupe d'enfants

Le modèle d'accueil occasionnel et flexible que nous préconisons combine ce type d'accueil avec un fonctionnement régulier. Cela signifie qu'un groupe d'enfants qui vient plusieurs jours par semaine constitue un point d'ancrage pour les nouveaux arrivants.

«Les enfants peuvent se joindre au groupe d'enfants qui viennent régulièrement. J'appelle cela «les enfants ciment», ils sont en quelque sorte le ciment du fonctionnement de la crèche.» (*Responsable de crèche, Anvers, 2019*)

Bien sûr, cela ne signifie pas que tous les enfants trouvent rapidement leur place dans le groupe des «enfants ciment». Chaque enfant réagit différemment.

«Un frère et une sœur viennent aujourd'hui pour la deuxième fois. Ils sont tous les deux un peu perdus. Leur niveau de bien-être est faible. Les pleurs du frère et de la sœur sont difficiles à arrêter et se communiquent aux autres enfants. Marie et Sarah essaient de distraire et de reconforter les enfants, mais elles ont du mal. Sarah gagne la confiance de la sœur, qui se calme et redevient joyeuse. Le frère reste inconsolable.» (*Collaborateur du projet PACE, Flandre, 2018*)

Quand les enfants ont du mal à s'habituer, les professionnels de la petite enfance s'inquiètent du confort du groupe des enfants qui viennent régulièrement. Quand rien n'y fait, la crèche contacte les parents ou les professionnels de la petite enfance cherchent d'autres solutions.

«Si un enfant est dans tous ses états et que cela ne passe pas, nous appelons les parents. Ces derniers peuvent alors choisir ce qu'ils veulent faire. Mais en fait... quand, en tant que professionnel de la petite enfance vous vous retrouvez face à un enfant malheureux, c'est le branle-bas de combat. Vous sortez les cloches, les jeux ... on fait plein de choses amusantes et les autres enfants sont contents.»
(Responsable de crèche, Brighton & Hove, 2020)

3. L'espace

L'aménagement et l'utilisation de l'espace jouent un rôle majeur dans l'expérience des enfants. Et ce n'est pas un hasard si Loris Malaguzzi appelle l'espace le troisième pédagogue.^{14,15,16} Grâce à une pièce lumineuse équipée d'aires de jeux et de différents petits coins, les enfants évoluent ainsi dans une sorte de cocon où ils se sentent bien et en sécurité. Un tel aménagement peut donc contribuer à leur apporter de la stabilité. Dans l'exemple relatif aux changements de personnel, le coordinateur a mentionné que deux groupes étaient rassemblés le soir, ce qui implique qu'un de ces deux groupes doit changer d'espace. Si celui-ci ressemble suffisamment à l'espace qui lui est familier, il peut offrir quelques repères aux enfants.

Parallèlement, un espace stimule aussi les enfants. La crèche pop-up, organisée par la ville de Gand, fonctionne avec quelques éléments spatiaux récurrents.

Il est intéressant d'examiner l'espace dans la perspective des enfants: l'aménagement stimule-t-il ou inhibe-t-il leur bien-être et leur implication?¹⁷ Les enfants peuvent-ils prendre des initiatives, par exemple en sortant des jouets d'une



Élément d'aménagement de la crèche pop-up, Gand, 2019

armoire? Les enfants doivent-ils connaître de nombreuses règles? Existe-t-il des séparations qui dissuadent les enfants qui ne connaissent pas l'espace parce qu'elles érigent des barrières? L'espace favorise-t-il le sentiment d'appartenance? Les couleurs choisies inspirent-elles le calme ou, au contraire, sont-elles excitantes? Il va sans dire que l'espace ne peut pas tout régler. La manière dont les professionnels de la petite enfance utilisent le matériel influence aussi les enfants et l'atmosphère.

«Sarah et moi rangeons avec les enfants. Nous les encourageons à mettre les Duplo dans la boîte. La plupart des enfants nous aident. Puis Sarah propose de jouer avec la kitchenette. Avec les enfants, elle la déplace au milieu de la pièce. C'est judicieux! De cette façon, elle est mieux mise en valeur et les enfants ne se bousculent pas. Sarah essaie de faire participer tous les enfants. Elle met des tabliers aux enfants et «cuisine» avec eux. Les enfants ont toute son attention.» (Collaborateur du projet PACE, Flandre, 2018)

Dans l'exemple sur les changements de personnel et le fait que deux groupes sont rassemblés le soir, la crèche pourrait veiller à ce que tous les enfants connaissent les deux espaces, par exemple, en organisant, de temps en temps, une incursion et une exploration de l'autre espace. Faire participer les enfants qui rentrent chez eux plus tôt à cette exploration peut aussi favoriser le sentiment d'appartenance.

4. La structure de la journée

La plupart des crèches adoptent un mode de fonctionnement basé sur une structure de la journée claire. Cette structure peut aussi se retrouver dans une crèche qui propose des places occasionnelles et flexibles. En raison de changements plus fréquents au sein du groupe et de la plus grande probabilité d'événements inattendus, la structure de la journée peut y être moins stricte. Néanmoins, une telle structure est synonyme de prévisibilité et de tranquillité d'esprit, tant pour les enfants que pour les professionnels de la petite enfance. S'il existe un groupe d'enfants plus stable, ces enfants savent ce qui va se passer et connaissent le répertoire des actions.⁷ Ils peuvent alors entraîner les autres et les soutenir. La structure de la journée offre ainsi des possibilités de favoriser le sentiment d'appartenance. Un nouvel enfant qui part spontanément à la découverte des choses incite le groupe existant à redécouvrir les lieux.

Les journées moins prévisibles ont également un impact sur l'expérience des enfants dont le niveau de bien-être baisse, qui sont moins impliqués et peuvent moins faire preuve d'initiative. C'est vrai partout, mais l'accueil occasionnel exige une plus grande vigilance et une meilleure observation de la part des professionnels de la petite enfance.

«Le matin, les enfants jouent librement et peuvent choisir leurs jouets. Les enfants prennent peu ou pas d'initiative pour sortir un objet de l'armoire ouverte. Un panier avec des blocs est exposé. Les enfants ont du mal à jouer avec les blocs. Par contre, ils jouent sur la balançoire et le toboggan et dans le cadre de cette activité, ils se montrent impliqués.» (Responsable du projet PACE, Flandre, 2018)



COMMENT FAIRE ?

Comment vous assurer d'offrir une continuité et une prévisibilité au niveau d'un certain nombre d'éléments observables et organisationnels de votre fonctionnement?

Dressez la liste des éléments qui restent stables au niveau de l'espace, des effectifs, de la composition du groupe et de la structure de la journée. Les questions suivantes peuvent vous y aider:

- > Est-il clair pour l'équipe que ces éléments sont source de stabilité? Pourquoi/pourquoi pas?
- > Comment pouvez-vous montrer cette stabilité aux enfants et aux parents?
- > Quels éléments pouvez-vous mieux mettre en valeur?

- › Comment pouvez-vous utiliser cette stabilité pour donner du confort à un enfant lorsque son bien-être est faible?
- › Que faites-vous lorsqu'un des éléments de cette stabilité change, par exemple lorsqu'un membre du personnel est temporairement absent et qu'il doit être remplacé?

LE SENTIMENT DE STABILITÉ DANS L'ACCUEIL OCCASIONNEL ET FLEXIBLE

Comme nous l'avons déjà dit dans la première partie de ce livre, la stabilité peut aussi naître d'autres éléments que de la seule structure. Elle peut se vivre et se transmettre sous la forme d'un sentiment et cela, aussi, dans le cadre du fonctionnement quotidien. Les professionnels de la petite enfance peuvent agir de deux façons. Tout d'abord, ils peuvent générer ce sentiment de stabilité chez les enfants par le biais de l'offre et des activités. Ensuite, ils peuvent aussi créer cette stabilité en interagissant avec les enfants.

1. Offre et activités

Quand l'offre et les activités telles que les repas ou les soins ont un cours prévisible, elles apportent le calme dans le groupe de vie. L'essence même de ce principe est bien connue: les professionnels de la petite enfance annoncent clairement une activité et expliquent ce qui va se passer, ils prennent suffisamment de temps pour la façonner et ils la clôturent de manière explicite.¹⁷ Cela paraît simple, mais, en pratique, dans un groupe dont l'occupation est imprévisible et avec de très jeunes enfants, les choses ne se passent pas toujours comme prévu. Un fonctionnement bien pensé et une bonne structuration de la journée peuvent y contribuer. Les moments de transition, en particulier, peuvent être imprévisibles pour les enfants et les perturber. Au cours du projet PACE, par exemple, un collaborateur a observé l'arrivée des enfants:

«Au moment de l'arrivée, le niveau de bien-être des enfants est faible. Cette situation est liée à la structure, à l'organisation et à la communication avec les parents. Les professionnels de la petite enfance s'occupent principalement des aspects pratiques de ce moment, comme prendre les sacs à dos, coller les étiquettes avec le nom de l'enfant, inscrire l'enfant... À ce moment, les enfants ne bénéficient que de peu d'attention. Le tapis de jeu est vide et les enfants ne sont ni réconfortés ni accueillis personnellement. Tout le personnel s'affaire à des tâches pratiques et veut aider. Ils pensent tous que «s'asseoir sur le tapis avec les enfants», équivaut à ne rien faire. Les parents sont tendus, car ils ne sont jamais sûrs d'avoir une place, et cette insécurité génère du stress, qui se communique à leur enfant.»
(Collaborateur du projet PACE, Flandre, 2018)

La crèche a décidé de mieux structurer l'arrivée des enfants. Elle a affiné sa définition du groupe cible de l'accueil et a fait en sorte que les parents soient assurés d'avoir une place. Ces mesures ont permis de détendre l'atmosphère au moment de l'arrivée des enfants. L'équipe s'est également réparti les tâches: accueillir les enfants et rester avec eux constituent à présent une tâche définie. Les enfants se sentent maintenant accueillis et ont le sentiment qu'on leur prête attention.

Le professionnel de la petite enfance qui est en compagnie des enfants leur explique aussi à quoi s'attendre et ce qu'ils peuvent faire.

2. Les relations avec les enfants

La façon dont les professionnels de la petite enfance s'occupent des enfants peut leur apporter de la stabilité. Différents aspects de cette relation y contribuent. Un premier élément consiste à leur offrir une reconnaissance, à les accueillir, à leur montrer que vous les connaissez et à les aider à trouver leur place dans le groupe. Ici aussi, l'essentiel est évident: appeler l'enfant par son prénom, une tâche bien plus ardue qu'il n'y paraît dans une crèche qui propose un accueil exclusivement occasionnel:

«Ce que j'apprécie vraiment chez nos professionnels de la petite enfance, c'est qu'ils retiennent immédiatement le prénom de chaque enfant, même si les enfants ne viennent que très sporadiquement. Nous accueillons de nombreuses familles du monde entier qui viennent d'arriver en Flandre et les prénoms de leurs enfants nous semblent parfois très étranges. Et pourtant, les professionnels de la petite enfance les retiennent tous.» (Responsable de crèche, Turnhout, 2017)

Les interactions individuelles avec les enfants apportent également une reconnaissance essentielle. Même quand la structure de la journée est chargée, il reste possible de s'adresser individuellement aux enfants: pendant le change, pendant les repas, à l'heure du coucher.¹⁷ Les professionnels de la petite enfance doivent trouver un équilibre entre les enfants individuels et le groupe.

En plus de reconnaissance, les enfants ont aussi besoin d'un soutien émotionnel. C'est pourquoi tous les professionnels de la petite enfance soulignent l'importance d'adopter une attitude sensible et réactive. Ils sont censés observer attentivement les enfants, remarquer leurs signaux, les reconnaître et les accepter, les interpréter et y répondre. On attend aussi d'eux qu'ils adaptent continuellement leur approche. Cela permet aux enfants de se sentir à l'aise, même si les professionnels de la petite enfance ne les connaissent pas encore très bien et que cela diminue leur capacité à prévoir leur comportement.¹⁷

«Rayan pleure chaque fois que Youssra quitte la pièce. Debby le remarque et essaie de proposer une activité amusante à Rayan lorsque Youssra quitte la pièce.»
(Collaborateur du projet PACE, Malines, 2018)

3. Conditions de réussite

Rendre l'offre prévisible et adopter une attitude sensible et adaptative peut sembler simple de prime abord, mais requiert au final beaucoup d'énergie de la part des professionnels de la petite enfance dans un groupe de vie régulièrement confronté à des événements inattendus. C'est la raison pour laquelle ces professionnels ont besoin de temps et d'espace, ainsi que de la possibilité de se constituer un répertoire^{2,9} commun de langage et d'actions sur le bien-être et l'implication. Cela peut se faire, par exemple, en consacrant régulièrement du temps à une réflexion commune, de préférence à l'occasion d'un événement spécifique concernant un enfant en particulier. Cette réflexion donne également aux professionnels de la petite enfance l'occasion de réfléchir à des alternatives lorsque les

enfants sont en difficulté ou que leur implication est faible. Parfois, elle peut même donner lieu à la réorganisation d'une approche, par exemple, celle relative à l'arrivée des enfants dans l'exemple cité plus haut.



COMMENT FAIRE ?

Comment vous assurer d'offrir une continuité et une prévisibilité par le biais de votre relation avec les enfants ?

- › Pensez à un moyen de vous souvenir rapidement des prénoms des enfants.
- › Réfléchissez ensemble aux moments où le sentiment de bien-être des enfants baisse. Y a-t-il un professionnel de la petite enfance disponible à ce moment-là et qui peut prendre le temps de les soutenir émotionnellement ? Est-il possible d'inclure un soutien émotionnel dans la répartition des tâches ?
- › Organisez une réflexion commune qui accorde une place prépondérante au bien-être des enfants. Tirez-en des enseignements au niveau du soutien émotionnel.

OFFRIR DES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT DANS LE CADRE D'UN ACCUEIL OCCASIONNEL ET FLEXIBLE

Afin de pouvoir offrir aux enfants et à leurs parents une stabilité dans le cadre de l'accueil occasionnel et flexible, les cadres de bien-être et d'implication se sont avérés importants. C'est également l'essence même de la garde d'enfants : faire en sorte que les enfants et les parents ressentent un certain confort et se sentent à l'aise. Mais l'accueil des enfants place la barre plus haut. Il entend aussi faire en sorte que les enfants s'épanouissent et qu'ils aient des opportunités de développement.^{18,19} Cela ne va pas de soi. Une étude menée à grande échelle sur la qualité de l'accueil des enfants en Flandre a montré que la plupart des crèches obtiennent de bons résultats en matière de bien-être et de soutien émotionnel par les professionnels de la petite enfance, mais que ces résultats sont moins bons en matière de soutien éducatif et de stimulation du langage.¹

Si l'accueil régulier peine déjà à fournir un soutien éducatif, c'est forcément encore plus difficile pour l'accueil occasionnel et flexible. Plusieurs raisons permettent d'expliquer cette situation : le groupe change fréquemment et les enfants sont présents à des heures atypiques auxquelles ils sont fatigués ou affamés et donc moins en état d'apprendre de nouvelles choses. Proposer des opportunités de développement dans ce type d'accueil serait-il dès lors trop ambitieux ? Le projet PACE a montré que les structures d'accueil occasionnel et flexible peuvent, elles aussi, proposer des opportunités de développement, une fois encore, en se concentrant sur l'essentiel et en restant vigilantes afin de saisir chaque opportunité qui se présente. Il en va donc exactement de même dans ce type d'accueil que dans l'accueil régulier.

1. Croire qu'il est possible

Les professionnels de la petite enfance sont formés pour proposer des opportunités de développement, mais leur formation repose sur l'accueil régulier. Il est donc moins évident pour eux d'identifier les opportunités de développement qu'offre un accueil organisé différemment. Le meilleur atout à ce niveau reste la conviction que c'est possible et cette conviction peut être acquise, par exemple, en constatant simplement qu'un enfant se sent bien dans l'accueil occasionnel.

« Certains collaborateurs étaient sceptiques. Ils pensaient qu'un enfant en particulier aurait du mal à changer ses routines et à rester plus longtemps à la crèche. Mais aujourd'hui, ils se sont rendu compte de l'impact positif que cela a eu sur cet enfant et sur son développement. Après avoir participé à quelques sessions d'adaptation, cet enfant était véritablement content de venir à la crèche. Donc, une fois de plus, le personnel a pu constater les avantages de ce type d'accueil. »
(Responsable de crèche, Gravesham, 2020)

2. Commencer par l'implication

Outre le bien-être, l'implication constitue, elle aussi, une condition importante de l'apprentissage. Quand un enfant est absorbé dans une activité, il se concentre et traite les nouvelles informations. C'est pourquoi il est important que les professionnels de la petite enfance observent les enfants et voient comment ils peuvent stimuler leur implication.

« Les professionnels de la petite enfance diversifient régulièrement l'offre afin de stimuler l'implication des enfants. Ils jouent un rôle actif, mais donnent aussi aux enfants une chance de découvrir les choses. Lorsque l'implication diminue, ils réagissent, par exemple, en leur tendant une poupée ou en les appelant par leur prénom. Ils transforment les choses du quotidien en activités. Vous vous rendez compte qu'une activité ne doit pas nécessairement être une activité classique, comme la peinture par exemple. » (Collaborateur du projet PACE, Malines, 2019)

L'observateur indique ici que les professionnels de la petite enfance font des activités quotidiennes, des activités qui invitent les enfants à s'impliquer. Et bien sûr, celles-ci sont également possibles dans le cadre de l'accueil occasionnel et flexible. Les activités quotidiennes constituent, par exemple, une occasion rêvée de stimuler le développement du langage. Pour ce faire, il suffit de nommer les actions et de poser des questions aux enfants.

3. L'environnement en tant qu'opportunité d'apprentissage

Pour de nombreux enfants, l'arrivée à la crèche représente leur première confrontation à la vie en dehors de la famille. Toutes les informations qu'ils y reçoivent sont nouvelles. Il y a beaucoup à apprendre sur les activités domestiques, sur les jouets, sur les autres enfants du groupe. Cet environnement offre également des possibilités de stimulation du langage. Afin de saisir réellement ces opportunités, les enfants ont besoin d'un feedback qui les encourage à faire un pas de plus ou à découvrir quelque chose de nouveau.

« Agnès a visionné quelques extraits de séquences vidéo. Elle remarque qu'une fillette ne s'implique pas beaucoup. Les professionnels de la petite enfance

L'observent principalement à distance et lui apportent un soutien plutôt général: «ooh, tu te débrouilles bien, ooh, c'est bien ...». Pendant le coaching vidéo, Agnès discute de ces extraits et de son observation avec les professionnels de la petite enfance.» (Collaborateur du projet PACE, Malines, 2018)

3.4 Comment l'accueil occasionnel et flexible peut-il apporter du confort aux parents?

Dans la première partie de ce livre, nous avons décrit les seuils auxquels se heurtent de nombreux parents vulnérables lorsqu'ils cherchent à faire garder leurs enfants. Les modèles d'accueil occasionnel et flexible tentent d'éliminer certains de ces seuils afin que les parents vulnérables trouvent plus facilement le chemin de la garde d'enfants. Cela ne veut pas dire pour autant que tout se passe à merveille quand ils ont trouvé une structure d'accueil, car d'autres seuils peuvent encore apparaître: dans le fonctionnement quotidien, dans le système de garde d'enfants ou encore liés aux attentes des parents par rapport à la garde d'enfants. Une structure d'accueil ne peut pas se limiter à proposer des places d'accueil, elle doit aussi veiller à ce que tous les parents se sentent à l'aise. Pour ce faire, il faut «aimer les parents aussi», a déclaré un responsable de crèche du Kent.

Les parents qui ont recours à l'accueil occasionnel et flexible vivent dans des circonstances diverses. Certains s'occupent de leurs enfants à la maison depuis de nombreuses années et doivent soudainement trouver un emploi rémunéré, d'autres ont un rythme de travail particulier qui rend difficile la recherche d'une place d'accueil et d'autres encore préféreraient s'occuper eux-mêmes de leurs enfants, mais ne peuvent pas le faire en raison des circonstances. Il n'est pas facile de faire en sorte que les parents d'un groupe aussi diversifié se sentent à l'aise dans le cadre de l'accueil de leur enfant. De plus, ces parents ont aussi des besoins de garde occasionnels ou flexibles, ce qui signifie qu'ils ne viennent que sporadiquement ou à des moments moins prévisibles. Dans ce qui suit, nous expliquons l'approche choisie par les partenaires du projet PACE pour garantir un certain confort à ces parents.

LE CONFORT COMME FORME D'IMPLICATION PARENTALE

Toute personne qui s'intéresse aux relations avec les parents dans le cadre des services de garde d'enfants rencontrera forcément le concept d'implication des parents. Il s'agit d'un concept important dans le domaine de l'accueil des enfants, qu'on retrouve dans la législation, dans les cadres et les pratiques pédagogiques ainsi que dans la recherche. L'idée de base est que si les parents se sentent impliqués dans la garde des enfants, cela ne peut qu'améliorer le bien-être et le développement des enfants à la crèche et en dehors. C'est pourquoi l'implication des parents fait partie de la qualité pédagogique de l'accueil des enfants.^{19,20}

La participation des parents part d'un modèle de collaboration: les parents peuvent aider les professionnels de la petite enfance à s'occuper de leur enfant

et, inversement, ces derniers peuvent aider les parents.²¹ Ce modèle de collaboration place beaucoup d'attentes sur les parents et les professionnels de la petite enfance. On attend des parents qu'ils manifestent de l'intérêt pour la journée de leur enfant, qu'ils partagent des informations sur l'enfant, qu'ils prennent du temps pour les activités de la crèche et qu'ils suivent le développement de leur enfant à la maison. À leur tour, les professionnels de la petite enfance doivent établir une relation de collaboration avec un groupe de parents divers, accueillir les parents dans le groupe et leur apporter du confort. Dans l'agitation quotidienne, ce ne sont pas des tâches faciles.²² De plus, certaines attentes sont implicites, ce qui peut entraîner des malentendus, un manque de clarté et de confiance.²⁰

En se concentrant sur la collaboration, on perd rapidement de vue le déséquilibre en termes de pouvoir entre les parents et les professionnels. Nous ne voulons pas dire par là que les professionnels de la petite enfance veulent le «pouvoir», mais que ce sont des professionnels, ce qui n'est pas le cas des parents. Le déséquilibre qui en résulte a souvent un plus grand impact dans les familles vulnérables ou dans les familles issues de l'immigration²³, dont l'expérience des structures de pouvoir est différente. Tant les attentes élevées que le déséquilibre au niveau du pouvoir peuvent entraver l'implication des parents. Une approche réfléchie peut apporter des solutions pour toutes les personnes concernées.

UNE «WHOLE FAMILY APPROACH»

La plupart des modèles et des méthodologies d'implication des parents mettent l'enfant au centre des préoccupations: la collaboration entre les parents et les professionnels de la petite enfance doit promouvoir le bien-être et le développement de l'enfant ... mais cet accent cache un écueil. En effet, peut-on considérer qu'un parent trop fatigué pour participer à une activité organisée par la crèche laisse tomber son enfant? Et comment un parent peut-il intégrer les attentes de la crèche dans son espace de prise en charge? Le projet PACE a donc déplacé l'attention de l'enfant vers la famille dans sa globalité et a opté pour une «*whole family approach*».

«Les approches de type «*whole family approach*» fournissent un cadre qui permet d'examiner les problèmes et les points forts et proposer des solutions plus durables. Ces solutions reconnaissent que ce qui est bon pour un enfant est également bon pour sa famille, et vice versa. De plus, ce qui est bon pour la famille est également bon pour la société. Ces approches reconnaissent que les droits des femmes et des enfants sont des droits humains. Donner aux enfants un bon départ dans la vie et créer une stabilité au niveau de la famille exige d'être attentif à l'ensemble et, en particulier, au bien-être des enfants et à la capacité des parents (mères, pères, grands-parents et autres personnes qui s'en occupent).»²⁴

Sur la base de cette «*whole family approach*», le projet PACE a élaboré un certain nombre de principes en matière de participation des parents, qui ont été traduits en engagements concrets, en valeurs et en attitudes fondamentales.

LES QUATRE PRINCIPES DE L'IMPLICATION DES PARENTS DU PROJET PACE

- L'accueil des enfants est un service qui soutient les familles, pas seulement les enfants.
- Nous reconnaissons que la prise en charge de leurs enfants n'est qu'un des nombreux rôles qu'endossent les parents.
- Nous reconnaissons que les familles sont les premiers éducateurs de leurs enfants et qu'elles peuvent être soutenues dans cette démarche.
- Les services de garde d'enfants établissent de manière proactive des relations significatives avec toutes les familles.

Pour les parents, cela peut être un soulagement de ne plus être considérés uniquement comme des parents pendant un certain temps. La garde d'enfants y contribue, car les parents disposent de temps. Et cela aussi, c'est du confort.

«Les enfants grandissent. Il est important d'avoir des contacts et de redevenir un adulte. Il est important de sentir qu'avoir élevé un enfant ne signifie pas qu'on est mort et enterré. Quand on se remet à utiliser son cerveau dans le cadre d'une formation, on en veut plus. Cela donne confiance.» (Emma, Gravesham, 2020)

3.5 Une whole family approach déclinée en quatre principes

Pour les services de garde d'enfants, transposer les principes du projet PACE dans la pratique quotidienne n'est pas évident. En fin de compte, l'enfant est à la base de la collaboration, et ces services passent beaucoup plus de temps et les observent plus intensément que leurs parents, et cela même dans l'accueil occasionnel ou flexible. En outre, d'autres parties du système de garde d'enfants sont principalement axées sur les enfants: des formations des professionnels de la petite enfance aux méthodes d'implication des parents en passant par les directives en matière de sécurité.

Sur la base des témoignages de parents, nous allons examiner ce que chacun de ces principes signifie en pratique pour une structure d'accueil occasionnel et flexible.

LA GARDE D'ENFANTS EST UN SERVICE QUI SOUTIENT LES FAMILLES ET DONC PAS SEULEMENT LES ENFANTS

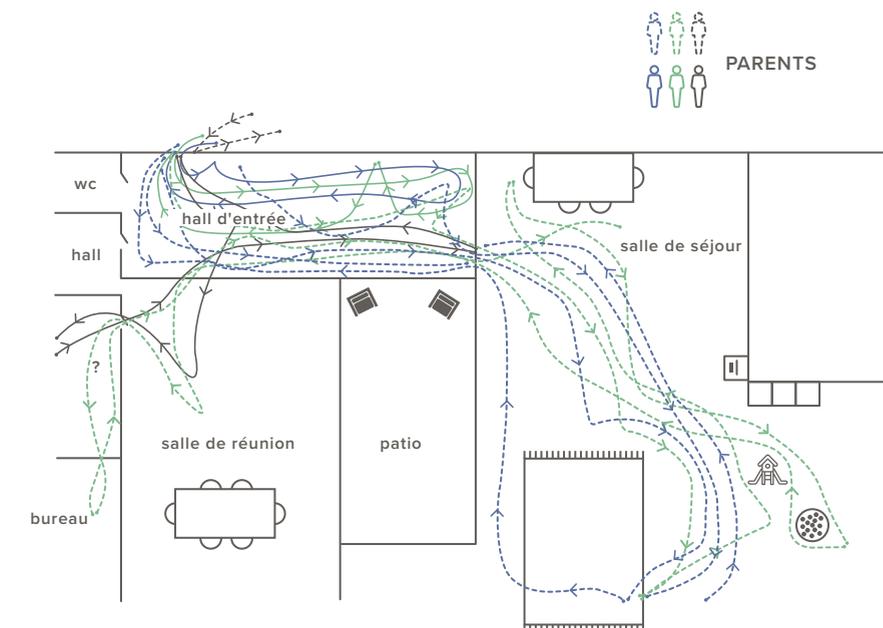
Aussi évident que ce principe puisse paraître, il ne l'est pas toujours en pratique. Si le service soutient l'ensemble de la famille, il serait logique que les parents puissent en expérimenter tous les aspects en voyant ce que fait leur enfant, à un moment qui leur convient. Pour les parents qui ont des horaires de travail irréguliers, il est désagréable de n'être accueillis qu'à certains moments de la vie du groupe. Et les parents dont les enfants ne viennent que de temps en temps à la crèche préféreraient ne pas devoir attendre l'organisation d'une journée des familles pour en découvrir le fonctionnement.

«Pour des raisons sanitaires et de sécurité, nous ne sommes entrés que dans l'espace réservé à l'accueil, celui où on enlève les chaussures. Il est difficile d'avoir des relations normales dans ce contexte.»

(Sandra, Brighton & Hove, 2020)

Les parents comprennent qu'une crèche leur demande de ne pas déambuler partout, n'importe quand. Ils voient bien que cela perturbe les enfants et ils trouvent aussi que c'est mieux pour la sécurité. Ils apprécient néanmoins les moments où ils sont les bienvenus dans la routine quotidienne de la crèche:

«Vous avez l'impression d'être bloqué à la porte ici. S'ils sont assis à table à midi et qu'ils mangent des fruits, alors vous êtes autorisée à entrer. C'est bien. C'est la participation des parents, on vous écoute, vous vous sentez à l'aise dans la pièce, vous pouvez être présente.» (Sharon, Turnhout, 2020)



Plan de 38 Volt sur lequel sont reproduits les déplacements

«C'était personnel et ils connaissaient notre famille. Nous nous sommes promenes librement à l'intérieur et à l'extérieur et nous nous sommes sentis à l'aise.»
(*Verity, Brighton & Hove, 2020*)

Lorsque les parents sont les bienvenus, ils peuvent encore se heurter à des obstacles dans l'espace. Une porte peut leur donner l'impression qu'ils ne sont pas autorisés à aller plus loin, même si elle sert uniquement à garder la chaleur à l'intérieur. Une table peut bloquer le passage des parents. Tout le monde ne ressent pas ces éléments comme un frein. Il est intéressant d'observer les allées et venues des parents un matin et un soir et de les reproduire sous la forme de lignes sur un plan de la crèche. Vous aurez ainsi une vision claire des éventuels obstacles qu'ils rencontrent.

NOUS RECONNAISSONS QUE S'OCCUPER DE LEURS ENFANTS NE REPRÉSENTE QU'UN DES NOMBREUX RÔLES QU'ENDOSSENT LES PARENTS

Les collaborateurs des crèches ne voient qu'une des nombreuses tâches de prise en charge qu'assument les parents dans le cadre de leur champ de prise en charge: la prise en charge d'un enfant qui va à la crèche. Ils ne voient pas les autres tâches de prise en charge, ce qui ne signifie pas que les parents n'en ont pas d'autres. Les professionnels de la petite enfance qui s'occupent d'un enfant pendant de nombreuses heures sont volontiers prêts à partager cette prise en charge avec les parents, mais quand les journées sont chargées, ce partage peut s'avérer trop lourd pour un parent. Et au niveau du groupe, les crèches aiment stimuler le lien entre les enfants par le biais d'activités avec les parents. Le simple fait de demander de participer à une activité de ce type peut perturber les itinéraires tracés par les parents dans leur champ de prise en charge. Reconnaître les nombreux rôles endossés par les parents signifie donc, avant tout, faire correspondre les demandes et l'offre aux parents à ces rôles. Les professionnels de la petite enfance et les coordinateurs doivent donc toujours se poser la question suivante: quel est l'impact de cette demande sur les autres rôles endossés par les parents?

La reconnaissance du rôle des parents réside également dans l'attitude fondamentale des professionnels de la petite enfance. C'est une attitude sans jugement, même dans le cas où le comportement ou l'approche des parents les surprend. Le point de départ du raisonnement est que les parents ont certainement une bonne raison d'agir de la sorte.

«Une maman vient généralement chercher son enfant à l'heure de fermeture. Certains professionnels de la petite enfance ont du mal à l'accepter, d'autant plus qu'ils savent que cette maman ne travaille «qu'à mi-temps». Dans le cadre du soutien, nous explorons les (bonnes) raisons possibles pour lesquelles cette maman attend l'heure de la fermeture pour venir chercher son enfant. Quels sont les impératifs de temps de cette femme? Nous nous demandons également si les professionnels de la petite enfance ont vraiment besoin de savoir pourquoi elle vient chercher son enfant à l'heure de la fermeture. Après tout, aucune règle ne l'interdit.» (*Collaborateur du projet PACE, Malines, 2019*)

Les idéologies sur la parentalité jouent souvent un rôle dans le jugement. Cela s'est également vérifié dans le cadre du projet PACE. Dans cette idéologie, la parentalité prime, et les autres rôles des parents devraient occuper une place moins centrale dans le champ de prise en charge. Toutes les personnes et toutes les régions du monde ne voient pas les choses de la même façon.

Les partenaires français du projet PACE ont régulièrement parlé du «soin de soi». Prendre soin de soi, mentalement et physiquement. Ils pensaient qu'il était tout à fait normal que les parents cherchent une crèche pour pouvoir aller chez le coiffeur.

Lorsque les professionnels de la petite enfance tiennent compte du rôle des parents, ces derniers se sentent davantage reconnus en tant que personne par l'intérêt porté à leur situation personnelle. Communiquer ce sentiment semble évident et, pourtant, ce n'est pas toujours le cas. Une mère témoigne des différences entre deux crèches.

«C'était une excellente crèche, mais les professionnels de la petite enfance étaient distants. Avec mon troisième enfant, je suis passée à une crèche où ils étaient plus amicaux. Alors qu'ils font un excellent travail avec les enfants, certains professionnels de la petite enfance ne s'intéressent pas à la vie des parents et ne la comprennent pas.» (*Wilma, Brighton & Hove, 2020*)

NOUS RECONNAISSONS QUE LES FAMILLES SONT LES PREMIERS ÉDUCATEURS DE LEURS ENFANTS ET QU'ELLES PEUVENT ÊTRE SOUTENUES DANS CETTE DÉMARCHE

Les professionnels de la petite enfance passent beaucoup de temps avec les enfants et jouent un rôle important dans leur éducation. Ils apprennent à bien connaître les enfants. Comme les enfants fonctionnent en groupe, les professionnels de la petite enfance voient chez les enfants certains aspects que les parents ne peuvent pas voir à la maison. Ils ont donc parfois facilement tendance à donner des conseils sur l'éducation des enfants. Aussi bienveillants que soient ces conseils, ils sont parfois difficiles à entendre par un parent qui s'est dépêché d'arriver à la crèche après une journée de travail stressante.

«J'aimerais qu'ils serrent mon enfant dans leurs bras au lieu de me donner des conseils pour gérer la situation quand elle est difficile. Je sais très bien que c'est pénible.» (*Emily, Gravesham, 2020*)

Les conseils sont censés apporter un soutien, et les professionnels de la petite enfance reconnaissent que les parents ont droit à ce soutien. Seulement, ils perdent de vue le déséquilibre de pouvoir entre eux et les parents, et le fait qu'ils sont des éducateurs professionnels. Il appartient à la crèche de soutenir les parents d'autres manières: en les aidant à trouver des itinéraires dans leur champ de prise en charge, en partageant une photo de l'enfant, en les accompagnant vers l'école ou un autre mode d'accueil.

LES SERVICES DE GARDE D'ENFANTS ÉTABLISSENT DE MANIÈRE PROACTIVE DES RELATIONS SIGNIFICATIVES AVEC TOUTES LES FAMILLES

Une famille cherchera à entrer en contact avec la crèche plus rapidement et plus souvent qu'une autre. Ce n'est pas un problème en soi. Toutes les familles n'ont pas les mêmes besoins de contact. Mais il ne faudrait pas qu'une famille ne se sente pas soutenue parce que les parents n'arrivent à la crèche qu'à l'heure de la fermeture. À ce niveau, la crèche peut choisir d'agir de manière proactive.

À cet égard, un premier aspect consiste à préciser d'emblée la flexibilité que les services de garde d'enfants peuvent et ne peuvent pas offrir. Si, dans ce cadre, ils clarifient, dès le départ, le point de vue des membres du personnel, qui eux aussi évoluent dans un champ de prise en charge, ils pourront très certainement compter sur la compréhension des parents.

Un deuxième aspect concerne le respect du rythme des familles. Une famille peu demandeuse de contacts peut simplement avoir besoin de plus de temps que les autres. Si les professionnels de la petite enfance partent du principe, dans ce cas, que la famille aime garder ses distances, ils n'essaieront plus de créer des liens plus étroits. Il se peut, cependant, qu'une famille se sente précisément soutenue par le fait que le personnel de la crèche multiplie les tentatives de rapprochement.

UNE CHECK-LIST

Une «*whole family approach*» ne peut pas se mettre en place du jour au lendemain. Elle requiert une vision claire, ainsi que l'adhésion d'un responsable qui soutienne cette vision et de collaborateurs qui ont la possibilité de s'approprier cette approche et de développer un répertoire de pratiques partagé.

Afin de contribuer à la mise en place de cette pratique partagée, nous avons élaboré une liste de contrôle décrivant les expériences que l'accueil souhaite offrir aux familles. Les collaborateurs peuvent ainsi vérifier si tous les parents valident chaque point de cette liste et ensuite en présenter les résultats aux parents pour chercher, avec eux, une réponse aux éventuelles dissonances constatées.

CHECK-LIST DES QUATRE PRINCIPES DU PROJET PACE

- La garde d'enfants me permet de m'adonner à d'autres activités, que je trouve également importantes.
- Je pense que l'explication concernant la garde d'enfants est claire. Je sais comment on s'occupe de mon enfant et ce que la crèche attend de moi.
- Si un imprévu se produit au travail ou avec les autres enfants, je peux compter sur la crèche pour s'occuper de mon enfant.
- Quand mon horaire change, je suis rapidement informée si mon enfant peut ou non aller à la crèche.
- Les professionnels de la petite enfance m'écoutent quand je suis inquiète pour mon enfant.
- Les jours plus difficiles, je me sens soutenu(e) par les professionnels de la petite enfance.

- Quand mon enfant a une journée difficile, les professionnels de la petite enfance me consultent pour que nous cherchions ensemble comment le gérer.
- Les professionnels de la petite enfance ne me jugent pas.
- Les professionnels de la petite enfance me considèrent comme une personne à part entière, pas uniquement comme un parent.
- Les professionnels de la petite enfance nous saluent toujours, mon enfant et moi.
- Si je ne comprends pas quelque chose, les professionnels de la petite enfance me le réexpliquent.

3.6 Conclusion

Il n'est pas facile de proposer un accueil occasionnel et flexible synonyme de confort tant pour les enfants que pour les parents. Une telle approche exige des interventions organisationnelles et un engagement important de la part de tous les membres du personnel. Une équipe doit régulièrement remettre son approche en question et vérifier si chacun de ses éléments est vraiment nécessaire et ce processus n'a rien d'un simple exercice d'objectivation neutre, car les expériences de chaque famille sont différentes.

Les clés, à ce niveau, ce sont l'attention et le temps: l'attention accordée à toute la famille et le temps pour réfléchir, échanger, discuter et développer des pratiques communes. Mais pour de nombreuses équipes, le temps ne suffit pas et elles ont besoin d'un accompagnement dans le cadre des discussions et du développement de la pratique.

4.

UN GRAND MERCI AUX PROFESSIONNELS DE LA PETITE ENFANCE

Aux chapitres précédents, nous avons déjà fait valoir que les professionnels de la petite enfance sont la clé de la réussite de l'accueil occasionnel et flexible. Sans leur engagement, aucun service de garde d'enfants n'est en mesure de réaliser un travail de qualité. Toutefois, une structure d'accueil occasionnel et flexible implique une plus grande adaptation au niveau de la réflexion, de la perception, et du fonctionnement. En effet, les professionnels de la petite enfance d'une structure d'accueil occasionnel et flexible doivent sans cesse nager à contre-courant. Tous les aspects du système de garde d'enfants visent à assurer un accueil prévisible et régulier: de la formation initiale et continue des professionnels de la petite enfance, des exigences de qualité émanant des autorités et des cadres pédagogiques relatifs aux idées sur la parentalité, en passant par l'organisation pratique des initiatives de garde d'enfants. Pour mener à bien leurs tâches, les professionnels de la petite enfance ont besoin d'un encadrement adéquat, dont les caractéristiques seront décrites sous la forme de quatre conseils. Ces derniers font partie intégrante du système de garde d'enfants. C'est la raison pour laquelle nous allons commencer par esquisser un certain nombre d'éléments fondamentaux du flux auquel les collaborateurs doivent faire face.

4.1 Le flux du système de garde d'enfants

Comme tout secteur, la garde d'enfants a un système. Ce dernier se compose de quatre niveaux qui se renforcent mutuellement. Les professionnels de la petite enfance ont leur propre professionnalisme (1), qui va de pair avec celui de l'équipe et de l'organisation dans laquelle ils travaillent (2). La collaboration avec d'autres organisations (3) renforce l'ensemble, tout comme la politique (4). Actuellement, les niveaux de la politique et des autres organisations sont entièrement axés sur la prévisibilité, tant en ce qui concerne les demandes d'accueil que le groupe d'enfants. Cette situation se reflète dans de nombreux aspects du système: les exigences en matière de formation et de qualification, les formations continues,

les cadres de qualité, l'organisation pédagogique et pratique. Les collaborateurs des structures d'accueil occasionnel et flexible sont ainsi confrontés à une pratique qui s'écarte des cadres appris au cours de leurs études, de leur stage et de leur expérience professionnelle.

LES EXIGENCES EN MATIÈRE DE FORMATION ET DE QUALIFICATION

En Flandre, aux Pays-Bas, en France et en Angleterre, des formations spécifiques sont organisées à l'attention des professionnels de la petite enfance. Toutefois, ces formations diffèrent en fonction du pays. Dans les secteurs qui accueillent les enfants de moins de trois ans, les professionnels de la petite enfance des quatre pays peuvent travailler sur la base d'un diplôme de l'enseignement secondaire, parfois complété par une année supplémentaire de spécialisation. Les professionnels de la petite enfance qui occupent un poste de direction ou d'encadrement possèdent généralement un diplôme de Licence.¹ Tant les formations de l'enseignement secondaire que celles de bachelier sont axées sur le type de «garde d'enfants régulière». Il s'agit d'un choix logique. En effet, la majorité des parents ont recours à ce type d'accueil. La plupart des formations s'intéressent également aux familles vulnérables. L'inclusion et l'équité sont des sujets habituels, mais ils s'inscrivent dans le cadre d'un accueil régulier allant de pair avec une demande prévisible de garde d'enfants.²

En outre, la formation spécifique du personnel de la petite enfance n'est pas obligatoire partout, et les exigences de qualification varient d'un pays à l'autre. Ainsi, ces dernières sont généralement moins strictes pour les enfants de moins de trois ans.¹ En Flandre, par exemple, depuis 2020, les professionnels de la petite enfance ne doivent plus obtenir de diplôme de formation et peuvent faire valoir leurs qualifications professionnelles. Les autorités flamandes entendent ainsi pourvoir les nombreux postes vacants dans ce secteur. Les exigences en matière de qualifications professionnelles évoluent. Quoique peu probable, on ne sait pas encore si l'accueil flexible jouera un rôle à cet égard. Cette évolution contraste fortement avec l'appel récurrent en faveur d'un niveau de qualification plus élevé du personnel de la petite enfance.^{3,4,5} Les partisans de cette idée soulignent les attentes élevées de la société, des politiques et de la science en matière de garde d'enfants. Une formation adéquate constitue un élément essentiel en vue de répondre à ces attentes.^{5,6}

LA FORMATION CONTINUE

Un diplôme, une formation ou des études ne constituent pas la panacée. Ainsi, les professionnels de la petite enfance acquièrent des connaissances et des compétences supplémentaires tout au long de leur carrière, et ce, tant sur le lieu de travail que dans le cadre de la formation continue. Cette dernière occupe une place importante au niveau des recommandations relatives au cadre de qualité pour l'éducation et l'accueil des jeunes enfants (*Early childhood education and care*), élaboré par la Commission européenne.¹ Ainsi, la Commission considère que la participation à des initiatives de développement professionnel est une condition préalable à la poursuite du travail dans le secteur pour l'ensemble du personnel de la petite enfance, y compris les professionnels de la petite enfance peu qualifiés. La formation continue est obligatoire en Flandre et en Angleterre, mais les

autorités ne précisent pas la fréquence. En France, la formation continue n'est obligatoire qu'à l'attention des professionnels de la petite enfance qui accueillent des enfants de plus de trois ans. La formation continue est une obligation professionnelle si les enfants ont moins de trois ans, mais il n'existe aucun contrôle. Aux Pays-Bas, en revanche, il n'existe aucune règle en matière de formation continue.¹ Le temps consacré à la formation continue n'est guère réglementé, le contenu l'est encore moins. Seules des règles ont été définies en matière d'initiation aux premiers secours pour les enfants et les nourrissons, laquelle doit être régulièrement organisée. En outre, les organisations de garde d'enfants sont libres de choisir les domaines de spécialisation de leur personnel. L'examen de l'offre montre que la question de la flexibilité est à peine abordée, un thème qui ne rencontre pas un vif intérêt de la part des acteurs du secteur.

Le peu de possibilités en matière de formation continue sur l'accueil flexible oblige les initiatives d'accueil qui souhaitent travailler de manière plus flexible à rechercher d'autres moyens pour encadrer leur personnel. À cet égard, il est essentiel de prévoir des heures pendant lesquelles les professionnels de la petite enfance peuvent réfléchir conjointement, discuter d'une approche ou analyser un cas. Cependant, le temps fait défaut. Dans aucun des pays du projet PACE, les organisations de garde d'enfants ne disposent de la marge financière nécessaire en vue de rémunérer le personnel pour le temps qu'il ne passe pas avec les enfants. Cependant, le temps consacré à la réflexion commune est bénéfique pour tous les acteurs du secteur de l'accueil des enfants: les professionnels de la petite enfance, les enfants et leurs familles.⁷

Le multi-accueil de Saint-Martin-Boulogne organise deux fois par an une journée de formation à l'attention de tous les professionnels de la petite enfance. Cette formation se tient toujours le samedi pour éviter que la crèche ne doive fermer. En outre, deux fois par an, chaque éducateur suit une formation d'une journée consacrée à l'initiation aux premiers secours pour les enfants et les nourrissons. Les professionnels de la petite enfance suivent cette formation en binôme, afin que leurs collègues puissent se charger de l'accueil des enfants.

LES EXIGENCES EN MATIÈRE DE QUALITÉ

Comme vous avez pu le lire à la partie 2, la Flandre, l'Angleterre et la France disposent d'un cadre de qualité pédagogique contraignant auquel doivent se conformer toutes les initiatives de garde d'enfants. Aux Pays-Bas, il existe bel et bien un cadre pédagogique, mais ce dernier n'est pas contraignant. Ces cadres n'entravent pas, mais ne facilitent pas pour autant l'accueil flexible. Aucun des quatre cadres ne mentionne l'accueil flexible ou occasionnel. Dès lors, les structures d'accueil flexible ou occasionnel doivent faire preuve de créativité pour respecter les différents cadres. En effet, de nombreuses méthodes en matière de garde d'enfants ont été développées dans et pour des organisations qui proposent un accueil prévisible.

Les professionnels de la petite enfance du système de garde à domicile de Brighton & Hove qui se chargent de la garde d'enfants à domicile ne sont pas tenus de suivre les lignes directrices de l'accueil en groupe. Par conséquent, ils peuvent adapter leur fonctionnement pédagogique au contexte d'une famille et aux moments passés avec les enfants. Par ailleurs, ces professionnels de la petite enfance doivent opérer de nombreux choix de manière autonome, sans pouvoir consulter leurs collègues.

LES VISIONS PÉDAGOGIQUES

Tout éducateur jouissant d'une certaine expérience connaît les pratiques pédagogiques qui favorisent le bien-être et l'implication des enfants. Nombre de ces pratiques ont été mises au point afin que de nombreuses familles se sentent comme chez elles à la crèche. Citons, à titre d'exemple, un mur sur lequel sont accrochées les photos des familles de tous les enfants qui viennent à la crèche. Lorsqu'ils en ressentent le besoin, les enfants peuvent trouver du réconfort en regardant la photo de leur famille. En revanche, il s'avère difficile, voire impossible de demander aux parents d'apporter une photo de famille si l'enfant n'est accueilli qu'occasionnellement. Pourtant, c'est justement dans le cadre d'un accueil occasionnel qu'une photo de la famille pourrait apporter un peu de réconfort aux enfants qui ressentent parfois de la tristesse. Pour pallier ce problème, certaines crèches pro-



posent de photographier la famille ou l'un des parents sur place, et d'effectuer ensuite une impression en couleur. Toutefois, cette pratique a aussi ses limites. En effet, si une famille ne maîtrise pas encore la langue, elle ne comprendra probablement pas l'utilité d'une telle photo. De plus, tout le monde n'aime pas être photographié, et les photos suscitent parfois la suspicion de ceux qui ont eu de mauvaises expériences avec les organismes officiels.

Il existe une multitude de pratiques pédagogiques. Celles-ci s'inscrivent dans une vision globale qui met l'accent sur le bien-être, la continuité et la familiarité des enfants. Pour les professionnels de la petite enfance, ces pratiques apportent un soutien précieux au niveau de l'encadrement émotionnel des enfants et de l'organisation pratique du travail. En revanche, un accueil occasionnel et flexible entrave l'application de ces pratiques, lesquelles doivent alors être adaptées au contexte. Parfois, même les aspects les plus élémentaires exigent plus d'efforts, par exemple, connaître le nom de tous les enfants du groupe.

Les responsables de la crèche Het Lindeke à Turnhout estiment qu'il est important d'apprendre immédiatement le nom de chaque enfant afin de créer un sentiment d'affection. Au cours des trois premiers mois de l'année 2020, la garde de 92 enfants a pu être assurée. La crèche Het Lindeke accueille des familles d'origines très diverses: au début, de nombreux noms ne faisaient pas partie du cadre de référence des professionnels de la petite enfance. L'apprentissage des noms s'avère plus difficile pour un professionnel de la petite enfance de la crèche Het Lindeke par rapport à un professionnel de la petite enfance qui travaille dans une crèche qui ne propose qu'un accueil permanent.

L'ORGANISATION PRATIQUE

Dans de nombreuses structures d'accueil, une organisation pratique axée principalement sur un groupe d'enfants ayant un horaire de garde fixe se traduit par de nombreux détails: un petit bac personnel pour y déposer le matériel de soins de chaque enfant, un système d'enregistrement des couches jetables utilisées par enfant, des repas à commander auprès d'un traiteur pour toute la semaine, etc. Dès lors, il n'est pas évident de trouver une alternative pour chaque élément, surtout quand les professionnels de la petite enfance organisent leur travail de cette manière depuis des années.



Au sein de la crèche Het Lindeke, les professionnels de la petite enfance avaient l'habitude de vider les sacs à dos des enfants, une tâche chronophage. Par conséquent, ils ont décidé de modifier cette routine: les parents déposent désormais les affaires de leur enfant dans un petit bac. Chaque bac contient une fiche accompagnée d'images indiquant les affaires que les parents doivent déposer dans le bac. Il existe une fiche spécifique en fonction de la durée de l'accueil (une journée complète ou une demi-journée). Les parents appliquent la carte nominative adhésive de leur enfant sur le bac. Grâce aux différentes couleurs des bacs, les professionnels de la petite enfance peuvent ainsi distinguer directement les enfants qui ont emporté de la nourriture pour la journée des autres enfants.

Ceci étant, l'organisation du travail en tant que telle constitue un obstacle plus important. Dans les pays qui ont participé au projet PACE, le temps de travail durant lequel les professionnels de la petite enfance ne doivent pas s'occuper d'un enfant est relativement restreint. En d'autres termes, les professionnels de la petite

enfance ne disposent que d'une marge de manœuvre limitée pour réfléchir à leur approche ou pour la coordonner avec leurs collègues.

Au cours du projet PACE, un conseiller pédagogique a travaillé en étroite collaboration avec les équipes des crèches Het Lindeke à Turnhout et 38 Volt à Malines. L'objectif était d'élaborer conjointement un professionnalisme adapté au contexte spécifique de l'accueil occasionnel et flexible. Il en résulte les quatre recommandations ci-après.

4.2 Recommandation 1: *Start with why*

Tout au long du projet PACE, les coordinateurs ont répété à maintes reprises le conseil suivant: l'accueil flexible et occasionnel ne doit être envisagé qu'en connaissance de cause. C'est la raison pour laquelle le premier conseil est le mantra de Simon Sinek: *commencez par le pourquoi*.⁸ Si les professionnels de la petite enfance sont suffisamment convaincus de l'utilité d'un accueil plus flexible, ils seront davantage motivés pour surmonter les difficultés pratiques.

«La variation ne me fait pas peur, et je pense qu'il est très important que chacun ait la possibilité de faire ce qui lui semble bon pour sa famille et son enfant. Cette façon de travailler donne aux parents la possibilité de chercher un emploi, de suivre une formation ou de se détendre. Et pour les enfants, c'est aussi très bon pour le développement social. Ils apprennent à gérer différentes situations.» (Enquête en ligne du projet PACE, 2020)⁹

TROIS RAISONS POUR METTRE EN PLACE UN TEL SYSTÈME

Étant donné que le système de garde d'enfants est axé sur la prévisibilité et la continuité, tant d'un point de vue pédagogique qu'organisationnel, il est difficile de concevoir et de formuler les raisons en vue de renforcer la flexibilité. Au cours du projet PACE, trois raisons évidentes ont été mises en évidence. La première raison est certainement la différence que cette forme de garde d'enfants peut apporter dans la vie des familles et des enfants.

«Notre attitude. Désormais, nous considérons la famille comme un tout. Nous avons également amélioré leur vie. Les parents trouvent maintenant probablement un emploi car ils ont pu se présenter à l'entretien d'embauche grâce à notre aide.» (Responsable de crèche, Gravesham, 2020)

La deuxième raison est la suivante: les professionnels de la petite enfance qui ont pu acquérir de l'expérience dans les structures d'accueil occasionnel et flexible sont conscients des avantages pour les enfants, malgré d'éventuels inconvénients. Ainsi, les enfants qui viennent occasionnellement ont la possibilité de faire connaissance avec une crèche, ils peuvent trouver la paix dans un environnement prévisible et ils ont des possibilités de développement et de croissance en entrant en contact avec le monde extérieur à la famille et avec des enfants du même âge.

De même, cette situation est également bénéfique pour les enfants qui viennent régulièrement. En effet, ils acquièrent de nouvelles expériences et profitent en même temps des efforts fournis par les professionnels de la petite enfance en vue de mettre tous les enfants à l'aise. L'argument important avancé par la plupart des professionnels de la petite enfance est le fait que cette approche est bénéfique pour tous les enfants. Au cours du projet PACE, il s'est avéré qu'ils attachaient une grande importance à un traitement équitable.

Une troisième raison réside dans les avantages pour les professionnels de la petite enfance. Ils tirent leur satisfaction professionnelle de la variation inhérente à l'accueil flexible. Ils aiment les contacts avec les différents parents. Ils considèrent cette forme d'accueil comme une occasion d'apprendre et d'approfondir leurs connaissances. Cet atout n'est certainement pas négligeable dans un secteur qui n'offre que peu de possibilités de mobilité professionnelle. Enfin, les professionnels de la petite enfance sont fiers de pouvoir contribuer à la vie des familles et à la société.

«Notre méthode a aidé de nombreuses familles à saisir des opportunités qu'elles n'ont pas toujours en raison du travail, des formations, de la confiance dans les services de garde d'enfants et les professionnels de la petite enfance.»

(Enquête en ligne du projet PACE, 2020)⁹



COMMENT FAIRE ?

Les trois raisons susmentionnées demeurent assez abstraites pour les personnes qui n'ont pas pu expérimenter les avantages. Ainsi, le recours aux deux méthodes suivantes permet de concrétiser l'utilité de l'accueil flexible et occasionnel.

- Montrer que c'est possible. Il importe que les professionnels de la petite enfance aient véritablement la possibilité de voir des exemples concrets de leurs propres yeux. Les coordinateurs de Gravesham ont visité des structures en Flandre qui proposent un accueil flexible et occasionnel. Ainsi, ils ont pu constater que les professionnels de la petite enfance étaient enthousiastes et qu'ils maîtrisaient parfaitement la situation. Par ailleurs, les enfants montrent une réelle implication, et affichent un bien-être élevé. Les responsables étaient rassurés : un mariage entre flexibilité et accueil de qualité est possible.
- À travers le regard des familles. Les expériences des familles peuvent convaincre les professionnels de la petite enfance. Si ces derniers apprennent que de petits ajustements peuvent aider considérablement les familles, ils porteront un autre regard sur la garde d'enfants. Ainsi, les professionnels de la petite enfance ayant participé à certaines expériences dans le cadre du projet PACE affirment qu'ils ont opéré un changement de mentalité. À présent, leur perspective est davantage la famille que les enfants.

«Nous avons maintenant appris qu'il peut se passer beaucoup de choses au sein d'une famille. Celle-ci porte un sac à dos, et nous pouvons l'aider à vider ce dernier en proposant une garde occasionnelle pour leur enfant.»

(Enquête en ligne du projet PACE, 2020)⁹

APRÈS LE POURQUOI, LE COMMENT ET LE QUOI

Outre la finalité, il faut également se poser la question des modalités. Au cours de la deuxième partie, nous avons abordé les objections avancées par les professionnels de la petite enfance concernant l'accueil occasionnel : les objections pédagogiques liées à la finalité, mais également une série d'objections pratiques, tout à fait légitimes, par ailleurs. L'esquisse du système réalisée au début de ce chapitre met clairement leur cause en lumière. La formation préalable et l'offre de formation n'accordent aucune attention à l'accueil occasionnel et flexible. C'est pourquoi cette attention s'avère nécessaire sur le lieu de travail, où les équipes élaborent leur pratique pédagogique, tant en termes de contenu que de processus.

4.3 Recommandation 2: La flexibilité doit être un atout

L'accueil occasionnel et flexible touche une multitude d'aspects de la garde d'enfants. D'autre part, de nombreux aspects de l'accueil régulier restent d'application. C'est la raison pour laquelle il convient de se concentrer en premier lieu sur les sous-aspects qui façonnent les contours de la flexibilité, à savoir la délimitation de la flexibilité, mais également les relations avec les enfants et les familles.

LA MISE AU POINT D'UNE PRATIQUE PÉDAGOGIQUE FLEXIBLE

Par définition, toute pratique pédagogique est flexible. Un enfant n'est pas l'autre et chaque enfant réagit à sa manière à une offre et à une dynamique de groupe. Les professionnels de la petite enfance font constamment preuve de flexibilité, adaptent leur offre, et évaluent les besoins d'un enfant ou d'un professionnel de la petite enfance par rapport aux besoins du groupe ou du fonctionnement pratique. Si le petit Yacine a faim alors que le groupe ne mange pas avant une heure, les professionnels de la petite enfance vont tenter de trouver une solution. Si Veronica et Adeh ne sont pas intéressés par le bac de feuilles proposé par Björn, ce dernier va alors tenter de les stimuler ou de les impliquer d'une autre manière : et si les feuilles faisaient du bruit ?

Néanmoins, un accueil occasionnel et flexible requiert davantage de flexibilité. Ainsi, certains enfants ne viennent à la crèche que pour une courte période, ou de façon très sporadique. C'est pourquoi il est préférable de réfléchir avec une équipe sur les pratiques et les procédures telles que l'adaptation, le réconfort et la structure de la journée. La plupart de ces thèmes seront traités dans le chapitre consacré aux enfants et aux familles. Dans ce qui suit, nous allons nous concentrer sur une autre partie essentielle de la pratique pédagogique : l'offre en matière de jeux.



Ce thème constitue une pratique pédagogique courante dans le cadre de l'offre de jeux. À cet égard, les professionnels de la petite enfance observent d'abord les enfants, et réagissent ensuite en fonction de leurs intérêts en explorant un thème qui les intéresse à ce moment-là. Si quelques bambins jouent avec de petites pierres pendant un certain temps, et que les bébés les observent avec

beaucoup d'intérêt, les professionnels de la petite enfance peuvent orienter leurs exercices en ce sens. Les enfants peuvent-ils ordonner les pierres de la plus petite à la plus grande? Peuvent-ils les empiler? Les peindre? Quelles pierres peut-on trouver à l'extérieur? Progressivement, les professionnels de la petite enfance élargissent l'environnement des enfants. Ce thème permet d'occuper le groupe durant quelques semaines. Mais que se passe-t-il si la composition du groupe est imprévisible, et que les professionnels de la petite enfance ne peuvent pas estimer à l'avance l'âge des enfants présents? Cette tâche ne s'avère pas impossible, mais elle sera différente de la situation habituelle de nombreux professionnels de la petite enfance. Ils se voient alors contraints de rechercher d'autres formes de continuité et de stabilité dans le jeu.^{10,11,12}

Au cours des séances d'accompagnement organisées dans le cadre du projet PACE, il s'est avéré que l'observation des enfants occupait également une place prépondérante dans l'accueil flexible. À quoi les enfants s'intéressent-ils? Quelle partie de la pièce attire-t-elle leur attention? Quels jouets saisissent-ils spontanément? Quels autres objets veulent-ils voir ou tâter: les coussins, le matériel de soins? Par ailleurs, l'environnement requiert aussi une attention particulière. La crèche accueille régulièrement de nouveaux enfants qui doivent s'intégrer dans le groupe. Dès lors, les locaux doivent donc être accueillants, et en même temps accessibles. Les matériaux et les objets doivent être bien choisis. En outre, le dosage est important: une surabondance de couleurs dans un nouvel environnement peut sembler accablante, à l'instar d'un nombre trop important de jouets. Si les professionnels de la petite enfance constatent que le bien-être des enfants est optimal, ils peuvent élargir leur cadre de vie en leur proposant un thème. Cependant, l'équipe doit garder à l'esprit que ce thème soit en permanence en adéquation avec le bien-être et l'implication de tous les enfants, même s'ils ne viennent à la crèche que de façon sporadique. Par conséquent, l'observation reste donc importante. Notons qu'il existe également d'autres façons d'élargir l'univers des enfants, par exemple, en stimulant les enfants pendant le jeu, ou en proposant progressivement de nouveaux objets. Ainsi, un accueil occasionnel permet tout à fait de créer une offre riche et variée qui satisfait les professionnels de la petite enfance.

«L'offre de jeux est riche et variée. (...) L'équipe a fabriqué un bateau à partir de boîtes. Grâce aux couvertures, le bateau constitue un terrain de jeu idéal. Dans la petite cuisine, les enfants peuvent jouer avec de véritables casseroles et petites poêles. Nous leur proposons également du matériel naturel: des châtaignes, des noix ... Anna apporte les châtaignes de pot en pot. Wendy imite la préparation et la dégustation d'un repas.»

«En tant qu'éducatrice, Christina explique à une maman le stade de développement des jeux de deux enfants. Ensemble, ils regardent le jeu des deux enfants. La maman parle ensuite spontanément du jeu de sa fille à la maison.»

(Collaborateur du projet PACE, Malines, 2018)



COMMENT FAIRE ?

Avec les membres de l'équipe, examinez la façon dont l'approche habituelle des professionnels de la petite enfance peut être déployée dans le cadre de l'accueil flexible et occasionnel.

- > Quand les professionnels de la petite enfance peuvent-ils consacrer du temps à l'observation des enfants? L'observation doit être définie comme l'une des tâches fixes.
- > Observez conjointement et régulièrement la répartition spatiale et les matériaux, à travers le regard d'un enfant qui est nouveau dans le groupe. L'enfant sera-t-il curieux ou se sentira-t-il accablé?
- > Prenez le temps de discuter régulièrement des observations des enfants.
- > Pensez à une offre qui élargit l'univers des enfants, sans être trop écrasante pour les nouveaux enfants.
- > Pour les travaux thématiques, accordez une attention particulière aux nouveaux enfants.

UNE PRATIQUE À L'ATTENTION DES FAMILLES

La diversité en matière de garde d'enfants n'est pas nouvelle. En effet, la garde d'enfants est un secteur innovant qui entre en contact, jour après jour, avec des familles d'origines, de conditions de vie, de compositions familiales et d'idéaux parentaux différents.^{13,14,15,16} Les enfants s'épanouissent davantage si les services de garde d'enfants peuvent adapter la façon dont ils s'occupent des enfants et de leurs familles face à cette diversité.¹⁹ À cet égard, de nombreux efforts ont déjà été réalisés dans ce sens. Ceci étant, la diversité joue un rôle encore plus important au niveau de l'accueil flexible et occasionnel, en raison du fait que la garde d'enfants constitue un premier contact pour de nombreuses familles, et que ces structures accueillent davantage de familles. Qui plus est, les professionnels de la petite enfance disposent de moins de temps pour la coordination avec chaque famille.

En raison du temps restreint pour faire connaissance avec les familles, l'attitude fondamentale des professionnels de la petite enfance s'avère d'autant plus importante. Ces derniers n'ont tout simplement pas le temps d'adapter leurs préjugés. Ainsi, une équipe d'accueil a donc besoin d'une culture sans jugements. Toutefois,

il n'est pas évident d'assurer la mise en place et le maintien de cette culture. En effet, les professionnels de la petite enfance sont quotidiennement confrontés à des situations qui leur paraissent étranges.

«Les parents d'Asra lui donnent trop de nourriture. Elle mange bien, mais la mère en donne vraiment de trop, et s'attend à ce son enfant ait tout mangé. Les membres de l'équipe ont convenu qu'ils n'allaient pas forcer Asra à tout manger.»
(Collaborateur du projet PACE, Turnhout, 2019)

En outre, la tentation est grande de confronter le comportement des parents à un idéal parental implicite véhiculé par de nombreux médias et une multitude de publications au sujet de l'éducation: celui du parent impliqué ou du parent qui demande de l'aide en cas de besoin.¹⁷

«Kayode a été diagnostiquée autiste. Sa mère, Joviale, considère l'autisme comme une terrible maladie. Joviale évite toute conversation concernant Kayode. De leur côté, les professionnels de la petite enfance estiment que Kayode a besoin de plus de soutien de la part de ses parents et des professionnels.»
(Collaborateur du projet PACE, Malines, 2019)

Afin d'éviter de porter des jugements dans des situations aussi complexes, l'équipe a tout intérêt à instaurer une culture qui laisse place à une certaine forme d'inconnu et d'incertitude. Il peut être bénéfique de communiquer aux autres professionnels de la petite enfance les difficultés rencontrées pour entrer en contact avec la mère, alors que vous voulez l'aider. Ainsi, un conseiller pédagogique ou un coordinateur peut participer à la mise en place d'une telle culture en prenant le temps d'émettre des doutes, en les formulant personnellement, et en posant de nombreuses questions. Ensuite, il peut alors prendre en compte toutes les considérations à la lumière de la vision de la structure d'accueil. À cet égard, l'observation s'avère cruciale. Ce faisant, les professionnels de la petite enfance doivent se pencher sur ce qu'ils voient, et opérer une distinction entre observation et interprétation.

Outre une attitude fondamentale ouverte assortie d'une marge d'incertitude, une communication ouverte constitue la base de toute pratique d'aide à la famille. En voyant la quantité de nourriture qu'Asra recevait de ses parents, les professionnels de la petite enfance ont organisé un entretien avec la mère d'Asra en matière de nutrition.

La communication ouverte ne sera fructueuse que si les professionnels de la petite enfance ne portent pas de jugements sur le sujet ou sur la famille. Tout jugement est rapidement ressenti par les parents et les pousse à abandonner. C'est le début d'une réaction en chaîne. Si les parents abandonnent parce qu'ils se sentent désapprouvés, les professionnels de la petite enfance vont se sentir déstabilisés et ces incertitudes peuvent induire encore davantage de jugements ou d'hésitations à communiquer.

«Mieke explique que certains parents se sont présentés, alors qu'ils n'étaient pas encore inscrits. Elle a fait visiter les lieux à ces parents, et les a ensuite emmenés au bureau pour un premier entretien administratif. Elle se sentait mal à l'aise en guidant les parents: la langue constituait une barrière, et il n'y avait que peu

d'interaction de la part des parents. Toutefois, l'équipe approuve le fait que Mieke ait pris le temps de faire visiter la crèche, et de leur montrer son mode de fonctionnement.» (Collaborateur du projet PACE, Turnhout, 2019)



COMMENT FAIRE ?

Avec votre équipe, déterminez le type de relations avec les parents que vous voulez faire véhiculer.

- > Réfléchissez conjointement à un certain nombre d'agissements des parents qui étonnent les membres de l'équipe. Examinez les raisons pour lesquelles ils vous étonnent. Aviez-vous d'autres attentes? Agiriez-vous différemment?
- > En guise d'exercice de réflexion, notez quelques caractéristiques des bons parents. Ces dernières doivent être formulées le plus concrètement possible, en veillant à les illustrer au moyen d'un exemple. Formulez-vous des caractéristiques similaires ou différentes? Ensuite, demandez-vous si les parents qui ne répondent pas ces caractéristiques sont nécessairement de mauvais parents.
- > Enfin, pensez ensemble à un parent qui ne possède pas les caractéristiques d'une bonne parentalité. Comment allez-vous aborder le parent en question? Ce dernier aurait-il l'impression de ne pas être perçu comme un bon parent? À quoi va-t-il le ressentir?

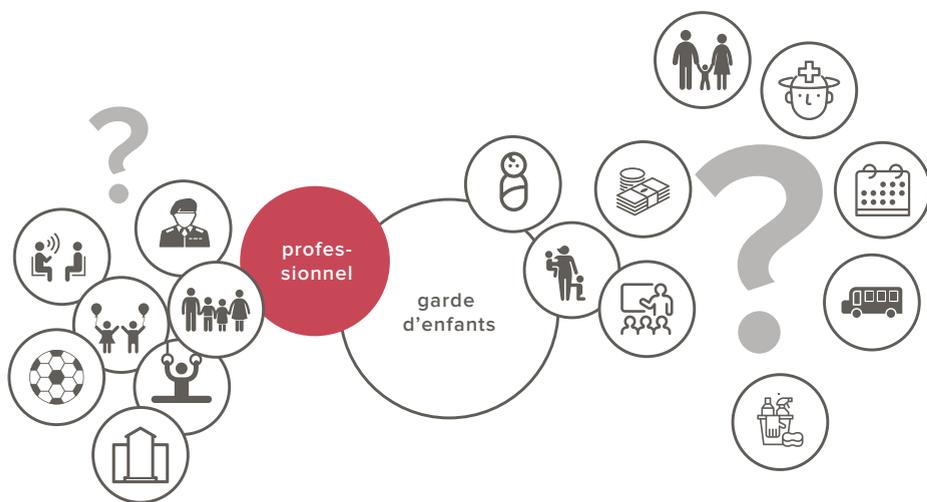
UNE PRATIQUE POUR EXAMINER TOUS LES DOMAINES DE LA VIE DES PARENTS ET DES FAMILLES

Dans les services de garde d'enfants, les professionnels de la petite enfance côtoient principalement les parents en leur seule qualité de parent. Même lorsque les professionnels de la petite enfance se fondent sur l'approche basée sur l'ensemble de la famille, ils ne disposent que d'une connaissance restreinte des autres domaines de la vie des parents. L'accueil occasionnel et flexible, en particulier, n'offre pas toujours la possibilité de faire connaissance avec les parents ou d'entamer une conversation avec ces derniers. Si certains parents parlent spontanément des autres domaines de leur vie, d'autres sont moins loquaces. Cependant, différents domaines de la vie influencent celui de la garde d'enfants.

«Renée a 40 degrés de fièvre. Soumaya, la professionnelle de la petite enfance, a contacté sa mère, Sylvia, il y a déjà une heure, mais elle n'est toujours pas là. La famille habite au coin de la rue de la crèche. Lorsque Soumaya rappelle, il s'avère que Sylvia est chez elle, mais qu'elle doit commencer à travailler à 16h. Elle est inquiète pour son employeur, et explique qu'elle ne peut vraiment pas rester à la maison avec Renée. Soumaya, énervée, lui répond que les enfants doivent passer avant le travail, et que son employeur n'a qu'à aller se faire voir.»
(Collaborateur du projet, Malines, 2019)

Au cours du projet PACE, nous avons développé un modèle de réflexion qui permet aux professionnels de la petite enfance de se pencher sur la manière dont les différents domaines de la vie des parents ainsi que des professionnels de la petite enfance jouent un rôle en matière de garde d'enfants. À l'aide du modèle de réflexion, une équipe peut analyser un événement spécifique. Ainsi, Liesbeth, professionnelle de la petite enfance, est énervée parce que cela fait trois mardis en suivant qu'elle rate son bus pour rentrer chez elle en raison du fait que Sanae vient rechercher son fils pile avant l'heure de fermeture de la crèche et qu'elle sait pertinemment que Sanae ne travaille pourtant que jusqu'à 16h.

Le modèle de réflexion utilise des pictogrammes pour illustrer ce que le professionnel de la petite enfance connaît des différents domaines de la vie de la famille: depuis peu, un enfant est accueilli deux jours par semaine, la mère suit une formation, et la famille fait face à des difficultés financières. Liesbeth, professionnelle de la petite enfance, a deux enfants, qu'elle doit aller chercher à la garderie extrascolaire. Ensuite, elle doit se dépêcher pour amener un de ses fils au cours de gymnastique et l'autre à l'entraînement de football. Le mari de Liesbeth est militaire. Il est souvent absent et Liesbeth se retrouve seule pour tout gérer. Lorsqu'elle rate son bus, son domaine professionnel entre alors en conflit avec ses obligations dans ses autres domaines de vie. Le modèle examine ensuite quels sont les domaines de la vie dont les professionnels de la petite enfance n'ont pas connaissance. Ainsi, nous ne connaissons pas le mode de transport de Sanae, nous ne savons pas si elle exerce une activité complémentaire pour gagner un peu d'argent, si elle a des problèmes de santé ou si elle prend soin de membres de sa famille. Ces domaines de la vie pourraient expliquer les raisons pour lesquelles Sanae vient chercher son fils si tard. Ceci étant, le modèle de réflexion ne signifie pas pour autant que l'équipe doit en apprendre davantage sur les parents et leur vie, mais, par contre, qu'elle doit tenir compte du fait qu'elle en ignore de nombreux aspects.



Exemple de modèle de réflexion sur les domaines de la vie, © Biessen, Piessens & Willockx, 2019

Le modèle de réflexion met principalement en évidence que la garde des enfants n'est qu'un des domaines de la vie des parents et des professionnels de la petite enfance. Il peut donc également servir à évaluer ou à formuler la politique familiale des services de garde d'enfants. Les professionnels de la petite enfance peuvent alors songer à différents types de parents, puis sélectionner les pictogrammes pour les domaines de la vie qui jouent un rôle dans leur relation avec la garde des enfants. Ensuite, l'équipe peut examiner les attentes à l'égard des familles. Est-il réaliste de s'attendre à ce que tous les parents se libèrent un samedi pour une journée portes ouvertes, compte tenu de tous les autres domaines de la vie? N'est-il pas préférable d'organiser un petit drink juste avant la fermeture? Ce modèle présente l'avantage de prendre également en compte les domaines de vie des professionnels de la petite enfance. Que savent les parents à ce sujet? Peut-être serait-il utile de parler ouvertement d'un certain nombre d'obligations planifiées après les heures de travail à la crèche? Cette piste permet d'améliorer la compréhension mutuelle.

Maria, professionnelle de la petite enfance, veut partir à l'heure le jeudi, car elle doit emmener son père à la dialyse. Pierre était en retard pour aller chercher sa fille, et a remarqué que Maria était pressée. Elle lui a parlé de la dialyse. La semaine suivante, Pierre est arrivé plus tôt, et s'est enquis de l'état de santé du père de Maria.



COMMENT FAIRE ?

- > Utilisez le modèle de réflexion lorsqu'un professionnel de la petite enfance éprouve des difficultés face au comportement d'un parent. Examinez ensemble les raisons susceptibles d'expliquer le comportement du parent, et voyez si la situation nécessite une adaptation de votre méthode de travail.
- > Utilisez régulièrement le modèle de réflexion en vue de procéder à l'évaluation et à l'adaptation du comportement des parents.

UNE PRATIQUE À LA FLEXIBILITÉ LIMITÉE

Une structure d'accueil occasionnel et flexible tente d'intégrer le plus de souplesse possible dans son fonctionnement, par exemple en adaptant les procédures, l'offre et la structure de la journée sur la base d'observations. Cependant, il arrive souvent que des imprévus remettent en question les limites de la flexibilité. Si la crèche décide de fermer les yeux lorsque les parents viennent chercher leur enfant avec un quart d'heure de retard, cette situation peut finir par créer des tensions au niveau des autres domaines de la vie des professionnels de la petite enfance, voire de la frustration s'il s'avère que les parents abusent du système.

«Étant donné que la demande dépassait le nombre de places disponibles à certains moments de l'année, la crèche Het Lindeke a instauré un système de file d'attente par le biais de numéros. Ainsi, les parents qui obtenaient un numéro étaient certains d'avoir une place. Un jour, une mère avait emporté le numéro pour tenter de l'utiliser le lendemain.»

(Collaborateur du projet PACE, Turnhout, 2018)

Les tensions et les frustrations accentuent deux aspects cruciaux de l'accueil occasionnel et flexible: quelles sont les limites de la flexibilité en matière d'accueil, et comment organiser cette flexibilité de manière équitable? Les questions sont étroitement liées. En effet, les limites que les équipes veulent fixer à la flexibilité sont associées au désir de traiter toutes les familles de manière équitable.

Bien souvent, les équipes résolvent la question de la flexibilité équitable par une application stricte de la politique. Mais les conséquences de cette politique ne sont pas les mêmes pour tous les parents. Ainsi, ceux qui doivent travailler jusqu'à 17h30 souffrent davantage d'une fermeture irrévocable à 18h par rapport aux parents qui peuvent quitter leur travail dès 17h. Certains parents ont déclaré dans les groupes de discussion qu'ils avaient interrompu leur formation parce que la crèche «ne voulait même pas faire preuve d'un peu de souplesse et attendre quinze minutes supplémentaires».

Par conséquent, les équipes des structures d'accueil occasionnel et flexible doivent rechercher d'autres moyens en vue d'assurer un traitement équitable pour toutes les familles. Cependant, il nous est impossible de présenter ces solutions pratiques, car elles seront différentes en fonction de chaque crèche. Toutefois, il importe que l'équipe se fixe un certain nombre de limites à respecter. Ensuite, il convient de définir un cadre qui détermine la flexibilité de ces limites, par exemple une liste de contrôle comportant des questions. Cette flexibilité influence-t-elle d'autres domaines de la vie du professionnel de la petite enfance? Quel regard les parents qui font de leur mieux pour ne pas dépasser les limites portent-ils sur cette situation?

Les situations vont continuer à évoluer, et si les limites de la flexibilité s'avèrent difficiles pour de nombreuses familles, la crèche peut les assouplir. À la demande du médiateur en petite enfance, certaines crèches de Brighton & Hove ont accepté d'adapter leurs heures d'ouverture.



COMMENT FAIRE ?

- › Réfléchissez conjointement à des thèmes tels que l'égalité et l'équité. Si la crèche traite toutes les familles de la même manière, est-ce équitable? Leurs situations sont-elles également identiques?
- › Qu'est-ce qui est équitable pour les professionnels de la petite enfance? Incluez leurs idées à ce sujet dans la discussion.
- › En tenant compte de ces préoccupations relatives à l'égalité et à l'équité, penchez-vous sur les modalités et les règles. Certains ajustements s'avèrent-ils nécessaires?
- › Veillez à ce que la flexibilité des règles et des modalités soit claire. Quelles sont les limites de cette flexibilité? Établissez une liste de contrôle avec des questions sur les limites de la flexibilité. Ces limites apparaîtront dans les discussions menées sur l'équité pour les familles et les professionnels de la petite enfance.

4.4 Recommandation 3: Un travail à long terme

UNE PERSPECTIVE À LONG TERME: POURQUOI?

Les crèches sont en constante évolution: les «enfants ciment» qui bénéficient d'une garde régulière vont à l'école, de nouvelles familles se présentent, les professionnels de la petite enfance changent d'emploi ou partent à la retraite, les règles changent. Afin que la flexibilité demeure l'un de leurs atouts, les structures d'accueil doivent continuellement œuvrer en ce sens, même lorsque le contexte évolue. À cet égard, une politique forte s'avère alors nécessaire. Celle-ci comprend, tout d'abord, une vision sur l'accueil occasionnel et flexible, ainsi que sur la mise au point d'un répertoire de pratiques alternatif. Deuxièmement, il comprend un plan de professionnalisation. Par professionnalisation, nous entendons «l'ensemble des programmes et des possibilités d'apprentissage à l'attention des professionnels de la petite enfance qui complètent, actualisent et renforcent les connaissances et les compétences professionnelles des individus et des équipes».¹⁸ Cette professionnalisation est nécessaire pour continuer à proposer un accueil de qualité aux familles.¹⁹

Par ailleurs, une bonne professionnalisation nécessite un système compétent, et en particulier de bonnes conditions de travail et du temps pour les professionnels de la petite enfance. Aujourd'hui, si l'on se base sur l'analyse systémique présentée au début de ce chapitre, ce temps fait défaut dans l'ensemble des pays du projet PACE. Néanmoins, dans le cadre dudit projet, nous avons élaboré une perspective à long terme pour l'accueil occasionnel et flexible. À cet égard, la réflexion du pédagogue italien Loris Malaguzzi constitue notre source d'inspiration. Ainsi, il considère l'évolution continue de chaque équipe et de chaque organisation comme une partie essentielle de la pratique quotidienne et de l'importance du métier d'éducateur.²⁰ Bien souvent, les structures d'accueil occasionnel et flexible connaissent une évolution plus rapide, laquelle peut se traduire par des incertitudes. Toutefois, cette évolution offre également l'opportunité d'examiner les habitudes, et de concevoir ainsi une nouvelle définition de ce que peut signifier une «bonne garde d'enfants».

ŒUVRER À UN RÉPERTOIRE COMMUN D'ALTERNATIVES

Un répertoire commun d'alternatives: pourquoi?

L'éducation est concept auquel on pense, mais que l'on fait en premier lieu. En d'autres termes, il s'agit d'une «pratique incarnée».²¹ Lors de l'exécution de leur travail, les professionnels de la petite enfance se réfèrent à un répertoire commun d'actions et de convictions, qu'il s'agisse de reconforter un enfant qui pleure, de mettre en place une structure journalière routinière, d'aider les enfants et les parents à se dire au revoir ou de proposer un cadre suffisamment calme aux enfants. Ce répertoire commun s'appuie sur l'éducation, sur les idées relatives à l'éducation²², sur l'expérience des professionnels de la petite enfance en matière d'éducation, et sur les habitudes développées par chaque crèche. Le répertoire commun est un concept qui existe déjà dans les crèches, et qui fait partie du quotidien de chaque éducateur.²³ Ainsi, telle crèche tolère que les parents entrent simplement dans les locaux où sont accueillis les enfants, tandis qu'une autre crèche

filtre beaucoup l'accès à ces pièces. Un jour, l'approche évolue parce qu'un parent demande s'il peut s'asseoir à côté de son enfant pendant un certain temps. Parfois, la pratique incarnée en matière d'éducation ne semble plus correspondre à la nouvelle situation dans une crèche. En outre, il arrive également que les situations changent si souvent que les professionnels de la petite enfance doivent constamment procéder à de nouvelles évaluations et à de petits ajustements. Tel est le cas au sein de l'accueil occasionnel et flexible. Une équipe peut être habituée à bercer de nouveaux enfants pendant un maximum de trois jours environ. Si un enfant pleure depuis dix jours parce qu'il n'arrive pas à s'endormir, une adaptation s'avère nécessaire. La semaine suivante, un nouvel enfant est accueilli à la crèche, la mère explique qu'elle chante pour l'endormir. Que fait l'équipe maintenant? Parfois, un répertoire commun peut entraver les changements. Qui va rompre le répertoire en procédant à une modification? Quel est l'avis des autres professionnels de la petite enfance? Les professionnels de la petite enfance peuvent se sentir quelque peu mal à l'aise s'ils doivent élaborer seuls des alternatives. C'est la raison pour laquelle il est préférable qu'une crèche s'assure de mettre conjointement en place un répertoire commun d'alternatives.¹⁰

Vers un répertoire commun d'alternatives

Le besoin d'alternatives se fait parfois sentir de manière urgente, et est difficile à prévoir.

«En sa qualité de professionnelle de la petite enfance, Katrien veut des arrangements clairs. Maintenant, chacun travaille à sa façon. Elle trouve déroutant de devoir attendre longtemps avant la prise d'une décision.

À la réception, un collègue remarque une éruption cutanée autour de la bouche d'un enfant. L'équipe n'ose rien faire, et continue de tergiverser. Le moment d'accueil est ainsi complètement perturbé. Finalement, un professionnel de la petite enfance contacte le coordinateur.» (Collaborateur du projet PACE, Turnhout, 2019)

Visiblement, l'équipe n'est pas préparée à une telle situation. Son répertoire commun est insuffisant. Par conséquent, l'équipe devra élaborer des alternatives. L'analyse d'un événement aussi urgent constitue une première étape dans la quête d'un répertoire commun d'alternatives. Pourquoi l'équipe a-t-elle continué à tergiverser? Personne n'a-t-il le droit de décider, ou le moment de l'accueil n'est pas clairement structuré? En l'absence de cette analyse, les professionnels de la petite enfance ne peuvent que s'entendre sur la manière dont ils traiteraient exactement la même situation la prochaine fois qu'elle se pose. Toutefois, la même situation ne se reproduira pas de sitôt. L'analyse indiquera clairement les aspects sur lesquels une équipe doit se mettre d'accord: qui assume quel rôle, qui est autorisé à prendre une décision, comment faut-il transmettre les informations, comment garantir le fonctionnement continu en cas d'imprévu, combien de temps faut-il pour accueillir chaque enfant?

Dans un deuxième temps, l'équipe examine les aspects qui nécessitent une alternative au niveau de l'ensemble de la structure de l'organisation. Quelles parties de l'organisation sont-elles concernées par les aspects pour lesquels des alternatives s'avèrent nécessaires? Quel est le degré de flexibilité de ces parties? Quel

était leur objectif? En gardant ce cadre à l'esprit, les membres de l'équipe peuvent proposer des alternatives.

Dans un troisième temps, les membres de l'équipe évaluent les alternatives par rapport à la vision de la crèche. Un répertoire commun d'alternatives ne peut avoir de sens que si une équipe dispose d'une vision commune de la garde d'enfants occasionnelle et flexible qu'elle propose. Dans le cas contraire, il n'existe aucun cadre pour décider des éventuelles alternatives possibles. Par ailleurs, le choix risque de dépendre des préférences personnelles des professionnels de la petite enfance. En ce qui concerne le moment de l'accueil, les professionnels de la petite enfance pourraient décider de prévoir un quart d'heure par enfant pour l'accueil, afin de pouvoir s'assurer du bon état de santé de l'enfant. Cependant, cette approche ne correspond pas à la vision de la crèche qui consiste à travailler conjointement en confiance, et à aider les familles. La plupart des parents qui ont recours à la garde occasionnelle suivent un cours qui commence à 9h du matin. La crèche ouvre à 8h30. Si l'accueil dure quinze minutes, de nombreux parents arriveront en retard à leurs cours.



COMMENT FAIRE ?

Il est possible de concevoir un répertoire commun d'alternatives en réponse à une situation particulière, ou de le considérer comme une réflexion. Dans ce cas, choisissez une procédure concrète ou un moment précis, comme l'organisation du repas, ou recherchez des moyens de stimuler l'implication. Les trois étapes restent valables:

1. L'analyse: pour quels aspects l'équipe a-t-elle besoin de nouveaux arrangements?
2. La structure: quel est le rapport entre ces aspects et la structure existante? Quel était l'objectif de la structure? Existe-t-il des alternatives qui permettent de maintenir cet objectif?
3. La vision: les alternatives s'inscrivent-elles dans la vision de l'accueil, également en matière d'accueil occasionnel et flexible?

LA PROFESSIONNALISATION: ASSURER UNE AIDE À LONG TERME POUR L'ENSEMBLE DE L'ÉQUIPE

Une équipe doit énormément s'investir pour placer la flexibilité à l'avant-plan et pour élaborer un répertoire commun. À cet égard, les équipes doivent souvent s'écarter des pratiques existantes plutôt que de s'y rattacher: l'apprentissage et la formation ne constituent pas la panacée. En revanche, un accompagnateur compétent qui élabore et formule les processus de réflexion et de travail peut proposer une autre forme de professionnalisation. Cet accompagnateur peut être le coordinateur de l'accueil ou un conseiller pédagogique de l'organisation. Par ailleurs, ce rôle peut également être assumé par un conseiller pédagogique externe.

«Lorsque les autorités régionales du Kent ont voulu lancer un programme pilote relatif à l'accueil occasionnel, elles ont fourni du matériel d'aide aux professionnels de la petite enfance. Elles ont veillé à ce que les responsables suivent une formation pour être en mesure d'encadrer les interventions.»

(Collaborateur du projet PACE, Gravesham, 2019)

Un encadrement ne suffit pas pour assurer une perspective à long terme aux différents processus. Afin que cet encadrement constitue une valeur ajoutée pour toutes les parties concernées, le projet PACE a pu mettre en lumière un certain nombre de facteurs de réussite.

1. L'engagement de l'équipe

Dans les deux chapitres précédents de cette partie du livre, nous avons vu que l'attitude de l'équipe était la condition préalable la plus importante pour assurer le bon fonctionnement de l'accueil occasionnel et flexible. Il en va de même pour un parcours d'accompagnement: l'équipe doit être favorable à cette forme de professionnalisation. Dans de nombreux endroits, le système de garde d'enfants fonctionne de manière hiérarchique, et un responsable décide de l'organisation éventuelle d'un parcours d'accompagnement, parfois sans demander l'avis de l'équipe. Il se peut également que les opinions au sein de l'équipe divergent. Dans ce cas, le conseiller pédagogique doit alors mettre en place le parcours d'encadrement au sein d'une équipe divisée, laquelle peut également être en désaccord sur d'autres aspects de la garde d'enfants. La sécurité de l'équipe sera alors la priorité du conseiller pédagogique.

2. Le temps

Un processus d'encadrement nécessite du temps de la part du conseiller pédagogique et de l'équipe. Si une organisation attend d'un coordinateur qu'il conçoive un processus d'encadrement, ce dernier doit constituer un élément fondamental de l'ensemble des tâches. Dans le cas contraire, l'organisation risque d'avoir trop peu de régularité au niveau des sessions d'encadrement en raison du fait que le coordinateur doit accomplir trop d'autres tâches.

Le conseiller pédagogique prévoit, de préférence, une combinaison de moments informels et structurés. Le temps structuré est nécessaire pour réfléchir ensemble aux événements qui interfèrent avec les habitudes existantes dans l'accueil, ou avec les idéaux éducatifs des professionnels. De tels événements suscitent de la frustration ou de l'incertitude. Ces sentiments doivent être pris en compte avant que les membres de l'équipe puissent trouver des alternatives. Les interventions constituent un bon moyen d'y parvenir. Lors du lancement du projet pilote dans le Kent, les responsables ont suivi une formation à l'analyse appréciative de pratiques «Wanda»²⁴.

3. Poser des questions

Les membres de l'équipe eux-mêmes se heurtent constamment à des obstacles et à des possibilités d'amélioration, mais toutes les questions ou les problématiques ne se manifestent pas de cette manière. Pour une équipe qui n'est passée que récemment à un fonctionnement flexible, la régularité est encore la norme.

De ce fait, certains éléments restent dans l'ombre. Il appartient à l'accompagnateur de susciter des questions ou de remettre en question une approche. De cette façon, l'accompagnateur crée un espace pour rechercher conjointement d'autres moyens d'atteindre le même objectif.

«Une équipe montre sa frustration à l'égard des parents. Les professionnels de la petite enfance se sentent mal à l'aise parce que les parents parlent à peine le néerlandais. Ils ont peur de ne pas bien comprendre les parents. Par ailleurs, ils souhaitent également que les parents se montrent davantage impliqués, mais savent par expérience qu'une soirée d'information n'attire pas beaucoup de monde. L'accompagnateur demande quel est le degré d'implication des parents et fait un dessin avec les professionnels de la petite enfance: où et quand voient-ils les parents. Il apparaît ainsi clairement que les moments de rencontre entre les parents et les professionnels de la petite enfance sont rares, ce qui n'est pas de nature à favoriser le dialogue avec les parents. Les accompagnateurs et le coach cherchent conjointement des moyens de montrer le fonctionnement en n'utilisant que peu de mots. Les professionnels de la petite enfance décident de prendre davantage de photos et de les afficher à la réception. Au bout d'un certain temps, il s'avère que les parents réagissent positivement à cette situation. Parfois, ils demandent s'ils peuvent avoir une photo de leur enfant.»

(Collaborateur du projet PACE, Turnhout, 2018)

4. S'accorder sur un langage commun

Comme nous l'avons dit précédemment, élever les enfants est une pratique incarnée. Il est donc souvent difficile pour les professionnels de la petite enfance d'articuler leurs actions.¹⁰ Le conseiller pédagogique observe et donne un langage à ce que font les professionnels, ce qui permet à ces derniers de plus facilement reconnaître le répertoire commun et d'y rechercher des alternatives.

5. Prise en compte du style d'apprentissage de l'équipe

Le répertoire commun mis au point par une équipe comprend également un style d'apprentissage. Ce style d'apprentissage en groupe peut différer du style d'apprentissage individuel de chaque membre de l'équipe. En effet, l'apprentissage en équipe est un processus différent. Dès lors, le conseiller pédagogique va progressivement se familiariser au style d'apprentissage de l'équipe, parfois par essais et erreurs. Ainsi, au cours du projet PACE, un accompagnateur a constaté que les entretiens de réflexion s'avéraient difficiles. Lorsque cet accompagnateur a exposé ce problème à l'équipe, il est apparu que les membres préféraient d'abord réfléchir à la mission. À partir de ce moment, le conseiller pédagogique transmettait la mission une semaine à l'avance. Par conséquent, les entretiens se déroulaient de manière beaucoup plus constructive.

Au sein d'une autre équipe, si les professionnels de la petite enfance semblaient être sur la même longueur d'onde lors des discussions de groupe, des divergences d'opinions apparaissaient néanmoins sur le lieu de travail. C'est pourquoi le conseiller pédagogique organise une discussion sans paroles: il prend en compte le point de vue relatif à l'implication des parents. Le conseiller pédagogique lit la vision, et demande aux professionnels de la petite enfance de lever la main lorsqu'ils entendent quelque chose qu'ils ne font pas. Cet exercice permet

de mettre rapidement en lumière les divergences d'opinions dans le chef des professionnels de la petite enfance. En outre, ces derniers estiment ne pas encore maîtriser totalement la vision. Par conséquent, une marge de progression existe.

4.5 Un petit conseil: optez pour une approche ludique

Nous avons confirmé à plusieurs reprises que la transition vers un accueil plus flexible est difficile. Mais tout n'est pas perdu. En effet, certains professionnels de la petite enfance aspirent à davantage de variété et de défis. À cet égard, l'accueil flexible constitue la solution idéale. Et quelle belle opportunité de repenser les cadres d'un accueil de qualité!

Les organisations peuvent rendre l'expérience encore plus attractive pour les professionnels de la petite enfance en leur donnant des possibilités d'apprentissage individuel. Les visites de travail dans une autre crèche constituent une option enrichissante.

«À Turnhout, la crèche Het Lindeke a organisé un échange avec une autre crèche pour faire de l'observation au poste de travail. Grâce à cet échange, les professionnels de la petite enfance d'une autre crèche ont pu constater les défis que représente la garde occasionnelle d'enfants. Qui plus est, les professionnels de la petite enfance de la crèche Het Lindeke ont été valorisés pour leur travail. Les autres professionnels de la petite enfance ont bien pu cerner les divers ajustements instaurés. À leur tour, les professionnels de la petite enfance de la crèche Het Lindeke ont été inspirés par l'offre présentée. Celle-ci devrait également être proposée dans une structure d'accueil flexible!»

(Collaborateur du projet PACE, Turnhout, 2018)

Nous aimerions conclure par cette réflexion: à l'instar des parents, les professionnels de la petite enfance doivent assumer des rôles dans différents domaines de la vie. Ils sont plus enclins à faire preuve de flexibilité si on témoigne la même attitude à leur égard. C'est ce qu'a souligné le coordinateur de la garderie Butterfly à Brighton & Hove.

5.

APPORTER UNE AIDE EN COLLABORANT

5.1 Introduction

Les familles sont confrontées à une multitude d'attentes: de la part des employeurs, du système éducatif, de la garde d'enfants, de la famille ou du voisinage, des organismes de protection sociale et de la société en général. Ces attentes sont diverses et les concilier n'est pas toujours évident. Les familles éprouvent donc parfois des difficultés à les combiner. À cet égard, l'accueil occasionnel et flexible peut s'avérer d'une grande utilité. L'accueil permet déjà d'accroître la flexibilité d'un domaine de la vie. Dès lors, les familles sont davantage à même de répondre aux attentes dans d'autres domaines.

La garde d'enfants peut aider les familles dans d'autres domaines de la vie. Dans ce cas, la crèche élabore le modèle de la «famille entière» de manière plus intensive et soutient les familles de manière globale, dans différents domaines de la vie.

Le projet PACE a expérimenté différentes façons de proposer ce type d'aide. Aucun service de garde d'enfants ne peut y parvenir de façon indépendante. Dès lors, une collaboration s'avère nécessaire. Ce chapitre explore la façon dont les services de garde d'enfants peuvent concrétiser cette collaboration de manière qualitative. Nous commençons par une collaboration au sein ou à proximité de l'établissement de garde d'enfants. Ensuite, nous envisagerons une collaboration qui oriente les familles vers des organisations appropriées. Enfin, nous examinerons le rôle que peuvent jouer les services de garde d'enfants pour les familles au niveau politique?

Dans ce qui suit, nous ne considérerons jamais la collaboration et la mise en réseau comme une fin, mais comme un moyen d'aider les familles à orienter les parents en matière de garde d'enfants, et de combiner les domaines de la vie. Nous sommes attentifs, à tous les niveaux, aux problèmes et aux risques liés à la collaboration. Nous venons déjà de mentionner l'un de ces problèmes, car ce dernier joue un rôle dans toutes les formes de collaboration: le sous-financement des services de garde d'enfants. En conséquence, les professionnels de la petite enfance ne disposent que de peu de temps pour le développement de collaborations.

5.2 La garde d'enfants plus?

POURQUOI LES SERVICES DE GARDE D'ENFANTS DEVRAIENT-ILS OFFRIR PLUS QU'UNE SIMPLE GARDE D'ENFANTS?

Les familles qui participent au projet PACE sont généralement des familles qui rencontrent des problèmes liés à divers domaines de la vie: la famille et le travail, mais également au niveau des relations, de la santé, du logement, de la mobilité. Leurs besoins sont variés, privés et dynamiques. Les problèmes se posent parfois de manière aiguë. Une mère ne se présente soudainement plus aux rendez-vous; il s'avère ensuite que sa relation s'est rompue.

En outre, les familles souffrent souvent d'un manque de connexion, avec elles-mêmes et leur avenir, avec les autres, avec la société.¹ Ce manque de connexion est souvent antérieur à la parentalité. Qui plus est, beaucoup espèrent que la parentalité leur offrira des possibilités de se connecter davantage aux autres et au monde. Cependant, de nombreux parents constatent que c'est le contraire qui se produit. En effet, avoir un enfant renforce parfois l'isolement des personnes qui vivent dans une situation vulnérable. La survie quotidienne devient plus complexe avec les enfants, et il ne reste que peu de temps pour tenter de se raccrocher à d'autres intérêts. À terme, ils sont complètement accaparés par leur rôle de parents.

«Je suis restée si longtemps à la maison, et les seules personnes avec lesquelles j'ai eu des contacts, ce sont de petits êtres qui vous appellent «maman».»
(*Eleanor, Gravesham, 2020*)

«Quand j'étais à la maison, je ne me sentais pas bien. Pour certains, c'est de la dépression, mais on ne se sent tout bonnement pas bien, pas à sa place.»
(*Iris, La Haye, 2020*)

La parentalité complique parfois le lien avec la société, comme, par exemple, la recherche d'un emploi, les contacts sociaux et les loisirs.

«Le lien avec ma fille était très étroit. Nous vivions ensemble 24 heures sur 24, de manière isolée. J'avais l'impression d'être tout à fait seule, et de devoir tout régler par moi-même, notamment en matière d'allocations.» (*Hild, Malines, 2018*)

Étant donné que le domaine de la vie relatif aux enfants entrave souvent le développement des parents dans d'autres domaines de la vie, c'est précisément la garde des enfants qui peut leur apporter une aide. Comment entamer une conversation avec d'autres personnes si la prise en charge des enfants absorbe tout le temps libre? Comment rechercher un emploi avec un bambin sur les genoux? Comment trouver une formation appropriée sans savoir si son enfant peut être pris en charge en toute sécurité? Par ailleurs, les familles ont besoin de beaucoup d'informations pratiques pour s'y retrouver dans leur champ de prise en charge: à quelles allocations une famille peut-elle prétendre? Comment une famille peut-elle financer la garde d'enfants? Peut-on reporter un cours d'intégration si on n'a pas trouvé de place dans une crèche pour son enfant? Dans le cadre du projet PACE, les professionnels de la petite enfance ont aidé les familles en vue de trouver des solutions à tous ces problèmes.

«Je ne savais pas à quoi j'avais droit. Apparemment, j'avais droit à une prime de lancement dans mon nouveau logement loué, mais au Centre Public d'Action Sociale (OCMW – voir l'annexe sur la troisième de couverture), on ne me l'a jamais dit. Maintenant, je connais mieux mes droits.» (*Hild, Malines, 2008*)

La garde des enfants est une condition préalable pour que de nombreux parents puissent s'épanouir dans d'autres domaines. Et si cet épanouissement débute par les services de garde d'enfants, ceux-ci sont bien placés pour accompagner les parents au niveau des étapes suivantes.

COMMENT LA GARDE D'ENFANTS PEUT-ELLE AIDER LES PARENTS À ENVISAGER UN AVENIR ET À SE CONNECTER AUX AUTRES?

Pour entrer en contact avec les autres, il faut se sentir à l'aise, utile et avoir confiance en soi. La garde d'enfants peut y contribuer, comme nous l'avons déjà montré au chapitre 3.

«J'ai le droit d'exister. Je suis devenue plus sûre de moi, et je prends maintenant soin de moi, et pas seulement de ma fille.» (*Adèle, Malines, 2018*)

La prochaine étape consiste à offrir aux parents la possibilité de raconter leur vécu, ce qui peut, pour certains d'entre eux, s'avérer une véritable épreuve.

«Il faut beaucoup de courage pour faire savoir que votre parentalité vous pèse, ou que votre situation financière est mauvaise.» (*Christina, Brighton & Hove, 2018*)

En outre, la garde d'enfants peut créer des possibilités de rencontre à la portée des parents. Ainsi, ces derniers nouent de nouvelles amitiés qui leur apportent un soutien. Les parents échangent leurs expériences, et découvrent ce que les autres parents peuvent accomplir. Ces échanges leur donnent une perspective.

«Ici, nous sommes en lien avec d'autres femmes. Cela nous motive à progresser. Les parents du projet PACE sont comme une deuxième famille. Notre réseau s'élargit. L'amitié est importante et elle nous aide. On se sent ainsi moins seule.»
(*Jane, Wattlelos, 2020*)

Dans de tels espaces de rencontre, il importe que les parents puissent être eux-mêmes, sans se sentir jugés en raison de leur personnalité ou de leur situation.²

«Il y a une différence dans la façon dont ils vous traitent ici. Ils ne portent pas de jugement.» (*Remy, Gravesham, 2020*)

COMMENT LA GARDE D'ENFANTS PEUT-ELLE AIDER LES PARENTS À RENOUER AVEC LA SOCIÉTÉ?

Certaines familles hésitent déjà longuement à franchir le pas vers la garde d'enfants. Le fait pour les parents de devoir, de surcroît, chercher encore une autre organisation qui puisse les aider dans d'autres domaines de la vie, peut constituer un obstacle qu'ils ne pourront pas ou ne voudront plus franchir. C'est pourquoi le projet PACE a tenté une expérience avec des référents présents dans les crèches. Ce référent est facilement accessible, cherche personnellement à entrer en

contact avec les parents et les appelle s'il n'a pas eu de nouvelles d'eux depuis un certain temps. Le référent prend également contact avec d'autres organisations si ce dernier estime qu'elles peuvent aussi apporter une aide aux familles.

À la crèche 38 Volt à Malines, l'établissement et l'accompagnateur familial travaillent sous le même toit. Les parents amènent leurs enfants à la crèche, et peuvent parler à l'assistant familial dans un local séparé. La ville de Turnhout a décidé de regrouper l'accueil occasionnel dans le même bâtiment que l'accueil collectif pour les bébés et les jeunes enfants et qu'une garderie extrascolaire. Par ailleurs, un local a également été aménagé au sein du bâtiment afin que les parents puissent s'entretenir en toute sérénité avec un accompagnateur familial.

Si le seuil vers une aide individuelle reste difficile à franchir pour les parents, le seuil d'accès à une formation ou à une offre de détente est souvent encore plus élevé. La distance entre en ligne de compte, ainsi que les horaires qui peuvent ne pas coïncider avec ceux de la crèche ou de l'école des enfants plus âgés. Par ailleurs, l'aspect psychologique peut également constituer un frein. En effet, les parents peuvent être réticents à l'idée de se retrouver dans un environnement inconnu où l'on ne connaît personne. C'est la raison pour laquelle un certain nombre de partenaires du projet PACE ont organisé une telle offre en matière de

garde d'enfants. Ainsi, les parents pouvaient suivre des cours de formation qui constituent un atout sur le marché du travail, comme des compétences informatiques, des exercices de candidature à un emploi ou des présentations. En outre, les partenaires ont mis sur pied un club de lecture, des ateliers de couture ou des cours de théâtre. Ces initiatives ont aidé les parents à se rapprocher des autres et de la société, ne serait-ce qu'en mettant



de côté leurs soucis quotidiens ou en se reconnectant à leurs intérêts. Les parents nous expliquent que cette offre leur a donné un aperçu des possibilités futures.

«À présent, je suis motivée. Mon réseau s'est élargi. Je dispose maintenant d'une vision claire quant à mes possibilités.» (Maddy, Saint-Martin-Boulogne, 2018)

Les trois partenaires français du projet sont des centres sociaux. Il s'agit de foyers sociaux facilement accessibles, qui combinent réunion, accompagnement individuel et activités de groupe. Tous les âges sont les bienvenus. Ces foyers regroupent des services de garde d'enfants en bas âge, une garderie extrascolaire et des ateliers pour enfants. Les parents peuvent prendre un café, suivre un atelier créatif ou cuisiner ensemble. En outre,

des activités sportives et des cours axés sur les compétences sont également organisés. Enfin, les parents peuvent compter sur la présence d'un référent.

Le conseil de proposer plus qu'une simple garde d'enfants au sein d'une crèche n'est pas nouveau.² Des projets étaient déjà en cours à divers endroits. En Flandre, par exemple, les projets Koala associent la garde d'enfants aux activités parentales.³ Cette association n'est pas évidente, car le secteur de la garde d'enfants n'est pas organisé pour proposer une telle approche multifonctionnelle.



COMMENT FAIRE ?

Proposer plus qu'une simple garde d'enfants ne s'improvise pas, mais nécessite une approche différente du personnel, des efforts organisationnels et un réseau performant. Il est préférable de ne pas perdre de vue un certain nombre d'éléments essentiels.

1. Impliquer les parents

- > La création d'une offre qui plaise aux parents requiert du temps et des efforts. Dès lors, impliquez les parents et soyez à l'écoute de leurs besoins. Respectez le rythme et les choix individuels des familles.
- > Expliquez clairement aux parents comment vous traitez les informations qu'ils vous communiquent, ainsi que leurs données personnelles.

«Ici, on m'adresse la parole pour me parler, mais pas pour me parler de moi.» (Cécile, Malines, 2018)

2. Adapter l'organisation

- > Un réseau d'organisations de garde d'enfants vous permet-il d'investir dans un référent? Ou pouvez-vous collaborer avec une organisation d'aide sociale qui envoie un référent dans votre service d'accueil à raison de quelques fois par semaine?
- > L'aménagement d'un local séparé s'avère nécessaire pour permettre la tenue d'un entretien avec un référent, et constitue donc la première étape.
- > Concluez des arrangements clairs avec un référent concernant la collaboration. Identifiez les règles relatives au secret professionnel et au devoir de discrétion. À cet égard, convenez du type d'informations qui seront partagées par les professionnels de la petite enfance et le référent. Examinez attentivement les informations que vous allez conserver.

3. Ces actions doivent être réalisées conjointement avec les professionnels de la petite enfance.

- › Selon les partenaires du projet PACE, les professionnels de la petite enfance constituent la clé. Lorsque ces derniers ont spontanément commencé à parler aux parents de l'offre disponible, ceux-ci ont accueilli la proposition avec enthousiasme. Une vision commune de l'ensemble de l'équipe est cruciale. Examinez les possibilités de suivre une formation avec tous les professionnels de la petite enfance, axée sur le cadre de vie de nombreuses familles, sur la pauvreté ou la diversité.

«Grâce au projet PACE, l'attitude au sein de la crèche est plus ouverte. Les jugements portés sont moins nombreux, par exemple sur les parents au chômage. Cette situation semble maintenant plus normale aux yeux des professionnels de la petite enfance. Cependant, il importe de désigner une personne responsable [de cette vision ouverte et plus large] au sein de l'établissement, afin que cette vision ne soit pas reléguée au second plan.»

(Collaborateur du projet PACE, Saint-Martin-Boulogne, 2019)

- › Lorsque les professionnels de la petite enfance collaborent plus intensément avec les parents, ils sont parfois confrontés à des situations complexes. Ils ne demandent pas mieux que de les résoudre, mais cela s'avère souvent impossible.

«Le danger réside dans le fait que les professionnels de la petite enfance prennent parfois le relais. Ils ont un «complexe de super-héros». Ils ne doivent pas perdre de vue que les parents doivent apprendre des concepts qui leur seront utiles après le projet PACE.»

(Collaborateur du projet PACE, Saint-Martin-Boulogne, 2019)

Certains parents mettent un terme à leur collaboration, une situation vécue parfois difficilement par les professionnels de la petite enfance.

«Cette histoire est importante pour moi, car j'ai l'impression d'avoir investi tant d'heures dans le but d'aider Kate. J'avais l'impression que nous réalisions de véritables progrès, et maintenant, j'éprouve de la frustration, et je ne sais plus quoi faire ... Je me fais également du souci car je soupçonne qu'elle doit faire face à d'autres problèmes, et qu'elle ne me dit pas tout.»

(Collaborateur du projet PACE, Brighton & Hove, 2019)

Consacrez du temps à une réflexion commune sur la manière dont l'équipe gère de telles situations.

4. Trouver un réseau

Si une collaboration à petite échelle avec une organisation d'aide sociale n'est pas possible, il peut s'avérer utile de collaborer avec des lieux de rencontre plus importants tels que les «*children's centres*» en Angleterre, les centres sociaux et les Lieux Accueil Enfants Parents (en France), les «*kindcentra*» aux Pays-Bas ou les «*Huizen van het Kind*» (les Maisons de l'Enfant en Flandre). Un membre des équipes peut-il se rendre à la crèche sur une base régulière? Ou est-il envisageable d'orienter les familles vers ces lieux.

5.3 La garde d'enfants comme lien dans un réseau

POURQUOI UNE STRUCTURE DE GARDE D'ENFANTS REJOINDRAIT-ELLE UN RÉSEAU?

Les parents qui recherchent des pistes possibles en matière de prise en charge peuvent faire appel à de nombreux organismes et prestataires de soins. Cependant, ils ignorent bien souvent ces possibilités. Comme nous l'avons déjà mentionné, la garde d'enfants peut constituer le premier contact en offrant une aide aux parents, et en désignant un référent. Toutefois, elle ne peut résoudre chaque question ou apporter une aide dans chaque domaine de la vie. Dans ces cas, le service de garde d'enfants peut orienter les parents vers d'autres organisations, telles que des médecins, des services d'aide aux parents, des établissements scolaires, des centres de formation, des centres d'accueil.

Pour certains parents, une orientation s'avère suffisante. Ils pourront ensuite frapper aux bonnes portes de manière autonome. En revanche, d'autres parents éprouvent plus de difficultés à franchir un tel pas. La crèche peut les guider dans leurs premiers contacts avec une organisation, et leur assurer un transfert chaleureux, lequel est facilité si la crèche entretient de bonnes relations avec d'autres organisations. Certaines structures de garde d'enfants sont intégrées dans un ensemble plus vaste de services. Tel est le cas, par exemple, des centres sociaux français. À cet égard, il s'agit de rendre la coopération interne suffisamment étroite afin que les professionnels de la petite enfance puissent orienter les parents vers le service partenaire en toute tranquillité. Malgré tous les efforts, les contacts avec les autres services destinés aux parents ne sont pas toujours optimaux. Ainsi, les parents rencontrent des obstacles à maintes reprises.

Tout d'abord, le service scinde généralement les différents domaines de la vie, et un professionnel de la petite enfance se concentre exclusivement sur le domaine qui lui a été attribué. Ainsi, le professionnel de la petite enfance se charge d'accueillir les enfants dans la crèche de la manière la plus confortable possible. Les contacts avec les parents sont également axés sur ce point. Le service public de l'emploi met tout en œuvre pour que la personne invitée à un entretien trouve un emploi, et attend parallèlement la pleine coopération de cette dernière. Pour les parents, ces domaines de la vie sont imbriqués: un domaine influence l'autre. Les employés des différentes organisations ne tiennent que peu compte de cette

imbrication. Parfois, leurs actions s'opposent, et font ainsi naître des obstacles supplémentaires pour les familles.

«Maria, une mère célibataire, est convoquée par le VDAB (le service public flamand de l'emploi) pour suivre une formation à Bruxelles. Les cours débutent à 8h du matin. Maria n'a pas de voiture. Si elle veut arriver à Bruxelles à l'heure par les transports en commun, elle doit pouvoir partir avant 6h du matin. La crèche n'ouvre qu'à 7h30 du matin. Le VDAB estime que Maria doit trouver une solution, ou que la crèche doit s'adapter.»

(Collaborateur du projet PACE, Malines, 2018)

Au cours du projet PACE, de nombreux parents ont raconté comment ils vivaient cette segmentation, laquelle apparaît apparemment aussi au sein d'organisations qui font de leur mieux pour adapter leur mode de fonctionnement aux familles. Souvent, les parents ressentent de l'intérêt et de la bonne volonté, mais aussi de grandes attentes. Les établissements scolaires, par exemple, aiment parler du développement de l'enfant et organisent des moments de contact avec les parents, ainsi que des activités sociales. Si chaque enfant de la famille fréquente une école différente et que les parents travaillent à plein temps, ils ne peuvent pas répondre à ces attentes.

«Il y a beaucoup de vacances scolaires. Et mon aîné a des difficultés. Je dois souvent me rendre à l'école pour un entretien avec les professeurs ... C'est très compliqué à combiner avec le travail.» (Chris, Brighton & Hove, 2018)

Deuxièmement, les autorités associent souvent le droit à l'intervention financière à l'obligation de participer à une offre spécifique, telle qu'un cours d'intégration. Bien souvent, cette offre est strictement réglementée: la date de début est déterminée, l'horaire n'est pas à prendre ou à laisser, tous les participants doivent s'inscrire numériquement, un entretien ne peut pas durer plus de dix minutes. Au final, l'objectif du service se retrouve parfois subordonné aux procédures et aux exigences administratives. De même, les employés ne voient parfois que le système, et non plus l'objectif⁴, et perdent finalement de vue l'expérience des usagers de ces services.⁵

«J'ai reçu une convocation du Jobcentre alors que mon enfant n'avait que quelques mois. Ils ne savaient même pas pourquoi. «C'est juste le système», m'ont-ils dit.» (Sophie, Gravesham, 2020)

Troisièmement, les services n'ont souvent que peu de contact avec la manière dont les usagers perçoivent leurs interventions. Et ces derniers éprouvent des difficultés à appréhender le verdict. En réalité, tout est une question d'interprétation.

«Les enfants vont très tôt et restent tard à la garderie extrascolaire. Parfois, ils dorment déjà quand je viens les rechercher. Maintenant, ils n'aiment même plus aller à l'école. Pour moi aussi, cela commence à peser, je suis vraiment épuisée. J'ai essayé de m'accrocher, mais la combinaison d'un travail à plein temps avec deux petits enfants est vraiment trop lourde. Demain, c'est mon dernier jour au travail, et j'ai reçu des documents pour l'Office Nationale de l'Emploi (RVA-voir

l'annexe sur la troisième de couverture) qui stipulent: «peu d'équilibre entre la vie professionnelle et familiale». Est-ce suffisant pour l'ONEM, ou ne vont-ils pas accepter un tel motif? J'aimerais savoir ce qu'il convient de faire, parce que je ne peux vraiment pas me permettre de me retrouver sans allocations de chômage.» (Naaima, Turnhout, 2019)

Quatrièmement, plusieurs collaborateurs du projet PACE ont signalé que les parents étaient traités de manière irrespectueuse ou raciste par les organisations vers lesquelles ils avaient été orientés.

COMMENT LA GARDE D'ENFANTS PEUT-ELLE AIDER LES FAMILLES QUI FONT APPEL AU RÉSEAU?

Les structures de garde d'enfants peuvent aider les parents de deux manières en vue de franchir le pas vers d'autres organisations et d'établir un bon contact. Tout d'abord, ces structures peuvent aider les parents au cours de ce processus. Deuxièmement, elles peuvent faire connaître le point de vue des familles, le mettre en évidence, et en discuter dans différentes organisations.

Aider les parents

Les parents qui hésitent à franchir le pas vers d'autres organisations peuvent bénéficier d'un petit coup de pouce. C'est précisément ce genre d'aide que peut facilement proposer une structure d'accueil, surtout lorsque celle-ci a établi des partenariats. Prendre contact, passer un appel téléphonique préparatoire, indiquer les orientations, etc. Ce sont, certes, de petites démarches, mais qui apportent une aide aux parents. Certains d'entre eux sont même approchés par des organisations, notamment parce qu'ils sont obligés de suivre des cours. À cet égard, ils peuvent également bénéficier d'une aide. De nombreux parents perçoivent ces services comme des institutions de pouvoir, et n'osent donc rien dire lorsqu'ils rencontrent des difficultés à remplir une obligation.

«Le responsable de l'accueil flexible Het Lindeke à Turnhout travaille en étroite collaboration avec les centres de formation des classes de néerlandais et d'intégration civique. «J'essaie d'établir des contacts réguliers avec ces réseaux partenariaux qui orientent vers les services d'accueil afin de connaître les possibilités en matière de garde pour les parents qui doivent suivre les cours de néerlandais et d'intégration civique. J'indique ce qui est possible. Il arrive souvent que les partenaires de formation adaptent l'horaire des cours ou reportent la formation du parent en question jusqu'à ce qu'un accueil soit possible au sein de notre crèche. En outre, nous remettons une attestation d'absence pour les cours de néerlandais ou d'intégration civique (cette attestation ne compte pas dans le cas du cours d'intégration civique obligatoire) lorsque nous n'avons pas de place pour un enfant. Cela permet de réduire le stress dans le chef des parents. Parfois, les deux parents doivent suivre un cours ou une formation en même temps. Dans ce cas, j'essaie également de faire en sorte que les parents puissent aller suivre le cours à la même heure (le matin ou l'après-midi). En outre, il arrive aussi que les parents doivent suivre simultanément un cours de néerlandais et d'intégration civique. Cette situation accroît bien évidemment la pression exercée sur la famille pour

trouver des possibilités d'accueil. Mon rôle consiste alors à demander au référent du centre de formation s'il est vraiment nécessaire de suivre les deux cours en même temps, ou s'il est possible de les étaler dans le temps. Un tel aménagement permet de reconforter le parent, et de lui éviter le stress.»»

(Collaborateur du projet PACE, Turnhout, 2020)

Par ailleurs, les actions de ce coordinateur en matière de garde d'enfants sont également bénéfiques pour les centres qui organisent des cours de langue et d'intégration civique: étant donné que la garde d'enfants est organisée, les parents sont davantage présents au cours, et sont également moins stressés.



COMMENT FAIRE ?

- › Le référent établit le premier contact avec l'organisation. Il peut également accompagner les parents lors du premier rendez-vous.
- › Pour certains parents, le déplacement est nouveau. Ils ne sont pas habitués à prendre leur vélo ou à emprunter les transports en commun. Ainsi, il peut s'avérer très utile de planifier l'itinéraire avec eux au préalable: «Grâce au projet PACE, j'ose maintenant prendre le métro.» *(Patricia, Arques, 2020)*
- › Invitez l'organisation externe à se rendre dans votre crèche. Plusieurs partenaires du projet PACE ont organisé une consultation avec un employé du service public de l'emploi. Cette initiative a permis d'accroître l'accessibilité du service aux parents.
- › Si les parents sont obligés d'accepter une offre difficilement combinable avec d'autres domaines de leur vie, il est possible de contacter l'organisme qui impose cette obligation en vue d'expliquer la situation et de trouver une solution, le cas échéant. Pour les parents qui ont peu d'expérience avec ces agences, il s'agit d'une aide précieuse.

Faire valoir le point de vue des parents

Comme nous l'avons déjà vu précédemment, une grande partie de l'offre est segmentée, ce qui signifie qu'elle est spécialisée et distincte de l'offre proposée par les autres services dans d'autres domaines de la vie. Les services de garde d'enfants peuvent contrer cette segmentation en fournissant aux autres organisations des informations relatives à leur secteur et à leur mode de fonctionnement. En effet, de nombreuses organisations ignorent le nombre de places d'accueil disponibles dans la région ou les coûts y afférents pour les parents.

Un référent du projet PACE tient une permanence hebdomadaire au sein du service public de l'emploi pour aider les parents à trouver du travail (Gravesham, Angleterre). Les parents qui ont besoin d'une garde d'enfants peuvent le contacter immédiatement pour obtenir des informations, ou peuvent s'engager dans un parcours personnalisé qui combine la garde d'enfants et l'accompagnement dans le cadre de la recherche d'un emploi. En outre, le conseiller pédagogique familial

fournit des informations relatives à la garde d'enfants aux employés du service public de l'emploi. Ces derniers sont maintenant plus conscients des obstacles que comporte le système actuel.

Parfois, une crèche assume deux tâches: elle communique le point de vue des parents, tout en les aidant activement et en défendant leurs droits. Ce travail de médiation peut également être pris en charge par la crèche, de sorte qu'après un certain temps, les services accordent davantage d'attention aux préoccupations des parents en matière de prise en charge.

«Après une longue médiation menée par le référent, le service public flamand de l'emploi (VDAB – voir l'annexe sur la troisième de couverture) s'est rendu compte que la formation ne serait pas réalisable pour Maria. Toutefois, ce résultat est l'aboutissement d'une longue démarche. En effet, l'enseignante du cours en question n'en démordait pas: pour elle, il devait être possible de trouver une crèche pour y déposer ses enfants à 5h du matin, car elle l'avait déjà fait dans le passé. Maria a choisi de mettre ses allocations de chômage en attente parce qu'elle ne voulait plus se justifier vis-à-vis du service public flamand de l'emploi. En revanche, elle voulait bien aller travailler. Le référent de Malines, qui est en relation avec la crèche 38 Volt, l'a aidée à postuler pour un emploi. Maria a trouvé du travail: d'abord au sein d'une société qui lui a proposé un contrat à durée déterminée, mais elle y travaille toujours. Elle travaille à raison de 30,4 heures par semaine. Ses horaires sont décents, et lui permettent de concilier vie professionnelle et vie familiale.»

(Collaborateur du projet PACE, Malines, 2020)



COMMENT FAIRE ?

- › Veillez à ce que les réseaux d'organisations actuels aient connaissance de votre existence. Communiquez-leur les thèmes pour lesquels vous souhaitez instaurer une collaboration. Précisez également que ces réseaux peuvent faire connaître leur offre dans votre crèche.
- › Visitez autant d'organisations que possible.
 1. Expliquez comment fonctionne le système de garde d'enfants, et les raisons pour lesquelles il entre parfois en conflit avec d'autres systèmes.
 2. N'hésitez pas à leur faire part des expériences de plusieurs familles qui fréquentent votre crèche. Identifiez les obstacles auxquels elles sont confrontées.
 3. Mettez en évidence les domaines de la vie que les familles doivent combiner.

COMMENT LA GARDE D'ENFANTS PEUT-ELLE CONTRIBUER À LA CRÉATION D'UN RÉSEAU ?

Un réseau présente de nombreux avantages pour les familles, comme l'a montré le projet PACE. Par ailleurs, les professionnels de la petite enfance tirent

également une plus grande satisfaction de leur travail s'il est intégré dans un réseau performant.

«Le projet offre des opportunités locales en vue d'une meilleure coordination et d'une collaboration plus efficace, et ce, entre les services réguliers qui encadrent la recherche d'un emploi et l'intégration sociale et les services qui assurent la garde des enfants. Ainsi, les besoins et les lacunes au niveau local ont été mieux identifiés. Le réseau facilite l'accès à l'attention des parents vulnérables.»

(Collaborateur du projet PACE, Turnhout, 2020)

La collaboration entre des organisations proposant différents services réunit inévitablement des objectifs, des visions et des règles divergents. Par conséquent, le réseau risque de ne fonctionner correctement que si quelques personnes font preuve de bonne volonté.

«En général, une collaboration s'avère difficile. Chacun travaille de son côté. Il n'y a que peu de ponts entre les différents services. Cela dépend trop de la bonne volonté de chacun. De plus, le retrait d'une personne peut entraîner la fin de la collaboration.» (Collaborateur du projet PACE, Malines, 2020)

Pour assurer la réussite d'une collaboration ainsi que la continuité, il est important de prévoir une méthodologie. Dans un premier temps, on peut prendre du recul et examiner les origines du réseau: est-il né de la base, à l'initiative d'une ou de plusieurs organisations? Ou fait-il partie d'une structure officielle, telle que des pouvoirs publics ou une grande ONG? Dans le premier cas, le réseau risque de s'enliser dans des situations concrètes, sans que l'approche des organisations partenaires ne soit modifiée de manière substantielle. Dans le second cas, le réseau pourrait trop se concentrer sur l'organisation interne et perdre de vue les familles.⁶ En gardant ces connaissances à l'esprit, le réseau peut fixer des objectifs clairs pour la collaboration. En soi, cette tâche peut déjà s'avérer considérable. L'identification des différents objectifs de chaque organisation constitue un bon point de départ pour un tel processus. En principe, un réseau vise à créer davantage de possibilités pour chaque partenaire en vue d'atteindre les objectifs⁷, raison pour laquelle les structures d'accueil occasionnel et flexible devraient investir du temps et de l'énergie dans la mise sur pied d'un réseau, même si leur capacité est restreinte. En effet, un réseau contribue à la concrétisation de la mission et de la vision.

Le réseau peut alors fixer des modalités pratiques dans le cadre de la collaboration: organiser des réunions, échanger des points de vue, conclure des accords de collaboration.

«Notre recommandation? Créez un réseau à l'attention de toutes les parties concernées, et réunissez-vous régulièrement. Maintenez le contact. Nous nous réunissons tous les quatre mois avec l'ensemble des personnes qui travaillent dans le domaine de l'emploi.» (Collaborateur du projet PACE, Brighton & Hove, 2019)

En se réunissant régulièrement et en fixant des modalités, les employés concernés sont mieux informés des offres de chacune des différentes organisations,



ainsi que des besoins des parents. Il en résulte une plus grande confiance mutuelle. Les partenaires du projet PACE indiquent que des liens étroits ont été tissés entre des organisations qui n'avaient auparavant que peu de contacts entre elles.

Au final, la collaboration peut faire en sorte que le changement n'a plus lieu sur une base ad hoc en vue d'aider une famille spécifique,

mais qu'il est intégré dans le système. Tel est le cas, par exemple, à Gravesham.

Le Jobcentre de Gravesham accorde désormais une attention systématique à la question de la garde des enfants. Une collaboratrice du projet PACE s'est rendue personnellement au Jobcentre au cours du projet. Elle a aidé les parents à résoudre leurs problèmes liés à la garde de leurs enfants, mais a également sensibilisé les employés. Dans l'intervalle, le Jobcentre a nommé un «responsable de la garde d'enfants» en vue de promouvoir le thème en interne.



COMMENT FAIRE ?

- > Prenez le temps d'apprendre à vous connaître, et à connaître le fonctionnement de chacun des partenaires du réseau. Convenez d'une fréquence pour les réunions.
- > Identifiez les différences entre les objectifs et la vision des partenaires. Examinez la valeur ajoutée que les partenaires sont en mesure de créer de part et d'autre. Ensuite, formulez des objectifs communs et une vision partagée.⁸ Que voulez-vous et pouvez-vous réaliser conjointement pour les familles?
- > N'oubliez pas les familles. Comment faire pour que leurs points de vue soient pris en compte dans le réseau?
- > Fixez des modalités de travail qui soient réalisables pour les professionnels de la petite enfance et adaptées aux familles.
- > Discutez de la manière dont le réseau gère les changements de personnel. Qui transmet quelles informations? Qui veille à la vision commune et s'assure du maintien de la collaboration?
- > Élaborez des accords en matière de respect de la vie privée des familles. Qui conserve quelles données? Quelles informations seront-elles transmises, le cas échéant? De quelle façon consulterez-vous l'avis des familles à ce sujet?
- > Développez la collaboration à différents niveaux. Pour les familles, il est utile que les employés avec lesquels elles sont en contact puissent travailler ensemble. Toutefois, cette collaboration n'est fonctionnelle que s'il existe de bons accords entre les organisations, validés par les coordinateurs.

5.4 Une collaboration pour une meilleure politique

MISE EN ÉVIDENCE DES LACUNES

Une collaboration avec différentes organisations au sein d'un réseau fait parfois apparaître certains obstacles, dont les organisations individuelles n'étaient pas conscientes. C'est également ce qu'a révélé le projet PACE, lorsque des réseaux ont été créés au carrefour de la garde d'enfants, de l'aide sociale et de l'emploi. Tout d'abord, il s'avère que la structure de nombreuses organisations entrave les partenariats.

«Il est très difficile de conclure des accords au niveau de la direction de ces organisations (les services publics de l'emploi et les services d'aide sociale, ndlr) à cause de la réglementation et de la taille qui ralentissent le processus. Qui plus est, de nombreux contacts individuels sont délicats en raison de la structure hiérarchique de ces services d'une part, et du changement de personnel d'autre part.» (*Collaborateur du projet PACE, Turnhout, 2020*)

Deuxièmement, la collaboration peut être l'occasion de mettre en lumière l'antagonisme des règles dans différents domaines. Ainsi, le projet PACE a rapidement révélé que la politique d'activation, sur laquelle mise le domaine du travail, se heurte à la croissance de la professionnalisation et de la structuration du domaine de la garde d'enfants. En effet, cette structuration entrave la flexibilité requise par les parents en raison de l'activation. Par ailleurs, les règles relatives à la disponibilité sur le marché du travail sont également incompatibles avec les petites démarches que les services sociaux tentent d'entreprendre.

«Au départ, le service public flamand de l'emploi ne voulait pas accorder de dispense en raison du fait que la formation ne comportait qu'un nombre restreint d'heures. En effet, je n'allais à l'école qu'un jour par semaine. Quant à l'accompagnement par l'entremise du service public flamand de l'emploi ... Ils ne font pas bien leur travail. Je reçois un appel me demandant si je peux leur communiquer des informations complémentaires à mon sujet, alors qu'ils savaient déjà tout. Puis, ils ont décidé de ne pas m'accorder de dispense de toute façon. C'est alors que mon référent est intervenu. Grâce à son aide, j'ai obtenu une dispense. Toutes les quatre ou huit semaines, je devais envoyer des preuves.» (*Agathe, Turnhout, 2020*)

Les règles contradictoires montrent qu'il est nécessaire d'assurer une coordination au niveau macro entre les différents services. En outre, il convient de mettre en place des procédures souples, par exemple en ce qui concerne l'aide conditionnelle et les contrôles. Plus ces procédures sont strictes, plus les personnes vulnérables sont laissées pour compte. Un exemple: l'Angleterre et les Pays-Bas lient l'aide financière à l'emploi, mais la procédure ne tient pas compte de la recherche d'un emploi. Par conséquent, il est donc plus difficile pour les familles vulnérables de trouver du travail.

PROMOUVOIR LE CHANGEMENT

Si un réseau local est bien placé pour identifier les lacunes, il peut également franchir un pas supplémentaire en amenant des changements. En premier lieu, ce changement peut avoir lieu au sein du réseau à proprement parler, dans le cadre d'une collaboration permanente entre les organisations. À cet égard, il importe de garder systématiquement l'objectif à l'esprit, en l'occurrence l'aide aux familles. À Brighton & Hove, le partenariat a réussi à modifier l'approche du service public de l'emploi. Toutefois, les parents continuaient à se méfier de ce service. Dans ce cas, le réseau doit alors tout mettre en œuvre en vue de rétablir cette confiance.

«La collaboration est passée de ponctuelle (lorsque nous avons un problème, que nous voulions organiser un salon de l'emploi, etc.) à systématique (changer le système, trouver la meilleure façon de collaborer pour le parent). Par ailleurs, nous constatons également qu'il est vraiment nécessaire de bien comprendre le système afin de soumettre un plan par étapes aux référents pour que ces derniers puissent encadrer correctement les parents. Actuellement, nous entretenons de bonnes relations avec le Jobcentre, bien que ce service soit souvent perçu plutôt négativement par les parents. Par conséquent, nous devons multiplier nos efforts pour modifier leur mode de pensée – et gérer leurs craintes.» (*Collaborateur du projet PACE, Brighton & Hove, 2020*)

À Gand et à Turnhout, les réseaux du projet PACE ont franchi un pas supplémentaire, et ont réussi à influencer la politique locale, laquelle accorde désormais une attention constante à la garde d'enfants flexible et occasionnelle. Qui plus est, les avancées réalisées au niveau local ont permis d'influencer le niveau national.

«À Turnhout, les autorités locales ont une vue d'ensemble bien plus précise qu'auparavant des lacunes dans le secteur de la garde d'enfants. En effet, les collaborateurs du projet PACE du secteur de la garde d'enfants ont continué d'inscrire systématiquement ces problèmes à l'ordre du jour lors de chaque réunion de concertation. Par ailleurs, les collaborateurs ont également montré les résultats positifs qu'il était possible d'engranger, notamment par le biais d'une garde flexible et occasionnelle proposée aux familles en situation de vulnérabilité. (...) À Turnhout, on constate aujourd'hui un enthousiasme pour la mise en place d'un accueil pour les familles vulnérables. Un signal est maintenant envoyé à l'attention du ministre. Cela ne s'était jamais produit auparavant. En mettant en lumière le projet PACE, les responsables politiques comprennent à présent qu'il n'y a pas suffisamment de places pour les parents qui ont besoin d'un accueil flexible et occasionnel.» (*Collaborateur du projet PACE, Turnhout, 2020*)



COMMENT FAIRE ?

- › Identifiez les lacunes des systèmes de manière concrète, claire et concise. À cet égard, une fiche d'information comportant des chiffres et étayée par des récits de parents constitue le meilleur moyen de convaincre les responsables politiques.
- › Ne baissez pas les bras. Osez épingler les problèmes à plusieurs reprises. Sachez que tout changement nécessite du temps.
- › Rassemblez les acteurs concernés. Votre réseau peut collaborer avec d'autres réseaux, et mettre ainsi en commun les différents problèmes recensés.
- › Faites preuve de créativité. Les professionnels de la petite enfance de la crèche de Brighton & Hove ont demandé aux délégués du Jobcentre, autour d'une tasse de café, de pouvoir aborder un problème de manière concrète. Cette réflexion commune a permis de dégager une solution.
- › Organisez une réunion informelle, telle qu'une fête ou un événement de réseautage, et invitez les responsables politiques. Ainsi, vous aurez l'occasion d'exposer personnellement le problème.

6. CONCLUSION : QUELLE EST LA MARCHE À SUIVRE ?

Dans ce livre, nous avons montré comment les familles tentent de trouver des solutions viables en matière de prise en charge, et comment un accueil occasionnel et flexible peut apporter une aide. Les familles peuvent trouver un emploi, le combiner avec la prise en charge de jeunes enfants, et retrouver ainsi la sérénité en voyant la manière dont leurs enfants s'épanouissent à la crèche. Parallèlement, ce livre a également mis en lumière la difficulté inhérente à la mise en place de cet accueil. En effet, le système de garde d'enfants n'est pas adapté à une prise en charge occasionnelle et flexible. Par ailleurs, les familles se perdent dans le labyrinthe des possibilités de prise en charge en raison de la politique menée dans divers domaines, laquelle entrave d'ailleurs l'accueil occasionnel et flexible. Les pratiques intéressantes dont il est question dans le livre ont donc souvent vu le jour en dépit du système et de la politique, et non grâce à ces derniers.

Développer une politique ambitieuse

Dans la première partie du livre, outre notre plaidoyer en faveur d'un accueil occasionnel et flexible, nous prônons également une politique ambitieuse en faveur des familles et de la garde d'enfants. À cet égard, il convient d'avoir davantage de reconnaissance à l'égard des prestataires de soins, et d'être attentif aux familles qui bénéficient de la prise en charge. À la fin de ce livre, nous pouvons concrétiser la façon de déterminer cette politique ambitieuse. Pour ce faire, nous allons formuler six recommandations : cinq relatives à la politique en matière de garde d'enfants, et une pour une synergie entre les domaines politiques.

1. *Cut the bureaucracy (arrêtez la bureaucratie)*.¹ Il convient de simplifier les exigences administratives concernant la garde d'enfants. En outre, il faut créer un système simplifié pour la garde d'enfants occasionnelle et urgente, éventuellement en deux étapes: une administration minimale au démarrage, une administration plus vaste si les familles ont recours à une garde d'enfants plus régulière.²
2. Il faut augmenter le financement et assouplir l'utilisation des ressources financières. Un réseau d'établissements peut décider personnellement de recruter un référent ou un employé administratif, ou de se procurer un système de planification.
3. Les autorités locales doivent avoir les moyens, la capacité et le mandat en vue d'organiser un accueil flexible qui réponde aux besoins des familles de la région. Cette mesure vaut également dans les régions où la garde d'enfants n'est assurée que par des organismes privés.
4. Au niveau des exigences de qualité des services de garde d'enfants, il ne faut pas seulement tenir compte des relations avec les enfants, mais également de celles avec les familles. À cet égard, le cadre pédagogique flamand en est un exemple. En effet, ce dernier tient compte du travail réalisé par la crèche à l'attention des enfants, des parents et de la société.³
5. Valorisez les employés, en particulier les professionnels de la petite enfance:
 - Mettez en avant et valorisez les professions de la petite enfance et les formations dans ce domaine.
 - Encouragez activement l'entrée d'étudiants, y compris d'hommes, dans les formations des futurs professionnels de la petite enfance.
 - Améliorez les conditions de travail des professionnels de la petite enfance: des salaires plus élevés, un régime de congés équitable, des compensations pour la flexibilité.
 - Assurez et financez un encadrement structurel à long terme sur le lieu de travail.
6. Associez les politiques en matière de garde d'enfants aux politiques dans d'autres domaines. Pesez sur les décisions relatives au congé parental (bien-être), aux établissements scolaires (éducation), au bien-être général, au logement et à l'emploi. Cette action doit être menée à tous les niveaux: local, régional, national et européen.

Tentez l'expérience!

Il est important d'élaborer une politique ambitieuse. Elle trace les contours de l'ensemble des modes de garde d'enfants, y compris l'accueil occasionnel et flexible. Mais il ne faut pas rester les bras croisés. C'est ce qu'ont démontré les partenaires du projet PACE. Chacun d'entre eux a tenté une approche différente, mais avec le même objectif: faciliter la garde des enfants à l'attention des familles laissées pour compte par le système actuel. Parfois, les ajustements sont plus limités que ce qu'un établissement souhaiterait, mais pour une famille, la différence peut déjà être importante.

Aline s'est adressée à notre multi-accueil «Les 3 Petits Pas» en 2019 pour demander une garde occasionnelle. Aline cherchait du travail et avait besoin de temps pour planifier ses rendez-vous. Après avoir examiné conjointement les projets d'Aline, la coordinatrice de la crèche lui a parlé du projet PACE et l'a mise en contact avec les référents du centre social. Aline est diplômée en graphisme, un nouveau profil pour les référents du projet PACE. En conséquence, son CV a fini par parvenir au directeur général du centre, qui avait justement un rendez-vous avec un ami pour aller jouer au tennis. Il s'avère que ce dernier recherchait d'urgence un graphiste. En un rien de temps, Aline était invitée à passer un entretien d'embauche. Sur ces entrefaites, une place était disponible dans le multi-accueil pour la garde de sa fille. Une semaine plus tard, Aline pouvait commencer à travailler en tant que graphiste. Elle travaille toujours.»

(Collaborateur du projet PACE, Saint-Martin-Boulogne, 2020)

Il va sans dire qu'Aline a eu de la chance, mais le système y a contribué: il existe une étroite collaboration entre le coordinateur de la garde d'enfants et le référent. Le coordinateur de la garde d'enfants interroge systématiquement les parents sur leur situation et leurs souhaits dans d'autres domaines de la vie. Ce n'est pas beaucoup, mais cela peut fonctionner. Alors, pourquoi ne pas tenter l'expérience?

NOTES PARTIE I.

Chapitre 1

- 1 Stier, Lewin-Epstein & Braun, 2012
- 2 McKie, Gregory & Bowlby, 2002
- 3 Hanson & Hanson, 2010: 191
- 4 Hubers, Schwanen & Dijkstra, 2011
- 5 McLean, Naumann & Kowlowski, 2017
- 6 Hochschild & Machung, 2012
- 7 Hanson & Hanson, 2010
- 8 Le Bihan & Martin, 2004: p. 567
- 9 Le Bihan & Martin, 2004
- 10 Wreyford, 2013
- 11 Doepke & Zilibotti, 2019
- 12 Knijn & Da Roit, 2013
- 13 Vandenbroeck et al., 2008
- 14 Plessens, Raes & Van den Bosch, 2017
- 15 Vandenbroeck, Roets & Snoeck, 2009

Chapitre 2

- 1 Keynes, 1930; dans Keynes, 1963
- 2 Skidelsky & Skidelsky, 2013
- 3 Vosko, 2010
- 4 Van Aerden, Gadeyne & Vanroelen, 2017
- 5 Kalleberg, 2018
- 6 Delbeke, 2019; Goethals & Delbeke, 2019
- 7 Hochschild & Machung, 2012
- 8 Glorieux & Van Tienoven, 2016
- 9 Gillies, 2006; Gabb, 2010
- 10 Geinger, Vandenbroeck & Roets, 2013
- 11 Tronto, 2013
- 12 Gilligan, 1982

Chapitre 3

- 1 Bakker et al, 2010; Vandenbroeck, 2012. En outre, le but d'une éducation dispensée dans le calme, la propreté et la régularité était d'apprendre aux enfants l'obéissance et la maîtrise de soi.
- 2 Vandenbroeck, 2012
- 3 de Schipper et al., 2003a
- 4 de Schipper, van IJzendoorn & Tavecchio, 2004
- 5 Pilarz & Hill, 2014
- 6 Sandstrom & Huerta, 2013
- 7 de Schipper et al., 2003b
- 8 Speirs, Visely & Roy, 2015
- 9 Emlen, 2010; Speirs et al., 2015
- 10 Sandstrom, Giesen & Chaudry, 2012
- 11 Scott & Abelson, 2013
- 12 Emlen, 2010: 75
- 13 Loeb et al, 2004
- 14 Morrissey, 2009
- 15 Carrillo et al. 2017
- 16 Harknett, Schneider & Luhr, 2019
- 17 Cette notion figure dans une partie sur les exigences de qualité des services d'accueil des enfants. Selon les nouvelles exigences de qualité, chaque enfant doit avoir un mentor personnel. Il s'agit d'un collaborateur qui suit étroitement l'enfant. Les exigences contiennent cette phrase: «les enfants qui fréquentent un lieu d'accueil selon un planning variable (accueil flexible)». – obtenu via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kinderopvang/kwaliteitseisen-kinderopvang-en-peuterspeelzalen>
- 18 «Les enfants de moins d'un an doivent être suivis par au moins deux membres de personnel fixes. C'est ce qu'on appelle le critère des visages connus. Un collaborateur fixe sait comment un bébé se développe, ce qui le stresse et ce dont il a besoin». – obtenu via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kinderopvang/kwaliteitseisen-kinderopvang-en-peuterspeelzalen>
- 19 Suite au décret d'août 2000 (décret n° 2000-762 du 1er août 2000) du Code de la santé publique.
- 20 Grobe et al., 2017

Chapitre 4

- 1 McKie et al., 2002
- 2 Vandenbroeck, 2012
- 3 Dans de nombreux pays, d'autres initiatives à vocation pédagogique (Fröbel, Montessori) se développent également, notamment pour les enfants de mères qui n'ont pas eu à travailler. Ces formes de garde d'enfants ne sont pas prises en compte ici.
- 4 Bonoli, 2013
- 5 Lewis, 1980
- 6 Knijn & Da Roit, 2013
- 7 Kremer, 2007
- 8 Ciccica & Bleijenbergh, 2014
- 9 Kameran, 2006
- 10 Conseil européen de Barcelone, 2002; en Commission européenne, 2018a
- 11 PPS = purchasing parity standards (PPS). PPS est une monnaie commune utilisée pour comparer les prix sans différences de niveau de prix.
- 12 Ofsted, 2019
- 13 Les enfants qui sont placés ou ceux dont les parents ne sont temporairement pas capables de s'en occuper
- 14 Les crèches doivent, soit donner la priorité aux familles vulnérables, soit chercher proactivement à les atteindre. Cette obligation dépend des subventions dont elles bénéficient.
- 15 Lloyd & Penn, 2010
- 16 Ensemble de données EU-SILC 2016 sur l'accès aux services
- 17 Van Lancker & Ghysels, 2016
- 18 Van Lancker, 2018
- 19 Nous parlons du niveau d'éducation de la mère, non pas pour souligner l'influence ou le rôle de la mère, mais parce que la recherche à laquelle nous faisons référence utilise l'éducation de la mère comme indicateur de vulnérabilité/ inégalité sociale.
- 20 Pavolini & Van Lancker, 2018
- 21 Working Group on Early Childhood Education and Care, 2014
- 22 Vandenbroucke, Hemerijck & Palier, 2011
- 23 Lewis, 2003
- 24 Heckman, 2006
- 25 Van Aerden et al., 2017
- 26 Kalleberg, 2018
- 27 Vosko, 2010
- 28 Bonoli, 2010
- 29 Cantillon & De Maesschalck, 2012
- 30 Déclaration de la ministre du travail de l'époque, Monika De Coninck, obtenue via https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20130905_00726670.
- 31 Taylor-Gooby, 2008
- 32 Vranken, Geldhof & Van Menxel, 1998
- 33 Giddens, 1998
- 34 Aucune donnée n'est disponible pour l'Angleterre. Pourcentages de l'ensemble de données «Labour Market Policy» (LMP), avec des chiffres de 2018 pour la Belgique et les Pays-Bas, et de 2017 pour la France; Commission européenne, 2019
- 35 Immervol & Knotz, 2018
- 36 Dwyer & Wright, 2014
- 37 Cf. la description de Kremer, 2007
- 38 Stier et al., 2012
- 39 Sweet, 2012
- 40 Cet effet est connu sous le nom de «the motherhood penalty», décrit, par exemple, dans Gash, 2009.
- 41 Budig, Misra, & Böckmann, 2010
- 42 Gash, 2009
- 43 Plantenga, 2002
- 44 Eurostat, 2010; in Ciccica & Bleijenbergh, 2014
- 45 Cour d'arbitrage de Liège, 3^e ch., 9 mai 1973, A.R. 2589/73, non publié.
- 46 Article 90 de l'arrêté royal du 25 novembre 1991 relatif à la réglementation du chômage concernant la dispense du chômeur qui se trouve dans une situation causant des difficultés sur le plan social et familial.

- 47 À partir du semestre suivant leur troisième anniversaire, tous les enfants ont droit à quinze heures gratuites de garde d'enfants, quel que soit le statut professionnel de leurs parents. Certains enfants de deux ans y ont également droit si leurs parents bénéficient de prestations spécifiques. Certains enfants de trois ans ont droit à trente heures gratuites de garde d'enfants si leurs parents gagnent l'équivalent de seize heures par semaine au salaire minimum. Si les parents gagnent plus par heure, ils peuvent travailler moins de seize heures par semaine. Voir aussi <https://www.gov.uk/30-hours-free-childcare>
- 48 Lindbeck & Snower, 2001
- 49 McGinnity, 2004
- 50 Rönkä et al., 2017
- 51 Brady, 2017
- 52 Campbell-Barr, 2009
- 53 En Angleterre, un parent qui a besoin d'un accueil entre 11h et 14h devra payer une journée entière parce qu'il utilise la session du matin et de l'après-midi.
- 54 Projet AMIF de 2016 qui se concentre sur l'intégration des femmes analphabètes ayant de jeunes enfants, voir <https://www.expoo.be/amif>.
- 55 <https://www.kindengezin.be/cijfers-en-rapporten/jaarverslag/verhaal-3/default.jsp>
- 56 Van Lancker & Vandenbroeck, 2019
- 57 Tel que proposé par le service de garde d'enfants à domicile (at-home childcare service) de Brighton, cette solution sera décrite comme pratique dans le présent livre.
- 58 Havnes & Mogstad, 2011
- 59 Bettendorf, Jongen & Muller, 2015
- 60 Commission européenne, 2018b

NOTES PARTIE II.

Chapitre 1

- 1 Baxter, Hand & Sweid, 2016
- 2 Baxter & Hand, 2016
- 3 <https://www.ryerson.ca/gerrard-resource-centre/emergency-childcare/>
- 4 Elmer à Bruxelles, la maison de jeux Elief à Berchem (Anvers), les pépinières OKIDO de Ferm Kinderopvang à Anvers.
- 5 La crèche Butterfly fait partie d'un ensemble de trois crèches qui combinent l'accueil régulier des enfants à un accueil occasionnel et flexible sous l'égide du Sussex Community NHS Foundation Trust. Les parents qui ont participé au projet PACE à Brighton & Hove pouvaient utiliser ces crèches.
- 6 Opportunités et défis pour les OKIDO, 2018
- 7 De Weyer, 2008
- 8 Emlen, 2010
- 9 Commission de la protection sociale, de la santé publique, de la famille et de la politique de la pauvreté (23/03/2010)

Chapitre 2

- 1 Hochschild & Machung, 2012
- 2 Knijn & Da Roit, 2013
- 3 Stier, Lewin-Epstein & Braun, 2012
- 4 Baxter & Hand, 2016
- 5 Vandenbroeck et al., 2008
- 6 Rönkä et al., 2017
- 7 Carrillo et al., 2017
- 8 Chaudry et al., 2011
- 9 Sandstrom & Chaudry, 2012
- 10 Hipp, Morrissey & Warner, 2017
- 11 Les étudiants ont interrogé des employeurs et des cadres de différents secteurs: commerce de détail, industrie, hôtellerie, soins, éducation et autorités. La taille de leurs organisations varie de petite à grande. Dix employeurs sur dix-huit demandent des horaires de travail flexibles pendant la journée, huit demandent du travail le week-end,

Chapitre 5

- 1 Uniquement pour les enfants de trois et quatre ans, <https://www.gov.uk/30-hours-free-childcare>. Pour les parents d'un enfant de trois ans, uniquement s'ils travaillent seize heures ou plus par semaine, ou s'ils gagnent l'équivalent de 16 heures de travail au salaire minimum. Il est également possible de faire garder son enfant gratuitement 15 heures par semaine quand l'enfant est âgé de deux ans, qu'il est satisfait à certaines conditions (les revenus des parents doivent être inférieurs à un certain seuil) et il faut être enregistré. Voir <https://www.gov.uk/help-with-childcare-costs/free-childcare-2-year-olds> pour de plus amples détails.
- 2 Bonoli, 2013
- 3 Commission européenne, 2018b
- 4 Pulignano, 2019
- 5 Green & Livanos, 2015
- 6 Hipp, Bernhardt & Allmendinger, 2015
- 7 Commission européenne, 2019
- 8 Van Lancker & Ghysels, 2016
- 9 Bettendorf et al., 2015
- 10 Havnes & Mogstad, 2011
- 11 Nollenberger & Rodriguez-Planas, 2011
- 12 Van Lancker & Vandenbroeck, 2019
- 13 Filandri & Struffolino, 2019
- 14 Teppers, Schepers & Van Regenmortel, 2019

- sept le soir et trois la nuit. Une entreprise est un service de garde.
- 2 Bowlby, 2012
- 3 McKie, Gregory & Bowlby, 2004
- 4 Sinek, 2009
- 5 Ces entretiens ont été menés par des étudiants en Licence Pro Education de la Petite Enfance de la haute école Artevelde. Au total, cinq entretiens approfondis ont été menés avec les responsables de crèche du «modèle 2» de Flandre occidentale et orientale. Cela concerne des structures situées dans les zones urbaines et rurales. Elles reçoivent toutes des subventions du niveau 2 ou 3. Elles proposent toutes plus de dix-neuf places d'accueil.
- 6 Comparable avec les études Educateur/Éducatrice de Jeunes Enfants en France
- 7 Peltoperä et al, 2018
- 8 Salonen, Sevón, & Laakso, 2016
- 9 Statham & Mooney, 2003
- 10 De Weyer, 2008
- 11 Goossens, 2017
- 12 Gouvernement flamand, 2007
- 13 Laevers et al., 2013
- 14 Cooke et al, 2019
- 15 Estola, Farquhar & Puroila, 2014
- 16 Sevón et al., 2017
- 17 Declercq et al., 2016
- 18 INAMA: Instrument d'autoévaluation pour le bien-être et l'implication des enfants, développé par prof. dr. Ferre Laevers, obtenu via <https://www.kindengezin.be/algemeen/les-pages-francaises.jsp>

Chapitre 3

- 1 Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010
- 2 Urban et al., 2011
- 3 Urban et al., 2011, pp. 35-38
- 4 Working Group on Early Childhood Education and Care, 2014
- 5 La Flandre travaille avec des appels à subventions. Les structures d'accueil doivent attendre ces appels pour pouvoir recevoir des subventions.
- 6 'Les auxiliaires de puériculture' en 'les titulaires du CAP petite enfance'.
- 7 Aux Pays-Bas, c'est le plus difficile. Le rôle des autorités locales dans l'organisation et la gestion des installations est limité. La garde des enfants est aux mains du marché privé.
- 8 <https://www.kindengezin.be/kinderopvang/sector-babys-en-peuters/transitie-decreet/opvang-aan-huis/>
- 9 CNAF, 2018
- 10 Pour des informations plus détaillées, voir <https://www.generali.fr/dossier/garde-enfant-assistante-maternelle/>.
- 11 Pour 2019, le salaire horaire était d'au moins 8,25 £ (pour une garde d'enfants à domicile âgée de 25 ans et plus), obtenu via <https://www.gov.uk/national-minimum-wage-rates>
- 12 Le niveau d'instruction requis est le niveau 2, le niveau de licence est le niveau 6.
- 13 Obtenu via https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/privewerk_en_inkomen/werken/niet_in_loondienst_werken/huishoudelijke_werkzaamheden_voor_anderen/u_huurt_iemand_in_voor_huishoudelijk_werk/u_huurt_iemand_in_voor_huishoudelijk_werk
- 14 Comparable avec le CAP Petite Enfance en France
- 15 Ang, Brooker & Stephen, 2017
- 16 Commission européenne, 2019 – Rapport Euridyce
- 17 <https://www.gov.uk/early-years-foundation-stage>
- 18 Ces objectifs pédagogiques de base figurent dans la réglementation règlements depuis 2005. Le Gemeentelijke GezondheidsDienst (GGD) vérifie si les structures les mettent effectivement en œuvre.
- 19 MBO2 au lieu de MBO3
- 20 En 2013, les parents de la catégorie de revenu la plus élevée ont eu 9,2 fois plus souvent recours à une garde d'enfants à domicile que les parents de la catégorie de revenu la plus faible. Au niveau de l'accueil collectif, ce facteur est de 2,4.

- 21 Assistantes maternelles agréées dans les services d'accueil familial via <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006907527idTexte=LEGITEXT000006074069a-teTexte=20070101>; en Flandre, elles seront étendues et seront au même niveau à partir de 2024; obtenu via <https://www.kindengezin.be/img/kwalificaties-attesten.pdf>.
- 22 <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F798>
- 23 Commission européenne, 2019
- 24 <https://www.kindengezin.be/kinderopvang/lokaal/lokaal-loket-kinderopvang/>
- 25 Extrait du projet de loi publié sur <http://www.senat.fr/leg/pp18-139.html>.
- 26 Le décret du 20 avril 2012 relatif à l'accueil des bébés et des jeunes enfants le mentionne au chapitre 4, article 13.
- 27 VVSG, 2019
- 28 http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2016/5/pdfs/ukpga_20160005_en.pdf
- 29 Rutter & Stocker, 2014
- 30 <https://www.landelijkregisterkinderopvang.nl/pp/StartPagina.jsf>
- 31 <https://kinderopvangkaart.nl/>
- 32 Voir l'exemple de la commune de La Haye: <https://www.denhaag.nl/nl/in-de-stad/opgroei-en-opvoeden/kinderopvang.htm>
- 33 15 heures de garde d'enfants gratuite (Free Funded sessions) pour les enfants de deux ans, et 30 heures pour les enfants de trois et quatre ans.

Chapitre 4

- 1 Deci & Ryan, 2012
- 2 de Schipper et al., 2003b
- 3 Emlen, 2010
- 4 'Kind en Gezin' est une agence flamande qui met l'action sur la prise en charge préventive et l'accompagnement axé sur l'avenir des jeunes enfants <https://www.kindengezin.be/algemeen/les-pages-francaises.jsp>
- 5 Chaudry et al., 2011
- 6 Interrogé lors d'une réunion internationale de partenaires à Anvers (BE) en février 2020.
- 7 C'est aux Pays-Bas que le défi est le plus important. Le rôle des autorités locales au niveau de l'organisation et de la gestion des services de garde d'enfant y est limité. La garde d'enfants est entre les mains du secteur privé.

NOTES PARTIE III.

Chapitre 1

- 1 Dahlberg, Moss & Pence, 2013
- 2 Hart, 2012
- 3 Pfeffer & Salancik, 1978
- 4 Lombardi, 2018
- 5 The Aspen Institute & Bernard van Leer Foundation, 2016
- 6 Vandooren, 2018

Chapitre 2

- 1 Obtenu via <https://burobeeldkracht.nl/business-model-you/>
- 2 Osterwalder & Peigner, 2010
- 3 Ces coordinateurs ont été interviewés en 2019 par des étudiants en Licence Professionnelle Education de la petite Enfance à l'haute école Artevelde Gand. Les installations où ils travaillent ne faisaient pas partie du projet PACE.
- 4 En Angleterre, le taux d'encadrement accompagnant/enfant diffère selon le groupe d'âge. C'est également le cas aux Pays-Bas et en France.

Chapitre 3

- 1 Declercq et al., 2016
- 2 De Weyer, 2008
- 3 Vandenbroeck, 1999
- 4 Gouvernement flamand, 22 novembre 2013
- 5 Goossens, 2017
- 6 Dom, Vorrsselmans & Willockx, 2019
- 7 Stevens, 2019
- 8 De Weyer, 2008, p. 32.
- 9 Geens, 2015
- 10 de Schipper et al., 2003b
- 11 Kagan, 1998
- 12 Ramaekers & Suissa, 2013
- 13 Reidt-Parker & Chainski, 2015
- 14 Rinaldi, 2006
- 15 Strong-Wilson & Ellis, 2007
- 16 Van Liempd, 2018
- 17 Vorrsselmans, Willockx & Dom, 2019
- 18 Peleman et al., 2018
- 19 Urban et al., 2011
- 20 Raes, 2019
- 21 Easen et al, 1992; Ramaekers & Suissa, 2013
- 22 Kernan, 2012
- 23 Vandenbroeck, Roets & Snoeck, 2009
- 24 The Aspen Institute & Bernard van Leer Foundation, 2016

Chapitre 4

- 1 Commission européenne/EACEA/Eurydice, 2019
- 2 Commission européenne/EACEA/Eurydice, 2019, p. 68. En Europe, les enfants de moins de trois ans passent en moyenne 27,4 heures par semaine dans des structures d'accueil. En Belgique et en France, la moyenne est d'un peu plus de 30 heures par semaine, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas de 15 à 16 heures par semaine. Ces chiffres donnent une indication de la prévisibilité de la demande de services de garde d'enfants.

- 3 Moss, 2016
- 4 Peleman et al., 2018b
- 5 Urban et al., 2011
- 6 Rutgeerts, 2018
- 7 Jensen & Iannone, 2018
- 8 Sinek, 2009
- 9 Cette enquête en ligne était une variante du questionnaire élaboré précédemment relatif aux «attitudes à l'égard de l'accueil occasionnel et flexible» et a été envoyée aux partenaires du projet PACE. En France, 23 référents ont complété le questionnaire, en Flandre 12. En Angleterre, une enquête a priori et une enquête a posteriori ont été réalisées. Lors de l'enquête a priori, nous avons obtenu 42 réponses, lors de l'enquête a posteriori, nous avons obtenu 31 réponses.
- 10 De Weyer, 2008
- 11 Goossens, 2017
- 12 Reidt-Parker & Chainski, 2015
- 13 Geens, 2015
- 14 Vandenbroeck, 2011
- 15 Vandenbroeck, Coussée, Bradt, & Roose, 2019
- 16 Vandenbroeck, Roets, & Snoeck, 2009
- 17 Ramaekers & Suissa, 2013
- 18 Hauri et al, 2014; dans Peleman et al, 2018b: 4
- 19 Peleman, Jensen, & Peeters, 2018a
- 20 Moss, 2018
- 21 Stevens, 2019
- 22 Pour l'accueil des bébés et des jeunes enfants, l'idée de s'occuper d'un enfant comme le ferait une mère joue souvent encore un rôle, cf. Moss, 2016.
- 23 Geens, 2015, p. 192 et suivantes.
- 24 van Laere, Cauwels & Boudry, 2013

Chapitre 5

- 1 La méthodologie des liens de base s'intéresse à la connexion; Baert & Droogmans, 2010
- 2 Brants, s.d.
- 3 Pour de plus amples informations: <https://www.kindengezin.be/cijfers-en-rapporten/jaarverslag-2018/koala/>
- 4 Hart, 2012
- 5 Vandooren, 2018
- 6 Naert, 2019
- 7 Extrait de Brants, s. d., page 6
- 8 De Corte, Verschuere & De Bie, 2017

Chapitre 6

- 1 Collaborateur du projet PACE lors d'un groupe de discussion à Brighton & Hove, Angleterre, 2018.
- 2 Recommandation des coordinateurs flamands, 2019 et du coordinateur du projet PACE de Gand, 2020
- 3 Kind en Gezin, 2014

BIBLIOGRAPHIE

- Ang, L., Brooker, E., & Stephen, C. (2017). A review of the research on childminding: Understanding children's experiences in home-based childcare settings. *Early Childhood Education Journal*, 45, 261-270. doi: 10.1007/s10643-016-0773-2
- Baert, H., & Droogmans, A. (2010). *Bind-Kracht door basisschakelmethodek. Een opstap in armoedebestrijding. [Bind-Kracht: A stepping stone in poverty reduction]* Leuven: Lannoo Campus.
- Bakker, N., Noordman, J., & Rietveld - van Wingerden, M. (2010). *Vijf eeuwen opvoeden in Nederland. Idee en praktijk 1500-2000 [Five centuries of raising children in the Netherlands: Ideas and practice. 1500-2000.]* Assen: Van Gorcum.
- Baxter, J. A., & Hand, K. (2016). *Flexible child care: Key findings from AIFS evaluation of the Child Care Flexibility Trials*. Melbourne: Australian Institute of Family Studies.
- Baxter, J. A., Hand, K., & Sweid, R. (2016). *Flexible child care and Australian parents' work and care decision-making* (Research Report No. 37). Melbourne: Australian Institute of Family Studies.
- Bettendorf, L. J. H., Jongen, E. J. W., & Muller, P. (2015). Childcare subsidies and labour supply - Evidence from a large Dutch reform. *Labour Economics*, 36, 112-123. doi: 10.1016/j.labeco.2015.03.007
- Bonoli, G. (2010). The political economy of active labour market policy. (Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe, REC-WP 01/2010). Edinburgh: University of Edinburgh, Publication and Dissemination Centre (PUDISCwowe).
- Bonoli, G. (2013). *The origins of active social policy*. Oxford: Oxford University Press.
- Bowlby, S. (2012). Recognising the time-space dimensions of care: Caringscapes and carescapes. *Environment and Planning A*, 44, 2101-2118. doi: 10.1068/a44492
- Brady, M. (2017). The role of informal childcare in mothers' experiences of care and employment: A qualitative lifecourse analysis. In L. Bernardi & D. Mortelmans (Eds.), *Lone parenthood in the lifecourse* (pp. 237-255). Cham: Open Springer. Obtenu via <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-319-63295-7>
- Brants, D. (z. j.). *De sociale functie van kinderopvang: Netwerken. [Childcare's social function: Networking.]* Obtenu via <https://www.yumpu.com/nl/document/read/25093689/sociale-functie-van-de-kinderopvang-netwerken-kind-en-gezin>
- Budig, M., Misra, J., & Böckmann, I. (2010). *The motherhood penalty in cross-national perspective: The importance of work-family policies and cultural attitudes*, LIS Working Paper Series, No. 542, Luxembourg Income Study (LIS), Luxembourg.
- Caisse Nationale des Allocations Familiales (2018). *Observatoire national de la petite enfance - Rapport 2018. L'accueil du jeune enfant en 2017. Données statistiques et recherches qualitatives*. Paris: CNAF. ISSN: 1959 2302.
- Campbell-Barr, V. (2009). Care and business orientations in the delivery of childcare: An exploratory study. *Journal of Early Childhood Research*, 7, 76-93. doi: 10.1177/1476718X08098355
- Cantillon, B., & De Maesschalk, V. (2012). *De sociale investeringsstaat: Enkele kritische overwegingen bij een nieuw beleidparadigma. [The social investment state: Some critical considerations in a new policy paradigm.]* Antwerpen: Centrum voor Sociaal Beleid Herman Deleeck.
- Carrillo, D., Harknett, K., Logan, A., Luhr, S., & Schneider, D. (2017). Instability of work and care: How work schedules shape child-care arrangements for parents working in the service sector. *Social Service Review*, 91, 422-455. doi: 10.1086/693750
- Chaudry, A., Pedroza, J. M., Sandstrom, H., Danziger, A., Grosz, M., Scott, M., & Ting, S. (2011). *Child care choices of low-income working families*. Washington, DC: The Urban Institute.
- Ciccia, R., & Bleijenbergh, I. (2014). After the male breadwinner model? Childcare services and the division of labor in European countries. *Social Politics*, 21, 50-79. doi: 10.1093/sp/jxu002
- Commissie voor Welzijn, Volksgezondheid, Gezin en Armoedebeleid (23/03/2010). Vraag om uitleg van mevrouw Griet Coppé tot de heer Jo Vandeurzen, Vlaams minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, over de proeftuinen dienstencheques in de kinderopvang. Obtenu via <https://docs.vlaamsparlement.be/websites/htm-vrg/580648.html>
- Cooke, E., Brady, M., Alipio, C., & Cook, K. (2019). Autonomy, fairness and active relationships: Children's experiences of well-being in childcare. *Children & Society*, 33, 24-38. doi: 10.1111/chso.12294
- Dahlberg, G., Moss, P., & Pence, A. (2013) *Beyond quality in early childhood education and care: Languages of evaluation* (3rd ed). London/New York: Routledge.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (p. 416-436). Sage Publications Ltd.
- Declercq, B., Laevers, F., Daems, M., Hulpia, H., Janssen, J., Van Cleynenbreugel, C., & Vandenbroeck, M. (2016). *MeMoQ Deelrapport 9. Nulmeting: Welbevinden en betrokkenheid. [MeMoQ Subreport 9. Baseline measurement: Well-being and involvement.]* Bruxelles - Leuven - Ghent: Kind en Gezin - KU Leuven - UGhent.
- De Corte, J., Verschuere, B., & De Bie, M. (2017). Networks for Welfare Provision: Getting a grip on processes of social exclusion by evaluating network effectiveness. *Social Policy & Administration*, 51, 1174-1190. doi: 10.1111/spol.12241
- Delbeke, K. (2019, 28 december). 'Het is niet omdat ik ervoor werk dat ik het graag doe.' *It is not because I do the work that I am enjoying it.* De Standaard. Obtenu via https://www.standaard.be/cnt/dmf20191227_04784354
- Department for Education (2018). *Early education and childcare Statutory guidance for local authorities*. Obtenu via https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/718179/Early_education_and_childcare-statutory_guidance.pdf
- de Schipper, J. C., de Jong, M., van Zeijl, J., Tavecchio, L., & van IJzendoorn, R. (2003a). *Pedagogische kijk op kinderopvang: Een beknopte inleiding voor het beroepsonderwijs. [A pedagogical view of childcare: A brief introduction to vocational education.]* SWP: Amsterdam.
- de Schipper, J. C., Tavecchio, L. W. C., Van IJzendoorn, M. H., & Linting, M. (2003b). The relation of flexible child care to quality of center day care and children's socio-emotional functioning: A survey and observational study. *Infant Behavior and Development*, 26, 300-325. doi: 10.1016/S0163-6383(03)00033-x
- de Schipper, J. C., Van IJzendoorn, M. H., & Tavecchio, L. W. C. (2004). Stability in center day care: Relations with children's well-being and problem behavior in day care. *Social Development*, 13, 531-550. doi: 10.1111/j.1467-9507.2004.00282.x
- De Weyer, W. (2008). *De intake bij occasionele kinderopvang [Intake in occasional childcare]* (Masterproef). Ghent: Ghent University.
- Doepke, M., & Zilibotti, F. (2019). *Love, money, and parenting: How economics explains the way we raise our kids*. Princeton: Princeton University Press.
- Dom, L., Vorrsselmans, S., & Willockx, D. (2019). *Spreekkansen in de buitenschoolse opvang: De inrichting van de ruimte en contacten met ouders*. Obtenu via <http://pedagogischondersteunen.helwinwebpub.kdg.be/inrichting-ruimte-en-contacten-ouders/>
- Dwyer, P., & Wright, S. (2014). Universal Credit, ubiquitous conditionality and its implications for social citizenship. *Journal of Poverty and Social Justice*, 22, 27-35. doi: 10.1033/32175982714X13875305151043
- Easen, P., Kendall, P., & Shaw, J. (1992). Parents and educators: Dialogue and development through partnership. *Childhood & Society* 6, 282-296. doi: 10.1111/j.1099-0860.1992.tb00395.x
- Emlen, A. C. (2010). *Solving the childcare and flexibility puzzle: How working parents make the best feasible choices and what that means for public policy*. Regional Research Institute. 40. Obtenu via https://pdxscholar.library.pdx.edu/rri_facpubs/40
- Estola, E., Farquhar, S., & Puroila, A. M. (2014). Well-being narratives and young children. *Educational Philosophy and Theory*, 46, 929-941. doi: 10.1080/00131857.2013.785922
- European Commission (2018a). *"Barcelona Objectives. On the development of childcare facilities for young children with a view to increase female labour participation, strike a work-life balance for working parents and bring about sustainable and inclusive growth in Europe (the "Barcelona objectives")"*, Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Obtenu via https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/bcn_objectives-report2018_web_en.pdf
- European Commission (2018b). *Employment and social development in Europe 2018*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission/EACEA/Eurydice (2019). *Key data on early childhood education and care in Europe - 2019 Edition*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Obtenu via <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5816a817-b72a-11e9-9d01-01aa75ed71a1>
- European Commission (2020). *Labour Market Policy (LMP) Indicators. Activation of Registered Unemployed [LMP_IND_ACTRU dataset, update of April 2nd, 2020]*. Luxembourg: Employment, Social Affairs & Inclusion. Obtenu via https://webgate.ec.europa.eu/empl/redisstat/databrowser/view/LMP_IND_ACTRU/default/table
- Filandri, M., & Struffolino, E. (2019). Individual and household inwork poverty in Europe: Understanding the role of labor market characteristics. *European Societies*, 21, 130-157. doi: 10.1080/14616696.2018.1536800
- Gabb, J. (2010). Home truths: Ethical issues in family research. *Qualitative Research*, 10, 461-478. doi: 10.1177/1468794110366807
- Gash, V. (2009). Sacrificing their careers for their families? An analysis of the penalty to motherhood in Europe. *Social Indicators Research*, 93, 569-586. doi: 10.1007/s11205-008-9429-y
- Geens, N. (2015). *Social support and social cohesion in services for young children: A study of interactions among parents and between parents and professionals* (PhD). Ghent: Ghent University.
- Geinger, F., Vandenbroeck, M., & Roets, G. (2013). Parenting as a performance: Parents as consumers and (de) constructors of mythic parenting and childhood ideals. *Childhood*, 21, 488-501. doi: 10.1177/0907568213496657
- Giddens, A. (1998). *The Third Way. The renewal of social democracy*. Cambridge: Polity Press.
- Gillies, V. (2006). *Marginalised mothers. Exploring working class experiences of parenting*. London: Routledge.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice. Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA and London: Harvard University Press.
- Glorieux, I., & Van Tienoven, T. P. (2016). *Gender en Tijdsbesteding. De (on)wankelbaarheid van genderstereotypen 1999, 2005 en 2013. [Gender and Time Use. The (un)steadiness of gender stereotypes 1999, 2005 and 2013.]* Brusselless. Obtenu via https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/95_-_gender_en_tijdsbesteding_nl.pdf
- Goethals, K., & Delbeke, K. (2019, 14 september). De straatrevolutie van Deliveroo. *[The Deliveroo street revolution.] De Standaard*. Obtenu via https://www.standaard.be/cnt/dmf20190913_04607184
- Goossens, N. (2017). *Wenbeleid in de occasionele kinderopvang: Praktische en haalbare handvatten voor een wetenschappelijk onderbouw wenbeleid. [Setting in policy in occasional childcare: Practical and feasible guidelines for a scientifically substantiated settling in policy.]*
- Bachelorproef. Brusselless: Odisee University of Applied Sciences, Higher Institute for Family Studies.
- Green, A., & Livanos, I. (2015). Involuntary non-standard employment in Europe. *European Urban & Regional Studies*, 24, 175-192. doi: 10.1177/0969776415622257
- Grobe, D., Davis, E. E., Scott, E. K., & Weber, R. B. (2017). Using policy-relevant administrative data in mixed methods: A study of employment instability and parents' use of child care subsidies. *Journal of Family and Economic Issues*, 38, 146-162. doi: 10.1007/s10834-016-9501-8
- Hanson, C., & Hanson, L. (2010). Unpaid work and social policy: Engaging research with mothers on social assistance. *Action Research*, 9, 179-98. doi: 10.1177/1476750310388053
- Harknett, K., Schneider, D., & Luhr, S. (2019). *Who cares if parents have unpredictable work schedules? The association between just-in-time work schedules and child care arrangements*. Washington: Washington Centre for Equitable Growth.
- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling [Twisted organizations. Back to the intention]*. Deventer: Vakmedianet.
- Havnes, T., & Mogstad, M. (2011). Money for nothing? Universal child care and maternal employment. *Memorandum, No. 2009,24, University of Oslo, Department of Economics, Oslo*. Obtenu via <https://www.econstor.eu/handle/10419/47341>
- Heckman, J. J. (2006). Skill formation and the economics of investing in disadvantaged children. *Science*, 312, 1900-1902. doi: 10.1126/science.1128898
- Hipp, L., Bernhardt, J., & Allmendinger, J. (2015). Institutions and the prevalence of nonstandard employment. *Socio-Economic Review*, 13, 351-377. doi: 10.1093/ser/mwv002
- Hipp, L., Morrissey, T. W., & Warner, M. E. (2017). Who participates and who benefits from employer-provided child-care assistance? *Journal of Marriage and Family*, 79, 615-634. doi: 10.1111/jomf.12359
- Hochschild, A., & Machung, A. (2012). *The Second shift: Working parents and the revolution at home*. New York: Penguin.
- Hubers, C., Schwanen, T., & Dijst, M. (2011). Coordinating everyday life in the Netherlands: A holistic quantitative approach to the analysis of ICT-related and other work-life balance strategies. *Geografiska Annaler. Series B, Human Geography*, 93, 57-80. doi: 10.1111/j.1468-0467.2011.00361.x
- Immervoll, H., & Knotz, C. (2018). *How demanding are activation requirements for jobseekers?* IZA Discussion Papers, No. 11704, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn. Obtenu via <https://www.econstor.eu/handle/10419/185164>
- Jensen, B., & Iannone, R. L. (2018). Innovative approaches to continuous professional development (CPD) in early childhood education and care (ECEC) in Europe: Findings from a comparative review. *European Journal of Education*, 53, 23-33. doi: 10.1111/ejed.12253
- Kagan, J. (1998). *Three Seductive Ideas*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Kalleberg, A. L. (2018). *Precarious lives: Job insecurity and well-being in rich democracies*. Cambridge: Polity Press.
- Kamerman, S. (2006). *A global history of early childhood education and care*. Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report 2007, Strong foundations: Early childhood care and education.
- Kansen en uitdagingen voor de OKiDO's. Slottekst OKiDO-coachingstraject *[Challenges and opportunities for the OKiDO childcare settings.]* (2018). Anvers: internal report by the OKiDO childcare settings.
- Kernan, M. (2012). *Parental engagement in early learning*. The Hague: International Child Development Initiatives and Bernard van Leer Foundation.
- Keynes, J. M. (1930). Economic possibilities for our grandchildren. In J. M. Keynes (1963), *Essays in Persuasion* (pp. 358-373). New York: W. W. Norton & Co.

- Kind en Gezin (z. j.). De rol van Kind en Gezin in het AMIF-project. Obtenu via <https://www.kindengezin.be/cijfers-en-rapporten/jaarverslag/verhaal-3/default.jsp>
- Kind en Gezin (2014). *Un cadre pédagogique pour l'accueil de la petite enfance*. Obtenu via <https://www.kindengezin.be/img/pedagogische-raamwerk-frversie.pdf>
- Kind en Gezin (2019). *Lokaal loket kinderopvang [Local childcare brokerage]*. Obtenu via <https://www.kindengezin.be/img/lokaal-loket-kinderopvang.pdf>
- Kind en Gezin (2019). *Het Kind in Vlaanderen 2018. [The Child in Flanders, 2018]* Bruxelles: Kind en Gezin. Obtenu via <https://www.vlaanderen.be/publicaties/het-kind-in-vlaanderen>
- Knijn, T., & Da Roit, B. (2013). Work-family balance in the Netherlands. Work and care culture mediating between institutions and practices. In C. Martin, B. Le Bihan and T. Knijn (Eds.), *Work and Care under Pressure. Care Arrangements in Europe* (pp. 33-56). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Kremer, M. (2007). *How welfare states care: Culture, gender and citizenship in Europe*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Laevers, F. (2006). *Making care and education more effective through wellbeing and involvement: An introduction to experiential education*. Working together: making a difference for South Australian children: our children the future early childhood seminar, 8 November, Department of Education and Children's Services, South Australia.
- Laevers, F., Silkens, K., Buyse, E., De Bruyckere, G., Daems, M., & Declercq, B. (2013). *Ervaringsgericht werken in de voorschoolse kinderopvang - Basisboek*. [The experiential approach in early childhood and primary education] Leuven: CEGO Publishers.
- Le Bihan, B. & Martin, C. (2004). Atypical working hours: Consequences for childcare arrangements. *Social Policy and Administration*, 38, 565-90. doi: 10.1111/j.1467-9515.2004.00408.x
- Lewis, J. E. (1980). *The politics of motherhood*. London: Croom-Helm.
- Lewis, J. (2003). Developing early years childcare in England, 1997-2002: The choices for (working) mothers. *Social Policy & Administration*, 37, 219-238. doi: 10.1111/1467-9515.00335
- Lindbeck, A., & Snower, D.J. (2001). Insiders versus outsiders. *Journal of Economic Perspectives*, 15, 165-188. doi: 10.1257/jep.15.1.165
- Lloyd, E., & Penn, H. (2010). Why do childcare markets fail? Comparing England and the Netherlands. *Juncture*, 17, 42-8. doi: 10.1111/j.1744-540X.2010.00600.x
- Loeb, S., Fuller, B., Kagan, S. L., & Bidemi, C. (2004). Child care in poor communities: Early learning effects by type, quality, and stability. *Child Development*, 75, 47-65. doi: 10.1111/j.1467-8624.2004.00653.x
- Lombardi, J. (2018). Moving from programme to place: What are the implications for continuous professional development? *European Journal of Education*, 53, 79-81. doi: 10.1111/ejed.12255
- McGinnity, F. (2004). *Welfare for the unemployed in Britain and Germany*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- McKie, L., Gregory, S., & Bowlby, S. (2002). Shadow Times: The temporal and spatial frameworks and experiences of caring and working. *Sociology*, 36, 897-924. doi: 10.1177/003803850203600406
- McKie, L., Gregory, S., & Bowlby, S. (2004). *Caringscapes: Experiences of caring and working. Research briefing*. Edingburgh: Centre for research on families and relationships.
- McLean, C., Naumann, I., & Koslowski, A. A. (2017). Access to childcare in Europe: Parents' logistical challenges in cross-national perspective. *Social Policy & Administration*, 51, 1367-1385. doi: 10.1111/spol.12242
- Morrissey, T. W. (2009). Multiple child-care arrangements and young children's behavioral outcomes. *Child Development*, 80, 59-76. doi: 10.1111/j.1467-8624.2008.01246.x
- Moss, P. (2016). Structures, understandings and discourses: Possibilities for re-envisioning the early childhood worker. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 7, 30-41. doi: 10.2304/ciec.2006.7.1.30
- Moss, P. (2018). What might Loris Malaguzzi have to say? *European Journal of Education*, 53, 82-85. doi: 10.1111/ejed.12256
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London/Belfast: The Young Foundation. Obtenu via <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>
- Naert, J. (2019). *A life world perspective on continuity of care in youth services*. (Phd). Ghent: Ghent University.
- Nieuwsblad (2013). 'Al wie poten en oren heeft, zal moeten werken'. [Anyone with ears and legs will have to work]. Obtenu via https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20130905_00726670
- Nollenberger, N., & Rodríguez-Planas, N. (2011). *Child care, maternal employment and persistence: A natural experiment from Spain*, IZA Discussion Papers, No. 5888. Bonn: Institute for the Study of Labor (IZA). Obtenu via <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-201108093185>
- Ofsted (2019). *Childcare providers and inspections as at 31 March 2019: main findings*. Obtenu via <https://www.gov.uk/government/publications/childcare-providers-and-inspections-as-at-31-march-2019/childcare-providers-and-inspections-as-at-31-march-2019-main-findings#registers-and-places>
- Osterwalder, A., & Peigner, Y. (2010). *Business Model generation. A handbook for visionaries, game changers and challengers*. Hoboken: John Wiley.
- Pacolet, J., De Wispelaere, F., & De Coninck, A. (2011). *De dienstcheque in Vlaanderen. Tot uw dienst of ten dienste van de zorg?* [Service cheques in Flanders. At your service or at the service of healthcare?] SWVG-Rapport 14 Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.
- Pavolini, E., & Van Lancker, W. (2018). The Matthew effect in childcare use: A matter of policies or preferences? *Journal of European Public Policy*, 25, 878-893. doi: 10.1080/13501763.2017.1401108
- Peleman, B., Jensen, B., & Peeters, J. (2018a). Innovative approaches to continuous professional development in early childhood education and care. A European perspective. *European Journal of Education*, 53, 3-8. doi: 10.1111/ejed.12260
- Peleman, B., Lazzari, A., Budginaite, I., Siarova, H., Hauari, H., Peeters, J., & Cameron, C. (2018b). Continuous professional development and ECEC quality: Findings from a European systematic literature review. *European Journal of Education*, 53, 9-22. doi: 10.1111/ejed.12257
- Peltoperä, K., Turja, L., Vehkakoski, T., Poikonen, P.-L., & Laakso, M.-L. (2018). Privilege or tragedy? Educators' accounts of flexibly scheduled early childhood education and care. *Journal of Early Childhood Research*, 16, 176-189. doi: 10.1177/1476718X17750204
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Piessens, A., Raes, A., & Van den Bosch, K. (2017). *Gap analysis of social demands: Detected needs of the target group by former feasibility studies and interviews of the target group*. Interreg 2 Zeeën PACE-project (Providing Access to Childcare and Employment).
- Pilarz, A. R., & Hill, H. D. (2014). Unstable and multiple child care arrangements and young children's behavior. *Early Childhood Research Quarterly*, 29, 471-483. doi: 10.1016/j.ecresq.2014.05.007
- Plantenga, J. (2002). Combining work and care in the polder model: An assessment of the Dutch part-time strategy. *Critical Social Policy*, 22, 53-71. doi: 10.1177/02610183020220010601
- Pulignano, V. (2019). Het sluipend gif van tijdelijk werk. [The slow poison of temporary employment] *Samenleving & Politiek*, 26, 12-13.
- Raes, A. (2019). *Milestone report D1.2.5. Interreg PACE-project*. Ghent: Artevelde University of Applied Sciences.
- Ramaekers, S., & Suissa, J. (2013). *Goed ouderschap. Een andere kijk op opvoeden*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Reidt-Parker, J., & Chainski, M. J. (2015). *The importance of continuity of care: Policies and practices in early childhood systems and programs*. Chicago: The Ounce of Prevention Fund. Obtenu via <https://www.theounce.org/wp-content/uploads/2017/03/NPT-Continuity-of-Care-Nov-2015.pdf>
- Rijksverheid (z.j.). *Kwaliteitseisen kinderopvang [Childcare quality requirements]*. Obtenu via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kinderopvang/kwaliteitseisen-kinderopvang-en-peuterspeelzalen>
- Rinaldi, C. (2006). *In dialogue with Reggio Emilia: Listening, researching and learning*. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Rönkä, A., Turja, L., Malinen, K., Tammelin, M., & Kekkonen, M. (2017). Flexibly scheduled early childhood education and care: Experiences of Finnish parents and educators. *Early Years*, 39, doi: 10.1080/09575146.2017.1387519
- Rutgeerts, E. (2018). *Warme kinderopvang vraagt stevige opleiding. [Warm childcare asks for solid training.] Sociaal.net*. Obtenu via <https://sociaal.net/verhaal/warme-kinderopvang-vraagt-stevige-opleiding/>
- Rutter, J., & Stocker, K. (2014). *The work of Family Information Services in England 2013/14*. London: Family and Childcare Trust. Obtenu via https://www.basw.co.uk/system/files/resources/basw_32530-5_0.pdf
- Salonen, E., Laakso, M.-L., & Sevón, E. (2016). Young children in day and night care: Negotiating and constructing belonging during daily arrivals. *Early Child Development and Care*, 186, 2022-2033. doi: 10.1080/03004430.2016.1146717
- Sandstrom, H., & Chaudry, A. (2012). 'You have to choose your childcare to fit your work': Childcare decision-making among low-income working families. *Journal of Children and Poverty*, 18, 89-119. doi: 10.1080/10796126.2012.710480
- Sandstrom, H., Giesen, L., & Chaudry, A. (2012). *How contextual constraints affect low-income working parents' child care choices*. Washington DC: The Urban Institute.
- Sandstrom, H., & Huerta, S. (2013). *The negative effects of instability on child development: A research synthesis*. Low-Income Working Families Discussion Paper 3. Washington DC: The Urban Institute.
- Scott, E. K., & Abelson, M. J. (2013). Care and instability in employment for families with subsidized care. *Journal of Family Issues*, 37, 344-368. doi: 10.1177/0192513X13516763.
- Sevón, E., Rönkä, A., Riiikkönen, E., & Laitinen, N. (2017). Daily rhythms of young children in the 24/7 economy: A comparison of children in day care and day and night care. *Childhood*, 1-17. doi: 10.1177/0907568217704048
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penquin Publishers.
- Skidelsky, E., & Skidelsky, R. (2013). *How much is enough? Money and the good life*. New York: Penguin.
- Speirs, K. E., Vesely, C. K., & Roy, K. (2015). Is stability always a good thing? Low-income mothers' experiences with child care transitions. *Children and Youth Services Review*, 53, 147-156. doi: 10.1016/j.childyouth.2015.03.026
- Statham, J., & Mooney, A. (2003). *Around the clock: Child-care services at atypical times*. Bristol: Policy Press.
- Stevens, L. (2019). *Pedagogische tact. Een literatuurstudie naar verwante begrippen en hun differentieel betekenis [Pedagogical tact. A literature study of related concepts and their differential meaning.]*. Driebergen - Leuven: Stichting NIVOZ, CEGO KULeuven.
- Stier, H., Lewin-Epstein, N., & Braun, M. (2012). Work-family conflict in comparative perspective: The role of social policies. *Research in Social Stratification and Mobility*, 30, 265-279. doi: 10.1016/j.rssm.2012.02.001
- Strong-Wilson, T., & Ellis, J. (2007). Children and place: Reggio Emilia's environment as third teacher. *Theory Into Practice*, 46, 40-47. doi: 10.1080/00405840709336547
- Sweet, S. (2012). *Work and Family Policy: International Comparative Perspectives*. New York: Routledge.
- Taylor, J. B. (1997). Niches and practice: Extending the ecological perspective. In: Salebey, D. (ed) *The strengths perspective in social work practice (2nd ed)*, 217-227. New York: Longman.
- Taylor-Gooby, P. (2008). The new welfare state settlement in Europe. *European Societies*, 10, 3-24. doi: 10.1080/09571260701526964
- Teppers, E., Schepers, W., & Van Regenmortel, T. (2019). *Het gebruik van de behoeft aan kinderopvang voor baby's en peuters jonger dan 3 jaar in het Vlaamse Gewest.[The use of and the need for childcare for babies and toddlers under the age of 3 in Flanders.]* Leuven: Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.
- The Aspen Institute, & Bernard van Leer Foundation (2016). *Breaking the cycle of poverty*. Obtenu via https://bernardvanleer.org/app/uploads/2016/09/Breaking_the_Cycle_Framework_AspenAscend_BernardvanLeer.pdf
- Tronto, J. (2013). *Caring Democracy: Markets, equality and justice*. New York and London: New York University Press.
- Urban, M., Vandenbroeck, M., Lazzari, A., Peeters, J., & Van Laere, K. (2011). *Competence requirements in early childhood education and care. Final report*. London and Bruxelles, European Commission, Directorate General for Education and Culture. Obtenu via <https://repository.uel.ac.uk/item/8618y>
- Van Aerden, K., Gadeyne, S., & Vanroelen, C. (2017). Is any job better than no job at all? Studying the relations between employment types, unemployment and subjective health in Belgium. *Archives of Public Health*, 75. doi: 10.1186/s13690-017-0225-5
- Vandenbroeck, M. (1999). *De blik van de Yeti. Over het opvoeden van jonge kinderen tot zelfbewustzijn en verbondenheid. [The View of the Yeti. Bringing up children in the spirit of self-awareness and kindness.]* Utrecht: Uitgeverij SWP.
- Vandenbroeck, M. (2011). *Diversity in Early Childhood Services*. Obtenu via <http://www.child-encyclopedia.com>
- Vandenbroeck, M. (2012). *In verkerde bewaring: Honderdvijftig jaar kinderen, ouders en kinderopvang. [In safe custody. Hundred and fifty years of children, parents, and daycare.]* Amsterdam: SWP.
- Vandenbroeck, M., Coussée, F., Bradt, L., & Roose, R. (2019). Diversity in early childhood education: A matter of social pedagogical embarrassment. In P. Moss & C. Cameron (Eds.), *Social Pedagogy and Working with Children and Young People: Where Care and Education Meet*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Vandenbroeck, M., De Visscher, S., Van Nuffel, K., & Ferla, J. (2008). Mothers' search for infant child care: The dynamic relationship between availability and desirability in a continental European welfare state. *Early Childhood Research Quarterly*, 23, 245-258. doi: 10.1016/j.ecresq.2007.09.002
- Vandenbroeck, M., Roets, G., & Snoeck, A. (2009). Immigrant mothers crossing borders: Nomadic identities and multiple belongings in early childhood education. *European Early Childhood Education Research Journal*, 17, 203-216. doi: 10.1080/13502930902951452
- Vandenbroucke, F., Hemerijck, A., & Palier, B. (2011). *The EU needs a social investment pact*. OSE Paper Series, Opinion Paper No. 5. Obtenu via http://www.ose.be/files/OpinionPaper5_Vandenbroucke-Hemerijck-Palier_2011.pdf
- Vandooen, T. (2018). *Te mooi om (niet) waar te zijn. [Too good (not) to be true.]* Brugge: Vanden Broele.
- Van Haute, D., Roets, G., Alasuutari, M., & Vandenbroeck, M. (2018). Managing the flow of private information on children and parents in poverty situations: Creating a paenoptic eye in interorganizational networks? *Child & Family Social Work*, 23, 427-434. doi: 10.1111/cfs.12433
- van Laere, K., Cauwels, V., & Boudry, C. (2013). *Leren kijken door de bril van een ander. Wanda, een waardevolle praktijkanalyse voor kinderbegeleiders. [Learning to look through someone else's eyes. Wanda, an appreciative practical analysis for early years practitioners.]*

Kleuters en ik, 30, 2-5. Obtenue via https://vbjk.be/files/attachments/933/Kleuters_ik_jaargang_30_1_Leren_kijken_door_de_bril_van_een_ander_Wanda_een_waardende_praktijkanalyse_voor_kinderbepel.pdf

Van Lancker, W. (2018). Reducing inequality in childcare service use across European countries: What (if any) is the role of social spending? *Social Policy & Administration*, 52, 271-292. doi: 10.1111/spol.12311

Van Lancker, W., & Ghysels, J. (2016). Explaining patterns of inequality in childcare service use across 31 developed economies: A welfare state perspective. *International Journal of Comparative Sociology*, 57, 310-337. doi: 10.1177/0020715216674252

Van Lancker, W., & Vandenbroeck, M. (2019). *De verdeling van de kinderopvang in Vlaanderen en in de centrum-steden: Spanning tussen de economische en sociale functie van kinderopvang. [The distribution of childcare in Flanders and its main cities: Tension between the economic and social function of childcare.]* Leuven: Centrum voor Sociologisch Onderzoek - KU Leuven. Obtenue via <https://soc.kuleuven.be/ceso/spsw/de-verdeling-van-de-kinderopvang-in-vlaanderen-en-in-de-centrumsteden-spanning-tussen-de-economische-en-sociale-functie-van-kinderopvang>

Van Liempd, I. (2018). Exploring childcare spaces. Young children's exploration of the indoor play space in center-based childcare (Phd). Utrecht: Utrecht University. Obtenue via https://drive.google.com/file/d/1c9WNrxOpbkx1FYge75dsvSexMz_meb_viw/view

Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) (2019). FAQ lokaal loket kinderopvang. [Q&A local childcare brokerage] Obtenue via https://www.vvsg.be/knowledgeitem-images/FAQ%20LLK_website2.pdf

Vlaamse overheid (2007). *Uitvoeringsbesluiten voor actieplan flexibele en occasionele kinderopvang. [Implementing orders of the action plan for flexible and occasio-*

nal childcare.] Obtenue via <https://www.vlaanderen.be/de/nbwa/nbwa-news-message/102116>

Vlaamse Regering (2013). *Besluit houdende de vergoeringsvoorwaarden en het kwaliteitsbeleid voor gezinsopvang en groepsopvang van baby's en peuters [Decree on the licensing conditions and quality policy for childminders and nurseries for babies and toddlers]*, BS 13 januari 2014 C.F.R. (22 november 2013). Obtenue via <https://www.kindengezin.be/img/vergunning-bvr-bp.pdf>

Vorselmans, S., Willockx, D., & Dom, L. (2019). *Vrede en veiligheid: Hoe werk je daaraan in de kinderopvang? [Peace and security: How do you work on this in childcare?]* Obtenue via <http://pedagogischondersteunen.helwinwebpub.kdg.be/vrede-en-veiligheid-hoe-werk-je-daaraan-in-de-kinderopvang/>

Vosko, L. (2010). *Managing the margins: Gender, citizenship, and the international regulation of precarious employment.* Oxford: Oxford University Press.

Vranken, J., Geldof, D., & Van Menxel, G. (1998). *Armoede en sociale uitsluiting. Jaarboek 1998. [Poverty and social exclusion. Yearbook 1998.]* Leuven: Acco.

Working Group on Early Childhood Education and Care (2014). *Proposal for key principles of a Quality Framework for Early Childhood Education and Care.* Report of the Working group, under the auspices of the European Commission. Obtenue via https://ec.europa.eu/assets/eac/education/policy/strategic-framework/archive/documents/ecec-quality-framework_en.pdf

Wreyford, N. (2013). The real cost of childcare: Motherhood and flexible creative labour in the UK film industry. Review Essay. *Studies in the Maternal*, 5, 1-22. doi: 10.16995/sim.26

Dans ce livre, nous faisons régulièrement référence à des services et des structures présents dans les différents pays partenaires du projet PACE qui ne seront pas connus de tous les lecteurs. Nous avons donc repris, ci-dessous, les termes les plus courants et de leurs éventuelles dénominations dans ces différents pays. Le tableau au bas de ces termes reprend les noms réels de ces services par pays.

SERVICES PUBLICS DE L'EMPLOI

Les services publics de l'emploi mettent les demandeurs d'emploi en contact avec les employeurs. Ils sont structurés différemment dans chaque pays. Dans tous les pays ils ont toutefois pour fonction de faire correspondre l'offre et la demande sur le marché du travail par l'information, l'activation et la formation.

SERVICES RESPONSABLES DES ALLOCATIONS DE CHÔMAGE ET DU REVENU D'INTÉGRATION

Ce livre contient plusieurs références aux services responsables du paiement des différentes prestations aux parents. Dans la plupart des pays, ce sont les services publics de l'emploi qui s'en chargent. Toutefois, les prestations fournies varient d'un pays à l'autre: en France et en Flandre, les prestations et les primes destinées aux jeunes familles sont parfois incluses dans d'autres services que ceux qui réglementent le chômage. En Angleterre, tout est regroupé au niveau de Jobcentre Plus.

SERVICES CHARGÉS DE L'AGRÈMENT ET DU CONTRÔLE DES SERVICES DE GARDE D'ENFANTS DE QUALITÉ

Les structures d'accueil des enfants sont supervisées par un organe de contrôle qui vérifie si elles respectent les règles relatives à l'utilisation de l'espace et à l'hygiène. Les organes de contrôle vérifient également la qualité pédagogique des structures d'accueil des enfants. Là encore, le fonctionnement de ces services varie d'un pays à l'autre. En Angleterre, par exemple, l'Ofsted contrôle la qualité des structures d'accueil des enfants, mais aussi des écoles. Dans les autres pays, les contrôles de qualité dans le cadre de l'éducation des enfants de plus de trois ans (Flandre, France) ou de quatre ans (Pays-Bas) sont effectués par des services autres que ceux qui vérifient la qualité de l'accueil des enfants.

SERVICES COMPÉTENTS EN MATIÈRE DES PRESTATIONS RELATIVES À LA GARDE D'ENFANTS

La Flandre et la France subventionnent la garde d'enfants. Dans le livre, nous décrivons ce subventionnement comme un financement au niveau de l'offre. En outre, les parents eux-mêmes perçoivent également une allocation de garde d'enfants, versée par les services dotés de compétences plus larges en ce qui concerne la garde d'enfants et les jeunes familles. En Angleterre, en France, en Flandre et aux Pays-Bas, les parents peuvent récupérer leurs frais de garde d'enfants par le biais des impôts et l'Angleterre propose également des Free Funded Sessions.

SERVICE	FLANDRE	FRANCE	ANGLETERRE	PAYS-BAS
SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB)	Pôle Emploi	Jobcentre Plus	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV WERKbedrijf)
SERVICE RESPONSABLE DES ALLOCATIONS DE CHÔMAGE	Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA) (Office national de l'emploi)	Pôle Emploi	Jobcentre Plus	UWV
SERVICE RESPONSABLE DU REVENU D'INTÉGRATION	Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn (OCMW)	Caisse d'Allocations Familiales (CAF)	Jobcentre Plus	commune
SERVICE CHARGÉ DE L'AGRÈMENT ET DU CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DES STRUCTURES D'ACCUEIL DES ENFANTS	Kind en Gezin	Service départemental de la protection maternelle et infantile (PMI).	Ofsted	Gemeentelijke Gezondheidsdiensten (GGD)
SERVICE QUI VERSE LES ALLOCATIONS DE GARDE D'ENFANTS AUX PARENTS.	Agentschap Uitbetaling Groeipakket en collaboration avec cinq organismes de paiement. Le paiement est automatique. La régie du Groeipakket est aux mains de Kind en Gezin et du service des impôts.	Caisse d'Allocations Familiales (CAF)	Les parents doivent s'adresser directement au gouvernement pour obtenir les 15 et 30 free hours of childcare ou la tax-free childcare*. Les autorités locales peuvent les soutenir dans cette démarche.	Le service des impôts alloue un supplément pour la garde d'enfants aux familles qui le demandent et qui satisfont aux conditions.

* Remarque: Cela peut se faire via le site web <https://www.childcarechoices.gov.uk/>. Important: les familles n'y ont pas droit automatiquement et doivent satisfaire à certaines conditions. En outre, les structures d'accueil des enfants choisissent de proposer ou pas des séances financées et dans l'affirmative en déterminent le nombre. Si les familles veulent bénéficier d'une tax-free childcare, il faut que la structure d'accueil souscrive à ce système.

La flexibilité fait désormais partie intégrante de nos vies et ce constat est d'autant plus saillant au niveau de l'organisation du marché du travail. En effet, cette flexibilité omniprésente affecte les familles: elle crée, certes, de nouvelles possibilités, mais complique souvent la vie et la prise en charge des enfants. Ce livre explique comment l'accueil occasionnel et flexible peut aider les familles, et constitue en même temps une source d'inspiration pour les structures de garde d'enfants et les responsables politiques en vue de la mise en place d'un accueil de qualité et flexible. Par ailleurs, ce livre entend aussi présenter la façon dont les structures de garde d'enfants peuvent adapter les pratiques existantes à un fonctionnement flexible, qu'il s'agisse des relations avec les enfants et leurs familles, de l'encadrement des professionnels de la petite enfance ou encore de la collaboration avec des partenaires. À cette fin, un accueil flexible de qualité doit pouvoir compter sur une politique généreuse.

Ce livre a été rédigé dans le cadre du projet Interreg 2 Mers PACE (Providing Access to Childcare and Employment).

Par le biais de ce projet d'innovation sociale, les partenaires de ce projet ont étudié la façon dont il est possible de favoriser l'accessibilité des familles vulnérables à l'emploi et à la garde d'enfants dans quatre pays européens.

Interreg 
2 Seas Mers Zeeën

PACE

European Regional Development Fund



artevelde
university of applied sciences

KdG Expert
Karel de Grote Hogeschool