



kibesuisse

# **Vers une organisation d'accueil familial de jour durable**

**Critères clés et idées de mise en œuvre pour le développement et  
l'optimisation de structures organisationnelles professionnelles**

## Éditorial

---

Le quotidien des organisations d'accueil familial de jour est influencé par des défis sociétaux et politiques complexes. D'une part, elles doivent se montrer à la hauteur de ce que l'on est en droit d'en attendre en matière de qualité pédagogique. Mais d'autre part, chacune d'entre elles fait face à la nécessité d'être gérée de la manière la plus efficace et économique possible. Le document que vous tenez entre les mains procède d'un désir d'aider les organisations d'accueil familial de jour à naviguer cet environnement en perpétuelle évolution et à se développer.

Tout d'abord, nous avons passé en revue la littérature scientifique pour y rechercher les critères-clés permettant aux organisations d'accueil familial de jour de gagner en professionnalisme et de s'adapter aux défis de demain. Ces critères sont applicables à toutes les organisations, quelle que soit leur taille, leur emplacement ou la législation dont elles dépendent. Au fil de son histoire et de son expérience, kibesuisse a retenu de nombreux enseignements concernant les organisations d'accueil familial de jour ; afin d'intégrer ces constats, des documents fondamentaux anciens et actuels de la fédération ont été inclus dans cette recherche.

Dans un deuxième temps, des expert-e-s issu-e-s de diverses organisations et régions de Suisse se sont rencontré-e-s dans le cadre de trois sessions en groupe de travail. Ainsi, les critères-clés ont été approfondis, complétés, regroupés en domaines d'action thématiques et enrichis de nombreuses idées de mise en œuvre concrète. Pour rendre justice à la grande diversité des organisations d'accueil familial de jour, et tenir compte des conditions et des situations variées dans lesquelles elles opèrent, un large éventail de suggestions concrètes est proposé.

Les exemples pratiques décrits pour chaque domaine d'action offrent un aperçu concret des différents univers des organisations. Ils permettent de mettre clairement en évidence toute l'étendue des conditions-cadres possibles en Suisse et la manière dont les organisations se développent selon les cas. En outre, ils illustrent les efforts de diverses organisations pour continuer à développer et professionnaliser de manière constante tant leurs structures internes que l'accueil familial de jour en tant que forme spécifique d'accueil.

Au fur et à mesure de la rédaction du présent document, il est apparu de plus en plus clairement à ses auteurs que le format prévu ne suffirait pas à mettre pleinement en lumière la totalité des défis et des tâches auxquels font face les organisations d'accueil familial de jour. L'ambition est donc davantage de fournir une sélection de critères-clés et d'idées concrètes à même de contribuer de manière sensible au développement et à l'optimisation de structures organisationnelles professionnelles. Pour un grand nombre des thèmes développés ici, le Plan de développement qualité pour les accueillant-e-s en milieu familial et les organisations d'accueil familial de jour (Association QualilPE, 2019) fournit une aide concrète à la mise en place d'une assurance qualité axée sur le bien-être des enfants, ce qui en fait un document de base recommandé sur lequel fonder la gestion qualité dans les organisations d'accueil familial de jour. En outre, la bibliographie et les recommandations de lecture offrent des sources supplémentaires pour creuser le sujet.

Comme toute institution, les organisations d'accueil familial de jour se doivent de gérer leur « entreprise » de manière professionnelle et viable à long terme afin de pouvoir s'imposer sur le marché. Puisse ce document les assister dans cet effort.

Tanja Bischof et Esther Hartmann

## Table des matières

---

Lignes directrices et stratégie .....	4
Organisation structurelle et fonctionnelle .....	6
Gestion financière .....	8
Gestion du personnel .....	10
Gestion de la qualité .....	12
Relations publiques et réseautage .....	14
Services proposés et développement de l'offre .....	16
Développement organisationnel .....	18
Bibliographie .....	19
Recommandations de lecture .....	19
Remerciements .....	20

# Lignes directrices et stratégie



## Théorie

Les lignes directrices et la stratégie d'une organisation doivent être connues et comprises de toutes ses collaboratrices et collaborateurs, afin de leur permettre d'appuyer sur elles leur réflexion et leur action. Pour ce faire, la direction stratégique prend le temps de traiter des orientations fondamentales et de la philosophie organisationnelle (lignes directrices) sur lesquelles se fonde la stratégie de l'organisation. La direction opérationnelle est responsable de la communication des lignes directrices et de la stratégie ; il lui incombe aussi de mettre sur pied les structures et processus nécessaires à atteindre les objectifs fixés (Weiss, 2018).



## Autoévaluation

- Oui, c'est notre point fort !
- Oui, avec une marge d'amélioration !
- Non, des mesures s'imposent !



## Critères-clés

**Les lignes directrices sont définies, mises en œuvre et maintenues à jour par la direction stratégique en coopération avec des responsables de la direction opérationnelle. Elles sont adaptées aux objectifs de l'organisation d'accueil familial de jour et en constituent un marqueur d'identité.**

(Association QualiPE, 2019, Domaine de développement qualité 7)

### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :



- Formuler explicitement la mission centrale de l'organisation d'accueil familial de jour, ses valeurs et ses objectifs.
- Familiariser les collaboratrices et collaborateurs avec la mission centrale, les valeurs et les objectifs de l'organisation d'accueil familial de jour (par ex. au cours du programme d'intégration, lors des réunions d'équipe etc.).
- Réviser régulièrement, sur le fond, les lignes directrices afin d'en vérifier l'actualité, la pertinence et la cohérence (par ex. lors de séminaires collectifs).

**La stratégie et les objectifs de développement de l'organisation d'accueil familial de jour ont été développés sur la base des lignes directrices.**

(Association QualiPE, 2019, Domaine de développement qualité 7)

### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :



- Élaborer des objectifs stratégiques et les réviser (par ex. lors de réunions consacrées à la stratégie).
- Formuler des mesures tirées de ces objectifs stratégiques (mise en œuvre opérationnelle).
- Pour les personnes responsables de la gestion opérationnelle, axer leurs priorités sur les objectifs stratégiques (planification des mesures).
- Vérifier régulièrement si la philosophie organisationnelle et la stratégie sont encore adaptées à la situation actuelle.



## Pratique

**Entretien avec Karen Umbach, présidente de l'association KiBiZ Kinderbetreuung Zoug et membre du comité de kibesuisse et Beatrice Turuani, membre du comité de l'association AFDS (Associazione Famiglie Diurne Sopraceneri) et de kibesuisse**

*Vous faites toutes les deux partie de l'instance stratégique d'une organisation d'accueil familial de jour. Comment votre organisation met-elle sur pied sa stratégie et ses lignes directrices ?*

Karen Umbach (KU) : Notre comité et notre direction révisent tous les deux ans la stratégie fixée, au cours de journées de travail biennales, et procèdent au besoin à des ajustements. Selon les besoins de la situation, on fait également appel à des consultant·e·s externes.

Beatrice Turuani (BT) : Les trois organisations d'accueil familial de jour existantes dans le Tessin se sont regroupées au sein de la Fédération d'accueil familial de jour du Tessin (Federazione Ticinese delle Famiglie Diurne). Les questions stratégiques sont tout d'abord abordées au sein du comité de chacune des trois organisations, puis en fonction des compétences en jeu, transmises au comité de la fédération. On procède aux clarifications nécessaires ainsi qu'aux ajustements éventuels dans le cadre de formations ad-hoc, impliquant des coordinatrice·eurs et des membres du comité.

*Karen Umbach, la stratégie de KiBiZ est-elle distincte dans le domaine de l'accueil familial de jour et dans celui des crèches, et si oui, pourquoi ?*

KU : Oui, absolument, il y a des différences. Dans le domaine de l'accueil familial de jour, étant donné que nous travaillons sur la base de contrats de prestations avec les communes, notre marge de manœuvre est davantage réduite et nous avons donc d'autres priorités. Mais il est évident que nous poursuivons une stratégie qualitative dans les deux domaines, et que nous misons sur des offres d'accueil et d'éducation à la fois professionnelles et d'une qualité reconnue.

*Comment traitez-vous la question de la philosophie organisationnelle dans vos comités respectifs ?*

KU : Notre organisation, depuis longtemps, est à but non lucratif et compte des membres issus d'organisations de droit public et d'organisations rattachées à l'église. Pour nous, la qualité de l'accueil et de l'éducation ainsi que l'engagement en matière de politique sociale sont très importants, et ces deux aspects viennent informer notre philosophie organisationnelle. Grâce à une communication active à l'intérieur comme à l'extérieur de notre association, ces valeurs nous sont rattachées et nous permettent ainsi de nous distinguer d'autres prestataires.

BT : Notre organisation est active depuis plus de 30 ans, et nos services se sont constamment adaptés à la conjoncture dans la région et à un besoin de plus en plus grand de la part des familles. Les principes de l'organisation sont fortement ancrés. Les fortes mutations rencontrées dans notre domaine d'activité font que l'on ne peut se dispenser de s'attacher constamment à développer la qualité ni de procéder aux améliorations internes à l'organisation qui découlent de cet exercice. Le comité accorde une grande valeur à la transparence et à la communication externe. C'est ce qui nous permet d'être reconnus comme une organisation compétente et professionnelle. Mais en même temps, une communication interne active, réactive et transparente est de plus en plus nécessaire.

*Bea Turuani, que fait l'AFDS dans sa capacité d'employeur afin de familiariser toutes les collaboratrices et collaborateurs à votre philosophie organisationnelle et à votre stratégie, ou encore mieux, de leur permettre de s'identifier à celles-ci ?*

BT : Pour les trois types d'offres d'accueil proposées par l'AFDS, nos principes et plusieurs aspects de notre philosophie organisationnelle sont présentés dès les premiers entretiens d'embauche. Concernant l'accueil familial de jour, ces aspects sont creusés et consolidés au cours de la formation de base, des cours de formation continue et des tables rondes. De plus, grâce à des échanges réguliers avec les personnes de référence (coordinatrice·eurs et « educatrici familiari », éducatrices familiales ou éducateurs familiaux) et à la possibilité de se documenter sur leur fonction, les personnes concernées peuvent mieux s'identifier à l'organisation et y participer davantage.

# Organisation structurelle et fonctionnelle



## Théorie

L'organisation structurelle (organigramme) définit les correspondances entre chaque fonction et ses tâches précises ainsi que les rapports hiérarchiques propres à chaque fonction. L'organisation fonctionnelle (processus) précise dans quelle séquence s'enchaînent les décisions et les actions et classe les processus de travail. Le but de ces processus de travail organisés est d'en assurer l'efficacité – à savoir la réalisation des objectifs définis – ainsi que l'efficacité pendant l'exécution des tâches (Stellmacher, 2011).



## Autoévaluation

- Oui, c'est notre point fort !
- Oui, avec une marge d'amélioration !
- Non, des mesures s'imposent !



## Critères-clés

**L'organisation d'accueil familial de jour est informée des bases juridiques, et les responsabilités et processus applicables en matière de supervision, d'obligation d'aviser et d'autorisation sont définis clairement.** (kibesuisse, 2021)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Adopter une approche réflexive vis-à-vis des bases juridiques. Les respecter sans aucune exception.
- Dûment consigner les responsabilités et processus qui s'appliquent en matière de supervision, d'obligation d'aviser et d'autorisation.

**Les processus de l'organisation d'accueil familial de jour sont conçus de manière à servir à remplir ses tâches et à atteindre ses objectifs.** (kibesuisse, 2020 ; kibesuisse, 2021)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Identifier tous les processus actuels (par ex. dans une cartographie) ; tous doivent servir à organiser / remplir les fonctions correspondantes.
- Standardiser les processus importants (par ex. le recrutement et l'intégration de collaboratrice-eurs, l'acclimatation des enfants) et les décrire de manière transparente (par ex. descriptions de processus détaillées dans un manuel de l'organisation).
- Définir les processus de manière à permettre la clarté et l'efficacité et de structurer le déroulement des différentes étapes.

**L'organisation d'accueil familial de jour s'assure que les compétences professionnelles nécessaires sont garanties à chaque niveau.** (kibesuisse, 2020 ; Association QualiPE, 2019, Domaine de développement qualité 6)



**Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :**

- Le niveau stratégique dispose de compétences professionnelles variées (par ex. un portefeuille pédagogique, juridique, financier, de gestion du personnel etc.).
- Les connaissances professionnelles requises dans le profil d'exigences sont vérifiées lors du recrutement de chaque collaboratrice-eur, les lacunes sont comblées rapidement.
- Les collaboratrice-eur-s participent en cas de besoin, mais au moins une fois par an, à des cours de formation continue proposés selon leur profil de compétence.
- Les connaissances et expériences professionnelles acquises lors des cours de formation continue font l'objet de discussions en équipe et sont mises en œuvre au quotidien.
- Au cours des entretiens annuels avec chaque collaboratrice-eur, aborder la question de l'évaluation et des possibilités d'élargissement des compétences professionnelles (par ex. au moyen de cours de formation continue).

**Au sein de l'organisation d'accueil familial de jour, les tâches, compétences et responsabilités sont organisées et consignées par écrit.** (kibesuisse, 2017 ; Association QualiPE, 2019, Domaine de développement qualité 6)



**Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :**

- L'organigramme permet de se faire une vue d'ensemble et de s'orienter (par ex. en détaillant la structure de l'organisation d'accueil familial de jour et la répartition des rôles) et sert de support à la communication de l'organisation d'accueil familial de jour (par ex. avec les collaboratrice-eur-s et les acteurs externes).
- Disposer de profils d'exigences et descriptions de poste pour tout le personnel.
- Constamment adapter les profils d'exigences et descriptions de postes déjà existants aux réalités actuelles.



## Pratique

**Conseil de lecture d'Ilona Stolz, directrice de Tagesfamilien Mittel- und Oberthurgau (MOTG) : « Management des organisations à but non lucratif : Le modèle fribourgeois » (Hans Lichtsteiner, Markus Gmür, Charles Giroud, Reinbert Schauer).**

« Au cours du travail passionnant réalisé avec le groupe de travail " Vers une organisation d'accueil familial de jour durable – Critères clés et idées de mise en œuvre pour le développement et l'optimisation de structures organisationnelles professionnelles ", une chose m'est apparue de plus en plus clairement. Nous qui travaillons dans des organisations d'accueil familial de jour, nous devons nous reposer à intervalle régulier des questions fondamentales et remettre en question de manière critique les pratiques reçues. Les besoins des personnes concernées, dans notre cas les parents mais aussi les accueillant-e-s en milieu familial (AMF) et les bailleurs de subventions, sont des besoins qui évoluent en fonction de mutations sociales.

Les organisations d'accueil familial de jour se trouvent en évolution constante à partir du moment où elles ont été fondées ; elles sont passées d'une mentalité propre au secteur de l'aide à une mentalité d'entreprise. Elles font face à des défis croissants. Nous avons de moins en moins affaire à une association au sens classique qu'aux problématiques économiques et de gestion de personnel propres à une entreprise. Posséder une expertise professionnelle et un fort degré d'engagement sont des facteurs de succès qui nous ont permis de parvenir là où nous en sommes aujourd'hui ; mais pour rester viables à long terme, nous avons besoin de connaissances supplémentaires et de l'expérience tirée des méthodes et instruments du management. Les organisations d'accueil familial de jour sont des entreprises, mais pas des PME au sens où ces dernières ont une activité commerciale. On ne peut donc simplement transposer dans nos organisations les principes d'une entreprise à but lucratif. Les entreprises axées sur le profit ont pour objectif d'être rentables, tandis que les organisations d'accueil familial de jour ont pour priorités la nécessité de répondre à un besoin et le bien-être des enfants, c'est-à-dire qu'elles ont une mission à remplir. Notre produit est le service que nous offrons, qui vient compléter les offres de l'État ou d'entreprises régies par le marché. Notre succès ne se mesure pas en recettes, en chiffre d'affaire ou en parts de marché, mais à la qualité des prestations d'éducation et d'accueil fournies. Et pourtant, l'acquisition des fonds nécessaires n'en joue pas moins un rôle crucial. »

Le livre « Management des organisations à but non lucratif : Le modèle fribourgeois » met en lumière les impératifs actuels pour les organisations à but non lucratif et des stratégies à mettre en œuvre concrètement, tout cela exposé d'une manière claire, permettant de bien en comprendre les raisons et le fonctionnement en pratique – à recommander pour tous ceux qui souhaitent se frotter aux problématiques qui entrent dans la gestion réussie d'une organisation d'accueil familial de jour.



## Théorie

Les organisations d'accueil familial de jour sont généralement financées par un mix de fonds d'origines diverses, comme les contributions parentales, les subsides des communes/cantons, les cotisations des membres, les dons etc. Ce financement dit mixte s'accompagne de toute une série de défis et exige une gestion financière systématique et professionnelle. Il convient ainsi de veiller à ce que les finances de l'organisation soient gérées de manière efficace, consciente de l'avenir, et dans l'intérêt des diverses parties concernées (Andessner, 2018).



## Autoévaluation

- Oui, c'est notre point fort !
- Oui, avec une marge d'amélioration !
- Non, des mesures s'imposent !



## Critères-clés

**Une gestion financière professionnelle garantit la rentabilité, la solvabilité et la qualité d'une organisation d'accueil familial de jour.** (kibesuisse, 2020)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Vérifier annuellement les tarifs, les sources de financements et le budget et les adapter au besoin.
- Calculer régulièrement les coûts totaux afin de pouvoir mettre en place de manière proactive les mesures nécessaires (par ex. adaptation des tarifs, réduction des dépenses).
- Les coûts totaux incluent les mesures de développement de la qualité (par ex. formation continue interne, accompagnement du processus d'introduction d'un système de gestion qualité).
- Examiner la possibilité, le cas échéant, de se regrouper avec d'autres organisations d'accueil familial de jour afin d'optimiser les coûts encourus par heure d'accueil.

**Les contrats de prestations conclus répondent aux besoins de l'organisation d'accueil familial de jour et lui permettent de réaliser sa mission.** (kibesuisse, 2021)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Contrôler régulièrement les contrats de prestations afin de vérifier s'ils correspondent encore aux besoins et à la mission de l'organisation d'accueil familial de jour (par ex. couverture tarifaire des coûts totaux).
- Défendre les principes de l'organisation de manière assertive au cours des négociations (par ex. clauses standard du contrat de prestations, modules au choix, financement axé sur la qualité).
- Communiquer à la commune, et négocier au besoin, les possibilités de financement susceptibles de favoriser la qualité (voir à ce propos par ex. « Qualitätsfördernde Finanzierung der familienergänzenden frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung. Empfehlung und Musterberechnungen für Zürcher Gemeinden (2021) », en allemand).
- L'organisation d'accueil familial de jour plaide en faveur des subventions aux contributions parentales et use d'arguments comme par exemple l'égalité des chances, la conciliation entre vie familiale et professionnelle ou les surcroûts de rentrées d'impôt pour la commune, afin que tous les parents, quel que soit leur revenu, puissent bénéficier des services de l'organisation d'accueil familial de jour.



## Pratique

**Brigitta Guillet, codirectrice Finances & Administration, sur les pratiques de l'association Tagesfamilien Zürcher Unterland (TFZU)**

### Financement par un plein tarif

« Il est évident que le financement des organisations d'accueil familial de jour varie énormément en fonction des cantons, villes, communes etc. Nous sommes une organisation à but non lucratif constituée en association. Notre organisation financière est extrêmement simple depuis plusieurs années, et elle a fait ses preuves. Elle repose sur une application générale de :

- la facturation au plein tarif ;
- la facturation des frais selon le principe de causalité (par ex. frais d'inscriptions, frais de rappel etc.) et des prestations que nous effectuons pour le compte de tiers (par ex. des communes).  
⇒ Les subventions éventuelles de la part des communes vont toujours aux parents, mais elles peuvent être décomptées en partie auprès de nous directement.

Ces recettes couvrent tous nos coûts liés à l'accueil en milieu familial (salaires, prestations sociales, formation de base et continue, secrétariat, perte de gain en cas de maladie, développement qualité, relations publiques etc.).

Nous n'avons cessé de nous développer, en élargissant notre organisation et en intégrant d'autres associations au moment de leur dissolution, jusqu'à couvrir à l'heure actuelle 29 communes de l'Unterland zurichois avec lesquelles nous avons conclu des contrats de prestations. Le fait de nous montrer ouverts à ce type de changements et suffisamment souples pour cela nous a grandement servi. C'est ainsi que notre organisation a pu monter dans l'Unterland zurichois un large réseau d'AMF, à même de mieux répondre aux besoins individuels des parents – y compris des parents des communes voisines. Les coûts engendrés par la reprise d'offres existantes ou par la mise en place de services nouveaux ou élargis d'accueil familial de jour sont facturés selon le principe de causalité aux associations concernées ou aux communes afin de ne pas peser sur les contributions parentales. Notre expérience en négociation de contrats de prestations avec de nouvelles communes intéressées nous permet d'être plus efficaces et de simplifier le processus. De plus, nous adoptons dans ces contrats une position claire à propos du profil d'exigences applicable aux AMF et des autres aspects non négociables. »

### Sélection des AMF

« Les exigences requises pour les AMF souhaitant rejoindre notre organisation sont définies de manière claire et transparente. Par exemple, une personne ne peut être recrutée initialement que si elle est disponible au moins trois jours par semaine (taux d'activité minimum de 60%). C'est la condition nécessaire à pouvoir couvrir aussi les besoins des parents dont les horaires de travail sont irréguliers (secteur des soins, aéroport etc.).

Cette sélection nous permet de compter en notre sein principalement des collaboratrice-eur-s travaillant à des taux d'activité élevés, et dont l'emploi est aussi rentable d'un point de vue financier. L'analyse coût-bénéfice tient compte des coûts de formation, du processus de candidature, ainsi que des coûts futurs pour les entretiens internes, les repas annuels etc.

En outre, de cette façon nous pouvons proposer des offres de caisse de pension avantageuses (si le seuil d'entrée est atteint, aucun montant de coordination n'est déduit). Environ 50% de notre personnel actuel est soumis à une caisse de pension. Nous tenons beaucoup à offrir des conditions d'emploi équitables et dignes de notre époque à nos collaboratrice-eur-s, et de pouvoir les garder ainsi parmi nous à long terme. »

### Organisation

« Nous nous percevons comme une entreprise de prestation de services et nous offrons un service d'accueil et d'éducation de l'enfance en milieu familial à la fois flexible, individualisé et proche des familles dans l'Unterland zurichois. »



## Théorie

Comment réussir à attirer et à conserver des collaboratrice-eur-s ? C'est une question étroitement liée aux conditions de travail et aux structures d'appui dont dispose une organisation d'accueil familial de jour. Plus les responsables sont perçus comme étant compétents, et plus les conditions de travail proposées sont attractives et professionnelles, mieux on parvient à trouver de nouvelles collaboratrices et de nouveaux collaborateurs et à garder ceux qui travaillent déjà au sein de l'organisation d'accueil familial de jour (Schoyerer, Ihm & Bach, 2020).



## Autoévaluation

- Oui, c'est notre point fort !
- Oui, avec une marge d'amélioration !
- Non, des mesures s'imposent !



## Critères-clés

**L'organisation d'accueil familial de jour fixe et réglemente les conditions de travail, en respectant obligatoirement les dispositions légales.** (kibesuisse, 2017)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Disposer d'un règlement du personnel, de contrats de travail et de cahiers des charges.
- L'organisation d'accueil familial de jour garantit un salaire permettant de vivre.
- Établir de manière stricte et transparente les processus de gestion du personnel, depuis le recrutement jusqu'au départ d'un-e employé-e.

**La gestion du personnel s'appuie sur des modèles de management à jour.** (kibesuisse, 2021)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Des principes de management sont institués, et les collaboratrice-eur-s ayant des responsabilités hiérarchiques mènent une réflexion sur leurs conceptions du management (par ex. lors de mini-ateliers avec les coordinatrice-eur-s).
- Toutes les personnes dotées de responsabilités hiérarchiques disposent des connaissances spécialisées propres à leur fonction.
- Assurer des formations continues pour les collaboratrice-eur-s exerçant ces responsabilités.

**Des conditions de travail attrayantes permettent à l'organisation d'accueil familial de jour d'engager et de retenir des collaboratrice-eur-s.** (Buhl et al., 2020; Schoyerer, Ihm & Bach, 2020)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Des cours de formation continue annuels, internes ou externes, créent de nouvelles incitations.
- Soutenir les collaboratrice-eur-s dans leurs initiatives personnelles de développement professionnel (par ex. procédure de qualification pour devenir éducatrice-eur de l'enfance).
- Les collaboratrice-eur-s reçoivent à tout moment, au besoin, des conseils professionnels de la part de leurs supérieurs hiérarchiques (par ex. un-e coordinatrice-eur prodigue des conseils à un-e AMF).
- Proposer, et réitérer régulièrement, des rencontres internes et externes d'échange et de mise en contact.

- Veiller à l'intégration des nouvelles et nouveaux AMF au sein de l'organisation (par ex. activités d'intégration de l'équipe).
- Prodiguer à toute personne débutant son activité auprès de l'organisation un soutien individualisé (par ex. processus d'intégration organisé).

**Les compétences des AMF et des autres collaboratrice-eur-s sont développées en continu, et chacun-e a l'occasion de réfléchir sur ses pratiques.** (Association QualiIPE, 2019, Domaine de développement qualité 6)



**Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :**

- Organiser régulièrement des réunions d'équipe (par ex. réunions entre les coordinatrice-eur-s et les AMF), permettant de planifier le travail pédagogique et de revenir dessus.
- L'équipe discute à propos des connaissances professionnelles et des expériences retenues au cours des formations continues ; elle les met en œuvre dans son travail quotidien.
- Instituer clairement les diverses modalités de collaboration entre les coordinatrice-eur-s (par ex. réunions régulières, principe de confidentialité, remplacements, partage de poste).



## Pratique

**Ea Studer décrit son quotidien en tant que coordonnatrice à l'AFDS (Associazione Famiglie Diurne Sopraceneri) au Tessin.**

« Pour travailler avec les parents, il faut beaucoup d'empathie, de compréhension, de confiance, et la capacité de ne pas juger les autres. Ce rôle est celui que jouent les coordinatrice-eur-s, qui au Tessin travaillent le plus souvent en binôme. Cette manière de travailler présente de nombreux avantages à la fois pour les coordinatrice-eur-s, pour les AMF et pour les parents (par ex. même si l'un ou l'une est absent-e, les parents et les AMF ont toujours une interlocutrice ou un interlocuteur).

Quand on travaille en équipe, on partage la responsabilité et on a la possibilité d'analyser ensemble les diverses situations. Le principe selon lequel " deux têtes valent toujours mieux qu'une " se révèle essentiel également lorsqu'on cherche à recruter des AMF adapté-e-s. De plus, une équipe constituée de personnes au profil professionnel différent est mieux outillée pour répondre de manière appropriée aux besoins particuliers de chaque famille. Des réunions régulières ont lieu entre tou-te-s les collaboratrice-eur-s et les " educatrici familiari " (éducatrice familiales et éducateurs familiaux) de l'association, ce qui leur permet de se faire part mutuellement des expériences vécues et des tendances rencontrées dans la pratique. Ces échanges fournissent des pistes de réflexion (par ex. sur la possibilité d'améliorer l'offre proposée) et renforcent la coopération et l'organisation interne.

Les AMF sont des collaboratrice-eur-s professionnel-le-s disposant d'un contrat de travail et tenu-e-s au secret professionnel, qui respectent la conception pédagogique de l'organisation d'accueil familial de jour. Les coordinatrice-eur-s contrôlent régulièrement l'application des règles et fournissent un appui aux AMF dans leur travail quotidien. De plus, au Tessin, les AMF bénéficient également du soutien offert par des éducatrices familiales ou éducateurs familiaux qui les aident en cas de difficultés et leur présentent des activités à proposer en fonction de l'âge et du stade de développement des enfants. Après avoir rendu visite à l'AMF, l'éducatrice-eur familial-e rédige un rapport et le remet à l'AMF et à la coordinatrice ou au coordinateur responsable. Ainsi, un échange d'information constant a lieu dans le cadre du travail quotidien entre coordinatrice-eur-s, éducatrice-eur-s familiales/familiaux et AMF. Lors de la phase initiale, surtout, les coordinatrice-eur-s accompagnent les parents et les enfants chez l'AMF, et ce n'est que lorsque les conditions sont jugées adéquates que l'acclimatation commence. Cela permet de s'assurer que l'enfant se sent en sécurité, dans un environnement protecteur. Les AMF et les parents sont libres d'échanger entre eux les informations personnelles qu'ils désirent.

Les organisations d'accueil familial de jour tessinoises sont subventionnées par le canton. Cela leur permet de mettre sur pied une structure institutionnelle professionnelle, qui rend à son tour possible une organisation et une coordination plus efficaces, un contrôle (qualité) fiable et une formation continue des collaboratrice-eur-s pensée sur le long terme. Les subventions reçues donnent en outre à toutes les familles un accès équitable à l'offre disponible puisque les tarifs sont calculés en fonction du revenu et sont ainsi abordables pour tout un chacun sans transiger sur la qualité. »

# Gestion de la qualité



## Théorie

La gestion de la qualité inclut le développement de la qualité ainsi que l'assurance qualité. Elle suppose de définir des critères de qualité vérifiables, transparents et contraignants et d'en contrôler l'application. La qualité n'étant pas un état constant, mais un processus en constant développement, les critères de qualité doivent être réexaminés en permanence et révisés au besoin (Association QualiIPE, 2019a).



## Autoévaluation

- Oui, c'est notre point fort !
- Oui, avec une marge d'amélioration !
- Non, des mesures s'imposent !



## Critères-clés

**L'organisation d'accueil familial de jour se livre à un processus de gestion de la qualité axé autour du bien-être des enfants et de leur développement, et s'assure de la visibilité de ce processus à l'interne comme vers l'extérieur.**

(kibesuisse, 2020 ; Association QualiIPE, 2019, Domaines de développement qualité 7 et 8)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Avoir établi et mettre en œuvre, avec la participation de l'équipe, une conception partagée de la qualité.
- Passer en revue le Plan de développement qualité pour les accueillant-e-s en milieu familial et les organisations d'accueil familial de jour et en planifier l'application au sein de l'organisation.
- Procéder régulièrement à des auto-évaluations à partir du Plan de développement qualité pour les accueillant-e-s en milieu familial et les organisations d'accueil familial de jour.
- Mener régulièrement des enquêtes auprès des parents et des collaboratrice-eur-s, et en exploiter les résultats aux fins de développement de la qualité.
- Les collaboratrice-eur-s participent régulièrement à des événements organisés, conférences, rencontres d'échange et cours de formation continue.
- Publier les projets ayant trait à la qualité, les conclusions des enquêtes etc. bien en évidence sur le site internet de l'organisation d'accueil familial de jour.

**Le concept pédagogique s'appuie sur les lignes directrices de l'organisation d'accueil familial de jour et sur des bases scientifiques à jour ; il explicite les objectifs pédagogiques et détaille comment sont favorisées l'acclimatation, l'inclusion et la participation.** (Association QualiIPE, 2019, Domaine de développement qualité 8)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Un concept pédagogique a été mis en place, mis en œuvre, évalué régulièrement et étoffé (par ex. par un groupe de travail, au titre de la planification annuelle et pluriannuelle, au moyen de visites d'observations des coordinatrice-eur-s).
- Le travail sur le concept pédagogique constitue un processus continu et standardisé (par ex. à l'ordre du jour des réunions d'équipe, accompagnement professionnel etc.).
- Plusieurs responsables différents au sein de l'organisation sont impliqués dans l'évaluation et le développement du concept pédagogique (par ex. dans le cadre de séminaires de travail).

- Des événements (par ex. cours de formation continue internes, conférences, ateliers, rencontres d'échange) sont organisés pour les AMF à propos de thèmes issus du concept pédagogique et pertinents pour leur activité (par ex. acclimatation, participation ou inclusion).

### Tous les concepts et règlements sont maintenus à jour et connus des collaboratrice-eur-s concerné-e-s.

(Association QualiIPE, 2019, Domaine de développement qualité 8)



#### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Présenter aux collaboratrice-eur-s les concepts et les règles de l'organisation au moment où ils débutent leur activité dans l'organisation.
- Standardiser les processus d'actualisation des documents et de partage des informations concernant les nouveautés (par ex. concept général, point régulier à l'ordre du jour des réunions d'équipe, signature pour signaler la prise de connaissance des nouveaux documents, ou séances d'information en ligne).
- Intégrer, le cas échéant, aux concepts et règlements existants les informations nouvellement acquises lors des cours de formation continue (par ex. suite aux retours positifs du personnel auprès des personnes responsables).



## Pratique

### Susanne Büsser, directrice de l'accueil familial de jour, fondation GFZ : « Un développement qualité axé sur la formation pour les AMF de la fondation GFZ »

« La fondation GFZ (Gemeinnützige Frauen Zürich) s'appuie depuis 2013 sur la norme qualité suisse " QualiIPE ". À présent, depuis peu, l'ensemble des 15 crèches de la fondation arborent ce label de qualité prisé. GFZ est ainsi la première grande organisation suisse à avoir vu toutes ses crèches distinguées par ce label.

Côté accueil familial de jour, depuis 2019 GFZ mène avec succès deux projets-pilotes visant à développer la qualité et à donner la priorité à la formation. À l'heure actuelle, nous testons la norme qualité QualiIPE pour l'accueil familial de jour et nous sommes en train de définir un processus pour l'appliquer. Cela a permis à la fondation de démontrer qu'il est possible de développer la qualité chez les AMF par le biais de l'auto-évaluation et d'évaluations externes, que cela donne des résultats convaincants, et de mettre en évidence la qualité déjà existante. Les conclusions permettent de formuler des objectifs de développement sur le plan individuel et collectif et de renforcer ainsi la qualité dans le secteur de l'accueil familial de jour.

Nous avons commencé le processus de développement qualité en élaborant une conception commune de la qualité sur la base de notre nouveau concept pédagogique. Dans un deuxième temps, les AMF se sont livré-e-s par équipe de deux à une auto-évaluation à l'aide du " Plan de développement qualité " de QualiIPE ; ils ont identifié leurs points forts et formulé des objectifs de développement. Suite à cela, un-e spécialiste de QualiIPE est venu-e effectuer l'évaluation externe auprès de chaque AMF et a établi un rapport écrit de ses constats en matière de qualité ainsi que des points à améliorer. L'AMF classe ses objectifs de développement selon un ordre de priorité, définit des mesures à mettre en œuvre et en discute avec sa coordinatrice ou son coordinateur. Cette dernière ou ce dernier reste en contact régulier avec l'AMF à propos de l'avancement du développement qualité et offre de l'aide si cela est nécessaire. Les points à améliorer au niveau de l'organisation (par ex. élaboration du concept pédagogique) sont quant à eux traités par l'équipe de direction, et la direction vérifie que les objectifs sont atteints.

Lorsque nous avons choisi de placer l'accent sur la formation en utilisant la méthode des histoires de formation et d'apprentissage, les AMF et les coordinatrice-eur-s ont entamé ensemble un processus de transformation. Un élément-clé en était le fait de réfléchir à ses propres attitudes. Les parents ont une meilleure idée de ce qui se passe et sont davantage impliqués, et les enfants sont fiers de leurs portfolios. Le projet-pilote mené parmi les AMF de la fondation GFZ a montré que placer la formation au premier plan constitue un instrument efficace pour rendre compte de la qualité et pour la développer. En ce moment, GMZ est en train de collecter d'autres retours d'expérience après la mise en œuvre de ces mesures dans le travail quotidien des AMF. Les conclusions qui sont tirées de ces retours font l'objet d'un examen régulier au sein de l'équipe du projet et sont analysées en collaboration avec notre partenaire spécialiste de la question, l'Institut Marie Meierhofer (MMI). L'objectif est de mettre en place des outils de développement de la qualité fondés sur la formation, efficaces et adaptés pour les AMF, et de mettre en valeur la qualité de leur travail auprès des différentes parties prenantes. »



## Théorie

Afin de faire en sorte que le public perçoive l'accueil familial de jour comme une offre d'accueil et d'éducation de l'enfance institutionnalisée parmi les autres que propose le système et sur un plan d'égalité avec elles, il est nécessaire de constamment mettre en lumière auprès du public les atouts spécifiques de cette modalité d'accueil (Schoyerer, Ihm & Bach, 2020). Pour les organisations, cela implique de prendre en compte cet aspect de communication auprès du public dans la planification et la réalisation de leurs actions et activités.

La création de liens avec d'autres acteurs permet aussi de donner aux offres des organisations d'accueil familial de jour une plus grande visibilité auprès du public (Mieth et al., 2018). De plus, cela peut permettre de bénéficier d'effets de synergie et de mettre en commun les expériences réalisées (Buhl et al., 2020).



## Autoévaluation

- Oui, c'est notre point fort !
- Oui, avec une marge d'amélioration !
- Non, des mesures s'imposent !



## Critères-clés

**L'organisation d'accueil familial de jour travaille à ses relations publiques et soigne son image.** (Schoyerer, Ihm & Bach, 2020)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Établir un concept de communication.
- Donner à l'organisation d'accueil familial de jour un nom parlant et authentique.
- Mener des campagnes de publicité ciblées afin de recruter des AMF et d'attirer des clients (par ex. au moyen de campagnes d'affichage ou de distribution de prospectus dans la commune).
- Communiquer de manière proactive l'offre proposée par l'organisation d'accueil familial de jour aux différentes parties prenantes et au public (par ex. tenue d'un stand lors de festivités de quartier ou de village, envoi de lettres d'information).
- Mettre en valeur les atouts distinctifs de cette modalité d'accueil des enfants à l'attention du public (par ex. sur le site internet, sur des prospectus déposés auprès des cabinets de pédiatres).

**L'organisation d'accueil familial de jour est en contact étroit avec les différentes parties que son travail concerne et avec les acteurs importants de l'accueil et l'éducation de l'enfance.**

(Buhl et al., 2020 ; Association QualiIPE, 2019, Domaine de développement qualité 6)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Réaliser une analyse des parties concernées.
- Instituer un dialogue régulier (définir entre qui et qui, quand et à quelle fréquence) et entretenir cette pratique (par ex. groupes de partage d'expérience, rencontre d'échange annuelle avec les communes).
- Maintenir des coopérations avec d'autres organisations d'accueil familial de jour et avec d'autres acteurs du secteur de l'accueil et de l'éducation de l'enfance, afin d'élargir les compétences propres de l'organisation et d'utiliser les ressources là où il est judicieux de le faire (par ex. visites d'observation des AMF dans des crèches, collaboration avec le service de pédagogie curative ou les consultations parents-enfants).



## Pratique

**Martine Vorlet, directrice de famiya Fribourg, décrit la nouvelle image de son organisation ainsi que les autres initiatives de communication avec le public.**

« Bien que l'AFJ soit répandu en Suisse romande, la concentration des crèches y est également particulièrement importante. Cela crée une concurrence accrue qui peut s'avérer une menace à long terme pour l'AFJ. En effet, de nombreux parents ont comme premier réflexe de se tourner vers la crèche pour la garde de leur enfant. Certains parents pensent que l'AFJ est moins structuré et encadré qu'une crèche – jugée plus professionnelle. Cette image change souvent au moment où les personnes découvrent le fonctionnement des organisations d'AFJ. Il est donc d'autant plus important que les organisations d'AFJ montrent qu'elles sont aussi un acteur important dans cet environnement.

Dans un tel contexte, notre association famiya a développé des stratégies de communication visant à :

- a) **développer sa notoriété** ⇒ choisir famiya, c'est choisir une prise en charge personnalisée de son enfant, dans un cadre familial et à un prix abordable ;
- b) **accroître les connaissances du service offert** ⇒ famiya a trois missions : la coordination de l'accueil, la formation des AMF et la surveillance des milieux d'accueil ;
- c) **renforcer l'adhésion des publics cibles** ⇒ famiya permet aux familles de concilier vie professionnelle et vie familiale.

Pour développer notre visibilité et notre positionnement sur le marché, nous avons changé de nom et adopté une nouvelle identité visuelle, plus rafraîchissante, plus moderne. Nous nous sommes dotés d'un nouveau site internet avec une architecture plus accessible et des formulaires en ligne. Nous l'avons agrémentée d'images et de vidéos de nos propres milieux d'accueil. Nous avons édité des brochures de présentations et avons équipé nos AMF de matériel promotionnel. Ce sont nos ambassadeur-trice-s, il faut qu'on les reconnaisse. Nous nous sommes même dotés d'une petite voiture floquée famiya, que les coordinatrices et les coordinateurs utilisent à tour de rôle pour sillonner le district.

Mais nous avons également travaillé sur le réseautage de professionnels (ex : pédiatres, gynécologues, structures liées à l'enfance, bibliothèques, etc.) et d'institutions publiques (services publics étatiques et communaux, autres secteurs spécialisés). D'une part, nous sommes allés à la rencontre de ces prescripteurs pour leur présenter notre service et leur transmettre des brochures à distribuer. D'autre part, nous avons organisé des rencontres de réseautage.

A titre d'exemple, juste après les élections communales pour la nouvelle législature, nous avons invité les conseillers communaux responsables de la petite enfance et leur collaborateur chargé de notre dossier, afin de leur présenter de nos services. Beaucoup de conseillers communaux avaient été nouvellement élus. Tous ont répondu favorablement à notre invitation. Notre service leur a été présenté, illustré par de nombreuses statistiques ciblées et pertinentes. Force est de constater que ces nouveaux conseillers communaux n'avaient que peu de notions en matière de petite enfance et qu'ils ont apprécié cette rencontre. Par ailleurs, ce fut l'occasion pour ces élus, en début de leur législature, de faire connaissance entre eux.

Nous ne manquons aucune occasion d'augmenter notre visibilité et essayons également de tirer profit des événements publics. Ce sont de bonnes manières de se faire connaître. Comme par exemple participer à des manifestations comme le Morat-Fribourg ou Juvenalia, mais aussi à des rencontres thématiques organisées en collaboration avec d'autres organisations actives dans le domaine de la petite enfance.

Nous gardons sans cesse à l'esprit l'aspect communication dans notre secteur d'activité, devenu indispensable pour promouvoir l'AFJ et contribuer à pérenniser notre mode d'accueil. »

# Services proposés et développement de l'offre



## Théorie

Lorsqu'on présente l'AFJ comme un mode d'accueil offrant un vaste éventail de modèles d'activité, cela peut représenter une offre attrayante pour différentes parties concernées (Schoyerer, Ihm & Bach, 2020), que ce soit du côté des AMF potentiel·le·s ou du point de vue des parents dont les besoins peuvent être très différenciés. Les communes, elles aussi, peuvent être motivées à coopérer plus étroitement avec l'organisation d'accueil familial de jour lorsque l'offre qu'elle propose est adaptée à leurs besoins particuliers (Keller, 2021).



## Autoévaluation

- Oui, c'est notre point fort !
- Oui, avec une marge d'amélioration !
- Non, des mesures s'imposent !



## Critères-clés

**L'organisation d'accueil familial de jour observe les tendances et les évolutions du marché et en tient compte au moment de définir ses propres offres.** (kibesuisse, 2021)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Maintenir l'organisation d'accueil familial de jour à la page concernant les phénomènes sociaux qui ont une incidence sur les parties concernées.
- Mener une analyse des tendances (par ex. selon Möller, voir à ce propos le mémento de kibesuisse sur les relations publiques et le marketing, « Öffentlichkeitsarbeit und Marketing (2018) », en allemand, dans l'intranet).
- Définir un processus simple d'obtention des informations (comment nous tenons-nous au courant de l'actualité ? Qui en est responsable ? Sur quelles sources nous appuyons-nous ? Comment les informations sont-elles répertoriées ?).
- Exploiter les canaux de contact existants (par ex. participation à des rencontres professionnelles, à des cours de formation continue) afin de suivre de près les nouvelles évolutions du marché (par ex. fusions, nouvelles modalités d'accueil proposées, bilinguisme des AMF).

**Ajuster l'offre de l'organisation d'accueil familial de jour aux besoins et aux nécessités auxquels font face les groupes concernés, en gardant à l'esprit la viabilité économique ainsi que la justification pédagogique des décisions.** (kibesuisse, 2020)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Définir les parties concernées (par ex. les enfants, les parents, les communes etc.).
- Connaître les besoins en matière d'accueil de la commune d'établissement de l'organisation d'accueil familial de jour (par ex. grâce à une analyse des besoins existants ou à un dialogue étroit).
- Examiner scrupuleusement les nouvelles offres potentielles à proposer au moment d'établir l'offre (par ex. calcul des coûts, analyse coût-bénéfice, mais aussi adéquation avec les valeurs, la stratégie et les principes pédagogiques de l'organisation).



## Pratique

### **Esther Krucker, directrice : élargissement de l'offre proposée par l'association KiBiZ Zoug.**

« KiBiZ Kinderbetreuung Zoug administre les crèches et les AMF dans le canton de Zoug. Étant donné que nous sommes un grand prestataire d'offres d'accueil et d'éducation de l'enfance, nous réexaminons régulièrement nos services et nous les étendons si nécessaire. Nous connaissons les besoins de nos plus importants partenaires grâce à des enquêtes menées à intervalle régulier auprès de nos client·e·s et de nos collaboratrice·eur·s, grâce à des contacts et des échanges avec les communes qui subventionnent les services offerts ainsi qu'avec divers groupements et organes professionnels, grâce à la lecture d'articles scientifiques récents, mais aussi grâce à notre travail de veille autour de la prise en compte politique et sociale du sujet de la conciliation entre vie familiale et professionnelle. Nous pouvons présenter avec plaisir trois exemples concrets.

Une de nos préoccupations constantes est de renforcer les emplois proposés pour les AMF. Dans ce domaine, nous souhaitons démontrer que nous tenons à être un employeur qui attache une grande valeur à voir ses collaboratrice·eur·s épanoui·e·s. Pour cela, nous nous appuyons sur les consignes de kibesuisse, sur nos analyses des réponses données par les collaboratrice·eur·s à nos enquêtes et sur des comparaisons avec d'autres organisations d'accueil familial de jour. Étant donné qu'il existe un fort potentiel de progrès en la matière, mais que nous manquons de moyens pour le concrétiser pleinement dans l'immédiat, nous avons mis sur pied un plan pluriannuel qui nous permet de procéder par petites étapes réalisables.

Autre exemple concret dans le domaine de l'AFJ : nous avons constaté que les communes souhaiteraient indexer le subventionnement des AMF sur celui des crèches, afin de pouvoir traiter équitablement les parents qui font appel aux différents types d'accueil et d'éducation de l'enfance. Afin de répondre à ce souhait compréhensible, nous avons intégré à nos contrats de prestations des modules parmi lesquels les communes peuvent opérer des sélections. Ainsi, nous pouvons satisfaire les vœux des communes, mais sans nuire à la cohérence fondamentale du contrat de prestations, ce qui nous permet de pouvoir continuer à le mettre en œuvre efficacement.

Un autre point qui nous tient à cœur est de développer constamment la qualité de l'accueil proposé, en abordant des thématiques actuelles. À l'heure actuelle, nous nous sommes fixé la tâche d'intégrer des objectifs issus du Plan de développement qualité pour les accueillant·e·s en milieu familial basé sur le modèle QualiIPE et nous y travaillons en équipe de coordinatrice·eur·s. »



## Théorie

Pour faire face aux défis sociaux et politiques complexes et à la nécessité de trouver du personnel qualifié, les organisations ont besoin de processus qui leur permettent d'évoluer de manière planifiée et contrôlée. Grâce à cela, elles peuvent chercher, d'une part, à augmenter leur productivité et leur efficacité, et d'autre part, à améliorer les conditions de travail des personnes concernées. La culture organisationnelle, la capacité d'innover et la capacité de se concevoir comme une organisation prête à apprendre (« organisation apprenante ») sont des aspects cruciaux pour le bon développement de l'organisation (Buhl et al., 2020).



## Autoévaluation

- Oui, c'est notre point fort !
- Oui, avec une marge d'amélioration !
- Non, des mesures s'imposent !



## Critères-clés

**L'organisation d'accueil familial de jour se développe activement et en permanence sur le plan organisationnel et en tant qu'entité.** (Buhl et al., 2020; kibesuisse, 2020)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Suivre un processus circulaire de développement organisationnel (analyse, planification, action, évaluation).
- Établir des objectifs, des mesures et des indicateurs, les vérifier et en élaborer de nouveaux.
- S'assurer que l'envergure de l'organisation d'accueil familial de jour est propice à l'efficacité et au professionnalisme. Exploiter les synergies avec d'autres offres proposées (par ex. avec les crèches).

**Concevoir l'organisation d'accueil familial de jour mais aussi l'équipe elle-même comme « organisation apprenante ».** (Buhl et al., 2020; Wurstmann Seiler, C & Simoni H., 2016)



### Les idées suivantes peuvent contribuer à optimiser ces aspects :

- Réexaminer, encourager et (continuer à) développer la flexibilité de l'organisation d'accueil familial de jour face au changement (par ex. consultant-e-s externes, coaching, cours de formation continue sur les nouveaux modèles organisationnels).
- Remettre en cause les termes utilisés depuis longtemps et débattre de leur pertinence dans la conception actuelle de l'organisation (l'organisation d'accueil familial de jour se perçoit comme une organisation égalitaire, professionnelle, d'accueil et d'éducation de l'enfance ; par ex. doit-on cesser d'utiliser les dénominations comme « maman ou papa de jour » au profit de « accueillant-e en milieu familial » ou de « personne de référence » ? Le terme de « coordinatrice-eur » est-il encore adapté à la fonction qu'il désigne, au vu de la multiplicité des tâches et des responsabilités qu'il recouvre ? Doit-on parler d'« accueil » ou aussi d'« éducation »? Nous voyons-nous comme organisation « employeuse » ayant un devoir d'assistance vis-à-vis de ses « employé-e-s » ? Parlons-nous de nos « collaboratrice-eur-s » et nous percevons-nous comme une « équipe » ?)
- Garder à l'esprit qu'une réflexion et un travail d'équipe collégiaux sont le socle qui permet de fournir aux enfants un accueil de bonne qualité et de les accompagner ainsi au mieux dans leur développement dans le cadre des offres d'accueil et d'éducation de l'enfance ; aménager des possibilités en ce sens (par ex. au moyen d'échanges réguliers lors des réunions d'équipe, de réflexions collectives autour des objectifs pédagogiques, des conceptions éducatives et de l'offre pédagogique ; élaboration et maintien à jour de la position pédagogique de l'organisation).

# Bibliographie



- Buhl, M., Iller, C., Kamrad, L., Mieth, C., Passon, A., Sommer, S. & Wahl, A. (2020). Viel Bewegung in den Kitas. Ergebnisse aus einem Projekt zur Organisationsentwicklung. (Robert Bosch Stiftung GmbH, Ed.). [https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2021-01/Publikation\\_Organisationsentwicklung%20Kitas.pdf](https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2021-01/Publikation_Organisationsentwicklung%20Kitas.pdf) (consulté le 07.04.2021)
- kibesuisse (2021). Lignes directrices pour les organisations d'accueil familial de jour.
- kibesuisse (2020). Merkblatt: Handlungsfelder zur Professionalisierung von Organisationen mit einem Kitastandort.
- kibesuisse (2021). Handlungsfelder für nachhaltige (professionelle und zukunftsfähige) Organisationsstrukturen TFO: Nicht veröffentlichte Ergebnisse der Arbeitsgruppe (16. Juni, 7. Juli und 25. August 2021).
- Association QualiIPE (2019). Plan de développement qualité pour les accueillant-e-s en milieu familial et les organisations d'accueil familial de jour.
- Association QualiIPE (2019a). Manuel QualiIPE. Critères normatifs du label de qualité pour l'éducation et l'accueil de jour de l'enfance.
- kibesuisse, Association QualiIPE & Institut Marie Meierhofer pour l'enfance (2021). Qualitätsfördernde Finanzierung der familienergänzenden frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung. Empfehlungen und Musterberechnungen für Zürcher Gemeinden.
- Schoyerer, G., Ihm, M. & Bach, C. (2020). Fachkräftegewinnung und -bindung in der Kindertagespflege. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bundesprogramms «ProKindertagespflege: Wo Bildung für die Kleinsten beginnt». Munich. <https://www.wb-prokita.de> (consulté le 12.04.2021)
- Wurstmann Seiler C. & Simoni H. (2016). Cadre d'orientation pour la formation, l'accueil et l'éducation de la petite enfance en Suisse. [https://www.reseau-accueil-extrafamilial.ch/media/filer\\_public/14/70/147083fe-a475-4b7c-b537-4371e29160b2/orientierungsrahmen\\_f\\_3\\_auflag\\_160818\\_lowres.pdf](https://www.reseau-accueil-extrafamilial.ch/media/filer_public/14/70/147083fe-a475-4b7c-b537-4371e29160b2/orientierungsrahmen_f_3_auflag_160818_lowres.pdf) (consulté le 17.09.2021)

## Recommandations de lecture



- Andessner, R. (2018). Finanzierung in NPO: Grundlagen, Trends und Herausforderungen. VM Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management, (5), 6–12. [https://vmiallink-live-13da3867fbf64dfd99d0faa9-140386b.divio-media.org/filer\\_public/84/11/841157be-70fc-450e-b40f-0a63c8b1dc9b/vm\\_3\\_18.pdf](https://vmiallink-live-13da3867fbf64dfd99d0faa9-140386b.divio-media.org/filer_public/84/11/841157be-70fc-450e-b40f-0a63c8b1dc9b/vm_3_18.pdf) (consulté le 06.09.2021)
- Deutscher Verein (2018). Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Sicherung und Weiterentwicklung der Kindertagespflege. Berlin. [https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2018/dv-32-16\\_kindertagespflege.pdf](https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/empfehlungen-stellungnahmen/2018/dv-32-16_kindertagespflege.pdf) (consulté le 07.04.2021)
- Keller, S. (2021). Frühe Förderung – Integration – Netzwerktreffen – Tagesgrossfamilie. Zertifikatsarbeit zur Erlangung des Zertifikates Vermittlerin von Tagesfamilien.
- kibesuisse (2018). Öffentlichkeitsarbeit und Marketing.
- kibesuisse (2021). Recommendations pour la rémunération et l'engagement de personnel dans le cadre de l'accueil parascolaire.
- kibesuisse (2020a). Merkblatt: Finanzielle Unternehmensführung.
- kibesuisse (2021a). L'organisation d'accueil familial de jour – toujours là, proche de vous, flexible et individuelle.
- kibesuisse (2021b). Guide pour les négociations de contrats de prestations avec les communes.
- kibesuisse & Jacobs Foundation (2019a). Manuel QualiIPE. Critères normatifs du label de qualité pour l'éducation et l'accueil de jour de l'enfance.
- Klug, W. & Kaiser-Kratzmann, J. (2020). Erfolgreiches Kita-Management. Unternehmens-Handbuch für LeiterInnen und Träger von Kitas. 5e Ed. Ernst Reinhardt Verlag, München.
- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 9e Ed. Haupt Verlag, Bern.
- Mieth, C., Baier, J., Buhl, M., Freytag, T. & Iller, C. (2018). Organisationsentwicklung in Kitas. Beispiele gelungener Praxis. [https://www.uni-hildesheim.de/media/ub/Organisationsentwicklung\\_im\\_Elementarbereich/Organisationsentwicklung\\_in\\_Kitas\\_Gesamt\\_Final.pdf](https://www.uni-hildesheim.de/media/ub/Organisationsentwicklung_im_Elementarbereich/Organisationsentwicklung_in_Kitas_Gesamt_Final.pdf) (consulté le 14.06.2021)
- Stellmacher, F. (2011). Lehrmodul Aufbau- und Ablauforganisation. EPH Zurich. <https://berndscholl.ch/wp-content/uploads/2018/07/Aufbau-und-Ablauforganisation.pdf> (consulté le 06.09.2021)
- Trigon Entwicklungsberatung (n.d.). Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation – eine Einführung in die 7 Wesenselemente. <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/09/Ganzheitliches-Systemkonzept-einer-Organisation-%E2%80%93-eine-Einf%C3%BChrung-in-die-7-Wesenselemente.pdf> (consulté le 09.07.2021)
- Trigon Entwicklungsberatung (n.d.). 7 Wesenselemente und 3 Perspektiven. Das Trigon Systemkonzept und die 4 Quadranten von Ken Wilber. <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2018/01/7-Wesenselemente-und-3-Perspektiven-TK.pdf> (consulté le 22.09.2021)
- Verein Tagesfamilien Winterthur & Verband Tagesfamilien Schweiz (2013). Pädagogisches Konzept in Tagesfamilien.
- Weiss, M. (2018). Strategie – das Zusammenspiel über Systemebenen. <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2018/10/Strategie-das-Zusammenspiel-%C3%BCber-Systemebenen.pdf> (consulté le 06.09.2021)

# Remerciements



Nous remercions toutes les personnes dont l'engagement a permis à cet instrument de travail de voir le jour : Esther Hartmann, qui s'est chargée au nom de kibesuisse de la rédaction de cet instrument de travail concret et orienté vers l'avenir : nous la remercions de son travail exhaustif de recherche et d'approfondissement théorique, de son aide dans la refonte de documents de réflexion plus anciens de kibesuisse, pour les débats argumentés et animés, et pour son esprit d'innovation.

Un grand merci aux autres membres du groupe de travail qui ont contribué, en s'appuyant sur leur riche expérience, à élaborer des idées concrètes, pratiques, à partir des bases théoriques et des recommandations formulées par kibesuisse : Ea Studer, AFDS; Martine Vorlet, famiya; Marco Baiguini, RAT; Brigitta Guillet, TFZU; Esther Krucker, KiBiZ; Ilona Stolz, MOTG; Jean-Jaques Zbinden, MMI.

Nous remercions Susanne Büsser, GFZ; Ea Studer, AFDS; Martine Vorlet, famiya; Brigitta Guillet, TFZU; Esther Krucker, KiBiZ; Ilona Stolz, MOTG; Karen Umbach, KiBiZ et comité de kibesuisse; Beatrice Turuani, AFDS et comité de kibesuisse, à qui nous devons les éclairantes perspectives pratiques.



kibesuisse

Verband Kinderbetreuung Schweiz  
Fédération suisse pour l'accueil de jour de l'enfant  
Federazione svizzera delle strutture d'accoglienza per l'infanzia  
Josefstrasse 53 • CH-8005 Zürich • T +41 44 212 24 44 • [www.kibesuisse.ch](http://www.kibesuisse.ch)