

Le développement des Centres intégrés pour enfants au R.U

Christine Pascal et Tony Bertram, CREC, Angleterre

I. Développements politiques en cours en Angleterre

Depuis 1997, le gouvernement du RU a établi l'expansion et l'amélioration des services pour la petite enfance et pour les familles comme priorité absolue. De nombreux travaux ont été réalisés, notamment par le biais de la Stratégie des modes de garde nationaux et d'une série d'autres initiatives, y compris les programmes « Sure Start », « Early Excellence » et « Neighbourhood Nurseries ». Ces développements visent à accompagner la réalisation d'objectifs ambitieux ou « top niveau », incluant :

- Répondre aux objectifs éducatifs ;
- Accroître le taux d'emploi et de productivité des parents ;
- Réduire la pauvreté chez les enfants ;
- Améliorer la santé ;
- Réduire l'exclusion sociale ;
- Promouvoir l'égalité des chances ;
- Améliorer la qualité et l'accès aux services publics.

Ainsi, depuis 1997, le gouvernement s'est impliqué de façon substantielle dans l'éducation et l'accueil des jeunes enfants pour atteindre ces objectifs (OCDE, 2001). La Comprehensive Spending Review (CSR) de 2002 a annoncé une extension significative des dépenses en matière d'éducation, d'accueil des jeunes enfants et du programme « Sure Start » par l'intermédiaire d'un investissement de 1,5 milliards de £ d'ici 2006, ainsi que la création d'une unité départementale, dans le cadre du DfES, désormais nommée l'unité « Sure Start ». En 2004 et 2006, deux actes parlementaires supplémentaires ont rendu obligatoire pour toutes les communautés en Angleterre le développement de services intégrés pour les enfants et les familles.

Il est essentiel, afin d'assurer la bonne exécution de cette conception, de mettre toutes les ressources nécessaires à disposition pour le développement d'un réseau universel de lieux d'accueil de la petite enfance et d'écoles étendues en Angleterre, fondé sur une autre prestation et qui offre une gamme de services aux enfants et aux familles et à la communauté locale, en particulier dans les quartiers les plus défavorisés. Ces lieux sont tenus de procurer à la fois un accueil et une éducation aux jeunes enfants de qualité, une assistance sanitaire et sociale aux familles et d'agir comme services centraux au sein de la communauté pour les parents et les structures d'accueil pour les enfants de tous âges. De plus, le besoin d'introduire une subvention sur la durabilité des services d'accueil dans les zones les plus défavorisées, de soutenir la formation des dirigeants, des directeurs et des équipes éducatives et d'encourager la meilleure prestation possible de services d'accueil à la petite enfance est mis en avant (Children Act 2004, Childcare Act 2006). Enfin, il est requis de mettre fin à la confusion causée par l'existence d'initiatives similaires mais séparées et nommées différemment, (par exemple, « Sure Start », « Early Excellence Centres », « Neighbourhood Nurseries »), par le développement d'une « marque déposée » de services intégrés pour les jeunes enfants, de sorte que :

« Enfin, les structures d'accueil de la petite enfance doivent constituer un point central de la rationalisation d'une large gamme d'initiatives basées sur les communautés existantes, par la construction de liens vitaux entre l'éducation, l'emploi, la santé et les services sociaux. »

(Cabinet Office, 2002, p38)



SESSIONS PLENIERES

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

2. Le programme pilote du centre d'excellence pour le développement des jeunes enfants (EEC)

Le programme EEC, après son lancement en 1997, est devenu un élément essentiel dans la stratégie élargie du gouvernement pour élever les normes éducatives, accroître l'égalité des chances, soutenir les familles, réduire l'exclusion sociale, améliorer le niveau de santé national et lutter contre la pauvreté chez les jeunes enfants. Les structures d'accueil désignées dans le cadre du programme pilote EEC sont destinées à fournir des modèles d'initiatives de prestations de services intégrés et offrent :

- Une haute qualité d'accueil et d'éducation de la petite enfance ;
- Le soutien, l'implication et l'éducation des familles ;
- L'éducation des adultes ;
- Les services de santé ;
- La formation professionnelle ;
- La diffusion des pratiques significatives.

Le programme EEC, étant principalement destiné à fournir un accueil de haute qualité à la fois aux enfants et aux adultes, vise également à présenter l'action des services d'accueil de la petite enfance intégrés comme catalyseur du changement au sein du secteur. Le nombre élevé d'éducateurs spécialisés qualifiés dans les équipes éducatives du EEC, en plus des professionnels qualifiés dans d'autres domaines, notamment le travail social et sanitaire, en particulier au niveau de la direction, démontre de la capacité des centres EEC à agir comme pionniers intersectoriels sur le développement des services intégrés. Ils peuvent également fonctionner comme leaders professionnels, de manière locale, diffusant les pratiques significatives et offrant des occasions de formation et de développement aux autres professionnels de la petite enfance, tout en valorisant la qualité des prestations, de façon locale et nationale et en encourageant le développement futur de la prestation de services intégrés. Ainsi, par le biais de ces stratégies multi facettes, ces centres peuvent, dans la durée, avoir un impact fort sur la vie des enfants et de leur famille.

3. L'évolution des services intégrés

Ce chapitre vise à donner des preuves sur l'évolution et la mise en application des services intégrés. Nous nous intéresserons en particulier aux contextes locaux en mutation dans lesquels les lieux d'accueil intégrés fonctionnent, à l'évolution de l'intégration au sein des centres, aux problèmes de gestion et de direction d'un service intégré et aux défis liés au développement organisationnel dans une période de mutation.

Différents modèles de lieux intégrés ont été identifiés dans le cadre de l'évaluation (Bertram, Pascal et al, 2002) et sont présentés ci après :

- **Centre sur site unique** : Un centre EEC fonctionnant sur un site unique donné, avec un travail sur site et d'assistance basés sur ce site.
- *Un seul site, un seul bâtiment* : Un Centre EEC basé sur un site unique dans lequel tous les services sont regroupés dans un seul bâtiment.
- *Un seul site basé sur un campus* : Un Centre EEC basé sur un site unique dans lequel les services sont basés dans différents bâtiments mais sur un site donné ou une zone de campus.
- **Réseau à sites multiples** : Un Centre EEC fonctionnant comme un réseau de différents centres ou sites, qui offre une gamme de sites et services d'assistance qui constituent l'EEC.
- *Réseau de voisinage* : Un Centre EEC basé sur des sites multiples dans lequel les différents sites sont rapprochés géographiquement dans le cadre d'un quartier ou d'une communauté.
- *Réseau distant* : Un Centre EEC basé sur des sites multiples dans lequel les



SESSIONS PLENIERES

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

différents sites sont éloignés géographiquement.

- *Sites Généralistes* : Un Centre EEC basé sur des sites multiples dans lequel les différents sites offrent toute une gamme de services EEC pour les enfants, les familles, les adultes et les praticiens.
- *Sites spécialisés* : Un Centre EEC basé sur des sites multiples dans lequel les différents sites offrent des services variés et spécialisés, (par exemple, un des sites peut se concentrer sur la réponse aux besoins éducatifs spécialisés des enfants) et chacun sont impliqués dans tous les services fournis dans le cadre du réseau.

Les projets pilotes EEC ont été précédemment désignés comme réseaux (7) ou comme site unique (22). Nous avons ensuite développé cette typologie avec l'utilisation des termes d'EEC « *en campus* », « *de voisinage* » et « *spécialisés* » (voir ci dessus et Bertram, Pascal et al, 2002, pp 36 - 43). L'attestation du fonctionnement des centres EEC suggère que les réseaux EEC ont requis des conditions particulières pour réussir, qu'ils soient ruraux (2) ou urbains (5). Certains réseaux poursuivent leur lutte pour développer de réelle collaboration intégrée. Tandis que d'autres, réussissent en rendant le réseau efficace de manière stratégique au travers de leur autorité locale. Ce rapport avec la stratégie de l'autorité locale semble être un élément du succès. Toutefois, il semble que les réseaux, dans leur ensemble, trouvent le processus d'intégration plus difficile pour atteindre et maintenir ces centres sur site unique.

4. Priorités de développement organisationnel

Il a été vérifié que, au cours de leur évolution lors de la période d'évaluation, les centres EEC sont confrontés à toute une série de problèmes organisationnels. Au travers des cinq années de développement, il apparaît que certaines de ces questions sont demeurées constantes et restent aujourd'hui des priorités de développement des centres. Cependant, il semble que d'autres questions sont associées aux premières étapes du développement, lors de la mise en place des services intégrés, et ont diminué au cours de l'évolution. Mais, d'autres problèmes voient le jour, tandis que les centres EEC évoluent vers une consolidation de leurs services.

Évolution des questions de développement organisationnel 1999-2004

Problèmes organisationnels constants :

Financement et subventions ;
Recrutement et maintien de l'équipe, termes et conditions des services;
Mise en place et unification de l'équipe multi-professionnelle ;
Soutien et développement des dirigeants des centres EEC ;
Liens vers d'autres initiatives, y compris « Sure Start », « Neighbourhood Nurseries » ;
Liens stratégiques vers EYDCP, LA et les autorités sanitaires ;
Subventions et extensions de la qualité des programmes.

Nouveaux problèmes organisationnels :

Développement de l'identité organisationnelle ;
Visibilité locale et prise de conscience ;
Extension de la gamme et du niveau des services offerts ;
Structures et systèmes de gestion ;
Travaux de construction et de modification ;
Développement des systèmes de gestion des données et compétences d'évaluation de l'équipe.

Derniers problèmes organisationnels :

Inspection OfSTED ;
Développement et promotion des spécialités ;



SESSIONS PLENIERES

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

Développement et gestion de la formation et de la diffusion ;
Transfert de la prise de décision et de la direction ;
Accroissement de l'accès aux services pour les groupes difficiles à atteindre ;
Amélioration de l'accès et des services pour les personnes handicapées et moins handicapées et pour les enfants ayant des besoins spécifiques ;
Utilisation mieux appropriée des données de contrôle et d'évaluation pour informer du développement ;
Établissement d'une meilleure continuité et de transitions plus souples vers l'école primaire.

5. Avantages des services intégrés

Ce document démontre l'efficacité du programme pilote des EEC pour atteindre les objectifs et répondre aux besoins des enfants et des familles par des moyens basés sur la communauté, intégrés et multi agences. Il illustre également la contribution des EEC dans le développement des services d'accueil de la petite enfance au niveau local.

Les études de cas fournissent des preuves tangibles des avantages pour les enfants et les familles quant à l'accès aux services intégrés. De plus, la preuve de la haute qualité des centres d'accueil de la petite enfance intégrés, (y compris les EEC) pour les enfants, est également fournie par la prestation effective de l'éducation pré scolaire (Effective Provision of Pre-school Education (EPPE) Study (DfES, 2002)) qui a démontré que :

« La qualité et les prestations proposées sont liées aux meilleurs résultats développementaux, lorsque la qualité devient plus importante que le type de prestation. Toutefois, il existe un lien entre la qualité et le type de prestation pour les lieux d'accueil intégrés et les crèches associées à une meilleure qualité et de meilleurs résultats... Les lieux d'accueil totalement intégrés (qui présente une éducation totalement intégrée à l'accueil)... ont tendance à avoir de bien meilleurs résultats sur le développement intellectuel des enfants. » DfES, 2002

Avantages pour les enfants :

L'évaluation des centres EEC permet d'identifier une gamme d'avantages pour les enfants quant à l'accès aux services intégrés. Il est important de noter que certains enfants restent très peu de temps dans les centres EEC, tandis que d'autres entrent dans ces centres tout-petits et y restent jusqu'à leur entrée à l'école. Certains enfants reçoivent une attention individualisée dans le cadre d'un soin continu, tandis que d'autres entrent tout de suite dans le groupe. Pour cette raison, la contribution de l'équipe éducative des centres EEC dans la vie de l'enfant peut être de courte ou de longue durée, intensive ou intermittente. Il n'existe pas d'expérience type pour les enfants dans ces centres. Il est également important de signaler que, lors de cette période du début de la vie de l'enfant, certains des avantages à long terme ne se manifestent pas forcément en termes de progrès évidents de l'enfant. Néanmoins, les études de cas fournissent des indications palpables sur les avantages à court et à moyen terme pour les enfants.

L'avantage le plus cité dans l'évaluation est l'amélioration des aptitudes et des dispositions sociales, très souvent repérées par les parents. Leurs remarques sur les facteurs comportementaux et sociaux sont relevées par la revue des modes de garde inter départementaux (Inter-Departmental Childcare Review) (Cabinet Office, 2002), qui déclare que :



SESSIONS PLENIERES

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

« Les facteurs comportementaux et d'attitude durent en général plus longtemps que les améliorations éducatives. Ces facteurs ont des effets significatifs sur la vie future. » Cabinet Office, 2002, p 31

L'accroissement du développement cognitif est également reconnu. L'identification précoce et la réponse aux besoins spécifiques sont aussi visibles chez certains enfants. De plus, il semble que l'état de santé de l'enfant s'améliore et que le nombre d'enfants à risque diminue. Les extraits suivants illustrent l'importance que donnent à ces avantages les parents et l'équipe éducative. Ils peuvent également être intéressants de se référer au rapport de l'année dernière qui identifiait les stratégies professionnelles en lien avec ces avantages (Bertram, Pascal et al, 2002, pp 82-95).

Avantages pour les familles :

Les études de cas présentent une série d'avantages pour les familles. De la même manière que pour les enfants, il n'existe pas d'expérience type pour les familles. Néanmoins, les études de cas fournissent des indications palpables sur les avantages à court et à moyen terme pour les familles.

Les avantages démontrés pour les familles sont très vastes et révèlent que les services EEC répondent à une large gamme de besoins des familles. Les avantages les plus cités sont la réduction de l'isolement, l'amélioration des relations familiales, la diminution du stress, l'optimisation de la confiance et de l'estime de soi ainsi que des compétences parentales. Plusieurs familles ont éprouvé un soulagement de pouvoir accéder à des lieux d'accueil abordables et flexibles, dans lesquels ils peuvent avoir confiance et dans lesquels ils ne se sentent pas jugés quant à leur parentalité et à leur état de famille. Les centres EEC contribuent aussi de manière évidente aux capacités de travailler et aux aspirations des familles. Dans le cas de parents adolescents, on observe une amélioration de l'état de santé et des occasions de formation. Les extraits suivants issus des études de cas illustrent les avantages pour les familles les plus cités. Ils peuvent également être intéressants de se référer au rapport de l'année dernière qui identifiait les stratégies professionnelles en lien avec ces avantages (Bertram, Pascal et al, 2002, pp 82-95).

6. Conclusions principales de l'évaluation

Un tour d'horizon des résultats de l'évaluation menée sur cinq ans sur les centres EEC permet de réaliser un portrait détaillé et complet du développement, du fonctionnement et des avantages des programmes intégrés. Les conclusions principales sont les suivantes :

1. L'évaluation du programme EEC a mis en lumière que le changement profond et transformationnel pour l'intégration des services multi agences dans un réseau d'assistance réunificateur et compréhensif pour les enfants et les familles, ayant la possibilité d'avoir un impact sur les cycles de carences au cours des années constitue un programme énormément ambitieux et difficile à atteindre. En effet, du courage, de la détermination, des ressources et un engagement à tous les niveaux sont requis pour l'élaboration d'un centre fonctionnel et totalement intégré. Cependant, il est possible de relever ce défi dans une période de trois à cinq ans, en se basant sur des prestations déjà existantes, en particulier des prestations scolaires.

2. Sur la durée de vie du programme (1997-2004) la majorité des centres EEC ont été bien établis et fournissent aujourd'hui des services intégrés de haute qualité pour les enfants, les familles et les communautés locales, en minorité des services d'éducation et



SESSIONS PLENIERES

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

d'accueil, d'assistance familiale, de santé et de formation pour adulte, conformément aux critères généraux de l'initiative des centres pour enfants.

3. Les centres EEC répondent aux besoins d'une grande partie de la population cible du gouvernement en ce qui concerne l'assistance, y compris pour les parents célibataires et adolescents, les parents au chômage et ceux ayant de faibles revenus. Ils soutiennent également de très nombreux enfants vivant dans la pauvreté et ayant des besoins éducatifs spécifiques. La plupart des centres EEC se trouvent dans les quartiers les plus défavorisés (20 % de la population).

4. Les centres EEC profitent aux enfants, aux familles, à la communauté locale et au secteur de la petite enfance qui répondent directement aux objectifs « top niveaux » visés par le gouvernement.

5. Les centres EEC jouent un rôle très important dans le développement des services intégrés, aux niveaux local et national, par l'intermédiaire de la formation intensive et de l'activité de diffusion au travers le secteur de la petite enfance. Le programme offre, plus particulièrement des modèles puissants de direction et de gestion et également des formations et des opportunités pour les personnes impliquées dans la direction ou le développement des services intégrés.

7. Leçons à tirer des autres centres intégrés

L'évaluation a mis en avant les fonctions clés d'un lieu d'accueil intégré utiles pour les personnes impliquées dans le développement des services intégrés à un niveau plus large.

Direction et gestion réussies :

La direction et la gestion des lieux d'accueil sont en étroite relation avec leur succès. Le besoin de visions clairement définies et de politiques d'action précises est essentiel. La structure de gestion en place est importante pour mener à bien les pratiques intégrées, mais aussi les réunions régulières et les moyens de communication bien établis entre les différents membres de l'équipe. Le travail des centres est donc plus efficace lorsque le siège et les dirigeants se rencontrent régulièrement pour discuter des progrès, de l'intégration et des futurs plans et que des réunions régulières sont également organisées entre tous les professionnels impliqués et les autres agences externes. Les partenaires doivent être encouragés à tenir un rôle proactif au sein des structures et des systèmes de direction du Centre. Les conclusions de l'évaluation sont que les principes soulignés de choix averti, l'égalité d'accès à l'information et aux services et le comportement anti discriminatoire sont d'une importance capitale et doivent diriger la politique et l'exploitation des Centres intégrés.

La personnalité des dirigeants et des directeurs semble être influencer également le succès du centre. En effet, la réussite dépend bien souvent de l'engagement et de la vision et les lieux d'accueil nécessitent une bonne gestion et une bonne direction. Il existe diverses caractéristiques qui font un bon dirigeant dans le domaine de la petite enfance. Tout d'abord, il doit être fortement impliqué dans la pratique intégrée, avoir une vision claire de l'objectif à atteindre et être prêt à prendre des risques pour atteindre ces objectifs. La direction charismatique est importante. Toutefois, il faut reconnaître la différence entre les individus. Il semble que le niveau d'engagement constitue le principal indicateur d'un bon dirigeant. Il semble également utile d'avoir une équipe de direction regroupant une grande variété d'origines et d'expériences, dans le champ de l'éducation, de la santé, des services sociaux et d'autres domaines d'importance.



SESSIONS PLENIERES

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

Une philosophie et des pratiques de travail partagées à travers une gamme de services :

Il est nécessaire qu'un centre intégré, pour être efficace, soit ouvert, rentable, professionnel et présente une excellente qualité. Il apparaît qu'un bon travail d'équipe requiert une interaction mesurée et intelligente entre les équipes des différents services. Cela demande effectivement de l'implication, du temps et de la régularité. Ainsi, les membres d'une équipe multi agences doivent partager une conception du rôle de chacun dans le cadre d'une même philosophie et de principes de travail communs.

Des équipes de travail multi agences unies :

Le mode de travail commun appliqué dans le cadre des équipes multi agences est important. Une équipe efficace est une équipe qui fait montre de professionnalisme, de croyances partagées, d'une identité et d'une vision communes, d'une grande expertise et compétence et qui se sent suffisamment à l'aise dans le cadre du système de gestion pour entreprendre de nouvelles activités sans crainte et pour fonctionner dans un climat professionnel qui met en équilibre l'ouverture aux nouvelles idées et la critique pragmatique. Il est évident que les membres de l'équipe doivent être responsables de diverses tâches, avoir de nombreuses compétences et être suffisamment souples pour faire face à toute situation nouvelle. Le travail en multi agences s'accompagne du besoin d'intégration dans différentes équipes de travail. Il semble alors la pratique bien adaptée implique un relâchement des barrières et le développement d'un environnement non jugeant, hautement professionnel et agissant conformément à des principes. Une mentalité moins compartimentalisée est aussi nécessaire. Cela est associé au besoin d'une communication correcte et d'une compréhension partagée du rôle de chacun, que la formation peut aider. Un engagement à un sens de « l'équipe » peut aussi avoir des effets bénéfiques en soutenant le travail d'équipe entre les professionnels et en instaurant un climat de coopération. Une valorisation du travail d'équipe fonctionne si tous les professionnels se battent pour une prestation de service holistique, libre de toute jalousie. De plus, il semble que la mise en place d'un mécanisme de communication valable, qui utilise un langage commun ainsi qu'un minimum de jargon professionnel mène au succès. Cette idée d'un langage commun peut soutenir l'identification de l'équipe et aboutir à une compréhension partagée des rôles et aux relâchements des barrières. L'accentuation de la direction et de l'évaluation, et le travail à partir des conclusions des ces modes de direction, fait clairement partie de la construction et du maintien de bons services intégrés.

Occasions de formation bien ciblées pour l'équipe, les dirigeants et les directeurs

Il a été signalé précédemment que la communication constitue un facteur essentiel lorsque le travail multi agences intégrées est nécessaire et que la formation permet de développer de bonnes aptitudes de communication. De plus, la formation permet de partager la compréhension des rôles de chaque personne impliquée dans le lieu d'accueil et de donner plus de confiance à l'équipe en leur offrant de nouvelles occasions et en les aidant à se sentir valorisés et soutenus. Un programme de formation correctement planifié et compréhensif, destiné à toute l'équipe, fait partie du succès d'une pratique intégrée. Les dirigeants et les directeurs profitent également des programmes de formation communs, car ils ont alors la possibilité de partager les pratiques significatives et de gagner le soutien des autres dirigeants et directeurs. Le besoin d'une formation de direction et de gestion efficace et spécialisée se fait sentir de façon cruciale pour les équipes de direction des centres intégrés. Afin de maintenir une bonne ambiance et une culture de confiance entre les membres de l'équipe, il est nécessaire de leur accorder du temps pour interagir et pour



SESSIONS PLENIERES

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

apprendre le rôle de chacun. Par conséquent, un temps de développement de l'équipe est utile.

Un engagement clair pur l'amélioration de la qualité et de la sécurité

Les Centres sont tous gérés par OfSTED mais la meilleure pratique, que les « Early Excellence Centres » ont été chargé d'amplifier, se situe au-delà des normes minimales. Une pratique intégrée réussie signifie un service de bonne qualité et la qualité est assurée par les Centres qui adoptent les procédures d'amélioration de la qualité et de la sécurité favorisant la vérification et l'amélioration. D'autres moyens pratiques visant à atteindre les niveaux de qualité impliquent un bon programme d'incorporation de l'équipe, l'accent mis sur la pratique et sur l'amélioration organisationnelle et des procédures de révision de l'équipe approfondies. (nldr : non traduit: "The importance of real world, practitioner research and evaluation which helps to develop innovatory, evidenced based practice is emphasised")

Une approche dynamique et flexible en réponse aux besoins de la communauté :

Il est clair que les centres intégrés couronnés de succès s'appliquent à s'adapter à la flexibilité par rapport aux besoins de la communauté locale. Les communautés ont toutes un caractère différent, ce qui génère des besoins différents. Par exemple, les Centres situés dans une zone rurale, ceux dans des villes, ceux accueillant une large population issue des minorités ethniques et ceux accueillant diverses communautés différentes sollicitent chacun une réponse individualisée. Les centres intégrés requièrent alors la flexibilité et l'autonomie nécessaire pour répondre aux besoins de leurs propres communautés.

Aménagements, bâtiments et ressources appropriés :

L'agencement actuel des bâtiments et la structure physique d'un lieu d'accueil intégré sont des paramètres importants à considérer pour évaluer ce qui fonctionne bien. Une bonne intégration requiert des installations communes et partagées afin d'établir une bonne communication et promouvoir l'identité. Il est nécessaire de mettre en place un environnement de travail sûr et confortable. Les Centres installés en « campus » peuvent penser que la communication est plus difficile que lorsque les services se trouvent tous sous le même toit. Un programme d'installation destiné aux utilisateurs, à l'équipe et aux directeurs de site semble être un bon moyen pour intégrer les centres basés sur un « campus ». Cependant, l'évaluation indique que les services intégrés en « réseau » semblent encore plus difficiles à intégrer efficacement.

Une stratégie pour contrôler et évaluer les services et identifier les défis en cours :

Réaliser un service intégré de haute qualité qui répond aux besoins de tous les enfants et de toutes les familles demeure un défi et les centres EEC continuent à travailler dans ce sens. Les thèmes identifiés par les centres EEC comme particulièrement difficiles au cours de leur processus de développement sont, entre autres :

- *Réaliser l'inclusion et l'égalité d'accès* : L'inclusion et l'égalité d'accès sont deux objectifs importants pour un centre intégré. Le projet pilote EEC met l'accent sur ces thèmes ainsi que sur la pratique anti discriminatoire. Dans tous les centres une politique favorisant l'inclusion est essentielle et tient une grande place dans le travail des EEC. De plus amples recherches sont requises pour déterminer de quelle manière les centres prennent en charge l'inclusion et de quelle manière ils y répondent.
- *Communication* : La communication dans un lieu d'accueil constitue l'un des principaux inhibiteurs. Les membres de l'équipe font état de problèmes



SESSIONS PLENIERES

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

lorsqu'ils ne savent pas ce qui se passe, lorsqu'ils ne disposent pas de réunions d'équipe suffisantes pour diffuser l'information et lorsqu'ils ne sont pas informés au jour le jour des modifications.

- *Le moral de l'équipe* : Lorsque le moral de l'équipe est bon, la pratique intégrée est réussie. Par conséquent un moral bas défavorise le succès. L'équipe éducative a besoin d'être flexible, de présenter différentes compétences et d'être désireux d'affronter toutes les demandes. Par conséquent le moral de l'équipe doit être au plus haut. Cependant, les facteurs de baisse du moral de l'équipe incluent l'incertitude quant au(x) rôle(s) de chacun, le non-respect de la confidentialité, l'implication de personnes malheureuses dans le lieu, le travail avec des équipes inflexibles et malheureuses, un comportement incohérent et des commérages ou des manipulations au sein du centre. Ces facteurs doivent être combattus par les dirigeants, les directeurs et les superviseurs. Ainsi, de bons systèmes de communication, un système d'évaluation et de supervision de l'équipe et une compréhension partagée des rôles, par exemple au travers de la formation, constituent de bons moyens pour les éviter.
- *Problèmes de personnel et de financements* : Les mauvaises conditions de travail et de salaires constituent des inhibiteurs pour une bonne intégration, de même que le manque d'attention portée au maintien et au recrutement du personnel de qualité. En effet, le recrutement et le maintien du personnel ne sont pas favorisés lorsque le financement est variable, partiel et non durable. Lorsque le financement n'est pas assuré, les contrats établis sont généralement à court terme, ce qui procure au personnel un sentiment d'insécurité. Dans ce climat, il n'est pas surprenant que le personnel est difficile à garder. De la même manière, lorsque le personnel est surveillé, une hiérarchisation de l'équipe peut alors s'installer et faire en sorte que les barrières professionnelles sont difficiles à briser.



SESSIONS PLENIERES

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

Commentaires de conclusion : La présente évaluation démontre la participation efficace du programme pilote EEC dans l'atteinte des objectifs visés par le gouvernement du RU. Il prouve également le rôle actif et unique que jouent les centres EEC dans la réalisation de la vision du gouvernement des services d'accueil et d'éducation de la petite enfance en Angleterre. Le réseau national des centres EEC en Angleterre est correctement établi et, en association avec les programmes gouvernementaux, il peut continuer à guider le développement du nouveau programme des centres d'accueil de la petite enfance universels et des écoles étendues, partout en Angleterre, protégeant et promouvant la qualité dans le cadre du secteur de la petite enfance et assurant une pratique de gestion et de direction efficace dans les nouveaux centres intégrés. Ainsi, l'évaluation démontre clairement que les Centres EEC et leurs équipes éducatives et de direction engagées, bien formées, réfléchies et bien articulées ont agi comme partisans efficaces dans le secteur, se plaçant dans l'axe des modifications et de l'amélioration du champ de la petite enfance.



SESSIONS PLENIERES

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale

RÉFÉRENCES

Bertram T., Pascal C., Bokhari S., Gasper M. (2001) *Early Excellence Centre Pilot Programme First Evaluation Report 1999 – 2000*, Research Report 258, DfES: Londres.

Bertram, T., Pascal, C., Bokhari, S., Gasper, M. & Holtermann, S. (2002) *Early Excellence Centre Pilot Programme, Second Evaluation Report 2000 – 2001*, Research Report 361, DfES: Londres.

Cabinet Office (2002) *Delivering for Children and Families: Inter-Departmental Childcare Review*, Cabinet Office: Londres.

DfES (1998) *Meeting the Childcare Challenge*, DfES: Londres

DfES (2002) *Effective Provision of Pre-school Education (EPPE) Study, Key Findings from Technical Paper 8a, Measuring the Impact of Pre-School on Children's Cognitive Progress over the Pre-School Period*, DfES, Londres.

DfES (2003a) *Every Child Matters: Green Paper*, DfES: Londres

DfES (2003b) *Excellence and Enjoyment: A Strategy for Primary Schools*, DfES: Londres

Gill, Brian P., Dembosky, Jacob W., Caulkins, Jonathan P. (2002), A "Noble Bet" in Early Care and Education, *Executive Summary: Lessons From One Community's Experience*, <http://www.rand.org/publications/MR/MRI544.1/>

OECD (2001) *Starting Strong*, OCDE : Paris.

Pascal C, Bertram A D, Gasper M, Mould C, Ramsden F and Saunders M (1999) *Research to Inform the Evaluation of the Early Excellence Pilot Programme*, DfEE: Londres.

Schweinhart L.J. and Weikart D.P. (1997) *Lasting Differences: The High Scope Curriculum Comparison*, High Scope Press : USA.



SESSIONS PLENIERES

Séminaire européen Respect pour la Diversité, l'Équité et l'Insertion Sociale