



## CHOISIR UNE ORGANISATION VERTICALE, HORIZONTALE... UN TRAVAIL D'ÉQUILIBRISTE !

Comment s'organisent les groupes d'enfants dans un milieu d'accueil de la petite enfance ? Nous entendons parler de groupe horizontal, vertical... de quoi s'agit-il ?

Parents comme professionnels se posent des questions.

Les premiers se demandent : « *Qu'est-ce qui est le mieux pour mon enfant ?* », « *Vivre avec des enfants d'âges différents n'est-il pas plus proche d'un environnement familial ?* », « *Mon bébé n'est-il pas en danger avec des plus grands ?* », « *Mon petit sera-t-il plus stimulé par les grands ?* », « *Mon enfant ne risque-t-il pas de s'ennuyer avec des plus petits ?* »...

Les professionnels se questionnent : « *On entend parler de fonctionnement vertical/horizontal/semi-vertical, groupes homogènes/hétérogènes, section multi-âges, groupes d'âges mélangés... Ça veut dire quoi tout ça ?* », « *Une section verticale induit-elle plus de calme ou non ?* », « *Comment organiser les moments de repas ?* », « *Comment gérer les changements de section ?* » « *Moi qui travaille depuis 20 ans dans la section des bébés, pourrais-je gérer aussi bien bébés et grands en même temps ?* » « *Les enfants tirent-ils un avantage à l'un ou l'autre fonctionnement ?* »

Tous ces termes utilisés désignent des fonctionnements, des organisations, des regroupements d'enfants en fonction de leur âge. Dans les lignes qui suivent, nous parlerons de fonctionnement, dit « vertical », pour des groupes d'enfants d'âges mélangés<sup>1</sup> ou dit « horizontal<sup>2</sup> », pour des groupes dans lesquels sont rassemblés des enfants d'une même tranche d'âge. Gardons toutefois à l'esprit que la réalité amène une multitude d'organisations possibles, comme le montrera le témoignage de la crèche « L'île aux trésors » à Wavre. Voyons ensemble les implications de ces différents fonctionnements. Notons toutefois que chez les (co-)accueillant(e)s d'enfants, l'organisation implique, de facto, un mode de fonctionnement vertical.

### UN MODE D'ORGANISATION ET LES PRATIQUES QUI EN DÉCOULENT SONT-ILS PLUS PERTINENTS QU'UN AUTRE ?

Avant de répondre à cette question, rappelons que la priorité, lorsqu'un enfant arrive dans un milieu d'accueil, est de lui assurer une sécurité affective. Celle-ci passe par la création d'un lien de confiance entre les parents de l'enfant et son(ses) accueillant(e)(s). Il permettra à l'enfant et l'accueillant(e) de créer, petit à petit, leur propre lien d'attachement. Ce lien d'attachement, s'il est suffisamment construit et stable, apportera une sécurité physique et psychique à l'enfant qui lui permettra de s'ouvrir à l'environnement et de développer toutes ses compétences (HOSPEL, V., NAUWELAERT, J. & MARCHAL, L. 2020).

Afin de garantir une sécurité affective tout au long du séjour de l'enfant et ce, quelle que soit l'organisation choisie, il est important d'assurer :

- une continuité des personnes, des pratiques, de l'espace-temps,
- des réponses ajustées et répétées à ses besoins (respect du rythme, motricité libre, autonomie, place active, reconnaissance et accueil des émotions...),
- des moments privilégiés...

Dès lors, des questions sont à se poser : « *Qui prend soin de l'enfant au quotidien ? Comment s'organise-t-on pour limiter le nombre de personnes gravitant autour de lui ? Comment gère-t-on les transitions du quotidien et en cours de séjour (changement de section, départ, maladie, congé, réduction du temps de travail d'un membre du personnel...) ? Comment aménage-t-on l'espace pour répondre aux besoins des enfants, de tous et de chacun ? Comment organise-t-on la journée pour permettre à l'enfant d'anticiper et d'avoir des moments privilégiés avec son accueillant(e) ? Comment lui permettre à tout moment d'être libre de mouvement, initiateur de ses projets, d'avoir une place active ?... »*

1. Autres terminologies rencontrées pour parler d'un groupe vertical : multi-âges, groupe hétérogène...  
2. Appelé aussi groupe homogène

Chaque type de fonctionnement présente des avantages et mérite de prendre en compte des points d'attention.

L'enjeu pour les équipes est d'en être conscient afin de garder sous contrôle ces paramètres potentiellement négatifs, tout en exploitant les bénéfices que le fonctionnement choisi offre (MARCHAL & GRAILET, 2019).

*Quels sont dès lors les aspects souvent mis en avant pour ces deux types d'organisation ?*

### VERS UNE ORGANISATION VERTICALE...

Lorsque l'organisation est bien réfléchie et les pratiques ajustées, un fonctionnement dit vertical a pour principal atout, d'offrir la stabilité de certains éléments. En effet, la vie s'y organise dans les mêmes espaces de vie, avec les mêmes adultes et avec un même groupe composé d'enfants d'âges différents qui grandissent ensemble. Ces éléments peuvent ainsi être des repères assurant stabilité et prévisibilité, pour autant que le groupe n'excède pas 12 à 14 enfants et qu'un adulte ait une attention particulière portée au même petit groupe de 6-7 enfants. Pour les parents, la stabilité des adultes contribue également à créer une relation de confiance qui s'installe pour toute la durée du séjour.

Autre avantage de cette hétérogénéité du groupe, les besoins et rythmes des enfants étant très différents, l'adulte n'a en principe d'autres choix que d'y répondre individuellement. Si ce respect du rythme individuel est bien présent, les moments où tous les enfants d'une section verticale se retrouvent éveillés en même temps sont plus rares. Cela a tendance à diminuer les périodes de « rush », de tension au cours d'une journée, pour autant que la sécurité affective de chacun des enfants soit assurée.

Cette verticalité demande par contre aux professionnels d'être particulièrement attentifs à l'aménagement de l'espace. Cet aménagement doit être suffisamment riche et réfléchi pour répondre en permanence aux besoins d'exploration, de manipulations, de motricité, de jeux symboliques... de chacun. Ceux-ci étant en constante évolution, il s'agit de s'y ajuster continuellement. L'aménagement de l'espace doit également offrir des opportunités à la fois d'interactions, d'expression mais aussi, de retrait, tout en assurant la sécurité psychique et physique, tant des plus petits que des plus grands. Aménager un espace sécurisé pour les bébés qui assure en permanence un contact visuel avec le professionnel est indispensable. Il ne doit cependant pas empêcher les « interactions sociales »<sup>3</sup> avec les plus grands. Pour ces derniers, il est important de prévoir, par moment, l'espace de façon à ce qu'il leur permette de mener à bien leurs projets, sans être interrompus par les plus petits. À d'autres moments, lorsque le besoin se fait sentir, l'espace ouvert leur permet de retrouver des objets et des situations qu'ils maîtrisent pleinement. Cette possibilité d'expérience positive engendre un sentiment de compétence et de confiance.

Répondre à ces exigences nécessite cependant plus d'espace proportionnellement au nombre d'enfants. Il est intéressant également de prévoir la possibilité de moduler l'espace à certains moments de la journée afin de proposer des temps plus spécifiques par groupes d'âges<sup>4</sup>.

*Disposer d'une grande pièce de vie et d'un grand parc au sol est important pour permettre aux plus petits de se mouvoir en sécurité et aux plus grands de faire d'autres activités, telles que du vélo. Les moments de sieste de certains enfants sont également intéressants pour permettre aux autres une exploitation différente de l'espace d'éveil.*

*Témoignage du co-accueil « La souris verte » à Gesves*

De même, en lien avec la grande hétérogénéité des rythmes, afin de garantir des moments de repos de qualité dans le respect des besoins de chaque enfant, il est indispensable dans un groupe vertical de disposer d'un espace repos séparé des locaux de vie.

Dans cette nécessité permanente de répondre aux besoins spécifiques de chacun des enfants, quel que soit leur âge, un autre challenge apparaît pour les professionnels évoluant dans une section verticale. Il s'agit de répondre de manière immédiate et adéquate aux besoins des plus jeunes qui peuvent difficilement patienter. Cela nécessite une présence attentive alors que l'attention de l'adulte est aussi sollicitée par les plus grands.

Leurs compétences communicationnelles étant en plein développement, leurs demandes peuvent être plus facilement perçues et ils peuvent prendre plus de place. Cela demande une connaissance générale des possibilités motrices, sociales, affectives des enfants dans la période entre quelques mois et 3 ans mais également, une connaissance fine de chaque enfant au sein du groupe. Pour le professionnel, il s'agit d'exercer une gymnastique mentale afin d'être attentif, simultanément, aux différentes manifestations des besoins, toutes aussi variées qu'il n'y a d'enfants accueillis.



**Les accueillant(e)s d'enfants**, qu'il(elle)s soient indépendant(e)s, conventionné(e)s ou salarié(e)s accueillent généralement des enfants d'âges mélangés. Il en va de même pour les petites structures d'accueil. Leur fonctionnement est donc, par la force des choses, plus proche d'un fonctionnement en une section verticale.

3. La question du développement de la socialisation chez les tout-petits est abordée plus loin dans l'article.

4. Quelle que soit le fonctionnement choisi par le milieu d'accueil, celui-ci doit permettre, en permanence, une activité libre autonome pour chacun des enfants accueillis. Lorsque celle-ci est assurée, il peut alors être envisagé de proposer des activités plus ajustées, plus spécifiques. Dans ce cas, une attention sera portée aux conditions nécessaires pour le bon déroulement de ce temps.

## VERS UNE ORGANISATION HORIZONTALE...

Pour ce qui est d'un fonctionnement dit « **horizontal** », un des atouts pour l'enfant est d'évoluer dans un groupe homogène. En contact permanent avec des pairs d'une même tranche d'âge, l'enfant est respecté dans le développement progressif de son autonomie motrice. Les besoins étant davantage semblables puisque la différence de niveau de développement est moindre, il est plus aisé de structurer et d'aménager l'espace. Ne devant pas répondre aux besoins de toutes les tranches d'âge en même temps, comme c'est le cas dans un fonctionnement vertical, les professionnels pourront s'ajuster au plus près des besoins de chacun des enfants, choisissant minutieusement le « matériel » mis à leur disposition pour soutenir leurs besoins d'exploration, de manipulations, de motricité globale ou fine... et ce, tout au long de leur développement (zone proximale de développement). Les enfants étant d'une même tranche d'âge, le matériel mis à leur disposition et la structuration de l'espace peuvent être réfléchis spécifiquement pour ce groupe.

En ce qui concerne la **socialisation des jeunes enfants**, les écarts de développement étant limités, la découverte de l'autre se fait très progressivement. D'un geste au départ non-intentionnel, le tout-petit va entrer en contact avec le bras, la jambe, le visage de cet « autre », perçu à ce stade comme objet. C'est lors de réactions inattendues de cet « autre » semblable qu'il va, petit à petit, se rendre compte que celui-ci est plus qu'un simple « objet ». C'est au travers de cette progression dans l'interaction, marquée de temps d'observation, d'imitation et de jeux en parallèle... que l'enfant va développer la conscience de soi et la conscience de l'autre. Ce n'est que bien plus tard, fin de la 2<sup>ème</sup> année de vie, que les enfants finiront par s'accorder sur des préoccupations communes et partager une activité à plusieurs (FONTAINE, 2004).

Fonctionner de façon horizontale permet ainsi de tenir compte du moment à partir duquel les enfants sont réellement prêts à s'ouvrir aux autres... Pour autant, les interactions entre enfants d'âges différents, rendues possible par un fonctionnement vertical, peuvent aussi avoir un intérêt pour le développement de leur socialisation : les grands vont stimuler les petits et vont développer une attention particulière pour ceux-ci. N'oublions pas que le groupe n'est pas intrinsèquement naturel pour de jeunes enfants.

*Fonctionnant avec un groupe d'âges mélangés, même si les grands ne sont pas toujours attentifs aux petits et qu'ils risquent parfois de leur faire mal, nous observons :*

- De l'entraide. Les grands ayant accès aux bavoirs les donnent aux plus petits.
- Du mimétisme. En voyant les plus grands évoluer, cela pousse les plus petits à « faire comme » et donc ça favorise leur développement.
- Et pour les plus grands, des apprentissages quant au contrôle des gestes et le fait de canaliser leur énergie : être en contact avec des plus petits et poser des mots sur la délicatesse à avoir vis-à-vis d'eux leur permet d'être attentifs, de se poser.

*Témoignage du co-accueil « La souris verte » à Gesves*

Ces atouts ne doivent cependant pas faire oublier l'importance de l'individualisation et de la continuité chez le jeune enfant. En effet, sous couvert du fait que les enfants du même âge ont des besoins plus semblables, il ne faudrait pas tomber dans le risque de tout collectiviser, « routiniser » (exemple : changes ou repas à la chaîne, horaires rigides pour des contraintes organisationnelles). Les professionnels doivent rester attentifs aux rythmes et besoins individuels des enfants et réfléchir, en conséquence, à leur organisation. Il en va de même en ce qui concerne les changements de sections, de professionnels (pour les milieux d'accueils collectifs), d'espace de vie, de repas et de repos. Ces aspects de continuité doivent être réfléchis en équipe et soignés dans leur mise en œuvre.

## UNE COHÉRENCE EN LIEN AVEC LE PROJET D'ACCUEIL

Quel que soit le fonctionnement pour lequel l'équipe a opté par choix ou par contrainte (infrastructure, nombre de travailleurs, accueillant(e)s, nombre d'enfants...), il est essentiel de maintenir une réflexion permanente de façon à assurer cohérence et ajustement aux besoins des enfants, de questionner continuellement le sens des pratiques, en lien avec le projet d'accueil de l'accueillant(e), du Service ou de la structure d'accueil. Pour ce faire, l'observation des enfants reste un outil incontournable pour les professionnels. Il permet d'étayer la connaissance spécifique de chaque enfant pour répondre au mieux à ses besoins (MARCHAL & PETIT, 2015).

Comme évoqué en début d'article, il y a autant d'organisations possibles qu'il existe de milieux d'accueil. C'est dès lors en soutenant une réflexion permanente, centrée sur l'intérêt des enfants, prenant en compte les avantages et points d'attention de chaque fonctionnement, ainsi que les spécificités de chaque projet d'accueil que les professionnels tireront le meilleur de l'organisation choisie. Les deux témoignages proposés à la suite de cet article sont des exemples de réflexions menées dans des milieux d'accueil, tenant compte de leur réalité propre.



Co-accueil « La souris verte », Gesves



Par exemple, l'organisation des moments de repas doit être réfléchi de façon à assurer à chaque enfant un moment privilégié avec l'adulte, tout en lui donnant une place active, quel que soit le fonctionnement choisi. En grandissant, ces moments deviennent aussi des espaces de socialisation. C'est ainsi que, progressivement, le repas s'organise d'abord individuellement, puis à deux, ensuite à quatre, pour finir en petits groupes d'enfants, assis autour d'une même table.

Dans un fonctionnement horizontal, cette évolution se met en place quasi en même temps (tout en respectant le rythme propre de chacun) pour l'ensemble des enfants composant le groupe.

Dans une section verticale, l'organisation doit permettre aux professionnels de gérer les différents cas de figure du repas, tout en assurant une présence de qualité aux enfants restés en activité dans l'espace de vie.

### POUR CONCLURE...

L'enjeu dans l'accueil des enfants, au-delà du choix d'une organisation verticale ou horizontale est donc de garantir une attention constante au bien être de chacun et de tous les enfants, à leurs intérêts fluctuants, aux aménagements réfléchis, tenant compte des enfants accueillis.

Cette qualité se traduit également par le fait d'assurer une stabilité dans la prise en charge au quotidien : un nombre d'adultes limité pour que chaque enfant puisse construire un lien de sécurité avec un(e) ou deux accueillant(e)s qu'il connaît bien et qui le connaît(ssent) finement.

Le choix d'une organisation est réfléchi en fonction d'un ensemble de paramètres : infrastructure, temps de travail des accueillant(e)s, besoins différents des enfants, taille et composition des groupes (nombre et âge des enfants), horaires et congés des enfants et professionnels...

Vous l'aurez compris, entre « horizontal » ou « vertical », il n'y a pas un meilleur fonctionnement mais un juste équilibre à trouver qui tienne compte des réalités, ressources et contraintes de chaque milieu d'accueil.

Le terme « accueil à caractère familial » est également souvent entendu. Ce qui laisse à penser que les structures fonctionnant avec des enfants d'âges mélangés s'apparentent plus à une vie de famille. Ce serait un leurre de le penser. En effet, les familles composées de 5 à 15 enfants de 0 à 3 ans sont rares, voire inexistantes. Or, c'est là tout l'enjeu des professionnels, d'assurer la qualité de l'accueil pour tous les enfants à la fois, quels que soient leur âge et leurs besoins spécifiques (MORVAI Nagy, 2017). Ce serait aussi laisser à penser que travailler avec de jeunes enfants ne requiert pas de compétences professionnelles particulières. Or, cet article illustre, une fois de plus, la richesse et la complexité de cette profession.

### POUR EN SAVOIR PLUS :

- CAMUS, P., DETHIER, A., MARCHAL, L., PIRARD, F., PEREIRA, L., & PETIT, P. (2004). Repères pour des pratiques d'accueil de qualité. Bruxelles : ONE
- GOOSSENS, X. DALCQ, G. & MOINY, L. (2015). **L'observation au service du soutien et du maintien de la dynamique de projet pour améliorer la qualité d'accueil.** Flash Accueil, N°26, 3-6
- HOSPEL, V., NAUWELAERTS, J. & MARCHAL, L. (2020). **Des deux côtés du lien : l'attachement, un besoin vital pour l'enfant.** Flash Accueil, N°38, 15-19.
- MARCHAL, L. & PETIT, P. (2015). **L'observation est un soin.** Flash Accueil, N°24, 2-4.
- PEREIRA, L. (2017). **Penser l'aménagement des espaces intérieurs... Aménager les espaces des milieux d'accueil constitue un défi permanent... 3<sup>ème</sup> partie.** Flash Accueil, N°32, 2-12.
- PEREIRA, L. (2017). **Penser l'aménagement des espaces intérieurs... Aménager les espaces des milieux d'accueil constitue un défi permanent... 2<sup>ème</sup> partie.** Flash Accueil, N°31, 2-8.
- PEREIRA, L., ROBSON, M., BILLIAU, C. & GOOSSENS, X. (2016). **Penser l'aménagement des espaces intérieurs... Aménager les espaces des milieux d'accueil constitue un défi permanent... 1<sup>ère</sup> partie.** Flash Accueil, N°30, 3-10.
- WYART, C., BOURGUIGNON, L. & DUCHESNE, B. (2015). **L'observation / un outil au service de l'action.** Flash Accueil, N°25, 2-8.

### BIBLIOGRAPHIE :

- FONTAINE, A.M. (2004). Apprendre à « bien » jouer ensemble, ça prend du temps ! Le journal des professionnels de l'Enfance, 31, 50-52.
- MARCHAL, L. & GRAILET, M. (2019). Une approche pédagogique globale. Badje Info, 78, 28-30.
- MERNICHE, C. (2011). **Grandir dans un groupe multi-âges : un choix pédagogique et fonctionnel.** Métiers de la petite enfance, 179, 16-18.
- MORVAI Nagy, M. (2017). Les enfants d'âges différents réunis dans le même groupe. In R. CAFFARI (Eds.), **Autonomie et activités du bébé. Recueil d'article de l'Institut Pikler – 2.** (pp. 202-217). Toulouse : ÉRÈS.
- STAMBAK, M. (Ed.) (1983). **Les bébés entre eux.** Presses Universitaires de France : Paris.

Garance MATHY et Aurore MICHEL,  
Conseillères pédagogiques ONE,  
en collaboration avec Luc BOURGUIGNON,  
Conseiller pédagogique et  
Laurence MARCHAL,  
Directrice psychopédagogique ONE

La crise sanitaire et les mesures prises pour lutter contre le virus Covid-19 ont eu pour impact de réduire grandement le nombre d'enfants accueillis en milieux d'accueil. Beaucoup de structures ont été contraintes à revoir leur organisation générale. Certains milieux d'accueil, fonctionnant habituellement de façon horizontale, ont ainsi choisi de regrouper les

enfants quel que soit leur âge, selon une logique verticale. Nous avons souhaité aller à leur rencontre afin de voir quels changements avaient été opérés, comment cela avait été vécu par les équipes, quelles réflexions cela avait suscité pour le milieu d'accueil et ce qu'il en retirait pour l'avenir...

TÉMOIGNAGE



## Interview de Christine DESSART, puéricultrice et Céline ANTOINE, encadrante pédagogique Crèche de Valensart – Province de Liège

### PRÉSENTATION DE LA CRÈCHE

La crèche de Valensart accueille une soixantaine d'enfants par jour. Ceux-ci sont répartis en « unités de vie » : bébés, moyens et grands.

Dans chaque unité de vie, on retrouve, au sein de l'équipe d'accueillantes :

- des accueillantes « référentes » qui assurent la continuité auprès des enfants dont elles sont référentes,
- des accueillantes « relais » qui font le lien entre les unités de vie, le bureau, la cuisine...
- des accueillantes « volantes » qui viennent en renfort.

Avec le confinement, la crèche a vu le nombre d'enfants accueillis réduit à une dizaine par jour. Cette diminution importante a obligé l'équipe à revoir son organisation, de façon à toujours offrir un accueil de qualité, tout en assurant, au quotidien, une gestion d'équipe équitable et respectueuse de chaque professionnelle. C'est ainsi que le fonctionnement vertical s'est « imposé » à l'équipe. Le choix a été de regrouper les enfants dans l'unité des moyens (deux grands espaces de vies, séparés par une porte coulissante). Lorsque le nombre d'enfants le permettait, le groupe était séparé en deux : petits/petits-moyens et grands-moyens/grands. L'accueil était assuré par une équipe de 4 accueillantes, en privilégiant celles qui connaissent la quasi-totalité des enfants et qui sont pour ces derniers, des visages familiers. Ce choix a été fait afin d'assurer, tant que possible, une continuité de personnes aux enfants.

D'autres aménagements ont également eu lieu... Au niveau de l'espace de vie, la porte coulissante est restée beaucoup plus souvent ouverte, notamment en début et fin de journée, de façon à donner accès à davantage de surfaces de jeu, d'exploration. Ce fut également le cas pour la terrasse, accessible quasi en permanence. La visibilité étant limitée pour cet endroit, l'aménagement a été réfléchi de façon à le rendre sécurisé. Pour un espace de vie aménagé pour tous, des jeux provenant des autres unités ont été amenés.

Un coin « tapis » sécurisé, grâce à la modularité du support de base, a été installé pour les petits. Des lits ont également été déplacés de façon à en avoir, en permanence, de tous les formats (lits à barreaux, lits couchettes).

La nouvelle organisation a permis à l'équipe, au fil des semaines, d'observer certains effets intéressants tant pour les enfants, les parents que pour les professionnelles. Aujourd'hui elle se questionne sur les bienfaits à en retirer dans un retour progressif à l'organisation habituelle de la structure. Voici ce que les professionnelles ont pu observer, leur compréhension de la situation et comment cela va éventuellement nourrir/soutenir leurs pratiques futures dans un fonctionnement « horizontal ».

### LES INTERACTIONS ET L'OCCUPATION DE L'ESPACE

Alors que des accueillantes avaient quelques appréhensions quant à la qualité des interactions entre petits et grands (sécurité des plus petits, frein dans le jeu libre et le besoin de bouger des plus grands), elles ont exprimé leur étonnement... « Nous avons été surprises d'observer que les grands et les petits s'apportent mutuellement ».

Elles poursuivent en précisant que cela est très positif, que les interactions observées sont vraiment riches pour tout le monde, petits comme grands, enfants comme adultes. L'équipe émet des hypothèses explicatives quant à l'observation de ces interactions, perçues comme plus sereines :

- Passé le cap de la découverte, de l'excitation pour certains et des craintes pour d'autres, suscitées par la nouveauté, chacun vaque à ses occupations en faisant attention aux autres... C'est une question d'habitude, il faut se donner le temps.
- L'espace disponible pour l'ensemble des enfants est plus spacieux et est accessible en permanence (espace intérieur et extérieur). L'espace intérieur était plus grand, non pas qu'on ait poussé les murs mais il y avait moins d'enfants que d'habitude, donc plus d'espace. Et l'accès à la terrasse était comme une pièce supplémentaire à l'unité de vie. L'espace est aussi modulable de façon à pouvoir proposer des objets ou activités plus adaptés à un groupe d'âge d'enfants spécifique. Les enfants jouent librement, dans le respect du jeu de chacun, ils ne se marchent pas dessus.

- La météo clémente a permis de laisser la terrasse accessible en permanence.
- Moins d'intervention de l'adulte dans l'espace sécurisé non visible (terrasse).
- Le ratio nombre d'enfants/nombre d'accueillantes est idéal.

Par ailleurs, l'équipe a constaté une dynamique de groupe se dégradant au fil du déconfinement. Elle l'associe à une augmentation du nombre d'enfants accueillis et à un déséquilibre dans les tranches d'âge présentes. Les jours passant, la crèche a accueilli plus de grands, comparativement au nombre de bébés présents, ce qui semble avoir impacté négativement les interactions au sein du groupe. Cela s'est marqué, de la part des petits, par des réactions plus craintives (pleurs, expressions du visage, gestes...) face aux cris et mouvements plus intenses des grands. Il semble donc important pour les professionnelles d'être attentives à la composition du groupe afin d'assurer un certain équilibre entre les âges.

À l'avenir, Les professionnelles envisagent de profiter davantage de la modularité de leurs espaces de vie afin de rendre plus de zones accessibles en permanence (porte coulissante entre sous-sections et terrasse), tout en continuant à privilégier de petits groupes d'enfants.



La crèche « de Valensart », Liège

## LE SOMMEIL

Suite au réaménagement des lits, le sommeil d'un petit s'en est vu amélioré. Il s'agit d'un enfant qui pleurait régulièrement lors de la mise au lit. Il dormait dans un lit à barreaux. Le sommeil était souvent difficile pour lui... Vu la verticalité du groupe, il a fallu mettre à disposition des lits à barreaux et des lits couchettes (qui se trouvent uniquement chez les grands) dans l'unité des moyens. De lui-même, l'enfant a souhaité se coucher sur un lit couchette, ce que les accueillantes ont accepté. Cet enfant a super bien dormi pendant tout le confinement. Depuis, il a gardé cette couchette et les siestes se passent toujours aussi bien. Étonnées par une amélioration immédiate qui perdure dans le temps, les accueillantes se sont interrogées.

Elles ont constaté que face à une difficulté rencontrée par un enfant, un des réflexes souvent utilisé était de lui proposer de faire « un pas en arrière » (dans ce cas-ci, cela aurait été de l'inviter à dormir dans le lit précédemment utilisé), alors

qu'il pourrait être plus efficace et pertinent, selon la situation et l'enfant, de lui proposer de faire « un pas en avant ».

## CONTINUITÉ ET TRANSITION

Durant cette période, tous les enfants étaient regroupés dans l'unité des moyens dans laquelle se trouve un petit lit matelassé à même le sol (place pour 2), matériel absent de l'unité des bébés. Les accueillantes ont été amenées à y déposer des bébés. En les observant, elles ont constaté moins de pleurs, les bébés avaient l'air en sécurité (voire plus que d'habitude) et cela semblait leur plaire. Depuis, quelques lits identiques vont être commandés pour intégrer l'unité des bébés.

Lors des arrivées et des départs en début et fin de journée, les enfants, moins nombreux, étaient regroupés et pris en charge par deux puis une accueillante. Elles s'attendaient à ce que cela soit plus difficile avec les parents n'étant pas forcément la référente de l'enfant. Et pourtant, cela s'est très bien passé.

Cela est peut-être lié au contexte de crise marqué par la solidarité, la tolérance et l'adaptation de tous. Il ne faut pas négliger l'impact de la qualité de la communication entre les membres de l'équipe afin que la transmission des informations aux parents soit ajustée à leur enfant. Le souci également, chaque semaine, est d'informer les parents de l'organisation à venir afin qu'ils ne soient pas « perdus ». Le choix d'avoir travaillé avec les accueillantes « relais-renforts » qui connaissent bon nombre d'entre eux peut aussi avoir facilité ces moments de transition. Enfin, cela peut aussi être le reflet de la qualité d'une relation de confiance construite tout au long du séjour, entre parents, accueillantes de référence mais plus globalement aussi, avec l'ensemble des professionnels de la crèche.

## LA CONFIANCE EN L'ENFANT

Nous aurions pu nous attendre, dans un contexte marqué d'incertitudes et d'anxiété, déstabilisant nos repères, à ce que les enfants accueillis en crèche montrent des signes d'inquiétude, d'insécurité. Et pourtant, ce ne fut pas le cas pour la majorité d'entre eux. A notre grande surprise, ils se sont montrés confiants, ont retrouvé les repères, les ont exprimés, se sont adaptés. À titre d'exemple, alors que les plus grands n'avaient pas d'accueillante référente présente, au moment du repas, ce sont eux qui, avec joie, ont rappelé le rituel du set de table. La présence des accueillantes « relais-renforts », dont le visage leur était familier, leur a apporté une sécurité affective. L'équipe retient surtout l'importance de faire davantage confiance aux enfants à partir du moment où les conditions d'accueil leur assurent, au quotidien, sécurité et continuité. Ainsi, l'enfant suffisamment sécurisé, « en lien » peut avoir suffisamment de ressources pour pouvoir faire face exceptionnellement à un imprévu, même en l'absence de son accueillante de référence. Cela a pour effet de rassurer l'équipe pour leurs pratiques à venir.

**DU CÔTÉ DES PROFESSIONNELLES**

Cette expérience de la verticalité a été très enrichissante à différents niveaux.

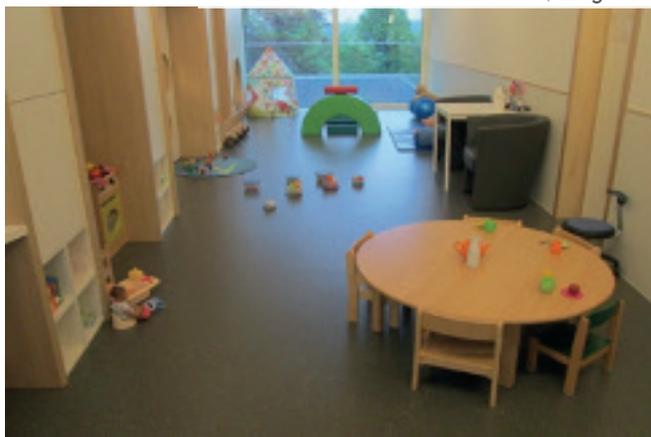
Tout d'abord, cela a remis en avant toute l'importance de l'observation fine et affinée comme compétence professionnelle incontournable du métier d'accueillant(e).

En effet, il s'agit d'un outil clé pour s'ajuster au plus près des besoins de chaque enfant. Ensuite, cela a permis de questionner les pratiques, à l'équipe de s'adapter, s'ajuster, se coordonner. Cela a renforcé encore plus la cohérence d'équipe au niveau des pratiques et du sens de celles-ci.

En aucun cas cette expérience ne remet en question le choix de fonctionner selon une organisation horizontale, ni d'accorder moins d'attention au principe de « professionnelle de référence ». Par contre, c'est une occasion de plus, pour l'ensemble de l'équipe, de poursuivre le processus de réflexion visant à améliorer, encore et toujours, la qualité d'accueil de la structure. Au cœur des questionnements soulevés : le rôle et la fonction des accueillantes « relais-renforts », l'observation comme outil indispensable du métier, la continuité, la modularité des espaces...



La crèche « de Valensart », Liège



TÉMOIGNAGE



**Témoignage recueilli auprès de Mme CHENAL, directrice de la crèche « L'île aux trésors » à Wavre**

La crèche a une capacité de 60 places.

La crèche est actuellement organisée en plusieurs sections, dépendant de l'infrastructure existante. Il a fallu tirer le meilleur parti par rapport à ce que l'équipe voulait développer dans son projet pédagogique dont l'un des aspects est l'activité libre et autonome. Voici comment elle est organisée :

- Une section de 10 « bébés ». Leur entrée s'étale sur une période d'un mois. Ils constituent un groupe d'âge homogène. Cette section se situe à l'écart des autres. Les enfants et accueillantes de cette section sont donc dans une bulle, de l'arrivée des enfants, à leur passage dans une autre section. L'équipe a su tirer profit de cette contrainte imposée par l'infrastructure et l'a même renforcée, en limitant le plus possible « l'intrusion » d'autres adultes. Les accueillantes des autres sections ne sont par exemple pas autorisées à entrer dans la section.

Ce cocon protégé permet de se poser, permet la construction du lien entre le bébé et son adulte référent. Cela prend du temps, autant aux bébés qu'aux adultes, d'apprendre à se connaître mutuellement. En fonction des départs à l'école des enfants des autres groupes, le groupe des bébés passera avec ses accueillantes dans une autre section.

- Trois sections de 12 enfants composées des enfants qui sont passés de la section des bébés avec leur accueillante de référence ou entrés plus tard. Leur fonctionnement est expliqué ci-dessous (\*).
- Une section de grands (entre 18 mois et 3 ans) composée d'enfants entrant plus tard à la crèche et/ou d'enfants issus d'une des 3 sections entrant plus tardivement à l'école que les autres enfants de leur groupe. Leur accueillante de référence reste leur repère.

(\* Les 3 sections se trouvant côte à côte, elles ont facilement pu être « décloisonnées » pour permettre aux enfants de circuler librement. Les enfants sont donc accueillis le matin, chacun dans leur section par leurs accueillantes. A 9h30, les sections s'ouvrent, laissant les enfants libres de circuler d'une pièce à l'autre, jusqu'au moment du repas.

Dans chaque section les enfants trouvent les différents matériels nécessaires à leur exploration, leur développement. Chaque section a ses spécificités et l'accent, via le matériel proposé, est mis sur un aspect plus particulier (cocoon, manipulation, motricité globale...). Le couloir est exploité pour rouler mais aussi, pour proposer des « activités » récurrentes mais non permanentes. À titre d'exemple, durant une activité de maquillage sensoriel, du matériel est mis à disposition des enfants et utilisé différemment d'un enfant ou d'un groupe d'enfants à l'autre. Elle permet de « travailler », entre autres, le schéma corporel et les interactions entre enfants.

Il y a des règles qui sont les mêmes pour tout le monde mais les enfants sont libres de circuler à partir du moment où ils se déplacent eux-mêmes. Les positions des accueillantes ont été réfléchies et déterminées dans un « plan de positionnement » très organisé.

Une certaine rigueur est de mise afin de garantir la liberté des enfants, tout en leur garantissant la sécurité affective. L'accueillante est là pour s'émerveiller de ce que les enfants font du matériel proposé, elle les soutient. Ce fonctionnement s'est mis en place il y a 2 ans suite à une formation suivie par les puéricultrices. Tout doucement, en commençant par 2 sections et en étendant ensuite à une troisième. Cela n'a pas été simple au début. Les notions de référente, de respect du rythme... ont été travaillées et les accueillantes sont de plus en plus à l'aise. La réflexion est permanente, des questions nouvelles se posent, comme autant de défis à relever en équipe.



En voici quelques exemples :

- Il est convenu que les enfants retournent dans leur section pour prendre leur repas avec les enfants et les accueillantes de leur groupe. Récemment, un enfant a demandé pour aller prendre son repas dans une autre section... **Comment répondre à cette demande ?**
- Le retour aux parents du déroulé de la journée se fait par l'accueillante du groupe. Leur enfant n'ayant pas nécessairement exploré l'environnement dans lequel était positionnée son accueillante, la communication entre cette dernière et sa collègue qui a eu l'occasion d'observer l'enfant est importante. **Comment la mettre en place ?**
- **Que faire si l'accueillante de référence d'un enfant qui a besoin d'aller au lit ou d'un autre soin est positionnée dans un atelier qu'elle ne peut quitter ?**



Pour répondre à ces questionnements, permettre à chacun de s'impliquer, de comprendre le sens de l'organisation et qu'il est possible de se recentrer sur l'enfant, il est important de s'en donner les moyens par : le soutien de l'équipe de direction présente régulièrement dans les espaces de vie et qui revient en réunion sur les notions déjà travaillées, la mise en place d'une supervision d'équipe et enfin, l'accompagnement d'une psychomotricienne relationnelle.

Ce travail au long cours a permis un premier constat positif : il fait calme ! Les différentes propositions répondraient-elles plus adéquatement aux besoins des enfants ? Leur rendrait-on le pouvoir sur eux-mêmes ?

La situation subie en raison de la crise sanitaire a posé une nouvelle question. Le respect de la bulle de contact limitée à 15 enfants ne permet plus à l'équipe de fonctionner de cette manière. Les enfants doivent rester dans leur groupe, il n'y a plus d'accès aux autres sections, alors qu'ils en sont demandeurs. **Comment rester en adéquation avec son projet pédagogique ? Comment se réinventer pendant cette période de crise à durée indéterminée ?**

