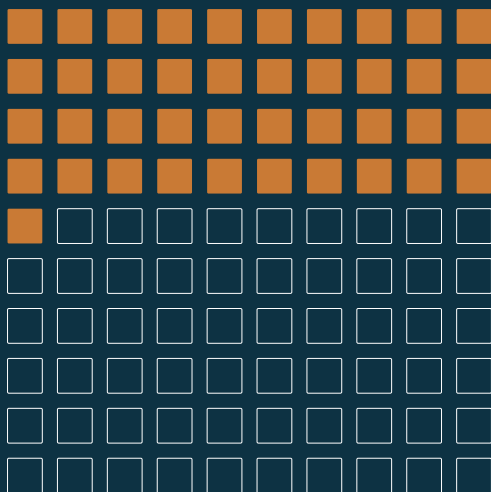

LES DIALOGUES AVEC L'ÉTAT DE GENÈVE

Petite enfance, politique publique
et réalité du terrain

Quand les intentions rencontrent la réalité

KRISTINA BABINA



41 places pour 100 enfants

LES DIALOGUES AVEC L'ÉTAT DE GENÈVE

Petite enfance, politique publique
et réalité du terrain

Quand les intentions rencontrent la réalité

KRISTINA BABINA

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	1
INTRODUCTION · UNE PROMESSE SIMPLE	3
CHAPITRE 1 · PUBLIC OU PRIVÉ ?	5
CHAPITRE 2 · LE SASAJ ET LA QUESTION DE L'ÉGALITÉ DES RÈGLES	9
CHAPITRE 3 · QUAND J'AI VOULU CRÉER UNE CRÈCHE	11
CHAPITRE 4 · UNE PLACE N'EST PAS GRATUITE	13
CHAPITRE 5 · LE COÛT DU PERSONNEL	15
CHAPITRE 6 · « LE PROBLÈME, CE SONT LES CONDITIONS DE TRAVAIL »	17
CHAPITRE 7 · CE QUE J'AI OBSERVÉ SUR LE TERRAIN	19
CHAPITRE 8 · LE DIPLÔME NE REMPLACE PAS L'EXPÉRIENCE	23
CHAPITRE 9 · LES QUOTAS ET LE NOMBRE D'ADULTES	25
CHAPITRE 10 · LES ABSENCES ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL	27
CHAPITRE 11 · LE BRUIT, LA CHALEUR ET LES LOCAUX	29
CHAPITRE 12 · HUIT SEMAINES DE FERMETURE	30
CHAPITRE 13 · LE PRIX « EXORBITANT »	33
CHAPITRE 14 · LE PRIVÉ N'EST PAS NÉCESSAIREMENT MOINS CHER	35
CHAPITRE 15 · LE MODÈLE FRIBOURGEOIS : UNE AUTRE LOGIQUE	37
CHAPITRE 16 · LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ	39
CHAPITRE 17 · GENÈVE A POURTANT AUGMENTÉ SON OFFRE	41
CHAPITRE 18 · LA PÉNURIE DE PERSONNEL	43

CHAPITRE 19 · POURQUOI CERTAINS PROFESSIONNELS CHOISISSENT LE PRIVÉ	44
CHAPITRE 20 · LE SALAIRE NE FAIT PAS TOUT	46
CHAPITRE 21 · LA QUESTION DU FINANCEMENT	48
CHAPITRE 22 · L'ÉGALITÉ N'EST PAS L'UNIFORMITÉ	50
CHAPITRE 23 · PLUS DE FOURNISSEURS, PLUS DE DIVERSITÉ	52
CHAPITRE 24 · UNE CONCURRENCE QUI POURRAIT ÊTRE SAINÉ	54
CHAPITRE 25 · « LA LOI, C'EST LA LOI »	56
CHAPITRE 26 · LE JUGEMENT	58
CHAPITRE 27 · LE PROBLÈME DE L'ÉVALUATION	60
CHAPITRE 28 · LE TEST DE RÉALITÉ	63
CHAPITRE 29 · LE PROBLÈME EST AUSSI L'ABSENCE DE COMPARABILITÉ	66
CHAPITRE 30 · LE MODÈLE « L'ARGENT SUIV L'ENFANT »	68
CHAPITRE 31 · LE PARTENARIAT PLUTÔT QUE L'AFFRONTLEMENT	70
CHAPITRE 32 · QUI PAIE ?	72
CHAPITRE 33 · LE CONTRIBUABLE N'EST PAS UNE RESSOURCE NATURELLE	74
CHAPITRE 34 · LE RISQUE DE SPIRALE FISCALE	76
CHAPITRE 35 · LE PROBLÈME DES DÉPENSES PUBLIQUES	78
CHAPITRE 36 · LA QUESTION QUE LA POLITIQUE DEVRAIT POSER	80
CHAPITRE 37 · UNE POLITIQUE PUBLIQUE DEVRAIT POUVOIR DIRE : « NOUS NOUS SOMMES TROMPÉS »	82
ÉPILOGUE · LES DIALOGUES NE SONT PAS LE PROBLÈME	84

AVANT-PROPOS

Certains débats politiques se déroulent dans les parlements, dans les commissions et dans les conférences de presse.

Puis on retrouve les mêmes débats face à la personne qui doit appliquer les décisions prises.

C'est souvent à ce moment-là que les contradictions apparaissent.

Ce livre ne prétend pas raconter toute la politique genevoise de la petite enfance.

Il raconte une expérience.

Celle d'une entrepreneuse qui a voulu créer et exploiter des structures d'accueil privées. Elle a cherché à comprendre les règles, à travailler avec les autorités, puis à maintenir des places d'accueil et des emplois.

Ce récit est construit autour de dialogues.

Des dialogues avec l'administration.

Des dialogues avec des responsables politiques.

Des dialogues avec des parents et des professionnels.

Des dialogues avec les autorités de contrôle.

Et finalement, un dialogue avec la justice.

Pris séparément, certains de ces échanges pourraient sembler anecdotiques.

Pris ensemble, ils posent une question beaucoup plus importante :

Que se passe-t-il lorsque les objectifs affichés d'une politique publique contredisent la manière dont cette politique est conçue et appliquée ?

Ce livre n'est donc pas une attaque contre les personnes.
Il est une réflexion sur un système.

INTRODUCTION

UNE PROMESSE SIMPLE

Le débat politique sur la petite enfance commence par une intention difficile à contester :

« Nous voulons une place en crèche pour chaque enfant. »

Très bien.

C'est une ambition que pratiquement tout le monde peut partager. Mais on ne peut pas évaluer une politique publique sur la seule beauté de son objectif.

Il faut aussi l'évaluer sur sa capacité à produire le résultat annoncé. Si des familles cherchent une place et que des capacités d'accueil existent ailleurs, une question simple apparaît :

Pourquoi ne pas utiliser toutes les capacités disponibles ?

Il existe des structures publiques.

Il existe des structures privées.

Il existe des structures associatives.

Il existe des crèches d'entreprise.

Certaines disposent de places.

Certaines familles ne peuvent pourtant pas les utiliser. Leur prix est trop élevé, ou le système de financement ne leur permet pas d'y accéder.

Pourquoi ne pas subventionner la famille elle-même lorsqu'elle ne trouve pas de place dans le public ? Elle pourrait alors utiliser une place libre dans une structure privée autorisée.

La question paraît simple.

Mais elle touche immédiatement à une ligne idéologique :

faut-il financer l'institution ou l'enfant ?

Et c'est précisément là que commence le débat.

1

CHAPITRE

PUBLIC OU PRIVÉ ?

DIALOGUE

Un interlocuteur politique :

« Nous voulons une place en crèche pour chaque enfant. »

Moi :

« Très bien. Pourquoi ne pas utiliser toutes les places disponibles ? »

L'interlocuteur :

« Les structures privées sont de moins bonne qualité que les structures publiques. »

Moi :

« Sur quelle base ? »

La question est importante.

Une structure privée autorisée ne fonctionne pas sans règles.

Elle doit respecter les exigences applicables à l'accueil de la petite enfance.

Elle doit être contrôlée.

Elle doit respecter des exigences en matière de sécurité, d'encadrement et de qualification.

Alors une question apparaît :

Sur quelle base peut-on affirmer qu'une structure privée est, par principe, de moins bonne qualité ?

— DIALOGUE —

Moi :

« Avez-vous des statistiques démontrant que les parents sont moins satisfaits des structures privées que des structures publiques ? »

Réponse :

« Non. »

Moi :

« Alors pourquoi transformer une préférence pour le modèle public en vérité générale sur la qualité ? »

Cette question mérite d'être posée sans caricature.

Il ne s'agit pas de prétendre que toutes les structures privées sont excellentes.

Il ne s'agit pas non plus de prétendre que toutes les structures publiques sont excellentes.

Il s'agit d'appliquer le même principe aux deux :

mesurer.

Qualité pédagogique.

Sécurité.

Encadrement.

Qualification du personnel.

Satisfaction des parents.

Stabilité des équipes.

Coût.

Résultats.

Si une structure est mauvaise, elle doit être améliorée ou sanctionnée.

Mais son statut juridique ne devrait pas suffire à déterminer sa qualité.

2 CHAPITRE

LE SASAJ ET LA QUESTION DE L'ÉGALITÉ DES RÈGLES

Dans le système genevois, les structures d'accueil sont soumises à un cadre réglementaire et à des contrôles.

Sur le papier, cela devrait garantir une certaine cohérence.

Dans la pratique, mon expérience m'a parfois donné une impression différente.

J'ai constaté, au fil des années, que les demandes qui nous étaient adressées pouvaient varier d'une structure à l'autre.

Et parfois même entre deux structures appartenant à la même société.

J'ai vécu cette situation avec mes deux structures TotUP.

Sur plusieurs années, les demandes qui nous étaient formulées n'ont pas toujours été identiques.

Je ne prétends pas, à partir de cette seule expérience, démontrer une règle générale.

Mais cela pose une question importante :

Si les règles sont les mêmes, pourquoi leur interprétation semble-t-elle parfois différente ?

Une réglementation peut être nécessaire.

Un contrôle peut être nécessaire.

Mais plus le système est réglementé, plus la prévisibilité des décisions devient importante.

Pour un entrepreneur, une règle que l'on peut comprendre, anticiper et appliquer est difficile mais gérable.

Une règle dont l'interprétation varie devient beaucoup plus difficile à intégrer dans un business plan.

Et c'est là que le problème commence.

3

CHAPITRE

QUAND J'AI VOULU CRÉER UNE CRÈCHE

Au début de mon parcours, je voulais ouvrir une crèche privée.

J'avais un financement.

J'avais un business plan.

J'avais des entreprises intéressées.

J'avais des familles intéressées.

Je voulais donc connaître la procédure.

La question était simple :

« Quelles sont les démarches pour ouvrir une structure privée ? »

La réponse m'a surprise.

On m'a expliqué que les crèches privées ne fonctionnaient pas vraiment.

Que leurs prix étaient trop élevés.

Que le secteur était très réglementé.

Et qu'être «Suisse» pouvait poser problème.

J'ai répondu :

« Je suis Suisse. »

La réponse a alors été, selon mon souvenir :

« Être née en Suisse et être naturalisée, ce n'est pas la même chose. »

Cette phrase m'a marquée.

Je rapporte ici mon souvenir de cet échange.

Des années plus tard, devant mon avocat, la représentante concernée a contesté avoir tenu ces propos.

Une autre explication m'a alors été donnée : j'aurais mal compris, parce que le français n'est pas ma langue maternelle.

Je laisse au lecteur le soin de décider quelle explication lui paraît la plus convaincante.

Pour moi, l'essentiel est ailleurs.

Je venais avec un projet.

Je cherchais à comprendre comment le réaliser.

J'ai découvert très tôt qu'être un acteur privé pouvait poser problème avant même que l'on évalue mon projet sur ses résultats.

4

CHAPITRE

UNE PLACE N'EST PAS GRATUITE

Le premier problème du débat : on confond le prix payé par les parents avec le coût réel de la place.

Ce sont deux choses différentes.

Une famille peut payer une partie du coût.

La commune peut en financer une autre.

Le canton peut intervenir.

D'autres mécanismes peuvent également entrer en jeu.

Au final, quelqu'un finance toujours le service.

Un document présenté au Grand Conseil genevois a évoqué un coût de référence de l'ordre de **50'000 francs par année et par place**, avec des variations selon les structures et les éléments comptabilisés.



Quelqu'un finance toujours le service.

Une place qui paraît abordable à une famille peut donc représenter plusieurs dizaines de milliers de francs pour l'ensemble des financeurs.

Et cela change la question.

La question n'est plus :

« Combien coûte une crèche aux parents ? »

Mais :

« Combien coûte réellement une place à l'ensemble de la collectivité ? »

Puis :

« Quelle partie de ce coût produit une prestation supplémentaire pour l'enfant et la famille ? »

5

CHAPITRE

LE COÛT DU PERSONNEL

Dans le secteur de la petite enfance, le personnel représente une part très importante des coûts.

Certaines estimations présentées au Grand Conseil parlent d'environ 80 % des coûts.



des coûts d'une structure de la petite enfance

Une évolution des conditions salariales et sociales ne peut pas être économiquement neutre.

Une évolution importante des conditions salariales et sociales ne peut donc pas être économiquement neutre.

Et les conditions genevoises ne concernent pas uniquement le salaire.

Il faut considérer l'ensemble du paquet :



Une structure privée ne bénéficie pas des mêmes mécanismes de financement qu'une structure subventionnée. Elle doit récupérer une grande partie de ces coûts auprès des familles.

Le prix affiché n'est donc pas nécessairement le reflet d'une volonté de faire une marge excessive.

Il peut refléter le coût de production.

C'est une distinction essentielle.

6

CHAPITRE

« LE PROBLÈME, CE SONT LES CONDITIONS DE TRAVAIL »

DIALOGUE

Un interlocuteur politique :

« Le problème, ce sont les conditions de travail. Les structures privées paient moins bien leurs employés, donc le métier n'est pas valorisé. »

Moi :

« Donc le problème est la pénurie de professionnels ? »

Réponse :

« *Oui.* »

Moi :

« *Alors construire davantage de structures publiques ne crée pas davantage d'éducateurs.* »

Un bâtiment ne produit pas un professionnel qualifié.

La pénurie existe.

Elle est documentée.

Mais cela ne signifie pas que le salaire est la seule variable.

Après une dizaine d'années dans le secteur genevois, complétées par des observations dans d'autres cantons, j'ai parlé avec de nombreux professionnels.

J'ai vu des personnes passer du public au privé.

J'en ai vu faire le chemin inverse.

Cela m'a amenée à réfléchir à une question simple :

Qu'est-ce qui fait qu'un professionnel choisit un employeur ?

Et mes observations ne correspondent pas toujours à l'idée selon laquelle tout se résumerait au salaire.

7

CHAPITRE

CE QUE J'AI OBSERVÉ SUR LE TERRAIN

Je présente ici des observations personnelles.

Ce ne sont pas les résultats d'une étude scientifique.

Elles posent cependant des questions que les statistiques salariales n'expliquent pas.

1. LE CHOIX DES PARENTS

Dans le système public, les parents ne choisissent pas toujours librement la structure qui leur convient.

Ils peuvent recevoir une place disponible dans une structure déterminée.

Cette situation peut créer de la frustration.

Et cette frustration ne s'exprime pas toujours auprès de la direction, de la commune ou de l'autorité responsable.

Elle s'exprime souvent auprès de la personne qui se trouve devant eux :

l'éducatrice.

L'éducatrice devient alors le visage d'une décision qu'elle n'a pas prise.

Dans une structure privée, les familles sont là parce qu'elles ont choisi la structure.

Cela ne supprime pas les conflits.

Mais cela peut changer la relation.

La direction est souvent plus accessible.

On peut traiter avec elle les questions de facturation, d'horaires ou de règlement.

Et dans certaines circonstances, une structure privée peut mettre fin au contrat d'une famille qui ne respecte pas ses employés.

Pour certains professionnels, cette différence peut avoir de l'importance.

2. LA TAILLE DES STRUCTURES

Une structure de 25 à 40 places peut offrir une organisation très différente d'une structure de 100 places.

La cohésion d'équipe peut être plus facile.

Les relations peuvent être plus directes.

Le bruit peut être moindre.

Les espaces peuvent sembler moins impersonnels.

Cela ne signifie pas qu'une grande structure est mauvaise.

La taille est donc, elle aussi, une variable de la qualité de vie au travail.

3. LE PROJET PÉDAGOGIQUE

Dans certaines structures privées, la direction dispose d'une plus grande liberté. Développer des projets, créer des partenariats, acheter du matériel, organiser des sorties.

Là encore, cela ne signifie pas que le public ne peut pas le faire.

Cela signifie que la souplesse de décision peut être différente.

4. LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE

Dans une structure privée, les postes de direction, de codirection ou d'adjoint s'ouvrent parfois plus vite à de jeunes professionnels motivés.

Pour certaines personnes, cette perspective compte davantage qu'une différence salariale limitée.

5. LA FLEXIBILITÉ

Une petite structure privée traite parfois plus simplement les demandes de modification d'horaires.

La proximité avec la direction peut faciliter certaines décisions.

6. LA PLACE POUR SON PROPRE ENFANT

Enfin, certains professionnels peuvent souhaiter obtenir une place dans la structure où ils travaillent.

C'est un avantage concret, et il compte.

Ces observations m'amènent à une conclusion simple :

le salaire ne fait pas tout.

8 CHAPITRE

LE DIPLÔME NE REMPLACE PAS L'EXPÉRIEN

C'est l'un des sujets sur lesquels mon expérience de terrain m'a le plus interrogée.

Je considère qu'il est important d'avoir des professionnels formés dans les équipes.

La théorie est importante.

La pédagogie est importante.

La formation supérieure est importante.

Mais elle ne couvre pas toutes les compétences nécessaires pour travailler avec de jeunes enfants.

Une personne peut avoir une excellente formation théorique et manquer d'expérience pratique.

Une autre peut avoir plusieurs années d'expérience et une capacité relationnelle exceptionnelle.

Dans mon expérience, j'ai rencontré de très bonnes éducatrices issues de formations tertiaires.

J'en ai également rencontré de mauvaises.

Et j'ai rencontré des ASE remarquables.

Cela ne signifie pas que le diplôme ne sert à rien.

Cela signifie que le diplôme ne devrait peut-être pas être la seule mesure de la compétence.

Certaines règles genevoises accordent une place importante aux qualifications de niveau tertiaire dans les équipes.

Le canton ne considère pas les ASE de la même manière que les titulaires des diplômes correspondant aux catégories supérieures.

Je comprends l'objectif.

Garantir une qualification minimale.

Professionnaliser le secteur.

Éviter une dégradation des standards.

Mais il existe un risque inverse.

À force de compter les diplômes, on peut finir par oublier les personnes.

J'ai parfois eu le sentiment qu'une direction devait recruter une professionnelle diplômée mais peu adaptée au terrain, plutôt qu'une ASE très compétente, pour atteindre un quota.

Si cette situation existe, elle mérite d'être examinée.

Parce que certaines qualités sont difficiles à enseigner.

On peut apprendre la théorie.

On peut suivre des formations continues.

On peut améliorer ses connaissances.

Mais la patience, la capacité relationnelle, l'attention portée à l'enfant et le plaisir de travailler avec lui ne sont pas des compétences académiques.

9

CHAPITRE

LES QUOTAS ET LE NOMBRE D'ADULTES

Une autre demande revient régulièrement :

« Il faut moins d'enfants par adulte. »

Sur le principe, cette demande se comprend.

Mais chaque adulte supplémentaire a un coût.

Et lorsque les exigences salariales et les exigences de qualification augmentent en même temps, le coût devient considérable.

Il faut donc regarder les deux côtés de l'équation.

Si nous voulons davantage d'adultes auprès des enfants, nous devons disposer de suffisamment de professionnels.

Et si nous exigeons que toujours plus d'entre eux possèdent certaines qualifications, nous réduisons le nombre de personnes qui peuvent entrer vite dans le système.

D'autres cantons ont testé des modèles qui intègrent mieux les apprentis dans les équipes, au fur et à mesure de leur formation.

Ce type de modèle mérite d'être étudié.

L'objectif ne serait pas de remplacer les éducateurs qualifiés.

Il serait de créer davantage de présence adulte tout en formant davantage de futurs professionnels.

C'est également une manière de transformer la pénurie en investissement dans la formation.

10

CHAPITRE

LES ABSENCES ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les conditions de travail doivent protéger les professionnels.

Une personne malade doit pouvoir être malade.

Une assurance doit pouvoir intervenir.

Un employeur doit assumer ses responsabilités.

Mais il faut également réfléchir à la manière dont le système gère les absences répétées et les remplacements.

Je ne peux pas démontrer que les arrêts de courte durée sont abusifs.

Je ne veux pas accuser collectivement des professionnels qui sont peut-être réellement malades.

Mais du point de vue de l'employeur, chaque absence a une conséquence.

Dans une crèche, on ne remplace pas une personne absente par la première personne disponible.

Il faut trouver quelqu'un.

Il faut maintenir les ratios.

Il faut organiser les équipes.

Et lorsque les absences se répètent, la pression retombe sur les autres professionnels.

Le débat devrait donc porter sur la protection individuelle, mais aussi sur la conception globale du système.

Comment protéger les salariés sans fragiliser les équipes ?

11

CHAPITRE

LE BRUIT, LA CHALEUR ET LES LOCAUX

On parle beaucoup des salaires.

On parle moins des bâtiments.

Pourtant, le bruit pèse lourd dans les structures de petite enfance.

La chaleur peut également devenir un problème.

Et certaines structures occupent des bâtiments anciens, qui n'ont pas été conçus pour accueillir des dizaines de jeunes enfants et de professionnels toute la journée.

Augmenter les salaires ne résout pas le bruit.

Augmenter les salaires ne résout pas la chaleur.

Augmenter les salaires ne transforme pas un bâtiment mal insonorisé en environnement agréable.

Je peux payer quelqu'un 10'000 francs par mois.

Il ne se sentira pas valorisé pour autant s'il passe huit heures dans un environnement physiquement pénible.

La politique publique devrait donc aussi investir dans les conditions matérielles de travail.

12

CHAPITRE

HUIT SEMAINES DE FERMETURE

Puis il y a eu une autre discussion.

Une discussion avec le SASAJ.

Le sujet était simple :

les vacances des crèches.

Certaines structures publiques ferment environ huit semaines par année.



8 semaines

de fermeture par année dans certaines structures publiques



semaines de fermeture



reste de l'année

Les parents qui travaillent disposent généralement de beaucoup moins de semaines de vacances.

Or les parents qui travaillent disposent de beaucoup moins de semaines de vacances.

J'ai donc posé une question très concrète :

« Comment faites-vous pour une famille avec deux enfants, lorsque les deux parents travaillent à 100 % ? »

La réponse qui m'a été donnée, selon mon souvenir, a été :

« Je ne comprends pas, Madame. Un enfant a deux parents, donc ça fonctionne ! »

Cette réponse m'a laissée perplexe.

Dans l'esprit des autorités, les deux parents ne prendraient pas leurs vacances en même temps.

Or s'ils travaillent tous les deux à plein temps, ils n'ont pas assez de vacances pour couvrir toutes les fermetures.

Il existe des familles monoparentales.

Des familles recomposées.

Des parents qui travaillent à des horaires différents.

Des parents qui n'ont pas de grands-parents disponibles.

Des parents qui ne peuvent pas prendre leurs vacances quand ils le souhaitent.

La question n'était donc pas théorique.

Elle était :

« *Comment une famille fait-elle concrètement ?* »

Une politique publique devrait pouvoir répondre à cette question.

13

CHAPITRE

LE PRIX « EXORBITANT »

Une autre conversation a eu lieu avec le maire de Lancy.

La rencontre a duré environ six minutes.

J'étais accompagnée de l'assistante de mon avocat.

À ce moment-là, nous attendions une décision du Tribunal fédéral et nous avons reçu une recommandation du SASAJ.

Je ne demandais pas nécessairement que la commune achète mon entreprise.

Je cherchais une solution pour préserver les places d'accueil et les emplois.

J'ai demandé si la commune pouvait reprendre TotUP Lancy ou, à défaut, participer au financement de certaines places.

La réponse, selon mon souvenir, a été directe :

« Madame, vous et moi, nous n'avons pas la même clientèle. Je ne vois pas pourquoi la commune doit aider un établissement privé, surtout au vu de vos prix exorbitants. »

Cette phrase m'a particulièrement marquée.

Quelques années plus tard, la commune a elle-même augmenté les tarifs appliqués dans le système public.

Les niveaux tarifaires se sont alors rapprochés de ceux que nous pratiquions.

La question n'est donc pas de savoir qui avait raison sur le mot « exorbitant ».

La vraie question est :

*Comment un prix peut-il être exorbitant chez un
acteur privé, et acceptable lorsqu'il devient nécessaire
au financement du système public ?*

Le prix d'une prestation doit être analysé à partir de son coût.

Pas uniquement à partir de celui qui présente la facture.

14

CHAPITRE

LE PRIVÉ N'EST PAS NÉCESSAIREMENT MOINS CHER

Il faut ici être précis.

Je ne prétends pas que le privé coûte automatiquement moins cher que le public.

Je n'ai pas de démonstration permettant de l'affirmer de manière générale.

Je pose une autre question :

Pourquoi ne pas comparer ?

Une structure privée investit son propre capital dans le bâtiment, assume son risque entrepreneurial et prend en charge une partie des coûts. Il faut intégrer ces éléments dans la comparaison.

Une commune construit un bâtiment, finance son exploitation et assume les risques sur plusieurs décennies. Il faut les compter aussi.

Le seul prix facturé aux parents ne suffit pas.

Le seul montant inscrit dans le budget d'une structure ne suffit pas non plus.

Il faut regarder le coût complet.

15

CHAPITRE

LE MODÈLE FRIBOURGEOIS : UNE AUTRE LOGIQUE

En regardant d'autres cantons, j'ai commencé à me demander si Genève n'était pas enfermée dans une seule manière de penser.

Le canton de Fribourg fournit un exemple intéressant de coopération entre acteurs.

Dans la région d'Estavayer, j'ai observé un modèle où une structure privée participait à l'offre locale tout en étant intégrée à une logique de financement public.

Dans le cas que j'ai observé, la commune disposait déjà d'une structure publique.

Un important projet immobilier créait pourtant de nouveaux besoins.

La commune ne souhaitait pas, ou ne pouvait pas, investir elle-même dans une seconde structure publique.

Une structure privée a alors été installée dans le cadre d'une coopération public-privé.

La commune pouvait orienter les familles vers les structures disponibles et contribuer au financement de la place privée. Le mécanisme réduisait l'écart avec le coût d'une place publique.

Le résultat observé était intéressant :

davantage de places disponibles

une liste d'attente fortement réduite

pas de construction publique supplémentaire à financer de la même manière

une clientèle plus stable pour la structure privée

une possibilité pour les familles d'obtenir une place

un contrôle cantonal des exigences applicables

Le résultat observé dans la région d'Estavayer.

Je présente cet exemple comme une **expérience de terrain**, et non comme une preuve que ce modèle coûte toujours moins cher. Dans ce cas précis, il a ramené l'investissement de départ de plusieurs millions à zéro, et le coût de fonctionnement s'est révélé environ un tiers plus bas.

Mais il montre quelque chose d'essentiel :

il existe d'autres manières d'organiser l'offre.

16

CHAPITRE

LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

Le partenariat public-privé n'est pas nécessairement une privatisation.

C'est une autre répartition des rôles.

L'État peut :

fixer les règles.

contrôler la qualité.

financer une partie du service.

Pendant que plusieurs acteurs peuvent :

construire.

investir.

recruter.

gérer.

innover.

proposer différents modèles.

La question est :

Pourquoi empêcher l'un de compléter l'autre ?

Si l'État doit produire lui-même chaque nouvelle place, chaque place supplémentaire demande un processus public complet.

Si plusieurs opérateurs peuvent créer des places dans un cadre commun, le système dispose de davantage de capacité d'investissement.

Cela ne démontre pas que le privé coûte moins cher.

*Mais cela démontre qu'il existe une autre manière
d'organiser l'offre.*

Et cette possibilité mérite d'être testée.

17

CHAPITRE

GENÈVE A POURTANT AUGMENTÉ SON OFFRE

Il serait injuste de prétendre que Genève n'a rien fait.

Les statistiques officielles montrent au contraire une progression importante.

Entre 2015 et 2025, le nombre de places en crèche est passé d'environ :

5'951 à 8'413.

Soit une augmentation d'environ :

41 %.

Le taux d'offre est lui aussi passé d'environ :

29 places pour 100 enfants

à :

41 places pour 100 enfants.

En 2025, Genève comptait environ **134 crèches accueillant plus de 9'500 enfants.**

Ce sont des progrès importants.

Mais ils ne signifient pas que le problème est réglé.

Des besoins restent insatisfaits.

Des différences importantes subsistent entre les communes.

Et le recrutement de personnel qualifié reste un obstacle.

C'est ce qui rend le débat intéressant.

Un système peut progresser et rester insuffisant.

Il ne faut ni nier les progrès, ni y voir la preuve que le modèle est optimal.

18

CHAPITRE

LA PÉNURIE DE PERSONNEL

On revient alors au problème initial.

Même si nous construisions davantage de crèches demain, il faudrait trouver les professionnels pour les faire fonctionner.

C'est là que le débat sur les conditions de travail devient important.

Il faut recruter.

Former.

Fidéliser.

Permettre des carrières.

Améliorer les conditions physiques.

Réduire les contraintes inutiles.

Et réfléchir à l'organisation des équipes.

Construire un bâtiment est concret.

Former un professionnel prend plusieurs années.

Retenir un professionnel dans le métier demande autre chose qu'une augmentation ponctuelle de salaire.

Il faut comprendre pourquoi il reste.

Et pourquoi il part.

19

CHAPITRE

POURQUOI CERTAINS PROFESSIONNELS CHOISISSENT LE PRIVÉ

Si les structures privées sont toujours moins intéressantes pour les professionnels, une question mérite d'être posée :

*Pourquoi certains professionnels les choisissent-ils
malgré des salaires parfois inférieurs ?*

Il serait faux de conclure que tous ceux qui restent dans le privé sont satisfaits.

Le fait de rester chez un employeur ne prouve pas le bonheur professionnel.

Mais mes observations font apparaître plusieurs facteurs possibles :

moins de conflits avec certaines familles ;

une direction plus accessible ;

des structures plus petites ;

une cohésion d'équipe différente ;

davantage de liberté dans certains projets ;

des possibilités de carrière ;

une plus grande flexibilité des horaires ;

*la possibilité d'obtenir une place pour son propre
enfant.*

Cela devrait nous inciter à élargir la discussion.

Le salaire est important.

Mais il n'est pas la totalité de la rémunération professionnelle.

20

CHAPITRE

LE SALAIRE NE FAIT PAS TOUT

On considère souvent l'augmentation salariale comme la réponse à presque tous les problèmes de recrutement.

C'est compréhensible.

Mais elle a ses limites.

Si le problème est le bruit, le salaire ne règle pas le bruit.

Si le problème est la chaleur, le salaire ne règle pas la chaleur.

Si le problème est l'organisation, le salaire ne règle pas l'organisation.

Si le problème est l'absence de perspectives de carrière, le salaire ne comble pas cette absence.

Si le problème est la relation avec les familles, le salaire ne change pas cette relation.

Et si le salaire augmente fortement alors que les autres paramètres restent identiques, le coût de la place augmente.

Quelqu'un devra payer.

Soit les parents.

Soit les communes.

Soit le canton.

Soit les entreprises.

Soit, indirectement, les contribuables.

Le débat salarial doit donc exister.

Mais il doit s'inscrire dans une réflexion plus large sur l'organisation du secteur.

21

CHAPITRE

LA QUESTION DU FINANCEMENT

Une question revient alors :

*Pourquoi subventionner principalement les structures
plutôt que les enfants ?*

Si l'objectif est de permettre à une famille d'accéder à une place, le fournisseur devrait-il être déterminant ?

Imaginons deux situations.

Une famille obtient une place publique.

Une autre trouve une place privée autorisée à quelques kilomètres de son domicile, mais ne peut pas se l'offrir.

Pourquoi la première recevrait-elle un soutien public, et pas la seconde, parce qu'elle a trouvé sa solution auprès d'un autre fournisseur ?

Le principe d'égalité pourrait être formulé autrement :

*même besoin, même soutien de base, sous réserve des
règles applicables.*

Cela ne signifie pas que chaque structure doit recevoir exactement le même financement.

Cela signifie que le financement pourrait dépendre du besoin de l'enfant plutôt que du statut juridique de l'établissement.

22

CHAPITRE

L'ÉGALITÉ N'EST PAS L'UNIFORMITÉ

DIALOGUE

Un interlocuteur politique :

« Mais l'État doit garantir l'égalité. »

Moi :

« Oui. Mais l'égalité signifie-t-elle que tout le monde doit utiliser la même structure ? »

Pourquoi ne pas garantir plutôt une :

égalité d'accès ?

Si deux structures respectent les mêmes normes, pourquoi le financement devrait-il dépendre principalement du statut juridique du fournisseur ?

Pourquoi ne pas donner aux parents davantage de choix ?

Ce sont eux qui connaissent :

- leurs horaires ;
- leur lieu de travail ;
- leurs contraintes ;
- leurs moyens de transport ;
- leurs besoins ;
- leurs enfants.

Et ce sont eux qui doivent vivre avec les conséquences du système.

L'égalité ne signifie pas nécessairement l'uniformité.

Elle peut aussi signifier que deux familles ayant le même besoin disposent de possibilités comparables pour y répondre.

L'État doit fixer les règles.

Il doit garantir la sécurité.

Il doit contrôler la qualité.

Il doit protéger l'enfant.

Mais il n'est pas nécessairement obligé de décider de chaque solution.

*L'État peut fixer le cadre sans devoir être l'unique
fournisseur.*

23

CHAPITRE

PLUS DE FOURNISSEURS, PLUS DE DIVERSITÉ

Un système qui dépend principalement d'un seul type de fournisseur est moins flexible.

Plusieurs fournisseurs permettent potentiellement :

- davantage de places ;
- davantage de lieux ;
- des horaires différents ;
- des modèles pédagogiques différents ;
- des tailles de structures différentes ;
- des solutions adaptées aux entreprises ;
- davantage d'innovation.

La diversité ne garantit pas automatiquement l'efficacité.

Mais l'absence de diversité peut limiter les solutions disponibles.

C'est pour cela que les modèles en réseau et les partenariats public-privé méritent d'être étudiés.

L'objectif ne devrait être ni de faire gagner le public, ni de faire gagner le privé.

L'objectif devrait être :

Faire gagner l'enfant et la famille.

24

CHAPITRE

UNE CONCURRENCE QUI POURRAIT ÊTRE SAINE

La concurrence est souvent présentée comme l'ennemie du service public.

Ce n'est pas nécessairement le cas.

Si plusieurs structures doivent attirer des familles, elles doivent répondre à leurs besoins.

Cela peut encourager :

- de meilleurs horaires ;
- une meilleure organisation ;
- davantage de flexibilité ;
- une meilleure communication ;
- des innovations pédagogiques ;
- une meilleure gestion ;
- une meilleure utilisation des locaux ;
- une meilleure fidélisation du personnel.

Encore une fois :

cela doit être mesuré.

Il ne faut pas prétendre que la concurrence produit de meilleurs résultats.

Mais il est tout aussi difficile de prétendre qu'elle ne peut jamais les améliorer.

25

CHAPITRE

« LA LOI, C'EST LA LOI »

Puis vient le conflit avec l'OCIRT.

À ce stade, la question n'est plus théorique.

Elle devient financière.

Et elle devient existentielle.

DIALOGUE

OCIRT :

« Madame, vous ne respectez pas les usages. »

Moi :

« Une structure privée ne peut pas nécessairement respecter ces usages sans mettre la société en péril. Et si nous appliquons ces conditions immédiatement, ce sont plus de 150 familles qui risquent de perdre leur place et plus de 30 employés leur travail. »

OCIRT :

« La loi, c'est la loi. Le reste n'est pas important. »

Cette phrase résume à elle seule une partie de mon expérience.

Une règle peut être nécessaire.

Une règle peut être légitime.

Mais une règle a aussi des conséquences.

Et lorsqu'une règle menace la survie d'une structure qui accueille des enfants et emploie des professionnels, on devrait au moins pouvoir en discuter.

26

CHAPITRE

LE JUGEMENT

DIALOGUE DEVANT LA JUGE

La juge :

« Madame, vous avez effectivement agi dans l'intérêt public. »

Mais :

« Vous ne respectiez pas les usages. Vous êtes donc coupable. »

L'amende demandée était de :

15'000 CHF.

Elle sera finalement ramenée à :

200 CHF.

Cette conclusion est paradoxale.

D'un côté, la règle n'a pas été respectée.

De l'autre, le tribunal reconnaît le contexte et l'intérêt public poursuivi.

Cette décision ne prouve pas que les règles étaient mauvaises.

Elle permet en revanche de poser une question :

*Une règle peut-elle être appliquée mécaniquement sans
tenir compte de ses conséquences concrètes ?*

Et surtout :

*Que doit faire un entrepreneur qui choisit entre respecter
une obligation qui met son entreprise en péril et
maintenir un service dont dépendent des familles et des
employés ?*

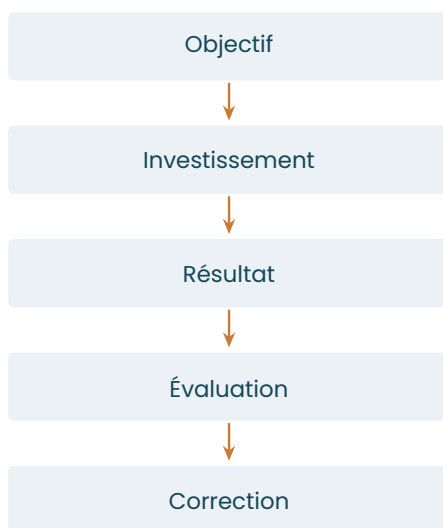
C'est une question de politique publique autant que de droit.

27

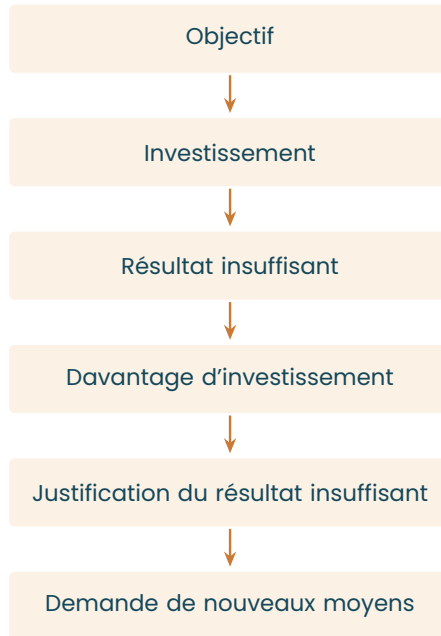
CHAPITRE

LE PROBLÈME DE L'ÉVALUATION

Une politique publique devrait suivre une logique simple :



Mais lorsque la politique devient idéologique, une autre logique peut apparaître :



Et lorsque l'on demande :

« À quel moment reconnaissez-vous que le modèle ne fonctionne pas ? »

la réponse peut devenir :

« Ce n'est pas le modèle qui ne fonctionne pas. Nous n'avons simplement pas encore suffisamment de moyens. »

C'est là que le débat devrait commencer.

Une politique publique ne devrait pas être protégée parce qu'elle existe.

Elle devrait être évaluée.

28

CHAPITRE

LE TEST DE RÉALITÉ

Une politique publique devrait passer plusieurs tests.

1 LE COÛT

Combien coûte réellement une place?

2 LA CAPACITÉ

Combien de places supplémentaires peut-on créer?

3 LA QUALITÉ

Quel niveau de qualité obtient-on?

4 LE PERSONNEL

Les professionnels restent-ils dans le métier?

5 LE CHOIX

Les familles disposent-elles de solutions adaptées?

6 LA VITESSE

Combien de temps faut-il pour créer une place supplémentaire?

7 LA RÉSILIENCE

Que se passe-t-il lorsqu'un financement public diminue?

8 LE COÛT PUBLIC

Quelle partie du coût total est réellement supportée par le contribuable?

Huit tests qu'une politique publique devrait pouvoir passer.

Si un modèle obtient de bons résultats sur ces critères, il faut pouvoir l'utiliser.

Qu'il soit public.

Privé.

Associatif.

Ou hybride.

Le statut juridique devrait être un moyen.

Pas un objectif.

29

CHAPITRE

LE PROBLÈME EST AUSSI L'ABSENCE DE COMPARABILITÉ

Il existe pourtant un problème préalable à tous les débats sur le coût des crèches.

Nous ne comparons pas toujours des choses réellement comparables.

Les coûts moyens ne sont pas assez harmonisés pour permettre des comparaisons fiables entre les acteurs et les réseaux.

C'est un problème fondamental.

Si nous ne savons pas combien coûte une place selon les différents modèles, comment prétendre savoir quel modèle est le meilleur ?

Avant de débattre du public et du privé, il faudrait donc construire une comptabilité commune.

Même définition du coût.

Même définition d'une place.

Même définition du taux d'occupation.

Même méthode pour comptabiliser les infrastructures.

Même méthode pour les coûts administratifs.

Même méthode pour les charges de personnel.

Même méthode pour intégrer les subventions et les coûts indirects.

Puis comparer.

Public contre public.

Privé contre privé.

Public contre privé.

Modèle hybride contre modèle hybride.

Voilà un débat sérieux.

Il est possible qu'un modèle soit plus coûteux dans certaines circonstances et plus efficace dans d'autres.

Il est possible qu'une grande structure bénéficie d'économies d'échelle.

Il est possible qu'une petite structure soit plus flexible.

Il est possible qu'un modèle public soit performant dans certaines communes et qu'un partenariat public-privé fonctionne mieux dans d'autres.

Mais tant que les coûts ne sont pas calculés selon des méthodes comparables, nous discutons de convictions plutôt que de résultats.

30

CHAPITRE

LE MODÈLE « L'ARGENT SUIV L'ENFANT »

La réforme la plus intéressante pourrait finalement être la plus simple.

Au lieu de demander :

« Combien devons-nous donner à cette structure ? »

demandons :

« Combien devons-nous investir pour garantir une solution d'accueil à cet enfant ? »

Cela change la logique.

Le centre du système ne serait plus la structure.

Ce serait l'enfant.

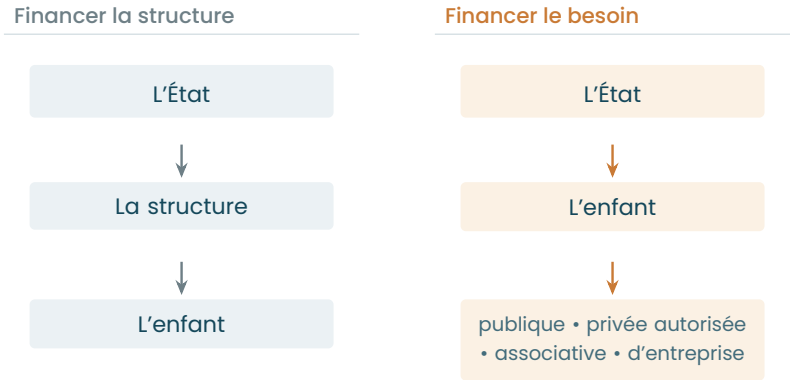
Le financement suivrait alors le besoin d'accueil, à condition que la structure respecte les normes de qualité, de sécurité et de qualification définies par l'État.

Une place publique pourrait être financée.

Une place privée autorisée pourrait bénéficier d'un financement selon les mêmes principes.

Une place associative pourrait être financée.

Une place dans une structure d'entreprise pourrait aussi être soutenue lorsqu'elle répond aux critères définis par la politique publique.



Le fournisseur devient secondaire. Le besoin devient central.

Le fournisseur devient alors secondaire.

Le besoin devient central.

31

CHAPITRE

LE PARTENARIAT PLUTÔT QUE L’AFFRONTE

Il ne s’agit finalement pas de choisir entre deux camps.

Public contre privé.

Il s’agit de savoir si les deux peuvent travailler ensemble.

Une commune peut identifier un besoin.

Un investisseur peut financer un bâtiment.

Une entreprise peut proposer un emplacement.

Une association peut développer un projet.

Un exploitant privé peut recruter et gérer.

L’État peut fixer les normes et contrôler.

Chacun peut ainsi apporter ce qu’il sait faire.

Chacun peut ainsi apporter ce qu’il sait faire.

C'est peut-être cela, un véritable partenariat public-privé.

Pas un abandon du service public.

Pas une privatisation de la politique familiale.

Mais une répartition différente des responsabilités.

L'État n'a pas nécessairement besoin de posséder chaque bâtiment pour garantir une place.

Une commune n'a pas nécessairement besoin d'exploiter chaque structure pour garantir l'accès.

Et un entrepreneur n'a pas besoin d'être traité en adversaire pour participer à une politique publique.

La question devrait être :

« Quel montage permet de créer la place dont cette famille a besoin, dans les meilleurs délais, au meilleur coût et avec la qualité requise ? »

32

CHAPITRE

QUI PAIE ?

Il existe également une autre réalité économique.

À Genève, il serait faux d'affirmer que « personne ne paie d'impôts ».

Les statistiques fiscales montrent au contraire que la majorité des contribuables paient l'impôt.

Mais la fiscalité genevoise est fortement concentrée.

Selon les chiffres que j'ai étudiés pour 2022, 5,6 % des contribuables ne payaient aucun impôt sur le revenu et la fortune.

Et surtout, 222 contribuables, soit environ 0,06 %, auraient payé plus d'un million de francs d'impôts chacun.

À eux seuls, ils représenteraient environ **19,6 % de l'impôt cantonal et communal sur le revenu et la fortune.**

222 contribuables

soit environ 0,06 % des contribuables genevois

part des contribuables



part de l'impôt cantonal et communal sur le revenu et la fortune



Chiffres 2022 cités dans ce chapitre. 5,6 % des contribuables ne payaient aucun impôt sur le revenu et la fortune.

C'est un chiffre considérable.

Et il permet de poser la bonne question.

Ce n'est pas :

« Les autres ne paient rien. »

Ce serait faux.

La vraie question est :

« Que se passe-t-il lorsque le financement d'un système dépend fortement d'une fraction relativement réduite de contribuables ? »

33

CHAPITRE

LE CONTRIBUABLE N'EST PAS UNE RESSOURCE NATURELLE

Un contribuable n'est pas une ressource naturelle renouvelable.

Il peut :

- changer d'emploi ;
- changer de canton ;
- déménager ;
- créer une entreprise ailleurs ;
- investir ailleurs ;
- modifier son organisation professionnelle.

En Suisse, cette question compte particulièrement.

Nous avons 26 cantons.

Ils présentent des différences de fiscalité, de logement, de salaires, de transports et de services publics.

Une famille peut donc comparer.

Genève.

Vaud.

Valais.

Fribourg.

Zurich.

Zoug.

La décision de partir ne dépend jamais des seuls impôts.

Mais les impôts font partie de l'équation.

Un État doit donc aussi réfléchir à son attractivité.

34

CHAPITRE

LE RISQUE DE SPIRALE FISCALE

Imaginons un système qui dépend fortement d'une base fiscale relativement concentrée.

Si une partie de cette base disparaît :

1 les recettes diminuent



2 il faut réduire les dépenses augmenter les recettes ou augmenter la dette



3 la pression monte sur ceux qui restent



4 certains reconsidèrent à leur tour leur situation



Un risque économique qui doit être pris en considération.

Cette spirale ne se produit pas de façon automatique.

Ce serait excessif.

Mais c'est un risque économique, et il doit être pris en considération.

Une entreprise qui dépend de quelques gros clients ne cherche pas à les éloigner.

Elle cherche à les garder.

Un État qui dépend fortement de certains contribuables devrait lui aussi réfléchir à l'attractivité de son territoire.

Ce n'est pas :

« faire un cadeau aux riches ».

C'est :

gérer le risque fiscal.

35

CHAPITRE

LE PROBLÈME DES DÉPENSES PUBLIQUES

Cette question devient encore plus importante lorsque les dépenses augmentent.

Il ne faut pas considérer toute dépense publique comme mauvaise.

Un État doit employer des professionnels compétents.

Il doit les rémunérer correctement.

Il doit investir.

Il doit assurer des services de qualité.

Mais chaque dépense supplémentaire doit pouvoir répondre à une question :

Quelle valeur supplémentaire produit-elle pour la population qui la finance ?

Cette question compte surtout pour les dépenses récurrentes.

Construire un bâtiment est une dépense.

L'exploiter pendant vingt ans en est une autre.

Il faut payer :

- les salaires ;
- les charges ;
- les remplacements ;
- l'entretien ;
- l'administration ;
- les infrastructures ;
- les adaptations salariales ;
- les assurances.

Une dépense publique n'est donc jamais « gratuite » parce qu'elle apparaît dans un budget public.

Quelqu'un la finance.

36

CHAPITRE

LA QUESTION QUE LA POLITIQUE DEVRAIT POSER

Imaginons deux structures.

STRUCTURE A

Structure publique.

La collectivité finance :

- les locaux
- les investissements
- les salaires
- les charges
- une partie du fonctionnement

STRUCTURE B

Structure privée autorisée.

L'entrepreneur finance :

- le local
- les investissements
- une partie importante du fonctionnement
- les risques économiques

L'État finance uniquement une partie déterminée du coût de la place.

L'État finance uniquement une partie déterminée du coût de la place.

La question devrait être :

Combien coûte chaque place au contribuable dans A et dans B ?

Puis :

Quelle qualité obtient-on ?

Puis :

Quelle capacité peut-on créer ?

Puis :

Quel délai faut-il pour créer une place supplémentaire ?

Ce sont ces données qui permettraient de décider.

37

CHAPITRE

UNE POLITIQUE PUBLIQUE DEVRAIT POUVOIR DIRE : « NOUS NOUS SOMMES TROMPÉS »

C'est le cœur de ce livre.

Une entreprise qui constate que son modèle ne fonctionne pas doit s'adapter.

Elle regarde :

ses coûts.

ses revenus.

ses clients.

ses résultats.

Puis elle change.

Une politique publique devrait pouvoir faire la même chose.

Objectif.

Budget.

Résultat.

Mesure.

Correction.

Et surtout, elle devrait accepter une phrase simple :

*« Cette politique n'a pas produit les résultats attendus.
Nous allons changer. »*

Cette phrase n'est pas un aveu de faiblesse.

C'est peut-être au contraire l'une des caractéristiques d'une politique publique responsable.

Une politique publique n'est pas un monument que l'on doit défendre parce qu'elle existe depuis longtemps.

Il faudrait l'évaluer en permanence à partir de ses résultats.

Si elle fonctionne, on la maintient.

Si elle fonctionne partiellement, on l'améliore.

Si une autre solution fonctionne mieux, on l'adopte.

Et si elle ne fonctionne pas, on la remplace.

Cela demande une qualité politique particulière :

*la capacité à reconnaître qu'une bonne intention ne
garantit pas un bon résultat.*

ÉPILOGUE

LES DIALOGUES NE SONT PAS LE PROBLÈME

Ce livre n'est finalement pas une attaque contre les fonctionnaires.
Ni contre les élus.

Ni même contre le service public.

Il pose une question beaucoup plus fondamentale.

Que se passe-t-il lorsqu'une personne qui travaille sur le terrain dit :

« Cette règle ne fonctionne pas. »

Et que la réponse devient :

« La règle, c'est la règle. »

Que se passe-t-il lorsqu'un entrepreneur dit :

« J'ai une solution. »

Et qu'on lui répond :

« Le privé ne fonctionne pas. »

Que se passe-t-il lorsqu'un parent demande :

« Comment suis-je censé faire pendant les semaines de fermeture ? »

Et qu'il reçoit une réponse qui ne répond pas réellement à la question ?

Que se passe-t-il lorsqu'une structure risque de disparaître alors qu'elle accueille des enfants et emploie des professionnels ?

À ce moment-là, le débat n'est plus seulement celui d'une crèche.

Il devient celui de la relation entre l'État et ceux qui doivent vivre avec ses décisions.

Les phrases rapportées ici ne comptent pas parce qu'elles permettraient de juger chaque personne qui les a prononcées.

Elles sont importantes parce qu'elles illustrent une manière de penser.

Une manière de penser dans laquelle la règle peut devenir plus importante que le résultat.

Dans laquelle le statut peut devenir plus important que le besoin.

Dans laquelle le financement de la structure peut devenir plus important que l'enfant.

Dans laquelle l'augmentation du budget devient la réponse avant même que la question du fonctionnement soit résolue.

La question n'est donc pas :

« Faut-il davantage d'État ou moins d'État ? »

La question est :

« Quel État produit les meilleurs résultats avec les ressources dont il dispose ? »

Un État qui fixe des règles claires, contrôle leur respect, protège les enfants, garantit l'accès et mesure les résultats peut être très présent.

Mais il n'est pas nécessairement obligé de tout faire lui-même.

Il peut faire confiance à plusieurs acteurs.

Il peut expérimenter.

Il peut comparer.

Il peut corriger.

Et surtout, il peut accepter de changer d'avis.

C'est peut-être cela, la véritable modernité d'une politique publique.

Ne pas défendre un modèle parce qu'il est public.

Ne pas rejeter une solution parce qu'elle est privée.

Ne pas confondre égalité et uniformité.

Ne pas confondre dépense et résultat.

Ne pas confondre réglementation et qualité.

Et ne pas confondre une place créée avec une place réellement accessible à une famille.

Car à la fin, le système devrait être jugé sur une question très simple :

L'enfant a-t-il une place ?

Une place sûre.

Une place de qualité.

Une place financièrement accessible.

Une place compatible avec la vie de sa famille.

Et une place qui peut être créée lorsque le besoin apparaît.

Si la réponse est oui, le système remplit sa mission.

Si la réponse est non, il faut avoir le courage de regarder pourquoi.

Et lorsqu'une politique ne fonctionne pas, la première responsabilité politique n'est pas de demander davantage d'argent.

Elle devrait d'abord être de comprendre.

Mesurer.

Comparer.

Corriger.

Puis, si nécessaire, changer.

Car à la fin, quelqu'un paie toujours.

Mais les enfants, eux, n'attendent pas que le débat idéologique soit terminé.