

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN

GESTION DES PETITES ET

MOYENNES ORGANISATIONS

PAR

LOUISE BILODEAU

MISE EN OEUVRE DU

DESIGN ORGANISATIONNEL

DANS UNE PETITE ORGANISATION

À BUT NON LUCRATIF

JANVIER 1989

Ce mémoire a été réalisé à
l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Dans le cadre du programme de la Maîtrise
en gestion des petites et moyennes organisations

Extensionné de l'Université du Québec à Chicoutimi

À Carole, Joanne et Sylvie
qui, par leur courage et leur ténacité à
réaliser des études de 2e cycle, sont des
modèles pour nos filles à venir.



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RÉSUMÉ

"La natalité au Québec est en croissance zéro". Ce cri d'alarme lancé par les démographes commence à se faire entendre par les décideurs et par la population. Face à ce problème, les femmes, de plus en plus nombreuses à fréquenter le marché du travail, ont rapidement identifié les éléments déterminant leur décision d'avoir ou non des enfants, et, le cas échéant, le nombre d'enfants qu'elles désirent. Parmi ces éléments, il y en a un qui ressort immanquablement: la mise en place d'un réseau de services de garde accessible à toutes et à tous. Cette demande est d'ailleurs en accord avec les objectifs du législateur en matière de service de garde (1). Pourtant, en 1986, ce réseau ne répond encore qu'à 18 % des besoins et la population est toujours en attente d'une véritable politique familiale (2).

Quant aux services de garde en garderie existants et reconnus par l'Office des services de garde à l'enfance, leur situation générale n'est guère reluisante. En effet, près de 80 % des garderies québécoises sont à but non lucratif et connaissent pour la plupart d'entre elles une situation financière précaire. La recherche-action qui fait l'objet du présent mémoire a été réalisée dans une de ces garderies à but non lucratif subventionnées.

L'intervention s'est effectuée dans une organisation en crise dont la situation organisationnelle se détériorait depuis près de cinq ans. C'est pourquoi le mandat qui est confié à la chercheure en juin 1987 est on ne peut plus clair: identifier et analyser les problèmes de la garderie, explorer des voies de solution, recommander des correctifs et coordonner la mise en place de ceux-ci. Pour réaliser ce mandat, nous avons fait appel à la méthodologie des systèmes souples développée par Peter B. Checkland.

Du portrait que nous avons établi de la situation prévalant à la garderie se dégage deux principales zones problèmes: le système de gestion et la garderie comme milieu de vie. Parmi les indicateurs importants ressortis en regard de ces zones problématiques, mentionnons entre

-
1. Association nationale du Québec, "Journal des Débats", 6 décembre 1979, p. 4142, cité dans Deslongchamps, M., 1987, La politique des Services de garde à l'enfance-Résumé, OSGE, 36 p.
 2. Deslongchamps, M., 1987, La politique des services de garde à l'enfance - résumé, Direction de la recherche et des communications, Office des services de garde à l'enfance, 36 p.

autres une confusion dans les rôles et responsabilités, des difficultés financières importantes, une clientèle instable, la formalisation des relations de travail et un climat organisationnel extrêmement tendu.

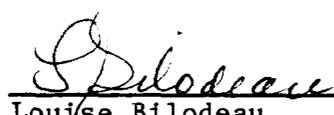
Devant une situation globale aussi détériorée, il fut entendu que la survie et la croissance de la garderie passerait par une refonte en profondeur de l'ensemble de l'organisation. Pour ce faire, le concept de "design organisationnel", tel que défini par les chercheurs Galbraith (1977) et Miller et Bédard (1985) a servi de guide. Ce concept de design organisationnel est, en deux mots, la recherche de l'équilibre entre la stratégie, la structure et les individus. Appliqué à la garderie, nous pourrions dire qu'il est un ensemble d'activités où les parents usagers et le personnel partagent une même vision de l'organisation, se reconnaissent mutuellement des champs de compétence, maintiennent un haut niveau de connaissance, encouragent la circulation de l'information et la collaboration avec le milieu, ceci afin que la garderie soit reconnue comme un milieu de vie dynamique et enrichissant pour les enfants, par les parents de la région concernée.

L'actualisation de ce modèle idéal se retrouve dans un plan d'action élaboré en collaboration avec la chercheuse, par le personnel de la garderie et les membres du conseil d'administration. Quelques éléments de ce plan ont pu être mis en place avant que ne soit mis un terme à l'intervention.

Après un bref recul par rapport à celle-ci, la chercheuse a constaté que plusieurs des éléments problématiques rencontrés à la garderie se retrouvaient à des degrés divers à l'échelle provinciale. La présente recherche-action n'ayant pas pour but premier de comparer ces problématiques, nous nous en sommes tenu aux constats sans autre analyse approfondie.

Enfin, deux brèves recommandations se dégagent de la recherche-action effectuée dans la petite garderie à but non lucratif. La première est l'embauche de gestionnaires compétents pour mener à bien les affaires des garderies. La seconde est de développer un souci constant du bien-être et de la satisfaction de la clientèle usagère.


Xvan Charbonneau,
directeur de recherche


Louise Bilodeau,
étudiante

REMERCIEMENTS

Je remercie toutes les personnes qui de près ou de loin ont collaboré à la réussite de cette recherche-action, et, plus particulièrement:

- Le personnel et les membres du conseil d'administration de la garderie;
- M. Denis Lefebvre, MMSR;
- M. Claude Tremblay, Office des services de garde à l'enfance;
- M. Jean-Pierre Rivel, Office des services de garde à l'enfance.

À Roch, Jeanine et Ghislain qui ont facilité ce travail par leur attention et leur générosité, je redis mon affection.

Enfin, je remercie M. Yvan Charbonneau, mon directeur de mémoire, de m'avoir guidée tout le long de cette aventure fascinante qu'est la recherche-action.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
RÉSUMÉ	ii
REMERCIEMENTS	iv
TABLE DES MATIÈRES	v
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTE DES FIGURES	xii
LISTE DES ANNEXES	xiii
INTRODUCTION	1
PREMIÈRE PARTIE: MÉTHODOLOGIE	4
1. RECHERCHE-ACTION	4
2. MÉTHODOLOGIE DES SYSTÈMES SOUPLES	5
2.1 <u>Élaboration de la problématique ou image riche de l'organisation</u>	6
2.2 <u>Ancrage</u>	6
2.3 <u>Conceptualisation</u>	6
2.4 <u>Comparaison</u>	7
2.5 <u>Identification des changements possibles et conception si nécessaire</u>	7
2.6 <u>Application des changements sélectionnés</u>	7
2.7 <u>Contrôle</u>	7
3. LES ACTEURS	8
4. LE MANDAT	8
DEUXIÈME PARTIE: PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE	10
1. UN PEU D'HISTOIRE	10

	Page
2. LA SITUATION DES SERVICES DE GARDE AU QUÉBEC	19
2.1 <u>Les besoins de garde</u>	19
2.2 <u>Les préférences des parents québécois</u>	19
2.3 <u>Les services de garde reconnus par l'Office des services de garde à l'enfance</u>	20
2.4 <u>Caractéristiques des usagères et usagers des services de garde</u>	21
2.5 <u>Les tarifs des services de garde reconnus</u>	22
2.5.1 TARIF QUOTIDIEN PAR ENFANT	22
2.5.2 CONDITIONS DE PAIEMENT PARTICULIÈRES	22
2.5.3 FRAIS D'INSCRIPTION	23
2.5.4 AIDE FINANCIÈRE AUX PARENTS	23
2.6 <u>Problématique des services de garde: résumé</u>	23
3. LES SERVICES DE GARDE EN GARDERIE	26
3.1 <u>La structure</u>	26
3.2 <u>La situation financière des garderies subventionnées</u>	28
3.3 <u>La clientèle</u>	29
3.4 <u>Le personnel</u>	30
3.4.1 LE PERSONNEL DE DIRECTION	30
3.4.2 LE PERSONNEL DE GARDE	31
3.5 <u>Le fonctionnement interne des garderies</u>	33
3.6 <u>Problématique des garderies québécoises</u>	33
TROISIÈME PARTIE: L'INTERVENTION	36
CHAPITRE I - PORTRAIT DE L'ORGANISATION	36
1. LA GARDERIE	36
1.1 <u>Présentation de l'organisation</u>	36
1.2 <u>Historique conduisant à l'intervention</u>	37
2. EXAMEN DE L'ENVIRONNEMENT DE LA GARDERIE ET DU SUPER-SYSTÈME DANS LEQUEL ELLE ÉVOLUE	39
2.1 <u>L'Office des services de garde à l'enfance, un super-système</u>	41
2.2 <u>L'environnement</u>	44
2.2.1 LA POPULATION	44
2.2.2 LA MAIN-D'OEUVRE	45
2.2.3 LES SYNDICATS	47
2.2.4 L'ASSOCIATION DES DIRECTEURS ET DIRECTRICES DE GARDERIES DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE (AGDAT)	48
2.2.5 LA COMMISSION SCOLAIRE ROUYN-NORANDA (CSRN)	48
2.2.6 L'ÉTABLISSEMENT BANCAIRE	48
2.2.7 LES ORGANISMES DIVERS	48
2.2.8 LE MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE ET DE LA SÉCURITÉ DU REVENU	49
2.2.9 LA CONCURRENCE	49

3. ÉTUDE DU SYSTÈME	50
3.1 Les structures	50
3.1.1 STRUCTURE LÉGALE	50
3.1.1.1 Définition du service de garde en garderie	50
3.1.1.2 La qualité des responsables	50
3.1.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	51
3.1.2.1 Organigramme	51
3.1.2.2 L'assemblée générale	52
3.1.2.3 Le conseil d'administration	53
3.1.2.4 Le syndicat	56
3.1.2.5 Les comités	57
a) Comité grille d'évaluation	58
b) Comité pédagogie	58
c) Comité ad hoc chargé d'élaborer une "politique de membres"	59
d) Comité de relations de travail	60
3.1.2.6 Descriptions de tâches	60
3.1.2.7 Règlements et politiques de gestion	61
3.1.3 STRUCTURE PHYSIQUE	62
3.2 Les processus	65
3.2.1 LE SYSTÈME ET SES SOUS-SYSTÈMES	65
3.2.2 LE SOUS-SYSTÈME GESTION	67
3.2.2.1 Le processus de mise en oeuvre stratégique	67
3.2.2.2 Le processus de gestion opérationnelle ...	71
3.2.3 LE SOUS-SYSTÈME SERVICE DE GARDE	75
3.2.3.1 Le processus de service de garde	75
3.3 Les ressources	78
3.3.1 LES RESSOURCES HUMAINES	78
3.3.1.1 Les parents usagers	78
3.3.1.2 Le conseil d'administration	80
3.3.1.3 La directrice	80
3.3.1.4 Le personnel syndiqué	80
3.3.2 LES RESSOURCES FINANCIÈRES	83
3.3.2.1 Politique de facturation	83
3.3.2.2 Fonds de roulement	86
3.3.2.3 Les revenus	86
3.3.2.4 Les dépenses	90
3.4 Le climat organisationnel	91
3.5 Les zones problèmes	95
3.5.1 LE SYSTÈME DE GESTION	95
3.5.2 LA GARDERIE COMME MILIEU DE VIE	97
3.6 <u>Choix d'un poste problème sur lequel sera axé la suite</u> <u>de l'intervention</u>	98
CHAPITRE II - L'ANCRAGE	102
1. CHOIX DU SYSTÈME PERTINENT	102
1.1 <u>Le design organisationnel selon Jay R. Galbraith</u>	104

1.2 <u>Le design organisationnel selon Roger Miller et Michel Bédard</u>	107
2. DÉFINITION DU SYSTÈME PERTINENT	109
3. VALIDATION DE L'ÉNONCÉ	110
CHAPITRE III - CONCEPTUALISATION	111
1. PRÉSENTATION DU MODÈLE CONCEPTUEL	111
2. EXPLICATION DU MODÈLE CONCEPTUEL	111
CHAPITRE IV - COMPARAISON	114
CHAPITRE V - LES CHANGEMENTS SOUHAITÉS	115
CHAPITRE VI - APPLICATION DES CHANGEMENTS	116
QUATRIÈME PARTIE: RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE	117
CHAPITRE I - RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE	117
1. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	117
1.1 <u>Démarche réalisée</u>	117
1.2 <u>Comparaison entre la démarche méthodologique proposée et celle réalisée</u>	122
2. LA RECHERCHE-ACTION	123
2.1 <u>Son déroulement</u>	123
2.1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	124
2.1.2 LA DIRECTRICE	126
2.1.3 LE PERSONNEL SYNDIQUÉ	127
2.1.4 LA CHERCHEURE	129
2.2 <u>Le processus de validation</u>	131
CHAPITRE II - RÉFLEXION LIÉE AU SAVOIR	136
1. LE DESIGN ORGANISATIONNEL ET SA MISE EN OEUVRE DANS UNE PETITE ORGANISATION À BUT NON LUCRATIF	136
2. LE BILAN DE LA PRÉSENTE RECHERCHE-ACTION ET LA PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DES GARDERIES QUÉBÉCOISES: DEUX POIDS, DEUX MESURES?	140
2.1 <u>La situation financière</u>	140
2.2 <u>La clientèle</u>	141
2.3 <u>Le personnel</u>	142
2.4 <u>Le fonctionnement</u>	144

	Page
CONCLUSION	146
BIBLIOGRAPHIE	150
ANNEXES	156

LISTE DES TABLEAUX

	Page
DEUXIÈME PARTIE	
TABLEAU 1 : Mode de garde privilégié en fonction de l'âge de l'enfant.....	20
TABLEAU 2 : Distribution des garderies selon le type d'incorporation au 31 mars 1985.....	28
TABLEAU 3 : Distribution des éducatrices selon leur contrat de travail par type de garderies et salaire horaire moyen en 1985.....	32
TABLEAU 4 : Type de participation du personnel à certains comités dans les garderies sans but lucratif subventionnées de 60 places et plus (1984).....	34
TROISIÈME PARTIE	
TABLEAU 5 : Répartition des enfants par groupe d'âges.....	37
TABLEAU 6 : Répartition de la contribution financière annuelle de l'Office des services de garde à l'enfance pour les exercices financiers 1985-1986 et 1986-1987 de la garderie.....	43
TABLEAU 7 : Formation reconnue par l'Office des services de garde à l'enfance.....	46
TABLEAU 8 : Répartition des postes syndiqués réguliers à la garderie (1987).....	81
TABLEAU 9 : Années d'ancienneté chez le personnel syndiqué de la garderie au 1er août 1987.....	81
TABLEAU 10: Distribution du personnel de garde selon le niveau de scolarité.....	82
TABLEAU 11: Revenus de la garderie - périodes 1985-1986, 1986-1987.....	84
TABLEAU 12: Revenus annuels maximum possibles.....	89

QUATRIÈME PARTIE

TABLEAU 13: Interventions réalisées dans le cadre de la recherche-action à la garderie.....	118
TABLEAU 14: Modèles d'organisation d'assemblées générales à la garderie.....	143

LISTE DES FIGURES

	Page
TROISIÈME PARTIE	
FIGURE 1 : L'organisation et son environnement.....	40
FIGURE 2 : Organigramme.....	51
FIGURE 3 : Plans physiques de la garderie.....	63
FIGURE 4 : Le système et ses sous-systèmes.....	66
FIGURE 5 : Processus de mise en oeuvre stratégique.....	68
FIGURE 6 : Processus de gestion opérationnelle.....	72
FIGURE 7 : Processus de service de garde.....	76
FIGURE 8 : Zones problématiques.....	99
FIGURE 9 : Indicateurs et dysfonctionnements.....	100
FIGURE 10: Le design organisationnel d'après Galbraith.....	105
FIGURE 11: Processus continu de design organisationnel.....	108
FIGURE 12: Modèle conceptuel de design organisationnel à la garderie.....	112
QUATRIÈME PARTIE	
FIGURE 13: Pyramide d'identification des changements souhaités.....	119

LISTE DES ANNEXES

	Page
ANNEXE I : Mandat.....	156
ANNEXE II : Politique relative à la gestion des ressources humaines.....	159
ANNEXE III : Les catégories de services de garde.....	161
ANNEXE IV : L'aide financière aux parents.....	163
ANNEXE V : Article 7 de la convention collective de la garderie.	166
ANNEXE VI : État des revenus et dépenses de la garderie.....	168
ANNEXE VII : Plan d'activités 1987-1988.....	170
ANNEXE VIII: Grille d'évaluation d'une réunion d'expression.....	181

INTRODUCTION

Le présent mémoire constitue le rapport final d'une recherche-action menée au terme d'études à la maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations. Cette recherche-action a permis de concilier deux choses: une exigence partielle à ladite maîtrise et un intérêt personnel pour le développement des organisations à but non lucratif. Notre intérêt origine en partie d'une grande curiosité envers des organisations où les femmes sont majoritairement présentes. Délaissant les pratiques traditionnelles celles-ci ont développé à maintes occasions des approches novatrices afin de mieux répondre à leurs besoins. La thérapie féministe et la gestion par collégialité représentent à cet égard de bons exemples. Conséquemment notre recherche-action a été réalisée dans une de ces organisations à but non lucratif, en l'occurrence une garderie.

Compte tenu de l'intensité et de la complexité des relations interpersonnelles qui existent généralement dans les très petites organisations, nous avons choisi une méthodologie qui saurait évoluer au gré de la situation. La méthodologie des systèmes souples développée par Peter B. Checkland répondait ainsi à un double objectif de la chercheure en se présentant comme une méthode de recherche scientifiquement rigoureuse mais malléable.

Avant de procéder à l'intervention de recherche-action proprement dite, nous avons voulu non seulement connaître la problématique générale des services de garde au Québec mais aussi celle plus particulière des services de garde en garderie. Ce tour d'horizon visait à nous procurer des éléments de réflexion et des indices comparatifs afin de maximiser les résultats de l'intervention à la garderie.

Une fois le cadre général bien campé nous avons fait un portrait des plus complets possibles de la garderie. C'est à l'examen de ce portrait que nous avons été amenée à choisir et à appliquer le design organisationnel comme élément de solution à la survie et à la croissance de la garderie. Le design organisationnel sert alors de guide dans l'élaboration d'un modèle conceptuel adapté aux besoins et aux désirs de l'organisation concernée. Par la suite, un plan d'action détaillé fut élaboré conjointement par l'ensemble des employées et des membres du conseil d'administration, ceci avec le support actif de la chercheure.

L'intervention sur le terrain a pris fin peu de temps après le début de la mise en application du plan d'action signifiant ainsi le passage à une autre étape de notre recherche-action, soit celle de la réflexion. Nous nous sommes ainsi retrouvés à l'heure du regard critique sur la méthodologie et sur l'application du design organisationnel dans les petites organisations à but non lucratif. Enfin, le mémoire se termine par un parallèle entre les problèmes actuels que rencontrent les garderies québécoises et ceux identifiés à la garderie où nous sommes intervenus.

Une brève conclusion vint ensuite clore cette recherche-action. Le lecteur aura par ailleurs compris que celle-ci ne proposa pas de "recette", tout au plus donna-t-elle des pistes et formula-t-elle des souhaits...

PREMIÈRE PARTIE

MÉTHODOLOGIE

1. RECHERCHE-ACTION

S'inscrivant dans un nouveau courant d'idées, la présente recherche en est une qui déborde des cadres statiques de la recherche conventionnelle en prenant en considération l'élément dynamique des organisations. Cette recherche se veut une recherche-action, avec toutes les implications que cela comporte. La définition du concept de recherche-action élaboré à la suite des travaux effectués par un groupe d'étude de l'Université de Chicoutimi nous semble à cet égard on ne peut plus clair:

La recherche-action est un processus dans lequel les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement une donnée et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être, dans un cadre éthique mutuellement accepté (1).

Le présent document permet de suivre pas à pas une démarche de recherche-action effectuée auprès d'une petite organisation à but non

1. P. Prévost, A. Lapointe, et al., 1982, "Vers une définition du concept de recherche-action" in Revue P.M.O., vol. 1, no 1, D.S.E.A., U.Q.A.C., p. 20.

lucratif. Comme toute recherche, celle-ci puise sa valeur scientifique dans la méthodologie qu'elle privilégie. L'intervention qui suit s'inspire directement de la méthodologie des systèmes souples élaborée par Peter B. Checkland.

2. MÉTHODOLOGIE DES SYSTÈMES SOUPLES

Selon Prévost (1983), Checkland a développé la méthodologie des systèmes souples afin de faciliter l'intervention dans des situations perçues comme complexes et peu structurées. La méthode qu'il propose se veut essentiellement "un support méthodologique pour passer de l'étude d'une situation à la modification de cette situation (1)". Par conséquent, le chercheur y joue un rôle de conseiller et n'a donc pas l'entier contrôle sur le déroulement du processus, celui-ci, précisons-le, étant continu et évoluant au même rythme que la situation.

Prévost (1983) nous informe que la méthodologie de Checkland comporte sept étapes ne se déroulant pas dans un ordre chronologique prédéfini:

1. Élaboration de la problématique ou image riche de l'organisation.

1. P. Prévost, 1983, Le diagnostic-intervention: une approche systématique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Chicoutimi, LEER, p. 71.

2. Ancrage.
3. Conceptualisation.
4. Comparaison.
5. Identification des changements possibles et conception si nécessaire.
6. Application des changements.
7. Contrôle.

Afin de bien situer le lecteur, expliquons brièvement chacune de ces étapes.

2.1 Élaboration de la problématique ou image riche de l'organisation

Il s'agit ici de décrire la situation telle que perçue par ses protagonistes, ci-appelés acteurs. Aussi le chercheur doit-il faire montre d'une grande neutralité, tant à l'étape de la cueillette des données qu'à celle de l'élaboration de l'image riche.

2.2 Ancrage

L'ancrage nous donne la perspective dans laquelle sera abordé un problème sélectionné à partir de la représentation de la situation.

2.3 Conceptualisation

La conceptualisation est la construction d'un modèle qui a pour point de départ l'ancrage. Ce modèle met en relief les principales activités nécessaires pour assurer un meilleur fonctionnement de l'organisation.

2.4 Comparaison

En prenant le modèle conceptuel comme cadre de référence, nous identifions les écarts entre la situation réelle et une situation idéale.

2.5 Identification des changements possibles et conception si nécessaire

Les différents acteurs impliqués dans l'intervention sélectionnent les changements souhaités afin de combler les écarts préalablement identifiés, et ce, tout en tenant compte de la faisabilité de ces changements.

2.6 Application des changements sélectionnés

Nous savons qu'en général les changements ne se font pas sans heurts. C'est pourquoi la réussite de leur application au sein d'une organisation nécessite l'élaboration d'une stratégie bien orchestrée par le chercheur-expert et le client.

2.7 Contrôle

Le contrôle est vu ici comme une activité intrinsèque au processus continu de recherche-action. Il consiste en une évaluation régulière des actions portées et de leur impact sur l'environnement. Selon Checkland, la validité du contrôle repose sur l'implication directe et constante des acteurs et chercheurs.

3. LES ACTEURS

"L'acteur est un membre de l'organisation (formelle ou informelle) qui rencontre un problème immédiat et décide d'entreprendre une action (1)". À cet égard, l'équipe de Prévost et Lapointe (1982) nous signale qu'idéalement toutes les personnes touchées par le problème pour lequel on fait appel à un expert devraient être impliquées dans la recherche-action à entreprendre et aussi en être les acteurs. En ce qui nous concerne, cet idéal devrait être atteint, vu le nombre peu élevé d'acteurs qui participeront à cette recherche-action, nombre évalué à tout au plus une vingtaine de personnes. Toutefois, des interlocuteurs privilégiés sont désignés par l'organisation dans le but de constituer un comité consultatif. Outre deux membres du conseil d'administration et deux représentantes du personnel syndiqué, y siègent un agent de programme du ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu et la chercheure. La recherche-action est subventionnée en grande partie par le gouvernement provincial, dans le cadre d'un programme de protection de l'emploi; c'est ce qui explique la présence d'un agent de programme au sein du comité.

4. LE MANDAT

Une entente intervenue entre le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu du Québec et le conseil d'administration de la garderie a confié au comité consultatif le mandat

1. P. Prévost, A. Lapointe, et al., op. cit., p. 20.

d'identifier et d'analyser les problèmes de l'entreprise, d'explorer les voies de solution, de recommander aux participants les correctifs appropriés et de coordonner les différentes ressources au niveau de l'exécution des recommandations (1).

La chercheure apporte un support conseil et technique au comité et est responsable de mener à bien l'intervention (annexe I).

-
1. Guide de fonctionnement du programme de protection de l'emploi dans l'entreprise, sans date, Gouvernement du Québec, sans pagination.

DEUXIÈME PARTIE

PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

1. UN PEU D'HISTOIRE...

Au Québec, selon une recherche de Desjardins et Alsène (1984), les premières garderies organisées font leur apparition au milieu du XIXe siècle. À cette époque, nombreuses sont les familles agricoles qui viennent s'établir à Montréal. Leurs conditions de vie sont difficiles et, pour survivre, un seul salaire ne suffit pas toujours. Afin d'aider leur famille, les enfants entrent très jeunes sur le marché du travail, souvent précédés de leur mère.

Très tôt les soeurs de la Providence et les soeurs Grises décident de venir en aide aux familles ouvrières et commencent à accueillir les enfants sur une base journalière. Elles fondent ainsi des "salles d'asile". En 1900, on en compte six à Montréal, dont la clientèle se compose essentiellement d'enfants d'origine modeste.

Les multiples problèmes suscités par l'industrialisation et la crise économique de 1930 forcent peu à peu le gouvernement provincial à s'impliquer dans un nouveau secteur: celui des affaires sociales.

Puis, au début des années quarante, les gouvernements manifestent un intérêt soudain pour les garderies. On comprendra pourquoi en 1942, lorsque le gouvernement fédéral met sur pied un programme de création de garderies destinées aux enfants "dont la mère est engagée dans un travail reconnu comme essentiel à l'EFFORT DE GUERRE (1)". Une fois la guerre terminée, on invite gentiment les femmes à retourner au foyer et on cesse de subventionner les garderies. Malgré cela, diverses raisons font que les femmes sont de plus en plus nombreuses à envahir le marché du travail et à y rester. Le problème de garde des enfants demeure donc entier.

La Révolution tranquille des années soixante annonce le début d'une mutation profonde de la société québécoise. Dans le même mouvement, on note que "...les transformations socio-économiques que connaît le Québec, conjuguées à une diminution du pouvoir de l'Église et à une scolarisation plus poussée, ont une incidence directe sur la vie des femmes (2)". Desjardins et Alsène (1984) nous rappellent qu'on assiste alors, sans en mesurer toute la portée, à une entrée massive des femmes sur le marché du travail, et, qui plus est, des femmes mariées, puisque la proportion de ces dernières occupant un emploi passe de 7,55 %, en 1941, à 48,78 %, en 1971. Au cours de cette période, le mouvement féministe, lui aussi,

1. G. Desjardins, E. Alsène, 1984, L'histoire des garderies au Québec entre 1968 et 1980, collection "Études et recherches", volume IV, Gouvernement du Québec, p. 13.

2. Ibid., p. 19.

prend de l'ampleur. Du discours portant sur l'égalité entre les femmes et les hommes ressort clairement la nécessité de créer un réseau de garderies publiques, sans lequel cette égalité demeurerait pure utopie.

Sans l'avoir vraiment planifiée, le gouvernement fédéral contribuera, de 1972 à 1974, à l'émergence de 70 garderies au Québec, ceci par l'entremise du Programme d'initiative locale (PIL). À la même époque, les gouvernements canadien et québécois adoptent les premières mesures fiscales destinées aux parents ayant des enfants à charge de moins de 14 ans: les déductions pour frais de garde. Toutefois, celles-ci ne sont accessibles qu'aux femmes qui reçoivent un salaire ou aux hommes "chefs d'une famille monoparentale ou dont l'épouse ne peut prendre soin des enfants en raison d'une infirmité (1)". Ainsi, la travailleuse au foyer et l'étudiante se voient exclues de ces mesures fiscales.

Ces années verront aussi naître le Comité de liaison des garderies populaires. Constitué d'un regroupement de garderies, son objectif à long terme est "l'établissement d'un système universel de garderies populaires financées par l'État et contrôlées par les usagers (2)".

En juin 1974, le ministère des Affaires sociales du Québec (MAS) annonce une première politique en matière de services de garde, mieux

1. Ibid., p. 33.

2. Ibid., p. 36.

connue sous le nom du Plan Bacon. Cette politique consiste essentiellement en un programme de subventions à deux volets: une aide financière aux parents dont les enfants fréquentent une garderie (à but lucratif ou non) et une subvention de démarrage pour faciliter le développement de nouvelles garderies à but non lucratif. En faisant le choix d'aider financièrement les parents, plutôt que de subventionner le fonctionnement des garderies, le gouvernement confirme à ces dernières qu'il adopte une philosophie diamétralement opposée à la leur. Les garderies, par la voix du Comité de liaison des garderies populaires, affirment

que l'éducation des enfants est une responsabilité sociale, alors que les représentants du MAS prétendent que les parents sont les premiers responsables de la garde de leurs enfants et qu'ils doivent jouer un rôle prépondérant dans le financement de ces services (1).

Bien que l'on note des visions fondamentalement différentes, on ne peut que constater de part et d'autre que les garderies sont là pour demeurer. La création, en 1975, du Service des garderies en est un bon exemple. De celui-ci on attend qu'il supporte l'implantation de nouvelles garderies et qu'il voit à l'amélioration continue des programmes d'activités des garderies. En 1976, on compte donc 220 garderies pour 9 596 places autorisées, 111 de ces garderies étant à but non lucratif (50 %) pour 5 133 places, ce qui représente 53 % du nombre total de places disponibles. On estime alors qu'environ 125 000 jeunes Québécois

1. Ibid., p. 41.

ont besoin de services de garde. Malheureusement le budget du Service des garderies ne prévoit encore rien comme aide de fonctionnement aux garderies et plusieurs d'entre elles, face à une situation financière plus que précaire, doivent fermer leurs portes. Le Service des garderies poursuivra tout de même ses activités jusqu'à l'adoption du projet de loi 77, lequel institue en 1979 l'Office des services de garde à l'enfance. Les objectifs du projet de loi ont été énoncés d'une manière claire et sans équivoque:

Il y a deux objectifs fondamentaux dans ce projet de loi et dans la philosophie du gouvernement. D'abord d'aider la femme, la mère d'un jeune enfant, qui désire travailler, à exercer ce droit au travail, mais en même temps, aider aussi la femme, qu'elle travaille au foyer ou à l'extérieur du foyer, à exercer un autre droit qui est aussi fondamental que le droit au travail, c'est-à-dire le droit aux loisirs. Par conséquent, en diversifiant, en offrant différentes sortes de services de garde, garde régulière, garde occasionnelle, garde familiale, garde en garderie, nous aidons et nous voulons réaliser ce double objectif, celui de faciliter l'exercice de ces deux droits de la femme: son droit au travail et son droit aux loisirs.

Le deuxième grand objectif touche, cette fois-ci, non pas la mère, non pas la femme, mais l'enfant. Ce projet de loi établit clairement le droit du jeune enfant à un service de garde de qualité. Ces deux objectifs, autant du côté de la mère que du côté de l'enfant, nous voulons les réaliser le plus rapidement possible. Nous voulons les réaliser en nous basant sur quelques principes fondamentaux qui ressortent de ce projet de loi (1).

1. Assemblée nationale du Québec, op. cit., p. 4142.

Dans un même élan, ces trois principes de base sont énoncés par le ministre des Affaires sociales de l'époque, Denis Lazure.

1. Participation des parents à deux niveaux:
 - a) Participation financière.
 - b) Participation dans l'organisation, la gestion et la direction.
2. Liberté de choix du type de service de garde.
3. Accès aux services par la multiplication des budgets et par l'augmentation du nombre de services disponibles.

Dès le début de ses opérations, l'Office des services de garde à l'enfance se donne une vision à long terme de ce que doit être un réseau de services de garde québécois. Cette vision a pour principales caractéristiques:

1. L'UNIVERSALITÉ DES SERVICES DE GARDE, c'est-à-dire rendre les services accessibles physiquement, financièrement et "à tous les enfants ayant besoin d'être gardés, peu importe le motif de garde (1)".

1. L. Bouchard, R. Spain, Les services de garde au Québec: une vue d'ensemble, 1983, OSGE, édition révisée, p. 28.

2. LA DIVERSITÉ DES SERVICES DE GARDE, diversité tant dans les modes de garde que dans les modèles éducatifs adoptés par les divers milieux de garde.

3. LA LIBERTÉ DE CHOIX DES PARENTS PAR RAPPORT AUX SERVICES DE GARDE. Tout en respectant ce libre choix, l'Office des services de garde à l'enfance considère que les parents qui utilisent un service de garde avec permis devraient être avantagés financièrement, ceci, afin que l'on puisse à la fois maintenir et améliorer constamment la qualité de ces services.

4. LE CONTRÔLE DES SERVICES DE GARDE PAR LES PARENTS USAGERS. Celui-ci apparaît comme "un élément pouvant favoriser une plus grande cohérence des valeurs entre familles et milieux de garde (1)". En privilégiant le développement de services de garde dont le permis est détenu par une coopérative ou par une corporation sans but lucratif administrée par une majorité de parents usagers, l'Office des services de garde à l'enfance respecte bien cette orientation.

5. LE FINANCEMENT DES SERVICES DE GARDE PAR LES PARENTS ET LA COLLECTIVITÉ. L'Office des services de garde à l'enfance

visé le développement d'un réseau de services de garde dans lequel les parents conserveront, (en fonction de leur capacité de payer) la

1. Ibid., p. 30.

responsabilité d'une partie du financement, l'autre partie étant assumée par la collectivité (1).

En complément à ses orientations, l'Office des services de garde à l'enfance énonce à l'égard des garderies, TROIS PRINCIPES FONDAMENTAUX qui la guideront tout au long de son mandat:

- le bien-être des enfants;
- la participation des parents à l'implantation et à la gestion du service de garde;
- la reconnaissance du rôle du personnel de garde, qui se traduit par la possibilité de formation et de perfectionnement et par des conditions de travail appropriées (2).

Enfin l'Office des services de garde à l'enfance considère que son rôle ne pourra être pleinement efficace que si il peut compter sur le support des autres intervenants préoccupés comme lui par le développement des services de garde. Plusieurs de ces intervenants sont déjà clairement identifiés: les parents, les municipalités, le milieu de l'éducation et les établissements du réseau de la santé et de la fonction publique.

En 1983, l'Office des services de garde élabore enfin son plan de développement. Celui-ci s'inscrit dans la même ligne de pensée que les

1. Loc. cit.

2. M. Deslongchamps, op. cit. p. 8.

principes énoncés lors de l'adoption de la Loi sur les services de garde à l'enfance et vient préciser les orientations adoptées au début de son mandat.

Le plan entend avantager les services de garde contrôlés par les parents usagers en continuant à les subventionner directement. De même, l'aide financière ne demeurera accessible qu'aux parents utilisant un service de garde qui détient un permis de l'Office des services de garde à l'enfance. Par ailleurs, la priorité de développement est mise sur les garderies et le plan vise deux objectifs: doubler en cinq ans le nombre de places de garde autorisées, ce qui représente 25 000 nouvelles places, et éliminer progressivement certaines disparités régionales. Malheureusement, le premier de ces objectifs est soumis aux aléas de la vie gouvernementale et les crédits escomptés n'ont pu à ce jour être obtenus en totalité.

Du plan de développement est ressortie une série de politiques portant sur divers aspects des services de garde, à savoir entre autres:

- l'intégration des enfants handicapés;
- la formation du personnel;
- la garde des pouspons (enfants de moins de 18 mois);
- les garderies non subventionnées;

- le financement des services de garde reconnus par l'Office des services de garde à l'enfance;
- les locaux des services de garde;
- les relations de travail dans les garderies (annexe II).

2. LA SITUATION DES SERVICES DE GARDE AU QUÉBEC

2.1 Les besoins de garde

Deslongchamps (1987) estime qu'au Québec, en 1983, 284 500 enfants d'âge préscolaire étaient gardés régulièrement ou à l'occasion. Ce nombre est basé sur le taux d'activité des mères ayant des enfants d'âge préscolaire, lequel était, en 1984, de 50,1 %. À ces 284 500 enfants, il faut ajouter un nombre indéterminé d'enfants dont les mères ont recours aux services de garde pour des raisons tel un retour partiel aux études, la participation à des activités de loisir ou une incapacité temporaire.

2.2 Les préférences des parents québécois

Un sondage réalisé en 1982 par l'Université de Montréal et rapporté par Deslongchamps (1987) nous révèle que les préférences des parents québécois quant au mode de garde de leur enfant varient sensiblement selon l'âge de l'enfant. Le tableau suivant nous montre que plus l'enfant est jeune, plus les parents privilégient la garde à domicile.

Tableau 1

**MODE DE GARDE PRIVILÉGIÉ EN FONCTION
DE L'ÂGE DE L'ENFANT**

Modes de garde privilégié	Enfants moins d'un an	Enfants 1-2 ans	Enfants 3-4 ans
. Dans une garderie	50,4 %
. Au domicile des parents	70,3 %	62,8 %	37,9 %
. Autre résidence privée	11,7 %

N.B. .. donnée non disponible

Source:
Deslongchamps, 1987.

2.3 Les services de garde reconnus par l'Office des services de garde à l'enfance

La Loi sur les services de garde à l'enfance (1) classe les services de garde en cinq catégories (voir annexe III).

1. Loi sur les services de garde à l'enfance, L.R.Q., chapitre S-4.1; à moins d'indication contraire, le terme "loi", dans la présente recherche, réfère à la Loi sur les services de garde à l'enfance.

1. Service de garde en garderie.
2. Service de garde en halte-garderie.
3. Service de garde en jardin d'enfants.
4. Service de garde en milieu familial.
5. Service de garde en milieu scolaire.

Actuellement, les articles de la loi portant sur les haltes-garderies et les jardins d'enfants ne sont pas en vigueur. Quant au service de garde en milieu scolaire, il est bon de préciser qu'il est sous la juridiction du ministère de l'Éducation. Pour l'ensemble de ces services, l'étude de Deslongchamps (1987) dénombrait, au 31 mars 1986, 674 garderies, qui totalisaient 32 677 places, et 47 agences comptaient selon elle 3 060 places, alors que le milieu scolaire offrait 16 793 places aux enfants.

2.4 Caractéristiques des usagères et usagers des services de garde

Il semble que l'on ignore encore à peu près tout du profil des parents qui utilisent les services de garde reconnus. En fait, les seules données tangibles nous sont fournies par Deslongchamps (1987) et concernent le pourcentage de bénéficiaires du programme d'aide financière aux parents. Ceux-ci représentaient, au 31 mars 1985, 50,1 % des usagers des garderies et 52,7 % des services de garde en milieu familial.

2.5 Les tarifs des services de garde reconnus

2.5.1 TARIF QUOTIDIEN PAR ENFANT

La recherche de Deslongchamps (1987) nous indique qu'au 31 mars 1986, le tarif quotidien moyen par enfant était de:

- 12,72 \$ pour les garderies à but non lucratif contrôlées par une majorité de parents;
- 11,79 \$ pour les autres garderies à but non lucratif;
- 13,63 \$ pour les garderies à but lucratif;
- 11,98 \$ pour les agences de service de garde en milieu familial.

2.5.2 CONDITIONS DE PAIEMENT PARTICULIÈRES

Selon Dumais (1986), les tarifs quotidiens sont parfois associés à des conditions de paiement relatifs aux absences des enfants en cas de maladie ou lors des vacances. Ces politiques tarifaires traduisent des différences notables quant à la gestion des revenus des garderies. On estime qu'environ la moitié d'entre elles exigent une contribution durant l'absence des enfants en cas de maladie. Dans la plupart des cas, cette contribution sera partielle. Pour la période des vacances, ce sont près de 71 % des garderies qui demandent une contribution minimum.

Somme toute, les "garderies qui exigent d'être payées au complet durant l'absence des enfants s'assurent ainsi d'une entrée régulière de

revenus (1)". Malheureusement, celles-ci ne représentent qu'environ 9 % des garderies.

2.5.3 FRAIS D'INSCRIPTION

Dumais (1986) nous apprend que plus de 60 % des garderies comptent annuellement sur des frais d'inscription comme apport supplémentaire de revenus, et cela, bien que 90 % d'entre elles imposent des frais d'inscription. Ces frais se situent généralement entre 10 et 15 \$. La majorité des garderies réclament des frais d'inscription pour chaque enfant, mais il s'en trouve quelques-unes qui imposent des frais par famille.

2.5.4 AIDE FINANCIÈRE AUX PARENTS

Depuis octobre 1986, le montant d'aide maximum accordé aux parents est de 10,50 \$ par jour pour un enfant de moins de 6 ans, et de 5,25 \$ par jour pour un enfant de 6 ans et plus (annexe IV).

2.6 Problématique des services de garde: résumé

Force nous est d'abord de constater un écart important entre un des objectifs de départ du législateur, qui visait à rendre accessible les

1. F. Dumais, et al., À propos des garderies-situation des garderies au Québec en 1985, OSGE, 1986, p. 147.

services de garde à tous les enfants québécois, et le nombre de places réelles créées depuis l'entrée en vigueur de la Loi sur les services de garde à l'enfance. En effet, malgré que, de 1980 à 1985, l'on note un accroissement de 53 % du nombre de places en services de garde, il n'en demeure pas moins qu'au printemps 1986, le réseau ne répondait encore qu'à 18 % des besoins (Deslongchamps, 1987).

La difficulté d'appliquer les principes de base qu'on s'est donnés tant au gouvernement qu'à l'Office des services de garde à l'enfance fait aussi partie de la problématique québécoise des services de garde. Ces principes sont, rappelons-le, la participation des parents, leur liberté de choix quant au mode de garde et à l'accès aux services.

De toujours, la participation des parents a été vue comme un élément qui serait en quelque sorte garant de services de garde de qualité et de la préservation des valeurs familiales. À titre d'exemple, mentionnons la participation active qui est requise des parents lors de l'implantation des services de garde. Malheureusement, ceux-ci ont souvent de la difficulté à trouver toute l'information nécessaire à la mise sur pied d'un service de garde. De plus, l'accès au crédit et à des locaux adéquats leur posent aussi fréquemment des problèmes. Indubitablement donc, la multiplicité des contraintes freine le développement de nouveaux services de garde.

La participation des parents s'avère également problématique au point de vue de la gestion des services de garde. Le peu de disponibilité des parents, un taux de roulement souvent élevé, l'absence

d'expertise en matière de gestion "... de même que les exigences particulières que suscite le contrôle d'un service dont on est l'utilisateur... (1)" nous amènent à questionner l'efficacité réelle de la participation des parents dans la gestion des services de garde.

Parmi les principes de base déjà énoncés, on retrouve celui de la liberté de choix des parents quant au mode de garde de leurs enfants. Cette liberté signifie bien peu de choses, compte tenu que l'Office des services de garde à l'enfance a déjà fait ses choix. D'abord en ne reconnaissant pour l'instant que trois modes de garde, et ensuite en ne supportant financièrement que les parents dont les enfants fréquentent une garderie détenant un permis relatif à un de ces modes de garde. Le libre choix des parents pour un service de garde de qualité s'avère donc finalement très relatif.

L'accès aux services se bute lui aussi au nombre et au mode restreints de services de garde existants. Car la plupart des services offerts ne permettent pas de répondre à des besoins plus spécifiques des parents; à ce sujet, que l'on pense aux parents qui travaillent sur des quarts, en milieu rural, les fins de semaine, etc.

Enfin, soulignons que le programme québécois d'aide financière aux parents à faible revenu favorise ces derniers dans l'accessibilité aux

1. M. Deslongchamps, op. cit., p. 27.

services de garde. Toutefois, il n'en est pas de même pour les familles à revenu moyen qui ne peuvent, à l'heure actuelle, profiter ni d'une aide financière de l'Office des services de garde ni d'une économie fiscale significative, ce qui contribue à leur réduire l'accès à ces mêmes services.

3. LES SERVICES DE GARDE EN GARDERIE

3.1 La structure

Quel que soit le mode de fonctionnement ou le statut juridique d'un service de garde, celui-ci doit être détenteur d'un permis de l'Office des services de garde à l'enfance. "Ce permis atteste la qualité du service et le respect des normes (1)". Bien que le statut juridique des garderies peut varier selon les intérêts et objectifs de chacun, seules les garderies ayant un des statuts suivants peuvent obtenir un permis d'opération (Loi sur les services de garde à l'enfance, 1987):

- a) Les garderies à but lucratif.
- b) Les garderies sans but lucratif (SBL):
 - . les corporations dont le conseil d'administration est composé d'une majorité de parents usagers;
 - . les coopératives;

1. L. Bouchard, R. Spain, op. cit., p. 51.

- . les corporations municipales ou de syndics;
- . les commissions scolaires;
- . les corporations dont le conseil d'administration n'est pas composé majoritairement de parents d'enfants.

De plus, l'article 10 de la Loi sur les services de garde à l'enfance oblige toute corporation dont le conseil d'administration n'est pas composé d'une majorité de parents usagers à former un comité consultatif de parents usagers. Ce comité doit alors être consulté sur tous les aspects touchant de près la vie des enfants fréquentant ces garderies. Cette mesure permet donc de respecter un des principes de base énoncés lors de la présentation de ce qui est devenu la Loi sur les services de garde à l'enfance, principe selon lequel les parents doivent participer à l'organisation et à la gestion de la garderie.

Mentionnons aussi que les garderies sans but lucratif se distinguent entre elles par leur admissibilité ou non aux subventions directes de l'Office des services de garde à l'enfance. Pour être subventionnées, ces garderies doivent être gérées par un conseil d'administration composé majoritairement de parents usagers.

Enfin, soulignons qu'au Québec le partage des garderies selon le type d'incorporation se présente comme suit:

Tableau 2

**DISTRIBUTION DES GARDERIES
SELON LE TYPE D'INCORPORATION
AU 31 MARS 1985**

Type d'incorporation	Nombre de garderies	%
. But lucratif	128	21,3
. Sans but lucratif	34	5,7
. Sans but lucratif subventionnée	432	72,0
. Coopérative	6	1,0
Sous-total Sans but lucratif	472	78,7
Total	600	100,0

Source:
Dumais, 1986

3.2 La situation financière des garderies subventionnées

Une analyse des états financiers 1984-1985 (Deslongchamps, 1987) de 343 garderies subventionnées nous révèle que 80 % d'entre elles ont déclaré des déficits de leur fonds de roulement. Par contre, l'analyse

des états des revenus et dépenses du même exercice financier nous indique que 47 % de ces garderies terminaient tout de même l'année avec un surplus.

Par ailleurs, la non-indexation régulière des subventions accordées par l'Office des services de garde rend difficile tout effort de planification à long terme. De plus, des fluctuations incontrôlées de la fréquentation des garderies entraînent parfois un manque à gagner important. Enfin, soulignons le fait que le contrôle étant entre les mains de parents usagers, peut avoir comme conséquence de freiner une hausse de tarif parfois nécessaire...

3.3 La clientèle

En 1985, Dumais (1986) estimait que le taux de fréquentation des garderies se situait autour de 92 %. La majorité de la clientèle était présente à raison de cinq jours par semaine. À cet égard, l'étude de Dumais (1986) mentionne que les garderies sans but lucratif subventionnées reçoivent une plus forte proportion de clientèle à temps partiel que les garderies à but lucratif ou sans but lucratif non subventionnées.

Dumais (1986) remarque aussi que les enfants de famille monoparentale représentent environ le quart de la clientèle et que leur proportion la plus élevée se situe dans les garderies sans but lucratif subventionnées.

Enfin, l'étude de Bouchard et Spain (1983), effectuée en 1981, nous révèle qu'un peu plus de la moitié des parents d'enfants qui fréquentent les garderies bénéficient d'une aide financière.

3.4 Le personnel

3.4.1 LE PERSONNEL DE DIRECTION

Dans la plupart des cas, c'est une femme portant le titre de directrice ou de coordonnatrice qui dirige une garderie.

Âgée de 25 à 30 ans, elle possède généralement un diplôme post-secondaire, dans la moitié des cas dans un domaine relié à la petite enfance. Outre ses activités de gestion, elle consacre près du quart de son temps auprès des enfants. D'ailleurs, la plupart des personnes qui dirigent les garderies sont recrutées parmi un bassin d'éducatrices et d'éducateurs. Hormis les quelque 16 % qui ont une formation en gestion, les directrices font leur apprentissage de la gestion sur le tas, au jour le jour.

En 1985, le salaire horaire du personnel de direction variait entre 6,50 \$ et 12,51 \$. Les garderies à but lucratif étaient celles qui payaient le moins, et les garderies subventionnées, celles qui accordaient les salaires les plus élevés.

3.4.2 LE PERSONNEL DE GARDE

Le personnel de garde des garderies est jeune et essentiellement féminin. Un peu plus du tiers des éducatrices ont une formation reconnue par l'Office des services de garde à l'enfance, et plus de la moitié d'entre elles cumulent plus de trois années d'expérience en garderie. L'expérience, de même qu'à un degré moindre la formation, est un facteur important dans la détermination des salaires, et ce, particulièrement dans les garderies subventionnées.

Les garderies ont une main-d'oeuvre relativement stable, puisque 70 % des gens qui les composent occupent un emploi régulier à plein temps.

Enfin, le tableau suivant nous trace un portrait du type de contrat de travail que l'on retrouve en général dans les garderies et du salaire horaire moyen qui y est rattaché.

Tableau 3

**DISTRIBUTION DES ÉDUCATRICES
SELON LEUR CONTRAT DE TRAVAIL
PAR TYPE DE GARDERIES ET SALAIRE
HORAIRE MOYEN EN 1985**

Types de contrat	Garderies non subventionnées %	Garderies subventionnées %	Salaire horaire moyen \$
• Convention collective avec syndicat	1,0	26,3	7,95
• Convention collective sans syndicat	5,7	33,9	7,42
• Contrat individuel	11,6	7,9	6,88
• Contrat individuel avec résolution du conseil d'administration	1,0	23,4	6,97
• Entente verbale	60,0	4,3	5,99
• Autres	20,7	4,3	6,68

Source:
Dumais, 1986

3.5 Le fonctionnement interne des garderies

Outre la mise sur pied de certains comités obligatoires en vertu de l'article 10 de la Loi sur les services de garde à l'enfance (conseil d'administration, assemblées générales et comités consultatifs de parents), nombreuses sont les garderies à structurer leur fonctionnement par la formation de comités internes. Selon Dumais (1986) ces comités portent sur divers aspects de la gestion, de l'organisation et des services.

Dumais (1986) estime que plus de la moitié des garderies ont un comité "pédagogie-programmation", et environ le quart d'entre elles ont des comités de relations de travail, de financement et de sélection et d'évaluation du personnel. À cet égard, le tableau 4 présente un certain intérêt quant au mode de participation du personnel des garderies subventionnées à certains de ces comités.

3.6 Problématique des garderies québécoises

De notre bref tour d'horizon sur les garderies québécoises se dégagent plus particulièrement deux zones problèmes. Celles-ci sont reliées à la gestion financière et au fonctionnement des garderies.

L'ensemble des données présentées dans les pages précédentes nous permet de faire quelques liens intéressants quant à la problématique.

Tableau 4

**TYPE DE PARTICIPATION DU PERSONNEL
À CERTAINS COMITÉS DANS LES GARDERIES
SANS BUT LUCRATIF SUBVENTIONNÉES
DE 60 PLACES ET PLUS (1984)**

Type de participation	Assemblée générale	Conseil d'administration	Comité de pédagogie	Comité des finances	Comité d'embauche
. Avec droit de vote	34	38	24	16	27
. Sans droit de vote	6	1	2	2	3
. Majoritaire ou paritaire	8	2	17	8	17
. Minoritaire	26	33	8	8	11
. Ne participe pas	1	3	0	8	5
. Consultatif	4	3	16	15	14
. Décisionnel	28	27	7	3	13
. Selon le cas	1	3	2	1	1

Source:
Girard, 1984

Par exemple, il ressort que les parents imposent des contraintes financières d'importance en matière de politiques tarifaires avec lesquelles les dirigeantes des garderies doivent composer. N'oublions pas que plus de la moitié de la clientèle est à faible revenu! De même les dirigeantes sont habituellement peu préparées à occuper des fonctions de gestion, ce qui ne facilite guère la mise en place de méthodes éprouvées en matière de planification financière et de contrôle sur les revenus. Il en résulte donc que la majorité des garderies se maintient généralement dans une situation financière fort précaire.

Un autre élément problématique à relever est l'imposante structure que l'on retrouve dans les garderies, en dépit du fait que ce sont de très petites organisations avec toujours moins de 20 employés. De fait, 60 % d'entre elles ont un syndicat accrédité auxquels viennent souvent s'ajouter plusieurs comités qui "assurent" le bon fonctionnement interne de ces garderies.

On peut ici s'interroger sur l'origine de ce besoin de créer des organisations dont la structure est si omniprésente. Peut-être cela découle-t-il de cette volonté déjà exprimée par le Regroupement des garderies sans but lucratif du Québec, à savoir que la gestion des garderies doit être partagée entre les travailleuses et les parents, d'où l'effet structurant.

TROISIÈME PARTIE

L'INTERVENTION

CHAPITRE I - PORTRAIT DE L'ORGANISATION

1. LA GARDERIE

1.1 Présentation de l'organisation

L'organisation qui fait l'objet de notre étude est une garderie à but non lucratif subventionnée. Celle-ci détient un permis délivré par l'Office des services de garde à l'enfance. Ce permis est de 60 places, dont 51 sont subventionnées à raison de 4,50 \$ par enfant par jour. Le permis est renouvelable aux deux ans et son obtention est conditionnelle à l'engagement de la garderie

à fournir aux enfants des services de garde et un programme d'activités favorisant leur développement physique, intellectuel, affectif, social et moral...
(1).

On peut résumer la mission de la garderie en ces mots: fournir aux parents et à leurs enfants un service de garde de qualité. Pour ce faire, on compte sur un personnel composé d'une directrice, de neuf éducatrices et d'une cuisinière.

1. Loi sur les services de garde à l'enfance, op. cit., article 4, p. 2.

La garderie peut quotidiennement accueillir 60 enfants âgés de 18 mois à six ans. Ils sont divisés par groupe d'âges (tableau 5) et chaque groupe a son propre local (figure 3, page 63). Le service de garde est offert du lundi au vendredi, de 7 h 30 à 17 h 30. Les enfants sont généralement présents sur une base régulière, à plein temps (environ 50 % d'entre eux) ou à temps partiel. Comme il n'y a pas de liste d'attente, on accepte aussi des enfants sur une base occasionnelle.

Tableau 5

RÉPARTITION DES ENFANTS PAR GROUPE D'ÂGES

Groupe d'âges	Nombre d'enfants	Nombre d'éducatrices
. 18 mois - 2½ ans	8	1
. 2½ ans - 4 ans	16	2
. 4 ans - 5 ans	24	3
. Maternelle	15	1

1.2 Historique conduisant à l'intervention

La garderie opère depuis 1975. Au début de 1980, entraîné dans un mouvement provincial, le personnel se syndicalise avec la Centrale des

syndicats nationaux (CSN). Débutent peu après des négociations avec l'employeur en vue d'obtenir une convention collective. Grèves et lock-out se succèdent pendant près de deux ans avant qu'une décision arbitrale (1984) ne vienne clore le débat. Déjà, avant même l'imposition du décret, certains membres du personnel, insatisfaits, sont à la recherche d'un autre syndicat auquel s'associer. Le moment venu (1986), les employées trouvent le support attendu chez les Métallurgistes unis d'Amérique (Métallos).

À la même époque, la garderie devient propriétaire de la maison où elle loge depuis onze ans. L'achat de la maison permet de réaliser des travaux de réaménagement qui rendront la garderie conforme à la réglementation et qui la dotera de locaux plus adaptés à ses besoins (figure 3, page 63). Peu de temps après, des difficultés financières amènent la garderie au bord du précipice. Des menaces répétées de fermeture, l'incertitude face au lendemain, minèrent le climat. Heureusement, on réussit tant bien que mal à sauver la situation. Toutefois, pour le personnel en place, la façon dont cette crise financière a été gérée détruit le peu de confiance que celui-ci conservait envers la direction.

En janvier 1987, à la suite de pressions exercées par des parents usagers de la garderie, un conseil d'administration est élu en assemblée générale, pour la première fois depuis 1983. Au même moment se négocie le renouvellement de la convention collective. Le conseil d'administration nouvellement élu s'ajuste rapidement et, au printemps, une première

entente négociée est signée. Simultanément, des démarches sont entreprises pour obtenir une aide extérieure afin de mieux comprendre les problèmes auxquels se voit confrontée la garderie. Finalement, c'est le gouvernement provincial qui viendra supporter l'organisation, par l'entremise du Programme de protection de l'emploi du ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu.

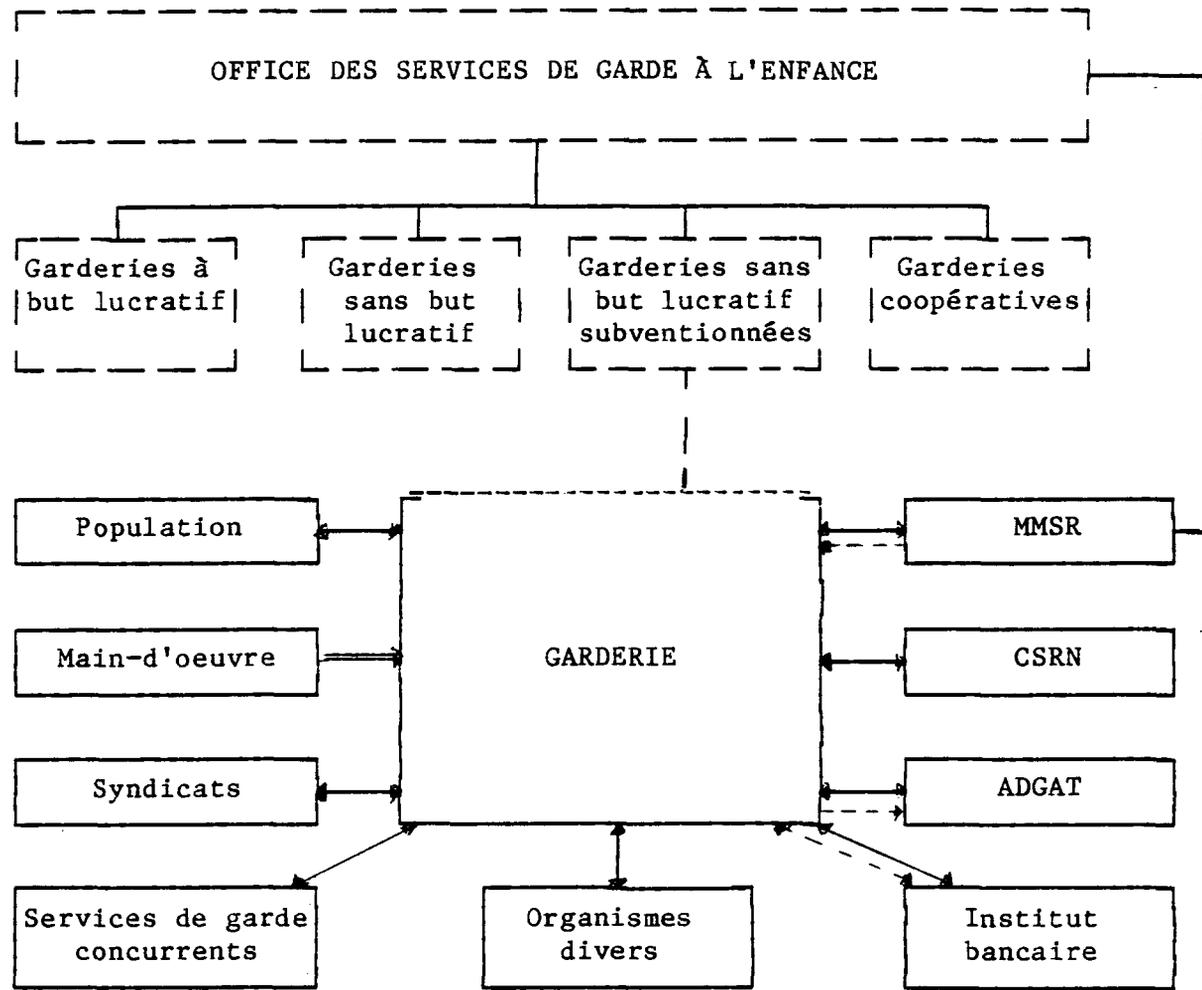
2. EXAMEN DE L'ENVIRONNEMENT DE LA GARDERIE ET DU SUPER-SYSTÈME DANS LEQUEL ELLE ÉVOLUE

La littérature nous incite aujourd'hui à voir les organisations comme des systèmes ouverts, et ce point de vue s'applique bien aux petites organisations québécoises prospères. Celles-ci, constamment à l'écoute de leur environnement, ont développé entre autres une remarquable capacité d'adaptation, laquelle contribue non seulement à leur survie mais également à leur essor.

En tant que petite organisation, la garderie oeuvre elle aussi dans un environnement qui l'influence à maints niveaux (figure 1, page 40). En plus de cet environnement immédiat, on identifie un super-système qui, plus qu'influencer, exerce sur la garderie un contrôle direct tant sur son présent que sur son devenir: l'Office des services de garde à l'enfance.

Figure 1

L'ORGANISATION ET SON ENVIRONNEMENT



Légende:
 ———> Flux d'information
 - - - -> Flux monétaire
 ———> Flux de main-d'oeuvre
 [] Super-système

2.1 L'Office des services de garde à l'enfance, un super-système

L'Office des services de garde à l'enfance est né le 21 décembre 1979 de la Loi sur les services de garde à l'enfance et relève directement de la ministre déléguée à la condition féminine. De par la loi, il a pour mandat de s'assurer que soient offerts à la population des services de garde de qualité, de promouvoir le développement de ces services et de surveiller l'application de ladite loi et de ses règlements.

La loi confère à l'Office des services de garde à l'enfance les pouvoirs suivants:

- . émission de permis (art. 3 à 18);
- . suspension, annulation ou refus de délivrer un permis (art. 19);
- . pouvoir de réglementation (art. 73);
- . pouvoir de faire des inspections (art. 34-37);
- . pouvoir de faire procéder à l'évacuation (art. 76);
- . pouvoir d'assurer l'administration provisoire d'un service (art. 23 à 30);
- . pouvoir de poursuivre s'il y a infraction à la loi ou aux règlements (art. 74-75);
- . pouvoir d'accorder des subventions aux services de garde et d'exonérer financièrement et en partie certains parents (art. 31, 40).

L'Office des services de garde à l'enfance occupe aussi différentes fonctions de planification, consultation, organisation, soutien, recherche, information et formation qui se retrouvent dans l'article 68 de la Loi:

Outre les pouvoirs et les fonctions que l'Office des services de garde à l'enfance exerce, la contribution financière qu'il apporte à la garderie s'avère déterminante sur la vie de celle-ci. À titre indicatif, notons qu'au cours des deux dernières années la contribution financière de l'Office des services de garde à l'enfance représentait près de 70 % des revenus de la garderie (annexe V). Le tableau 6 nous précise la répartition de cette contribution.

Tableau 6

**RÉPARTITION DE LA CONTRIBUTION FINANCIÈRE
DE L'OFFICE DES SERVICES DE GARDE À L'ENFANCE
POUR LES EXERCICES FINANCIERS 1985-1986 ET 1986-1987
DE LA GARDERIE**

Contribution financière de l'Office des services de garde à l'enfance	Contribution totale de l'Office des services de garde à l'enfance (%)		Contribution de l'Office des services de garde à l'enfance vs les revenus totaux de la garderie (%)	
	1986-1987	1985-1986	1986-1987	1985-1986
. Aide financière aux parents	59,0	62,0	41,0	41,0
. Subvention de fonction- nement	35,5	35,0	24,5	23,0
. Subvention de logement	3,0	3,0	2,0	2,0
. Autres	2,5	-	2,0	-
Total	100,0	100,0	69,5	66,0

Source:

États financiers de la garderie, 1985-1986 et 1986-1987.

À la lumière de ces informations, on ne peut nier à quel point la garderie est dépendante à tous les niveaux de son organisation de la Loi et des règlements de l'Office des services de garde à l'enfance.

2.2 L'environnement

L'environnement de la garderie se compose de plusieurs éléments qui, chacun à des degrés divers, l'influencent. Au cours des pages qui vont suivre, nous regarderons de plus près les éléments qui ont une influence significative sur l'organisation.

2.2.1 LA POPULATION

Selon les dernières données de recensement de Statistiques Canada (1988), la garderie est située dans une municipalité de 26 185 habitants. Son bassin environnant comprend une population totale d'environ 35 000 personnes. En 1986, dans la seule municipalité, on comptait 1 845 enfants âgés de 0 à 4 ans et 1 860 âgés de 5 à 9 ans. On estime qu'une bonne partie de la population bénéficie de revenus assez élevés, lesquels proviennent principalement de deux secteurs d'activités: le secteur minier et les secteurs public et parapublic.

On suppose également que la proportion des familles qui utilisent les services d'une garderie et dont un des responsables est travailleur

**MÉMOIRES ET
THÈSES DE
L'UNIVERSITÉ
DU QUÉBEC**

DE

au foyer n'est pas suffisamment élevée pour être significative dans la détermination d'un marché potentiel. Par contre, le taux d'occupation des femmes du secteur est, lui, un élément à considérer puisqu'en 1981, il était de 50,8 %. Bien que les données de 1986 ne soient pas encore disponibles, nous présumons que ce taux s'est maintenu.

2.2.2 LA MAIN-D'OEUVRE

En garderie, on ne peut parler de main-d'oeuvre sans soulever la question de la qualification de cette dernière. En effet, l'exigence qu'au moins une travailleuse en garderie sur trois soit détentrice d'un diplôme d'études collégiales ou universitaires dans un champ de formation reconnu par l'Office des services de garde est étroitement reliée à certaines difficultés que rencontrent les garderies en matière de main-d'oeuvre. Le tableau 7 (p. 46) s'avère par ailleurs très explicite sur les exigences de l'Office des services de garde au chapitre de la formation du personnel de garde.

Comparativement au niveau de formation demandé, les salaires offerts dans le secteur des services de garde sont peu élevés. Ainsi selon Dumais (1986), en 1985 la rémunération moyenne était de 7,22 \$ l'heure, pour un revenu annuel se situant autour de 14 000 \$. À la garderie, on offre en 1987 un salaire horaire de 7,90 \$ à tout le personnel régulier, sans distinction reliée à l'expérience, et 6,50 \$ aux employées occasionnelles. Toutefois, l'étude de Tremblay et Roy (1985) nous informe que

Tableau 7

FORMATION RECONNUE PAR L'OFFICE DES SERVICES DE GARDE À L'ENFANCE

En conformité avec l'article 9 du Règlement sur les services de garde, l'Office des services de garde à l'enfance reconnaît comme pertinente l'une ou l'autre des qualifications suivantes:

- | | |
|--|--|
| <p>-DÉTENIR UN DIPLOME OU UN CERTIFICAT D'ÉTUDES COLLÉGIALES (DEC ou CEC)</p> <ul style="list-style-type: none"> .en techniques d'éducation en services de garde (anciennement appelé techniques de garderie); ou .avoir complété tous les cours de spécialisation du DEC ci-dessus mentionné. | <p>-DÉTENIR UN BACCALAURÉAT</p> <ul style="list-style-type: none"> .en éducation préscolaire; ou .en éducation préscolaire-primaire avec spécialisation au préscolaire; ou .en psychologie avec spécialisation en développement de l'enfant; ou .en Early Childhood Education ou en Child Study. |
|--|--|

Les qualifications suivantes sont également reconnues à certaines conditions:

- | | |
|--|---|
| <p>-DÉTENIR UN BACCALAURÉAT</p> <ul style="list-style-type: none"> .en éducation préscolaire-primaire; ou .en psychologie; ou .en psycho-éducation; ou .en orthopédagogie; ou .en enfance inadaptée; ou .en adaptation scolaire; ou .en enseignement primaire. <p>ET AVOIR SUIVI AVEC SUCCÈS UN COURS DE NIVEAU COLLÉGIAL OU UNIVERSITAIRE, D'UNE DURÉE MINIMALE DE 45 HEURES, DANS CHACUN DES DOMAINES SUIVANTS:</p> <ul style="list-style-type: none"> .développement de l'enfant; .hygiène et santé du jeune enfant; .élaboration de programmes d'activités pour les tout-petits; .système de garde à l'enfance au Québec. | <p>-DÉTENIR UN DIPLOME D'ÉTUDES COLLÉGIALES (DEC)</p> <ul style="list-style-type: none"> .en techniques d'éducation spécialisée. <p>ET AVOIR COMPLÉTÉ</p> <ul style="list-style-type: none"> .une attestation d'études collégiales (AEC) en techniques de garderie; ou .un certificat universitaire en petite enfance. <p>-AVOIR TROIS ANS D'EXPÉRIENCE PERTINENTE AUPRÈS DE GROUPES D'ENFANTS D'ÂGE PRÉSCOLAIRE DANS</p> <ul style="list-style-type: none"> .un service de garde; ou .un établissement; ou .une institution. <p>ET, À COMPTER DU 19 OCTOBRE 1988, DÉTENIR EN PLUS</p> <ul style="list-style-type: none"> .une attestation d'études collégiales en techniques de garderie (AEC); ou .un certificat universitaire en petite enfance. |
|--|---|
-

Source:

Office des services de garde à l'enfance, 1987.

les techniciens et les professionnels ayant une formation reconnue par l'Office des services de garde à l'enfance sont généralement plus attirés par les secteurs de l'enseignement et des affaires sociales, où la rémunération y est de beaucoup supérieure. Pour la majorité d'individus possédant de telles formations, on suppose que le travail en garderie se présente alors comme une occasion de prendre de l'expérience auprès des enfants dans la perspective d'accéder éventuellement à des emplois mieux rémunérés et dans d'autres secteurs d'activités.

2.2.3 LES SYNDICATS

Selon Tremblay (1985), au Québec, en 1985, 66 des 68 garderies syndiquées sans but lucratif subventionnées et ayant une convention collective en vigueur, sont affiliées à la CSN et il en est de même de la garderie qui fait l'objet de notre étude. Toutefois, comme nous l'avons déjà mentionné, en 1986, le personnel de cette dernière effectue un changement de cap et s'associe aux Métallos. Depuis, des conseillers permanents de ce syndicat travaillent en étroite collaboration avec l'exécutif syndical de la garderie. Leur influence est telle que deux de ces conseillers ont participé directement à notre recherche-action en assistant à toutes les rencontres du comité consultatif. Enfin, notons que la Centrale des enseignants du Québec (CEQ) amorce actuellement une percée dans les garderies. Selon elle, les garderies représentent un secteur d'activités qui rejoint des objectifs similaires à ceux du milieu de l'enseignement.

2.2.4 L'ASSOCIATION DES DIRECTEURS ET DIRECTRICES DE GARDERIES DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE (ADGAT)

Le grand intérêt de cette association est d'offrir aux garderies de la région quelques occasions en cours d'année de se rencontrer et d'échanger sur divers aspects touchant l'organisation de leur milieu.

2.2.5 LA COMMISSION SCOLAIRE ROUYN-NORANDA (CSRN)

Des ententes existent avec la CSRN afin de faciliter le regroupement des enfants qui fréquentent à la fois une classe maternelle et la garderie.

2.2.6 L'ÉTABLISSEMENT BANCAIRE

L'influence de l'institut bancaire sur la garderie se situe surtout au point de vue de la gestion du fonds de roulement et plus précisément de l'utilisation d'une marge de crédit qui, en juin, est passée de 3 000 \$ à 10 000 \$. Précisons que la banque n'est pas la créancière hypothécaire de la maison où sont donnés les services de garde, le prêt hypothécaire ayant été contracté auprès de deux créanciers privés dont les enfants fréquentaient la garderie au moment de l'achat.

2.2.7 LES ORGANISMES DIVERS

La garderie a développé quelques liens avec divers organismes de la communauté. Ceux-ci lui permettent d'offrir plus de services (ex.: accès

des enfants à la bibliothèque municipale) et un certain support-conseil aux éducatrices (ex.: infirmière du programme petite enfance au Centre local des services communautaires).

2.2.8 LE MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE ET DE LA SÉCURITÉ DU REVENU (MMSR)

Le MMSR est responsable de l'administration de l'aide financière accordée aux parents à bas revenus dont les enfants fréquentent la garderie. De plus, dans le cadre d'un programme de protection de l'emploi, il a subventionné aux trois quarts une intervention visant à améliorer la situation de l'organisation, tant sur les plans humain que financier.

2.2.9 LA CONCURRENCE

Dans la municipalité, on retrouve trois services de garde subventionnés par l'Office des services de garde à l'enfance. S'ajoute aussi un nombre inconnu de services de garde privés de type familial.

Les trois garderies de la ville ont une capacité totale d'accueil de 141 enfants, ce qui représente environ 8 % du marché local 0-4 ans, et 4 % du marché 0-9 ans. Elles ont en général un taux d'occupation supérieur à 90 %; certaines ont même une liste d'attente.

3. ÉTUDE DU SYSTÈME

3.1 Les structures

3.1.1 STRUCTURE LÉGALE

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la garderie est une organisation sans but lucratif, et elle est par conséquent incorporée en vertu de la 3e partie de la Loi des compagnies. Cette corporation, pour offrir des services de garde, doit se conformer aux exigences d'une autre loi: la Loi sur les services de garde à l'enfance. De celle-ci nous retenons deux éléments que nous tenons à souligner: la définition de service de garde en garderie et la qualité de ses responsables.

3.1.1.1 Définition du service de garde en garderie

Selon l'article 1 de la Loi sur les services de garde à l'enfance, un service de garde en garderie est

un service de garde fourni dans une installation où on reçoit au moins dix enfants de façon régulière et pour des périodes qui n'excèdent pas 24 heures consécutives (1).

3.1.1.2 La qualité des responsables

Toujours selon ladite loi, la garderie se qualifie pour l'obtention du permis en étant "une corporation sans but lucratif dont le conseil

1. Ibid., p. 1.

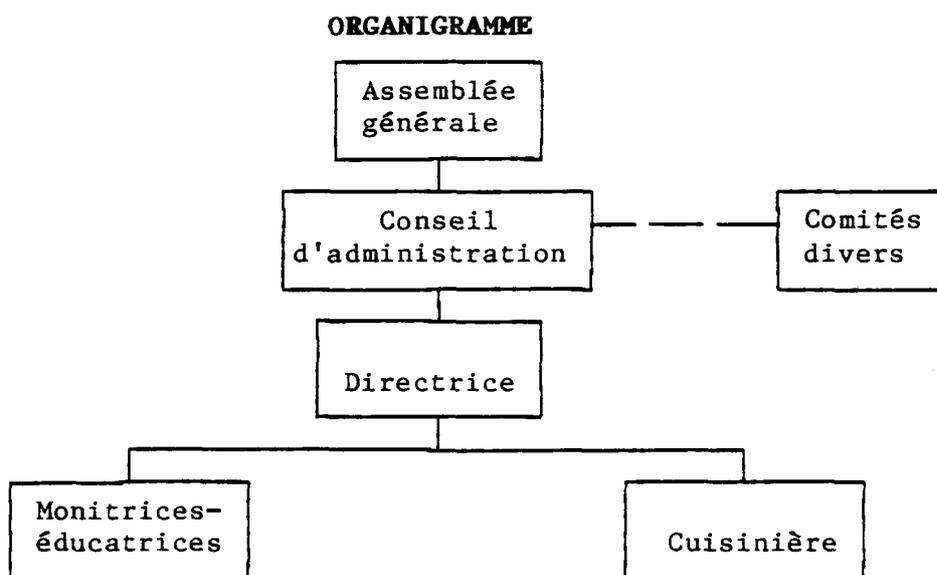
d'administration est composé majoritairement de parents d'enfants qui sont ou seront inscrits dans cette garderie (1)". Par ce statut, elle s'assure aussi d'un certain revenu de base, qui prend la forme d'une subvention de fonctionnement.

3.1.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

3.1.2.1 Organigramme

Hormis le texte des règlements généraux, aucun document de la garderie ne fait part d'un organigramme. Toutefois, à la lumière des renseignements recueillis auprès des membres de l'organisation, nous pourrions décrire cet organigramme de la façon suivante (Figure 2):

Figure 2



1. Ibid., p. 2.

3.1.2.2 L'assemblée générale

L'assemblée générale est constituée de l'ensemble des membres de la garderie. Selon l'article 5 des règlements généraux en vigueur, est membre toute personne qui, annuellement: "Adresse une demande au conseil d'administration et s'engage à respecter les règles de la corporation (1)". "Soit le parent ou tuteur d'un enfant qui est usagé de la garderie (2)". "Paie la cotisation pour l'année en cours (3)".

La première exigence mentionnée nous pose un problème par son manque de précision. Nous ignorons en effet si la demande et l'engagement présentés au conseil d'administration le sont verbalement ou par écrit. Chose certaine, il n'existe à la garderie aucun formulaire disponible pour les personnes désireuses de se conformer par écrit à cette exigence. De plus, il n'a été porté à notre connaissance aucun cas où lesdites demandes et engagements auraient été verbalisés par un parent ou un tuteur usager. Toutefois, on imagine sans peine les conséquences désastreuses qu'auraient sur la garderie une lecture et une interprétation serrées de l'article 5.1. En effet, celles-ci pourraient, à la limite, invalider l'exercice des droits et responsabilités des membres du conseil d'administration, rendre son existence même illégale et forcer la

-
1. Règlements généraux, document interne, 1987, article 5.1, p. 1.
 2. Ibid., article 5.2.
 3. Ibid., article 5.3.

garderie à interrompre ses activités. La question demeure posée: le conseil d'administration est-il constitué de membres en règle de la corporation?

3.1.2.3 Le conseil d'administration

Conformément à la Loi sur les services de garde à l'enfance, la garderie a un conseil d'administration constitué majoritairement de parents usagers. Les règlements généraux de la garderie vont toutefois un peu plus loin que la loi puisqu'ils stipulent que pour être membre de la corporation, il faut être parent usager. Ce qui signifie que le conseil d'administration n'est, et ne peut être à l'heure actuelle, constitué que de parents usagers. Ces mêmes règlements prévoient un nombre de dix administrateurs au sein du conseil d'administration dont le mandat est d'une durée de deux ans.

Ces quelques éléments sont tirés de règlements généraux adoptés en décembre 1986, lesquels, comme les élections qui ont suivi en janvier 1987, découlent de pressions exercées par un groupe de parents insatisfaits de la gestion de la garderie telle qu'elle se pratiquait à l'époque.

En janvier 1987 se tenait donc une assemblée générale spéciale qui avait pour but de procéder aux premières élections en règle de la corporation depuis 1983. Jusqu'alors en effet, la directrice s'assurait elle-même qu'il y ait toujours le nombre réglementaire de membres qui siègent au conseil d'administration. Annuellement, des élections avaient aussi lieu et les nominations étaient faites sous les recommandations d'un comité de candidatures. Des mesures d'exceptions prévoyaient que cinq des dix membres du conseil d'administration élus en janvier 1987 quitteraient en juin, au moment où de nouvelles élections auraient lieu à l'occasion de l'assemblée générale annuelle. De janvier à juin, des membres ont démissionné, d'autres étaient régulièrement absents, ce qui fait que le conseil d'administration avait peine à obtenir le quorum lors de ses rencontres.

Au cours de cette période, nous relevons cinq points majeurs qui ont exigé beaucoup de temps et d'énergie de la part des membres du conseil d'administration:

- la négociation de la convention collective;
- la suppléance par des membres du conseil d'administration à la gestion courante de la garderie lors d'un congé de maladie de deux mois de la directrice;
- l'organisation et la tenue de l'assemblée générale annuelle;
- la préparation des états financiers et du rapport annuel;
- le début de l'intervention de recherche-action.

Lors de l'assemblée générale annuelle du 30 juin 1987, seulement deux membres souhaitaient continuer à faire partie du conseil d'administration. Bien que peu de parents se soient déplacés pour l'occasion, on a tout de même tenté d'élire un nouveau conseil d'administration. Un seul poste a été comblé, mais le parent élu s'est désisté une semaine plus tard. On a donc décidé de reporter les élections à l'automne, faute de membres intéressés aux postes vacants. Les membres démissionnaires étaient donc tenus d'occuper leur poste jusqu'aux prochaines élections. Au moment où la cueillette de données pour la recherche-action s'est terminée, c'est-à-dire à la fin juillet 1987, le conseil d'administration fonctionnait avec environ cinq membres, deux d'entre eux étant véritablement actifs. C'est ce petit noyau qui a assumé toutes les responsabilités inhérentes au rôle du conseil d'administration, en veillant à ce que la garderie soit administrée aux meilleurs de ses intérêts.

En ce qui a trait à la structure de la garderie, mentionnons que les membres du conseil d'administration se réunissent mensuellement. Depuis quelques années les rencontres ont lieu à huis clos, exception faite de la présence de la directrice, qui y participe comme personne-ressource et qui, par conséquent, n'a pas droit de vote. Le personnel est informé par la directrice des décisions prises par le conseil d'administration.

3.1.2.4 Le syndicat

C'est au printemps 1986 que les employés de la garderie ont obtenu une nouvelle accréditation syndicale, quittant la CSN pour les Métallurgistes unis d'Amérique. La garderie est affiliée au local 15469 de ce syndicat qui tient mensuellement une rencontre à laquelle tout le personnel de la garderie est invité. Excluant les membres de l'exécutif local, le personnel de la garderie présente un faible taux de participation à ces rencontres alléguant qu'on s'identifie mal aux préoccupations des autres travailleurs affiliés aux Métallos.

Trois employées forment l'exécutif syndical de la garderie. Plusieurs rencontres syndicales ont eu lieu au cours des dernières négociations, alors que depuis la signature de la convention, en mars 1987, elles n'ont lieu qu'au besoin. Malgré un tableau d'affichage situé dans le local des employées, le personnel se dit peu informé sur l'aspect syndical de son travail. De plus, toutes les employées en sont à leur première expérience de travail dans un organisme syndiqué. Faute d'information et d'explications, les rôles et responsabilités des membres et des déléguées leur demeurent méconnus. À titre d'exemple, mentionnons qu'aucun mécanisme d'accueil n'est prévu pour le nouveau personnel (présentation de l'exécutif, explication de la convention collective, etc.). Bref, comme l'explique Crozier (1965), l'exécutif syndical possède un pouvoir indéniable par la zone d'incertitude qu'il contrôle. Maître absolu de l'information, il s'assure un "leadership" que nul n'ose

contester ouvertement. De plus, dans un souci de faire respecter à la lettre le contrat collectif, l'exécutif exerce certaines pressions sur le personnel, ce qui a créé une scission des employées en deux groupes. Par exemple, les déléguées syndicales n'hésitent pas à semoncer leurs collègues de travail à propos des tâches à effectuer dans le cadre de leur emploi. Pour ce faire, elles se réfèrent à l'article 7 de la convention collective (annexe V), portant sur le libellé du poste d'éducatrice et de cuisinière, et elles en font une interprétation qui leur est propre. Par exemple, il est mal vu de balayer son local, de répondre au téléphone ou d'avoir toute initiative visant à améliorer la qualité du service de garde en général et la qualité de vie au travail.

Enfin, trois griefs sont présentement en suspens. Deux d'entre eux concernent un dépassement du ratio éducatrice/enfants. À ce sujet, il faut savoir que, selon l'article 11 du Règlement sur les services de garde en garderie, le nombre d'enfants présents à la garderie par éducatrice ne doit pas dépasser:

- 5, lorsqu'il s'agit d'enfants de 17 mois et moins;
- 8, lorsqu'il s'agit d'enfants de 18 mois et plus qui ne fréquentent pas l'école;
- 15, lorsqu'il s'agit d'enfants fréquentant une classe du niveau de la maternelle ou du primaire.

3.1.2.5 Les comités

La convention collective signée en mars 1987 prévoit la mise sur

pied de plusieurs comités internes. Nous verrons donc, dans les lignes qui suivent, ce qu'il en est cinq mois plus tard. Sauf une exception, ces comités sont tous issus d'ententes négociées prévoyant une participation patronale-syndicale à nombre égal. Du côté patronal, la directrice a été nommée pour siéger d'office à tous ces comités.

a) Comité grille d'évaluation

Ce comité a pour mandat de réaliser une grille d'évaluation pour les employées qui terminent leur période de probation. L'échéance fixée au 30 juin 1987 a été respectée.

La lettre d'entente précise que cette grille sera utilisée par les éducatrices ayant côtoyé la personne en probation. Le résultat final est une grille répondant bien à cet objectif et préparée par les syndiquées déléguées au comité. La grille présentée par la partie patronale étant beaucoup plus élaborée, elle servira finalement comme grille de notation du personnel régulier (et non comme grille d'évaluation des tâches) et sera utilisée exclusivement par la directrice.

b) Comité pédagogie

Le comité pédagogie est lui aussi issu d'une entente particulière convenue lors de la signature de la convention collective, et ce comité s'est vu confier deux mandats. Le premier est "de définir les objectifs et les grandes lignes des

programmes pédagogiques de chaque groupe d'âges d'enfants (1)". Son échéancier a été fixé au 30 septembre 1987; en date du 3 août, aucune rencontre n'a encore eu lieu.

Le second mandat du comité est de "préparer un document par groupe d'enfants démontrant les activités principales d'un groupe pour une journée normale (2)"; échéancier prévu: 30 juin 1987. Comme le comité ne s'est pas réuni, aucun document n'a encore été écrit.

c) Comité ad hoc chargé d'élaborer une "politique de membres"

Constitué uniquement de membres du conseil d'administration, ce comité a été mandaté pour élaborer une politique de membres et un nouveau formulaire d'inscription. La politique et le formulaire ont été entérinés par les membres lors de l'assemblée générale du 30 juin dernier, sans auparavant faire l'objet d'une étude par le conseil d'administration. La politique et les nouvelles fiches d'inscription sont "théoriquement" en vigueur depuis le premier août, mais, dans les faits, elles ne sont pas encore appliquées.

1. Convention collective, lettre d'entente no 2, document interne, 1986.

2. Ibid., lettre d'entente no 5.

d) Comité de relations de travail

Le comité de relations de travail fut particulièrement actif au cours de l'hiver 1987 puisqu'il négociait le renouvellement de la convention collective. Depuis la signature de l'entente, les rencontres ont lieu sporadiquement, sur demande de l'une ou l'autre des parties.

3.1.2.6 Descriptions des tâches

On ne retrouve à la garderie aucune description de tâches reliée aux postes d'éducatrice, de cuisinière et de directrice. Le seul point de référence est le libellé des deux premiers titres d'emplois, tel que stipulé à l'article 7 de la convention collective (annexe V), et quelques lignes dans le contrat de la directrice.

Par exemple, selon la convention collective, la monitrice-éducatrice est une:

personne qui assume une présence constante auprès du groupe d'enfants, voit à l'hygiène, à la santé et à la sécurité des enfants et met en application le programme de pédagogie. Elle maintient le lien avec les parents au sujet des besoins et du comportement de l'enfant (1).

1. Ibid., art. 7.02.

À noter que, rares sont les monitrices qui voient au bon hygiène de leur local, et aucune ne procède au nettoyage et à la désinfection régulière des jouets. Celles qui osent sont vertement semoncées par l'exécutif syndical.

Quant à la directrice, son contrat de travail stipule uniquement qu'elle doit voir "au bon fonctionnement de l'ensemble de la garderie, soit l'administration, la gestion et l'organisation de celle-ci (1)". Une ébauche de description de tâches détaillée a été préparée par le conseil d'administration, mais l'adoption de cette dernière a été suspendue jusqu'à ce que le diagnostic organisationnel soit complété.

3.1.2.7 Règlements et politiques de gestion

Les parents sont avisés par écrit de toute nouvelle politique ou règlement en vigueur à la garderie. Pour certains sujets plus épineux, tels la facturation et le paiement des frais de garde un mois à l'avance, on procède par assemblée générale spéciale.

Le personnel est généralement avisé par écrit, par affichage ou par lettre adressée au syndicat, des nouvelles politiques de la garderie. Celles-ci sont parfois mal reçues par le personnel qui, vu l'absence d'un

1. Contrat de travail entre la directrice et la garderie, document interne, 1986, sans pagination.

contact verbal avec la direction, peut difficilement les situer dans leur contexte. La convention collective demeure actuellement le seul document de référence en matière de gestion.

3.1.3 STRUCTURE PHYSIQUE

Comme nous l'avons déjà souligné, la corporation est propriétaire de la maison où loge la garderie. L'aménagement des locaux, lors de l'achat de la maison en 1986, a permis de créer des espaces propres aux divers groupes d'âges (figure 3, p. 63). Ce réaménagement a été planifié à partir des exigences prévues dans le Règlement sur les services de garde en garderie.

Ainsi on retrouve au rez-de-chaussée:

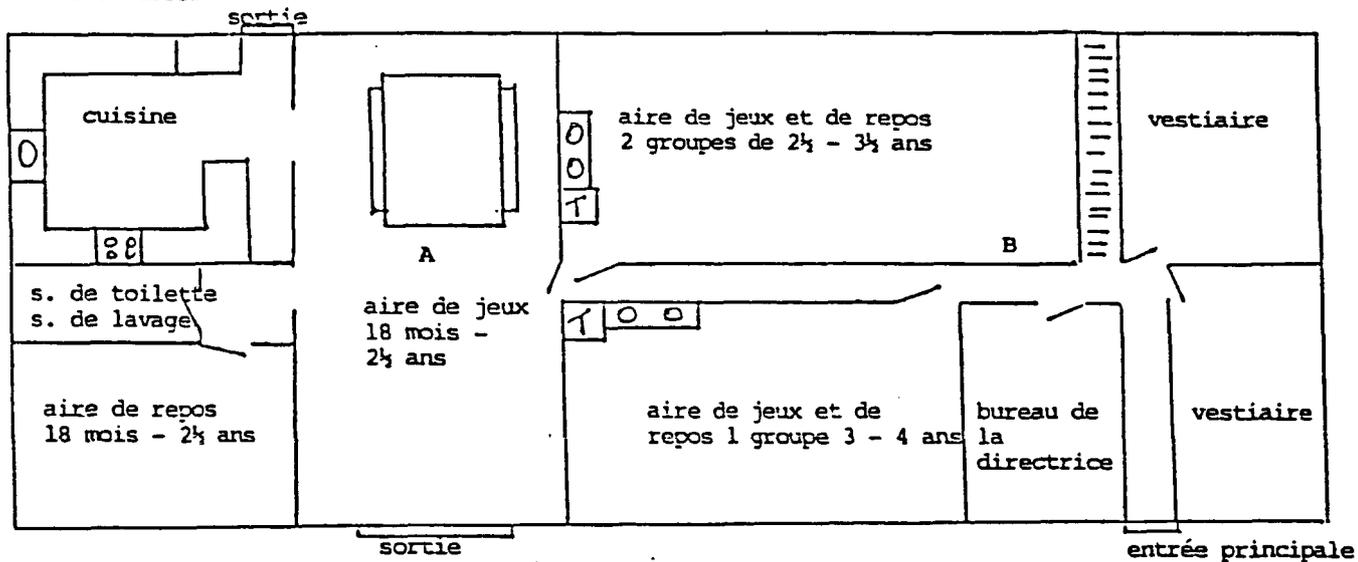
- . deux vestiaires;
- . le bureau de la directrice;
- . un local réservé à un groupe d'enfants âgés de 18 mois à 2½ ans;
- . un vaste local abrite deux groupes d'enfants âgés de 2½ à 3½ ans;
- . une pièce loge un groupe d'enfants âgés de 3 à 4 ans;
- . la cuisine.

Au sous-sol (la bâtisse étant construite à flanc de colline, le côté nord de celle-ci forme un rez-de-chaussée), deux groupes d'enfants âgés de 4 à 5 ans ont chacun un local, tandis que ceux qui fréquentent la

Figure 3

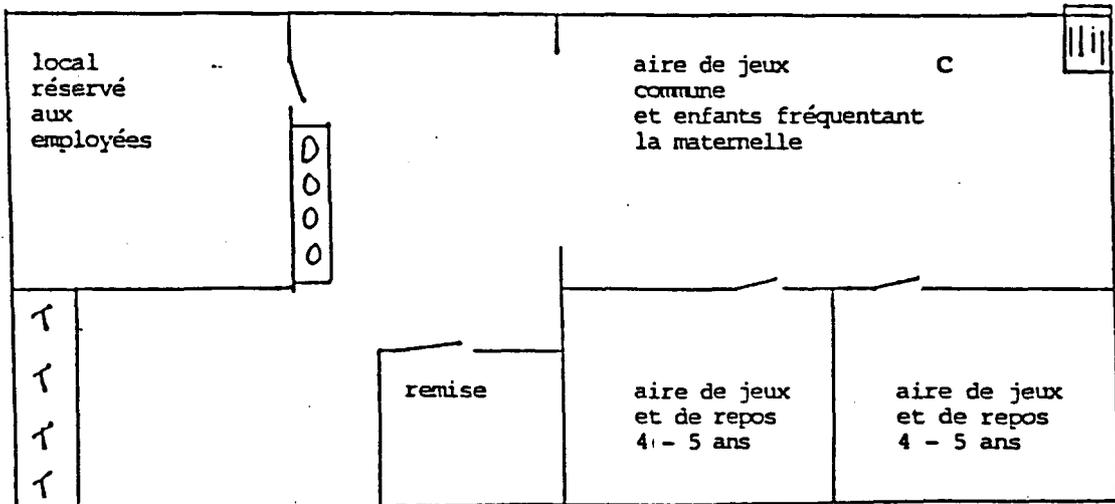
PLANS PHYSIQUES DE LA GARDERIE

Rez-de-chaussée:



Sous-sol:

Cour extérieure



Légende:

T= toilette
O= lavabo

maternelle occupent la pièce centrale, qu'ils partagent au cours de la journée avec les deux autres groupes. Enfin, un local réservé aux employées a été aménagé au fond de cette salle.

À titre d'information supplémentaire, voici l'utilisation des surfaces au cours d'une journée-type:

7 h 30 à 9 h 00 . Les enfants qui occupent le rez-de-chaussée sont rassemblés dans le local B.

. Les enfants qui occupent le sous-sol sont rassemblés dans le local C.

9 h 00 . Division des groupes.

11 h 30 à 12 h 00 . Le dîner est servi par les éducatrices dans le local de chacun des groupes, sauf pour les enfants qui fréquentent la maternelle, qui, eux, prennent leur repas dans le local A.

16 h 00 à 17 h 30 . Les enfants sont à nouveau regroupés par étage.

Finalement, soulignons que la garderie est située dans un quartier résidentiel, à proximité d'un collège, d'une école primaire et du centre-ville.

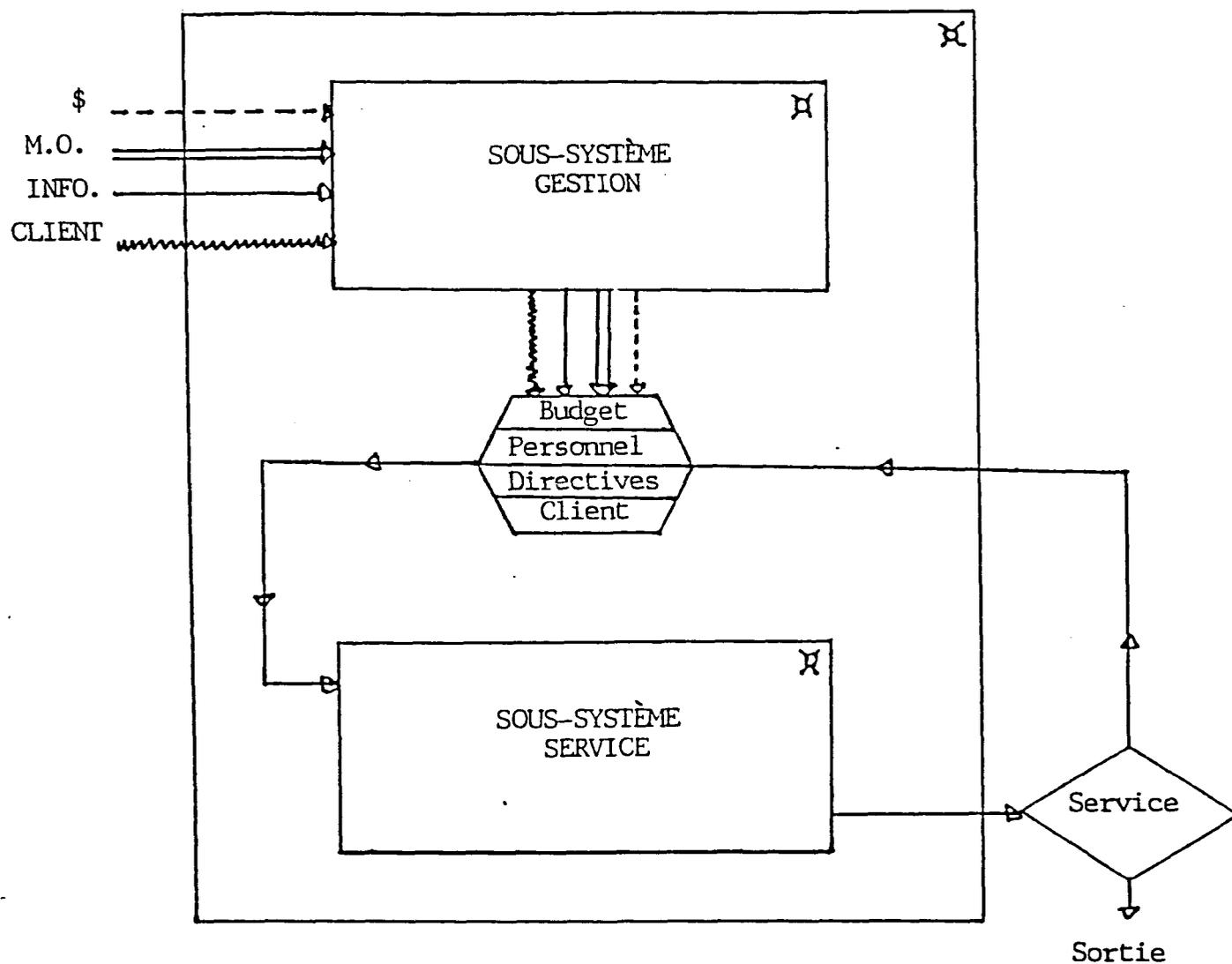
3.2 Les processus

3.2.1 LE SYSTÈME ET SES SOUS-SYSTÈMES

La garderie forme un système général (figure 4, p. 66) dont la mission est de fournir à la population environnante un service de garde de qualité pour les enfants de 18 mois à six ans ne fréquentant pas un établissement scolaire à plein temps. Afin de réaliser sa mission, la garderie voit à obtenir certaines ressources: main-d'oeuvre, financement, connaissances et clientèle. Ces diverses ressources sont mises à contribution dans un ensemble d'activités que l'on pourrait qualifier de transformation, lesquelles sont les interventions faites auprès des enfants qui fréquentent la garderie. La garderie procède également au traitement administratif des intrants énumérés précédemment. Bref, la réalisation de la mission repose en grande partie sur le bon fonctionnement des deux sous-systèmes suivants: le sous-système gestion et le sous-système service de garde. Plus précisément, c'est le système vu dans une perspective globale qui doit rouler rondement, de manière à assurer à l'organisation un développement harmonieux et équilibré. Malheureusement, ce développement est actuellement compromis par une attitude de replis sur soi du système. Car, dans son fonctionnement général, la garderie nous apparaît comme un système semi-ouvert, pour ne pas dire fermé. En effet, le système a toujours compté sur ses propres ressources pour faire fonctionner la garderie. Aujourd'hui, ses ressources, tant humaines que financières, sont épuisées et l'organisation se retrouve isolée de son environnement: environnement sans lequel elle ne peut vivre...

Figure 4

LE SYSTÈME ET SES SOUS-SYSTÈMES



LEGENDE:

\$	----->	Flux monétaire
M.O.	=====>	Flux de main-d'oeuvre
INFO.	=====>	Flux d'information
CLIENT	~~~~=>	Flux de clientèle
⌘		Zone problème
⬡		Traitement
◇		Output

3.2.2 LE SOUS-SYSTÈME GESTION

Le sous-système gestion a pour rôle de guider la garderie vers la réalisation de ses objectifs. C'est au sein de celui-ci que s'effectuent les activités de nature administrative nécessaires à l'actualisation de son complément, le sous-système service. Le fonctionnement du sous-système gestion comporte principalement deux processus qui se distinguent par leur niveau d'intervention dans l'organisation:

- . le processus de mise en oeuvre stratégique;
- . le processus de gestion opérationnelle.

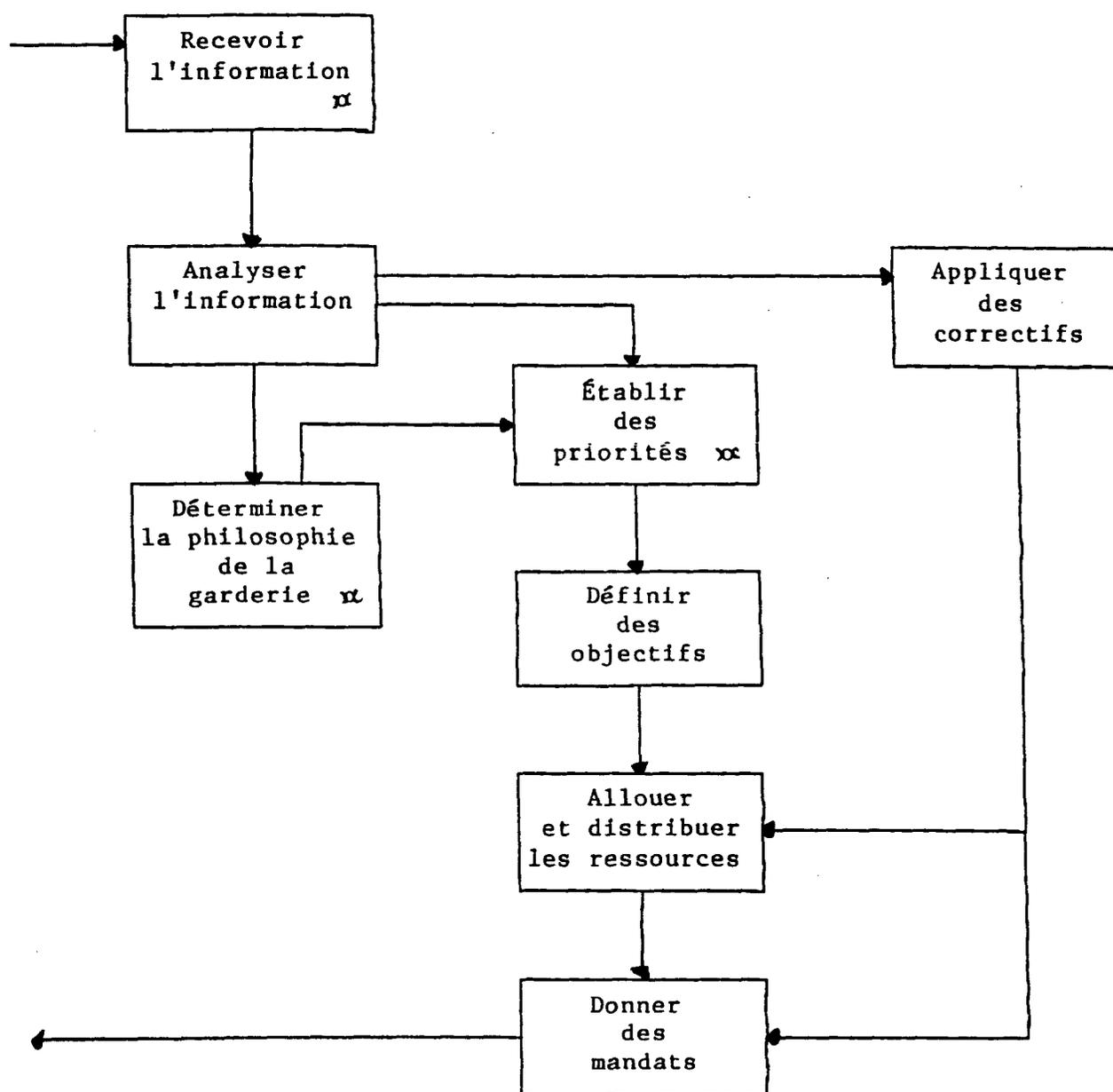
3.2.2.1 Le processus de mise en oeuvre stratégique

Le processus de mise en oeuvre stratégique a comme principales fonctions de définir les orientations à court, moyen et long termes de la garderie, d'élaborer des objectifs et des moyens pour les atteindre et de s'assurer que l'organisation les réalisera (figure 5, p. 68).

Le bon fonctionnement de ce processus repose d'abord et avant tout sur l'information reçue. Celle-ci provient, en l'occurrence, de deux sources officielles: les comités internes de la garderie et les rapports périodiques produits par la directrice pour le conseil d'administration. Nous conviendrons que la première source fournit au système de gestion une quantité négligeable d'informations, puisque les comités fonctionnent plus ou moins et qu'aucune décision n'a été prise à savoir quant à leur caractère permanent ou non. Par conséquent, la seconde source d'information devient "théoriquement" extrêmement importante.

FIGURE 5

PROCESSUS DE MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE



Nonobstant les sources d'informations officielles du système de gestion, force nous est de reconnaître l'existence d'un canal parallèle d'échange d'information entre les membres du conseil d'administration, acteurs principaux du processus de mise en oeuvre stratégique, et les membres du personnel ou leurs représentantes syndicales. Ceux-ci profitent de ce canal "informel" pour contourner la directrice dans ses décisions potentielles ou effectives. Il n'est pas utilisé dans le but d'alimenter sainement le conseil d'administration dans ses décisions, mais plutôt dans le but de démontrer que le niveau de confiance entre la directrice et le personnel est très bas, voire inexistant. Ces contacts réguliers du personnel avec les membres du conseil d'administration ont par ailleurs grandement affecté les relations entre le conseil d'administration et la directrice.

Nous remarquons donc que d'une part, les canaux de circulation de l'information sont dysfonctionnels et que d'autre part, le contenu est lui aussi déficient. Ainsi, le conseil d'administration connaît mal la loi et la réglementation auxquelles l'organisation qu'il dirige doit se conformer. De plus, il ne s'est pas donné les outils lui permettant de mesurer l'importance de chaque information livrée et d'avoir une vue d'ensemble des problèmes et solutions s'y rattachant. On ne peut donc, à l'heure actuelle, affirmer que les parents usagers et gestionnaires de la garderie possèdent l'information pertinente et complète pour jouer efficacement leur rôle de stratèges et de contrôleurs. C'est ainsi qu'à moins de l'instauration de mesures extraordinaires, la garderie sera mise

à l'automne 1988 devant le dilemme suivant: fermer boutique ou mettre à pied du personnel permanent sans formation reconnue.

Rappelons que, dès octobre 1983, l'Office des services de garde à l'enfance avisait par règlement les garderies qu'elles avaient cinq ans pour s'assurer qu'au moins un employé sur trois serait détenteur d'une formation pertinente. À la garderie qui nous concerne, seules deux personnes embauchées depuis trois mois possèdent une formation reconnue par l'Office des services de garde à l'enfance et ce, bien que sept des neuf éducatrices en place aient été engagées après l'entrée en vigueur du Règlement sur les services de garde en garderie.

Voilà comment des décisions prises à partir d'informations incomplètes contribuent à entretenir des relations difficiles avec le personnel de la garderie. Nous avons de plus observé de façon évidente que les préoccupations du conseil d'administration sont, depuis plusieurs années, tournées vers la gestion courante de la garderie. Il en résulte qu'on s'est peu interrogé sur une philosophie d'approche propre à l'organisation, qu'il n'y a pas d'orientations clairement définies et que les priorités et les objectifs découlent d'urgences à très court terme.

Obnubilés par les exigences de la gestion active de la garderie, les parents n'ont plus le temps et les énergies pour prendre le recul nécessaire leur permettant de faire le travail pour lequel ils ont été élus. D'une réunion de conseil d'administration à une autre, on est pris dans un engrenage qui paralyse tout effort de réflexion.

Enfin, nous constatons que la pierre angulaire du processus de mise en oeuvre stratégique est l'information. L'exercice du contrôle, l'allocation des ressources et l'application de correctifs sont tributaires de cette information telle qu'elle est reçue par le système. On comprend dès lors mieux les multiples problèmes auxquels se voient confrontés les parents usagers et gestionnaires de la garderie.

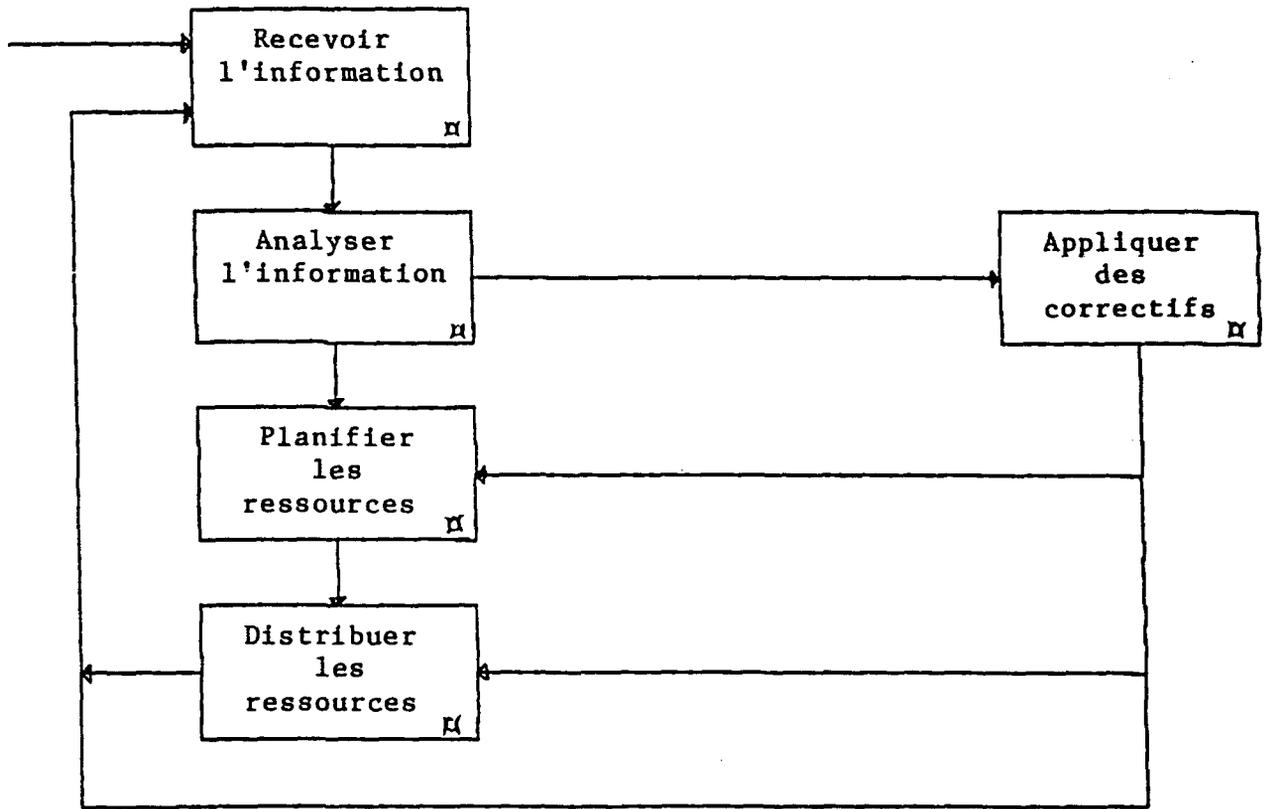
3.2.2.2 Le processus de gestion opérationnelle

Le processus de gestion opérationnelle a pour fonction de voir à la bonne marche des activités quotidiennes de la garderie. Ce processus est en quelque sorte le centre nerveux du système et, de ce fait, il se doit d'organiser, planifier, administrer et contrôler les ressources humaines, matérielles et financières de la garderie (figure 6, p. 72).

Tout comme le processus de mise en oeuvre stratégique, l'efficacité du processus de gestion opérationnelle dépend en grande partie de l'information qui l'alimente et de la façon dont cette information est par la suite traitée. À la garderie, la planification des ressources humaines, matérielles et financières se fonde essentiellement sur deux outils. Le premier est de nature prévisionnelle: c'est la fiche d'inscription de l'enfant. Seules des personnes fortes d'une longue expérience à la garderie peuvent s'y retrouver, puisque plusieurs données y sont absentes (ex.: pour les parents subventionnés il n'y a pas d'inscription de la date et du montant de l'aide financière accordée) d'autres sont imprécises (ex.: enfant à temps partiel: combien et quels

FIGURE 6

PROCESSUS DE GESTION OPÉRATIONNELLE



jours de la semaine?) et, finalement, la plupart des fiches ne sont pas mises à jour régulièrement. La fiche d'inscription ne s'avère donc pas, actuellement, un outil fiable de planification.

Le second outil de planification utilisé par le système de gestion est l'horaire quotidien de présences des enfants. Depuis quelques mois, on procède à une compilation mensuelle afin de suivre l'évolution du taux d'occupation de la garderie. Jusqu'à maintenant, l'horaire de présences a surtout servi à préparer les prévisions budgétaires annuelles; il est donc un outil de planification basé sur le passé.

En résumé, on ne retrouve pas, dans les deux principaux outils de planification utilisés par la garderie, toute l'information pertinente et nécessaire à une gestion efficiente de l'organisation. Rappelons qu'il est ici question d'un organisme à but non lucratif largement subventionné et que, comme toute organisation similaire, sa marge de manoeuvre budgétaire est toujours réduite au minimum. Dès lors, il suffit de peu pour transformer un profit en une perte. C'est pourquoi l'organisation tente de suivre de près l'évolution de sa situation financière. Une comptabilité de caisse permet de connaître mensuellement l'état des revenus et dépenses, mais aucune prévision budgétaire mensuelle ne vient apporter des correctifs. Par conséquent, il devient difficile d'identifier et d'appliquer les mesures appropriées.

Le processus de gestion opérationnelle repose majoritairement entre les mains d'un seul acteur, en l'occurrence la directrice. Toutefois,

comme nous l'avons déjà mentionné, plusieurs responsabilités décisionnelles sont remises entre les mains du conseil d'administration ou du syndicat. Beaucoup d'énergie a ainsi été drainée des membres du conseil qui, au cours des derniers mois, ont assumé, et assument encore, la gestion quotidienne de la garderie. À un point tel qu'il s'est effectué un transfert de responsabilité aux yeux du personnel, qui voit dans le conseil d'administration son seul et unique patron.

La place importante tenue par le conseil dans le fonctionnement journalier de la garderie, et encouragée par la direction, a eu pour conséquence qu'il est actuellement très difficile pour la directrice d'exercer son autorité sur le personnel. L'insubordination (ou l'indifférence?) de ce dernier se remarque par la détérioration graduelle du service et, par conséquent, par une baisse de clientèle.

En terminant, soulignons que l'information est livrée avec parcimonie aux éducatrices, dans des lieux et à des moments où elles ne sont pas toutes présentes. Que l'information donnée soit écrite ou verbale, elle est presque toujours incomplète et ne permet pas au personnel de la remettre dans son contexte. Des réunions de personnel sont prévues mensuellement, mais une seule a eu lieu depuis la signature de la convention. Selon les dires de la directrice, il semble que ce soit difficile de ne pas aborder, lors de ces rencontres, des sujets relevant des relations de travail.

3.2.3 LE SOUS-SYSTÈME SERVICE DE GARDE

Nous pourrions comparer le sous-système service de garde au système de production d'une entreprise manufacturière; c'est là où l'on transforme le produit. À la garderie, le sous-système service de garde a donc pour double fonction de "garder" les enfants et de leur offrir une gamme d'activités favorisant leur "développement physique, intellectuel, affectif, social et moral... (1)".

3.2.3.1 Le processus de service de garde

Le processus de service de garde comprend toutes les activités quotidiennes exercées par le personnel de garde auprès des enfants (figure 7, p. 76). Un document (2) produit par le conseil d'administration de la garderie nous révèle que les parents usagers préconisent la tenue d'activités qui tiennent compte des éléments suivants:

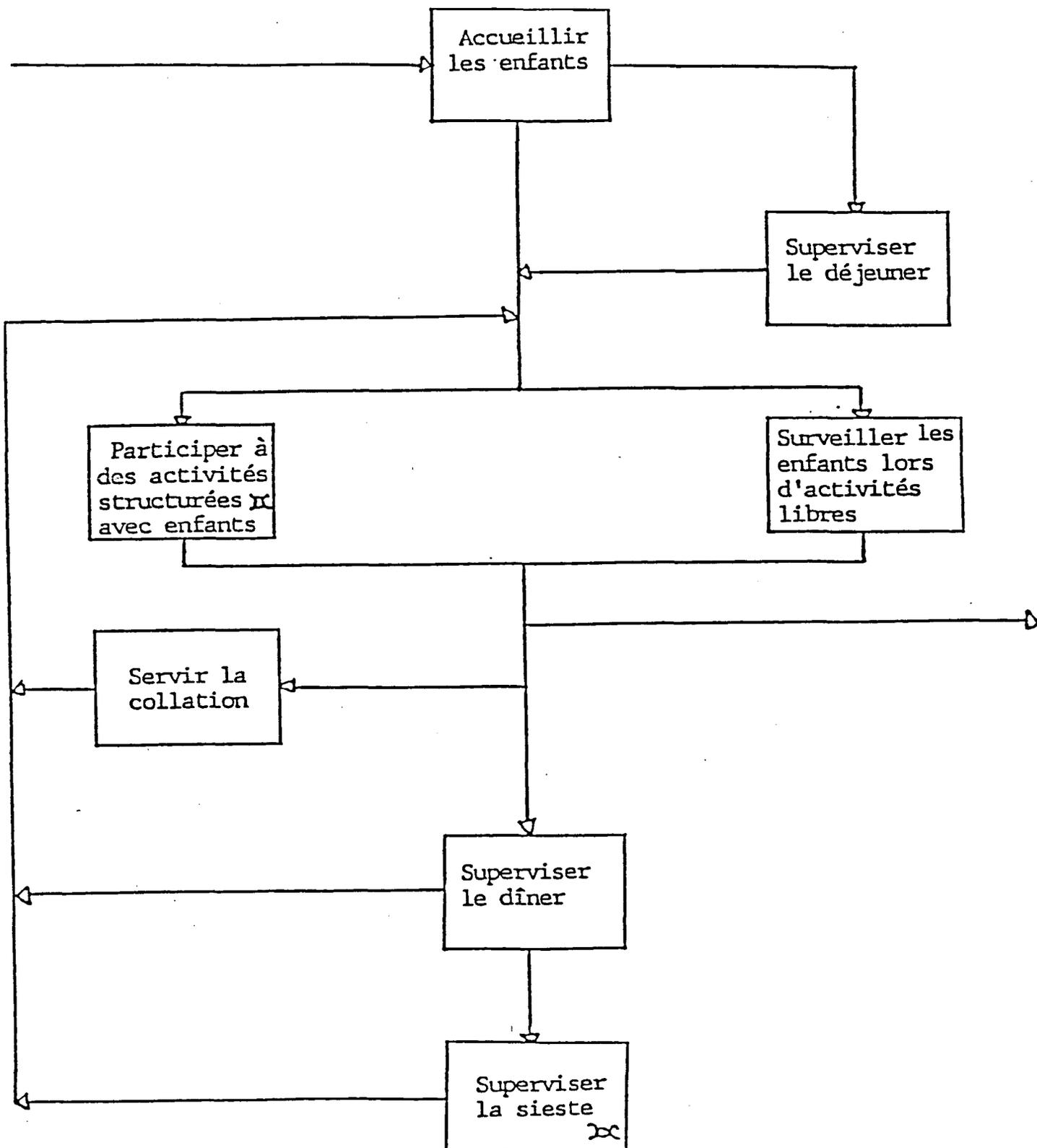
- . la santé et le bien-être de l'enfant;
- . la socialisation et le respect d'autrui;
- . le développement psychomoteur et intellectuel;
- . la créativité et l'imagination de l'enfant;
- . un encadrement humain;
- . la vie en plein air.

1. Loi sur les services de garde à l'enfance, op. cit., art. 4, p. 3.

2. Horaire type d'une journée à la garderie, document interne, sans date.

Figure 7

PROCESSUS DE SERVICE DE GARDE



À notre connaissance, il n'y a pas de mécanisme d'évaluation permettant aux dirigeants de s'assurer du respect de ces éléments dans les activités de la garderie.

En l'absence d'un programme pédagogique, les activités structurées prennent, à quelques exceptions près, un caractère occupationnel. Un personnel expérimenté mais sans formation appropriée, de même qu'une organisation non facilitante expliquent en partie cette situation. Cet état de fait tend à démotiver le personnel qui, de plus en plus, s'en remet à des activités libres, où son rôle se limite alors à faire de la surveillance auprès des enfants. Ajoutons aussi que le personnel en place ne se voit octroyer aucun temps pour la préparation d'activités, qu'il n'y a pas de programme à appliquer ni d'évaluation à faire, et aucun contact régulier n'est établi avec les parents. Enfin, il n'y a pas de rencontres de supervision, ni entre les éducatrices ni avec la directrice. Hors, nous constatons que, bien que plusieurs activités de la journée consistent en la supervision des enfants lors des repas, de la sieste ou d'activités libres, les éducatrices ne se partagent pas la tâche pour que certaines d'entre elles puissent se consacrer à d'autres occupations, telle la planification d'activités structurées.

3.3 Les ressources

3.3.1 LES RESSOURCES HUMAINES

3.3.1.1 Les parents usagers

À chaque année une centaine de parents inscrivent leurs enfants à la garderie. Les fiches d'inscription des enfants ne nous permettent toutefois pas de tracer un portrait précis des parents usagers. Ce que ces fiches nous disent, c'est que plus de 50 % des parents peuvent être considérés comme étant à faible revenu du fait qu'ils bénéficient d'une aide financière de l'Office des services de garde à l'enfance. Cette aide se situe entre 50 ¢ par enfant, par jour, et 10,50 \$ par enfant, par jour. À la garderie, près de la moitié des parents subventionnés le sont au maximum. L'hypothèse selon laquelle une bonne proportion de la clientèle serait constituée d'étudiantes et de femmes chefs de famille nous semble plausible, mais elle n'a pu être vérifiée dans le cadre de cette intervention.

Il est important de rappeler que les parents influencent la garderie, et ce, à deux niveaux: d'abord comme clients, ensuite comme gestionnaires. Comme clients, les parents viennent compléter les revenus de subventions de l'OSGE en contribuant directement pour 30 % des revenus annuels globaux. Il en coûte actuellement 14 \$ par jour par enfant pour utiliser les services de la garderie.

Hormis le paiement d'une cotisation annuelle de 15 \$, aucun contrat ne lie les membres à l'organisation. Implicitement toutefois, les

parents ont le devoir de s'impliquer à la vie de la garderie, soit par leur participation aux assemblées générales, soit par leur présence au sein du conseil d'administration et de divers comités. À ce sujet, mentionnons qu'on note un faible taux d'assistance aux assemblées générales. Quant aux divers comités mis sur pied pour assurer un meilleur fonctionnement de la garderie, ce sont 5 ou 6 membres actifs du conseil d'administration qui se répartissent généralement la tâche d'y participer.

Dans le but de pallier à cette situation, une politique de membres adoptée lors de l'assemblée générale du 30 juin 1987 oblige maintenant les membres à donner annuellement un certain nombre d'heures de bénévolat à la garderie. Un montant forfaitaire sera réclamé aux parents qui ne voudront ou ne pourront se plier à cette exigence. On ignore pour l'instant comment et par qui sera gérée cette nouvelle mesure.

En ce qui a trait à l'accueil fait aux parents, force nous est de mentionner que celui-ci en est réduit à sa plus simple expression. L'aménagement des lieux et l'organisation du travail font en sorte qu'il est difficile pour les parents de rencontrer et de discuter avec les éducatrices. Quant à leur contact avec la directrice, ils ne sont guères aisés puisque l'horaire de travail de celle-ci fait en sorte qu'elle est en général absente de la garderie aux heures fréquentées par les parents. Le contact garderie/parents usagers se résume donc presque exclusivement à des notes transmises à l'occasion dans l'enveloppe contenant la facture mensuelle.

3.3.1.2 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est formé de parents bénévoles dont le souci premier est le bien-être de leurs enfants à la garderie. À deux exceptions près, les enfants des membres démissionnaires du conseil d'administration ne fréquentent plus la garderie, et ce, pour diverses raisons. Cet élément vient ajouter à la fragilité du conseil d'administration en cours d'intervention.

3.3.1.3 La directrice

La directrice est en poste depuis 7 ans. Ne pouvant plus compter sur le support du conseil d'administration ni sur celui des employées, elle se retrouve isolée. On a l'impression qu'à travers les objectifs globaux de la garderie, ce sont ses propres objectifs qu'elle tente maintenant d'atteindre.

3.3.1.4 Le personnel syndiqué

Le tableau suivant nous illustre la répartition des postes syndiqués réguliers à la garderie.

Tableau 8

**RÉPARTITION DES POSTES SYNDIQUÉS
RÉGULIERS À LA GARDERIE (1987)**

	Temps plein	Temps partiel
Éducatrices	7	2
Cuisinière	1	-

Au chapitre de l'ancienneté, on remarquera, dans le prochain tableau, que la majorité du personnel a été embauchée après la grève de 1983-1984. Parmi les travailleuses de la première heure, on notera la présence de l'actuelle présidente du syndicat, de sa mère et de sa belle-soeur.

Tableau 9

**ANNÉES D'ANCIENNETÉ CHEZ LE PERSONNEL
SYNDIQUÉ DE LA GARDERIE AU 1er AOÛT 1987**

Postes	Années d'ancienneté									
	Moins d'un an	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nombre d'éducatrice(s)	2		4	1						2
Cuisinière										1

Un dernier tableau (tableau 10) nous permettra de compléter un profil sommaire du personnel de la garderie. Celui-ci nous présente la répartition des éducatrices de la garderie selon leur niveau de scolarité avec, en parallèle, des données provenant de 335 garderies québécoises subventionnées.

Tableau 10

**DISTRIBUTION DU PERSONNEL DE GARDE
SELON LE NIVEAU DE SCOLARITÉ**

	GARDERIE (au 01-08-1987)		335 GARDERIES SUBVEN- TIONNÉES DU QUÉBEC (au 31-03-1985)	
	N	%	N	%
. Secondaire ou moins	6 (a)	67	863	31,7
. Attestation d'études collégiales	1 (b)	11	131	4,8
. Certificat d'études collégiales	-	-	69	2,5
. Diplôme d'études collégiales	1 (c)	11	1 145	42,1
. Diplôme universitaire	1 (d)	11	513	18,9
TOTAL	9	100	2 721	100

- a. Inclut une éducatrice régulière à temps partiel.
- b. Bien que plusieurs éducatrices soient actuellement en cours de formation, il semble qu'aucune n'aura terminé sa formation en 1988.
- c. Diplôme obtenu dans un champ de spécialisation non reconnu par l'Office des services de garde à l'enfance.
- d. Représente une éducatrice régulière à temps partiel.

Source:
Document interne.
Dumais, 1986.

Les données du tableau précédent nous révèlent l'existence d'un écart important entre la situation de la garderie et celle de l'ensemble des garderies de la province. Cet écart s'avère d'autant plus difficilement acceptable que deux années séparent les données et que sept des neuf éducatrices ont été embauchées après l'entrée en vigueur du Règlement sur les services de garde en garderie. Ainsi donc, les responsables de la garderie devront bientôt appliquer les mesures nécessaires afin de demeurer en opération.

3.3.2 LES RESSOURCES FINANCIÈRES (1)

3.3.2.1 Politique de facturation

Dans toute garderie subventionnée, la politique de facturation constitue l'élément déterminant entre un surplus ou un déficit budgétaire à la fin de l'année financière. Bien qu'elle soit largement subventionnée, c'est tout de même plus de 70 % des revenus de la garderie qui dépendent directement de la fréquentation de celle-ci. Le tableau qui suit (tableau 11) est à cet égard très éloquent...

1. Pour plus de détails, consulter l'annexe VI.

Tableau 11

**REVENUS DE LA GARDERIE
PÉRIODES 1985-1986, 1986-1987**

REVENUS	1986-1987		1985-1986	
	\$	%	\$	%
• Contributions des parents	64 140	30,0	77 080	33,0
• Aide financière aux parents	87 730	40,3	95 961	41,0
Sous-total	151 870	70,3	173 041	74,0
• Subvention de fonctionnement (OSGE) (a)	53 040	25,0	54 825	23,0
• Autres subventions de l'OSGE	9 689	4,0	4 502	1,9
• Revenus d'intérêts	250	0,1	320	0,1
• Inscriptions	1 315	0,6	1 160	0,6
• Autres revenus	-	-	1 139	0,4
Total	216 164	100,0	235 487	100,0

a. 4 \$ x 51 enfants x 260 jours ouvrables. En juillet 1987, la subvention a été augmentée de 50 ¢/enfant/jour.

Ainsi donc pour s'assurer de revenus suffisants, la garderie doit élaborer une politique tarifaire. Présentement, à la garderie qui nous concerne, cette politique se résume aux éléments suivants:

- frais annuels d'inscription de 15 \$;
- montant forfaitaire annuel (à déterminer) à déboursier en argent ou en temps;
- pénalités pour retard à venir cueillir les enfants: 5 \$/enfant 15 minutes, 10 \$/enfant 15 30 minutes, ainsi de suite;
- crédit de 100 % des frais de garde dans les cas suivants:
 - jours fériés pour les parents qui ne reçoivent aucune aide financière, l'Office des services de garde à l'enfance lui exige une contribution minimum de ceux qui bénéficient d'une exonération financière;
 - toute absence dont la garderie aura été avisée avant 22 heures la veille (il y a un répondeur téléphonique de 17 h 30 à 22 h 00);
 - absence pour vacances annuelles;
- paiement des frais de garde un mois à l'avance.

Comme nous le constatons, cette politique a un impact au niveau de la gestion en rendant très incertaine toute planification des revenus, puisqu'on ne peut pas pour ainsi dire prévoir le taux d'occupation de la garderie.

3.3.2.2 Fonds de roulement

Depuis plusieurs mois, la garderie fait face à une importante crise de liquidité. La marge de crédit de 10 000 \$ est constamment utilisée (entre 75 et 150 % du montant autorisé). Pour l'année 1986-1987, le ratio de liquidité a été évalué à 0,40, ce qui signifie donc que l'organisation avait à ce moment-là deux fois plus de dettes à court terme que d'actifs en poches.

3.3.2.3 Les revenus

De 1986 à 1987, les revenus de la garderie ont chuté de près de 20 000 \$. La réduction du volume d'activités pendant trois semaines lors du réaménagement des locaux et une épidémie de varicelle en novembre expliquent en partie l'importante baisse de revenus. Quant à la provenance de ces revenus, il est intéressant de noter que, proportionnellement à l'année précédente, l'aide financière accordée aux parents d'enfants fréquentant la garderie a substantiellement augmenté, et ce, malgré la baisse de fréquentation.

Ce constat nous laisse présumer que peut-être que la clientèle à faible revenu s'est faite plus nombreuse, ou alors qu'elle était plus démunie financièrement que par les années passées, nécessitant de ce fait une aide financière accrue. Il nous est actuellement impossible de savoir si cette modification de clientèle amorce une tendance significative et permanente.

D'une manière plus générale, mentionnons que la garderie a prévu pour l'exercice financier 1987-1988, une hausse de revenus des frais de garde de l'ordre de 20 %. Même avec une telle hausse, les dirigeants de la garderie anticipent un nouveau déficit qui se situerait autour de 3 000 \$, pour un déficit accumulé de 7 832 \$. L'estimation d'une augmentation des revenus de garde s'appuie sur l'hypothèse que 56 enfants fréquenteront quotidiennement la garderie pendant 210 jours (10 mois) et 32 pendant 40 jours (2 mois) (1).

Ce calcul fait abstraction des dix jours fériés où la garderie est fermée, bien qu'à eux seuls ils représentent un revenu potentiel de 8 400 \$ (10 jours x 60 enfants x 14 \$). De plus, il est à noter que l'octroi de certaines subventions de l'Office des services de garde à l'enfance tient compte du taux de fréquentation des garderies, et le calcul inclut les jours fériés ouvrables, soit 260 jours par année. Ce qui nous amène alors à souligner que le taux quotidien de fréquentation prévu à la garderie en 1987-1988 est de 83 %, avec une présence moyenne de 50 enfants par jour, ce qui, soit dit en passant, est bien en deçà de la moyenne provinciale qui était de 92 % en 1985. La différence entre des taux de 83 % et de 92 % est de 5 enfants à temps complet par jour. Sur une base annuelle, cet écart signifie un manque à gagner de 17 500 \$ (250 jrs x 14 \$ x 5).

1. Les premières données de l'exercice financier 1987-1988 nous indiquent une fréquentation moyenne de 47 enfants par jour en avril, et de 49 enfants par jour en mai.

Au chapitre des revenus, la garderie déplore également un manque à gagner annuel de 10 530 \$ représentant la subvention de fonctionnement de neuf des soixante places non encore subventionnées (1).

Ajoutons aussi que la garderie semble éprouver quelques problèmes avec ses comptes à recevoir. Ceux-ci s'élèvent, en ce début d'août 1987, à près de 3 000 \$, et le tiers du montant est déjà considéré comme irrécouvrable. Dans le but d'éviter que cette situation ne s'aggrave, une nouvelle directive en matière de facturation est en vigueur depuis le premier juillet dernier. Celle-ci stipule que les parents doivent payer un mois à l'avance leurs frais de garde. Inutile de dire que cette mesure a soulevé l'ire des parents et que plusieurs d'entre eux paient encore à tous les 15 jours, après, et non avant, que le service leur ait été rendu!

Enfin, soulignons que les revenus potentiels maximum de la garderie sont limités par le nombre de places disponibles (2) et par la capacité de payer des parents usagers. Toutefois, le tableau 12 (p. 89) nous

-
1. L'obtention d'une augmentation des places subventionnées est conditionnelle à la démonstration par la garderie requérante d'un taux d'occupation supérieur à 80 % et au dépôt d'une liste d'attente d'enfants de parents demandant des services à plein temps, 5 jours par semaine. Source: Office des services de garde à l'enfance, Répertoire des politiques administratives, directive C3-02-03.
 2. Selon l'article 14 du Règlement sur les services de garde en garderie: "Un permis de service de garde en garderie ne peut autoriser un titulaire de permis à recevoir plus de 60 enfants à la fois".

démontre que, sans changements majeurs, la garderie pourrait hausser ses revenus annuels de plus de 40 000 \$. Ce scénario a été élaboré à partir des hypothèses suivantes:

- 1° Fréquentation maximale.
- 2° Subvention de fonctionnement qui passe de 51 à 60 places.

Tableau 12

REVENUS ANNUELS MAXIMUM POSSIBLES

Revenu de frais de garde	
14 \$ x 60 enfants x 260 jours	218 400 \$
Subvention de fonctionnement	
4,50 \$ x 60 enfants x 260 jours	70 200
Subvention de logement (a)	9 000
Inscriptions	
15 \$ x 60 enfants (b)	900
Total	298 500 \$

-
-
- a. Correspond à 50 % des frais de loyer ou des intérêts sur un prêt hypothécaire et des frais d'électricité et de chauffage.
 - b. Tenant compte que plusieurs enfants sont inscrits à temps partiel, il peut y avoir plus de 60 inscriptions par année.
-
-

3.3.2.4 Les dépenses

Au chapitre des dépenses, le poste le plus important est sans contredit celui de la masse salariale, lequel représente près de 80 % des dépenses totales de la garderie. La création, au printemps dernier, d'un nouveau poste à temps complet vient expliquer en partie la hausse prévue en 1987-1988 de 14 % du coût de la main-d'oeuvre (annexe VI).

Outre le paiement des salaires en temps régulier, les prévisions (1) présentées par la directrice au conseil d'administration incluent à ce poste budgétaire 2 235 \$ de surtemps occasionné par les rencontres mensuelles avec le personnel, lesquelles ont lieu en dehors des heures de travail. Curieusement, les mêmes sources nous révèlent qu'on prévoit payer quotidiennement au cours de l'année une heure de surtemps, ceci pour un déboursé total de 2 962 \$.

Quant aux dépenses d'opération, elles devraient diminuer en 1987-1988 de 4 %. Des économies substantielles sont entre autres prévues au chapitre de l'entretien ménager, du fait que l'organisation espère profiter d'un Programme de travaux communautaires du ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu. Celui-ci subventionne la presque totalité du coût de l'entretien ménager. Actuellement, la garderie éprouve quelques difficultés à recruter et à conserver le personnel embauché par l'entremise de ce programme. La propreté des lieux s'en

1. Prévisions budgétaires 1987-1988, document interne, 1987.

ressent et les enfants sont de plus en plus vulnérables aux diverses maladies infantiles. Si l'on songe que la seule présence quotidienne d'un enfant est source importante de revenu, la salubrité des lieux devient alors essentielle afin d'éviter des absences répétées et prolongées, et même des épidémies, et d'autant plus que ces absences sont créditées à 100 %!

3.4 Le climat organisationnel

Il est toujours difficile de parler du climat d'une organisation sans introduire de biais. C'est pourquoi nous avons choisi de vous présenter des extraits des entrevues individuelles non dirigées menées auprès des membres du personnel de la garderie et de son conseil d'administration.

De plus, nous pouvons sans hésiter avancer que les commentaires suivants sont, à divers degrés, partagés par l'ensemble des personnes rencontrées:

- à Noël, la directrice a fait venir les filles dans son bureau, une à une, et leur a dit qu'elles étaient des pas bonnes et des incompetentes;
- la directrice n'est pas responsable de ce qu'elle dit; selon elle, c'est toujours la faute à quelqu'un d'autre;
- on n'a jamais fonctionné ben ben avec la directrice et quand'est pas là, on s'arrange bien.

Nous avons pu constater que la garderie réussit à fonctionner tant bien que mal dans un climat complètement détérioré. Plus personne ne fait confiance à personne. On se sent constamment épié par sa consœur, un parent, le syndicat ou la direction.

- la directrice a pas l'tour d'approcher le personnel. Elle est stressante, on se sent espionnée, surveillée et quand à l'arrive dans notre local sans avertir elle est mal perçue.

Une chose nous apparaît étonnante dans une aussi petite organisation et c'est l'omniprésence du contrat collectif dans les relations de travail.

- les filles voulaient que j'applique sur le poste qu'à eu X parce que la directrice l'avait promis à celle-ci. Que j'applique pour lui montrer que ça ne marche pas ces affaires-là;
- une fille n'étant pas de retour de son entrevue avec toi, j'ai accepté de retarder d'une heure ma période de dîner. Des représentantes syndicales m'ont alors semoncé et m'ont dit que j'aurais dû plutôt faire du surtemps et ne pas prendre ma période de repos;
- selon le syndicat on doit respecter en tout temps le ratio 1/8; à neuf enfants ont fait rentrer une occasionnelle. Mais pour aller fumer on n'hésite pas à laisser une monitrice seule avec 16 enfants. D'autant plus qu'avec la nouvelle convention, on finit une demi-heure plus tôt à tous les jours et on ne prend - théoriquement - aucune pause...;
- la directrice ne respecte pas toujours la convention collective ce qui fait que le syndicat lui tape souvent sur les doigts et c'est lui qui passe pour le méchant.

La rigueur avec laquelle on applique les clauses de la convention collective est d'autant plus surprenante qu'il existe de nombreux liens de parenté entre les travailleuses et la directrice. Ces liens découlent d'un plan d'embauche qui fait suite à la longue grève qu'a connue la garderie. Il a alors été recommandé à la directrice d'embaucher des travailleuses qui n'avaient aucune allégeance reconnue avec le syndicat de la CSN. Le résultat en est aujourd'hui que seulement trois employées n'ont aucun lien avec les autres membres de l'organisation. Pour les autres, notons que deux éducatrices sont les soeurs d'une belle-soeur de la directrice, alors qu'une troisième est à la fois la belle-soeur de celle-ci et la bru de la cuisinière. Incidemment, deux éducatrices sont les filles de cette dernière.

Il va sans dire qu'il est souvent difficile de gérer et de prendre des décisions dans un contexte où l'on retrouve des problèmes interpersonnels et intra-familiaux.

Nos rencontres individuelles avec le personnel nous ont permis d'aller plus loin dans la perception qu'a celui-ci de la directrice.

- la directrice dit tout l'temps qu'elle n'a aucun pouvoir de décision;
- la directrice ne prend aucune décision, tout doit passer par le conseil d'administration;
- la directrice manque de jugement;
- les réunions de personnel ne donnaient pas grand-chose, on ne finissait jamais les points, on passait à autres choses;

- la directrice est souvent absente, parfois elle n'avertit pas et laisse juste un mot sur la porte de son bureau;
- la directrice a atteint son niveau d'incompétence;
- on a peu de support de la directrice.

Au témoignage des employées doit s'ajouter celui-ci, de l'auteure de la présente recherche. Voici, relaté en quelques lignes, un événement survenu à la garderie et auquel elle a été impliquée:

Il est 14 h et je me présente à la garderie. Le personnel ignore où est la directrice qu'on attendait à 13 h. Sur l'entrefaite, un parent vient payer son dû. Je l'informe que la directrice est absente pour un moment. Il me rétorque que c'est toujours comme ça quand il vient. Il veut faire un chèque mais les deux éducatrices qui arrivent sur les lieux disent ignorer où sont les factures. Le parent fait donc un chèque d'un montant approximatif et part mécontent.

Le constat global relatif au climat qui règne à la garderie est clair: autant le personnel que la directrice et les membres restants du conseil d'administration sont démotivés. Seul l'amour des enfants les attendrit encore. Mais, même cet amour se retrouve de plus en plus relégué au second plan, noyé dans une lutte à finir que se livrent la directrice et le personnel de la garderie.

3.5 Les zones problèmes

Avec la description du climat organisationnel se termine le portrait de la garderie, tel qu'il était perçu par ses acteurs en août 1987.

De ce portrait se dégage de multiples dysfonctionnements qui se retrouvent à l'intérieur de l'une ou l'autre des deux zones problèmes suivantes:

- 1° Le système de gestion.
- 2° La garderie comme milieu de vie.

3.5.1 LE SYSTÈME DE GESTION

Ce qui nous frappe d'abord, dans le dysfonctionnement du système de gestion, est la confusion des rôles, et ce, particulièrement dans le partage entre le conseil d'administration et la directrice. En raison de cette confusion, le personnel n'arrive plus à identifier qui est le véritable preneur de décision dans l'organisation, ce qui le rend profondément insécure et insatisfait.

De son côté, le conseil d'administration vit aussi des frustrations parce qu'il doit continuellement s'en tenir à la gestion des problèmes courants et urgents qui se présentent à lui. Ce faisant, il néglige plusieurs responsabilités qui relèvent de la planification et qui lui incombent, telle la définition d'objectifs clairs et d'orientations pour la garderie.

On ne saurait passer sous silence la gestion largement déficiente des ressources financières de la garderie, particulièrement dans le contrôle des revenus et des dépenses. Ainsi, il est fréquent qu'on demande à une éducatrice de faire du temps supplémentaire dans un groupe, alors qu'il y a des places vacantes dans un autre groupe. Nous avons aussi parlé de l'absence de contrôle de la clientèle: le fait d'ignorer le nombre précis d'enfants qui fréquentent la garderie conduit à des refus quotidiens d'inscriptions et, de là, à des pertes de revenus importantes. Nous l'avons déjà dit, la ligne de passage entre une organisation à but non lucratif rentable ou déficitaire est très mince.

Nous sommes aussi à même de constater les difficultés que rencontre l'organisation dans la gestion de ses ressources humaines. L'empressement avec lequel on s'en remet aux dispositions de la convention collective en est un exemple éloquent. Il faut ajouter que la directrice croit que l'administration générale et la gestion des ressources humaines ne peuvent être assumées par une même personne. À défaut de séparer ces fonctions, elle souhaiterait tout au moins être mieux supportée par le conseil d'administration dans la partie de son travail qui touche la gestion des ressources humaines de la garderie. Elle donne comme exemple son souhait qu'au moins deux parents assistent aux rencontres avec le personnel, rencontres qu'elle juge actuellement inutiles parce que le personnel ne s'y implique pas suffisamment. Et, toujours selon ses dires: "Comme c'est tout l'temps les mêmes qui parlent, et comme elles font partie de l'exécutif syndical, j'aime mieux attendre et amener mes points aux rencontres du comité de relations de travail".

Ainsi donc, non seulement la directrice se dit-elle mal à l'aise avec les fonctions de gestion des ressources humaines, mais aussi s'entient-elle presque exclusivement à des contacts formels avec le personnel par le biais des communications écrites avec le syndicat.

3.5.2 LA GARDERIE COMME MILIEU DE VIE

La détérioration de la qualité du service de garde, des locaux, du matériel, des équipements et la malpropreté des lieux ne font plus de la garderie un milieu de vie épanouissant pour les enfants, leurs parents et pour l'ensemble des travailleuses qui y oeuvrent.

À la garderie, on constate de visu la malpropreté des lieux. Si on interroge le personnel à ce sujet, il corrobore notre constat en précisant que:

- a) Ce n'est pas dans la tâche des éducatrices de voir à la propreté des locaux.
- b) Les jouets sont rarement lavés et désinfectés.

Des parents ajouteront que, depuis qu'ils fréquentent la garderie, leur enfant est beaucoup plus souvent malade qu'auparavant. Ils perçoivent aussi à travers le comportement de leur enfant, que ça ne va pas trop bien à la garderie. Certains, après avoir été informés de la situation, ont décidé de retirer leur enfant. Malheureusement, les responsables de la garderie ont tendance à rester aveugles devant ces signes d'insatisfaction. Ainsi en est-il d'un parent qui a récemment

retiré son enfant de la garderie, tout en ayant préalablement adresser par écrit une plainte aux dirigeants. Cette plainte visait directement deux éducatrices. Ces dernières n'ont jamais été avisées de l'existence de cette lettre, la directrice et le conseil d'administration ayant décidé de taire l'incident, sous prétexte que ces éducatrices avaient du potentiel...

Quant au climat qui règne présentement à la garderie, on peut le qualifier de destructeur. Il serait illusoire de penser que les enfants ne sont pas affectés par un climat extrêmement tendu et basé sur la suspicion. Il est clair qu'actuellement chacun fait ce que bon lui semble au détriment de la garderie et des enfants.

3.6 Choix d'un poste problème sur lequel sera axé la suite de l'intervention

C'est au cours de la rencontre de validation du diagnostic organisationnel avec le comité consultatif que fut choisi l'élément problème vers lequel nous orienterons nos efforts d'amélioration.

Afin de mieux comprendre ce choix, reportons-nous aux figures 8 (p. 99) et 9 (p. 100) où apparaissent certains indicateurs de problèmes et les dysfonctionnements qui leur sont associés dans l'organisation. Un simple coup d'oeil nous révèle en effet comment les problématiques identifiées ne sont en fait que l'expression élargie des multiples dysfonctionnements de la garderie. La figure 9 est, à cet égard, fort éloquente

Figure 8

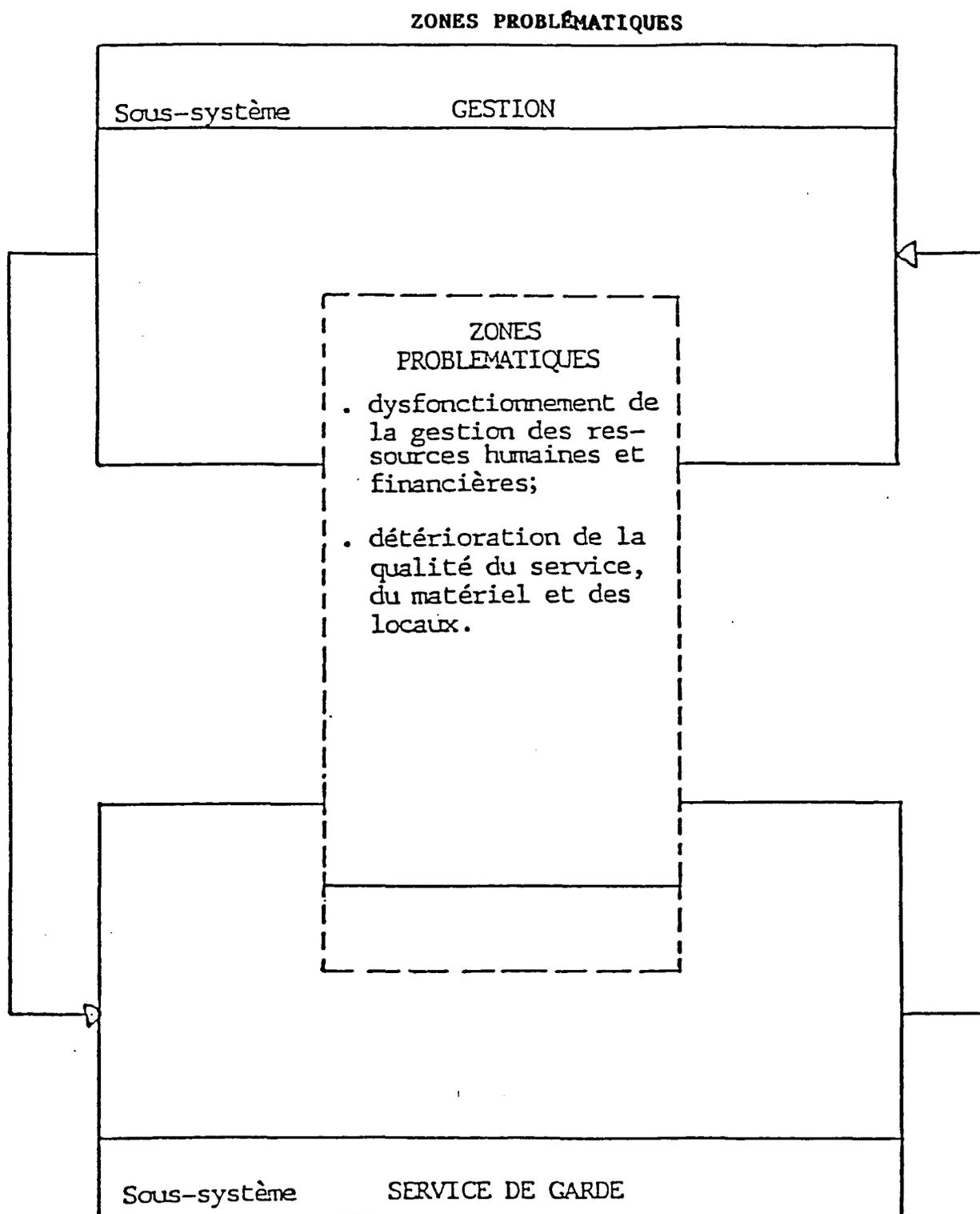
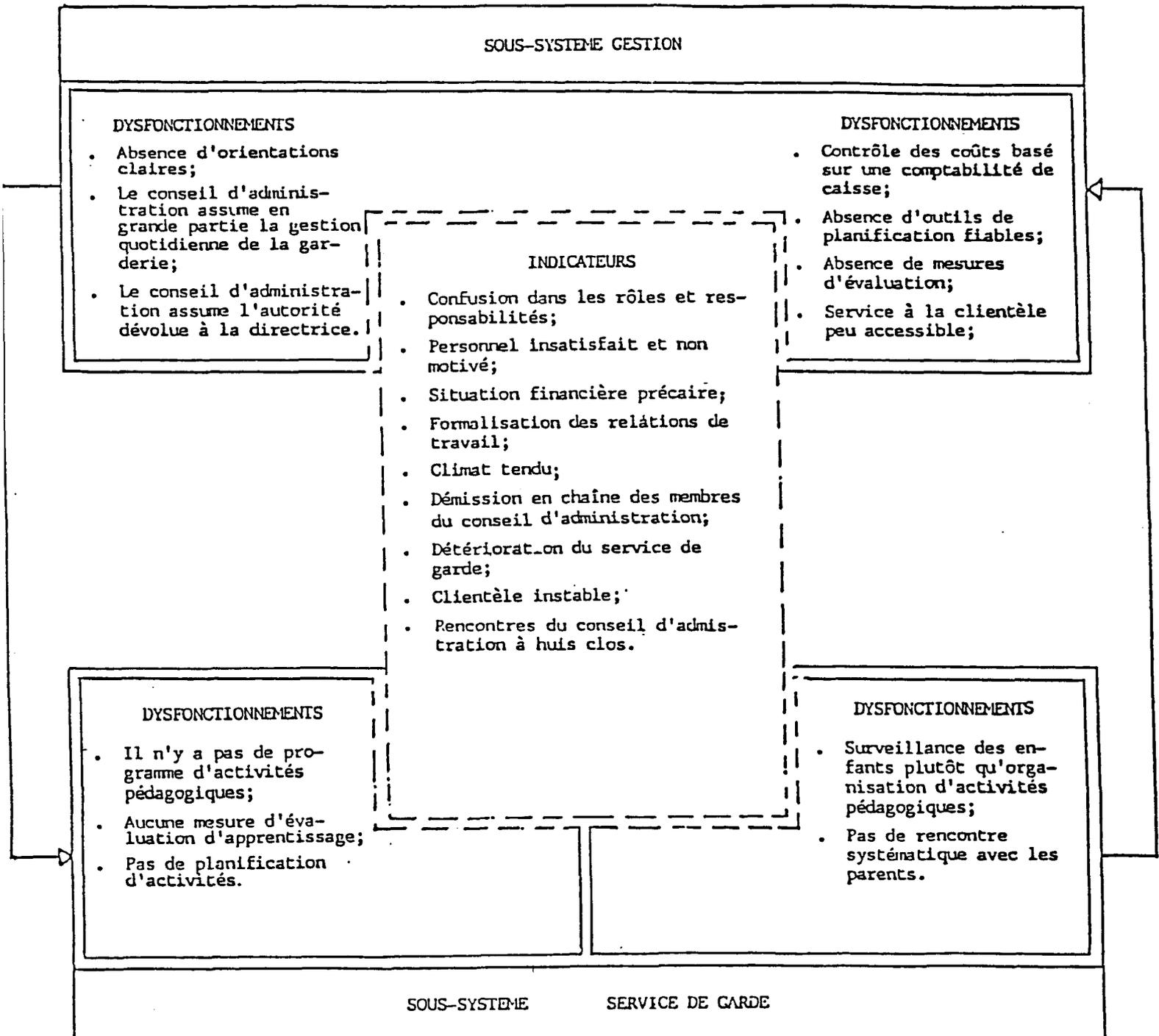


Figure 9

INDICATEURS ET DYSFONCTIONNEMENTS



en nous démontrant clairement que les dysfonctionnements affectent l'organisation dans son ensemble et la paralyse totalement. Ainsi donc, nous pouvons dire que chacun des sous-systèmes est globalement défectueux:

Le sous-système gestion par l'évacuation de son rôle de stratège et de contrôleur et par une gestion des ressources déficiente.

Le sous-système service de garde par un service de garde de pauvre qualité.

Dès lors, le choix du comité s'est imposé de lui-même: il fallait repenser l'organisation au complet. C'est donc ce dont nous parlerons dans les pages suivantes.

CHAPITRE II - L'ANCRAGE

1. CHOIX DU SYSTÈME PERTINENT

Il est généralement reconnu que les organisations actuelles oeuvrent dans un environnement dynamique. Il est aussi admis que celles qui survivront dans les années à venir le devront à leur grande capacité d'adaptation à un environnement en perpétuel mouvement. Ces constats s'appliquent tout autant aux grandes multinationales, qu'aux commerces et à une petite organisation à but non lucratif comme la garderie.

Il est vrai qu'il n'en a pas toujours été ainsi. Reportons-nous seulement vingt ans en arrière, à l'époque où le terme entrepreneurship était encore un néologisme. Certains diront que c'était là les beaux jours; ceux de l'État pourvoyeur qui donna naissance à plusieurs sociétés d'état et qui mena à la création de milliers d'emplois dans les secteurs public et parapublic. Même le développement régional était, et à certains égards il l'est encore, sous la responsabilité de l'État. Le début des années soixante-dix, c'est aussi la consolidation de certains grands mouvements sociaux et de ce fait, du développement de plusieurs organisations à but non lucratif supportées par un Québec en pleine croissance économique. À cette époque donc, l'ensemble des organisations vivaient quelque peu en vase clos.

C'est entre autres un fort vent de nationalisme, en 1975-1976, qui réveilla l'entrepreneur qui dormait en chacun des Québécois et

Québécoises et qui allait faire ouvrir l'entreprise sur son environnement. Au cours des dix années qui suivirent, stimulées par d'innombrables programmes de subventions, des milliers de petites et moyennes organisations virent le jour au Québec et, parmi elles, on retrouve les garderies.

À l'aube de l'an 2000, l'État providence n'est plus. On privatise de plus en plus et on subventionne de moins en moins. Les entreprises, de quelque nature qu'elles soient, doivent apprendre à ne compter que sur elles-mêmes. Dès lors, elles sont obligées d'être extrêmement alertes face à un environnement instable et plein de surprises.

Cette attitude est nouvelle pour les organisations à but non lucratif et ces dernières sont peu familières avec les principes du marché et ses fluctuations. De plus, non seulement aujourd'hui attend-on d'elles qu'elles soient plus compétitives, mais tout en réduisant les subsides gouvernementaux, on exige aussi la rentabilité des services qu'elles offrent. Désormais, les organisations à but non lucratif devront être gérées comme toute entreprise privée. Non pas nécessairement dans une perspective de "générer des profits" mais, à tout le moins, dans une perspective de rentabilité. Pour ce faire, vous le comprendrez, il est essentiel d'être ouvert sur son environnement.

Voilà qui nous ramène à notre point de départ et au choix du système pertinent, car envisager aujourd'hui de rebâtir la garderie, c'est admettre que celle-ci stagne depuis plusieurs années. Toujours repliée sur elle-même et continuellement préoccupée par ses problèmes quotidiens,

**MÉMOIRES ET
THÈSES DE
L'UNIVERSITÉ
DU QUÉBEC**

DE

l'organisation n'a jamais eu le temps de s'arrêter, de se questionner sur ce qu'elle est et ce qu'elle voudrait être. Comme l'écrivait Russel L.

Ackoff:

Le gâchis auquel une entreprise fait face est l'avenir qu'elle aura si ni elle ni son environnement ne changent. De la poursuite d'idéaux découlent les objectifs et les moyens (1).

C'est l'absence d'idéaux et l'immobilisme qui ont conduit la garderie au bord du précipice. C'est donc dans un processus continu et ouvert que l'organisation doit s'inscrire afin d'assurer sa survie puis sa croissance. Ce processus, Roger Miller et Michel Bédard (1985) le nomment "design organisationnel".

Le design organisationnel est un concept relativement jeune. C'est peut-être pourquoi on retrouve peu d'écrits sur le sujet. Parmi ceux que nous avons consultés, trois chercheurs retiennent plus particulièrement notre attention: Miller et Bédard (1985) et Galbraith (1977). Nous verrons un peu plus loin comment les uns se distinguent de l'autre, même si, dans la finalité du message, ils se rejoignent parfaitement.

1.1 Le design organisationnel selon Jay R. Galbraith

Jay R. Galbraith définit ainsi le design organisationnel:

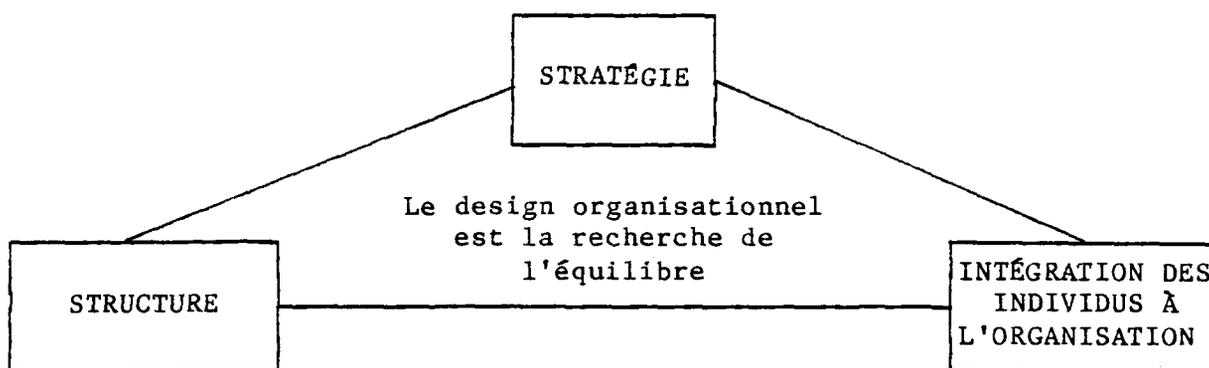
1. R. Miller et al., La direction des entreprises - concepts et applications, 1985, Montréal, McGraw-Hill éditeurs, p. 251.

Organization design is conceived to be a decision process to bring about a coherence between the goals or purposes for which the organization exists, the patterns of division of labor and interunit coordination and the people who will do the work (1).

Ci-dessous la figure 10 nous permet de visualiser cette définition.

Figure 10

LE DESIGN ORGANISATIONNEL D'APRÈS GALBRAITH (a)



a. Traduction libre du modèle

Source:
Galbraith, 1977

Maintenant, regardons de plus près ces trois constituantes du modèle de Galbraith. La première nous ramène à l'essence même de toute organisation, soit le choix de la mission et la détermination de ses objectifs. La seconde réfère à des concepts particulièrement bien développés

1. Jay R. Galbraith, 1977, Organization design, Addison-Wesley Pub. Co., p. 5.

par Lawrence et Lorsch (1969): la différenciation et l'intégration. Dans le présent contexte, la différenciation signifie que l'organisation distribue les tâches et activités à des individus ou groupes d'individus. Elle doit aussi s'assurer que chaque unité travaillera de concert à l'atteinte des objectifs globaux et à la réalisation de sa mission. L'organisation doit donc, à tous les niveaux, coordonner ses activités: c'est l'intégration par la structure. Enfin, la troisième composante du modèle développé par Galbraith est l'intégration des individus à l'organisation, le défi étant de sélectionner des individus, d'élaborer des descriptions de tâches et de mettre en place des incitatifs qui amèneront le personnel à se comporter de façon à produire le résultat attendu.

Selon Galbraith, l'objectif ultime du design organisationnel est d'arriver à un équilibre entre les trois constituantes du modèle. Cet équilibre étant le premier déterminant dans la réussite de toute organisation. Pour ce faire, il importe d'associer l'ensemble des membres de l'organisation au processus de design. De même faut-il toujours garder en mémoire qu'il n'existe pas UN modèle d'organisation mais bien une INFINITÉ de modèles. Il revient à chacun de se donner une organisation à son image, c'est-à-dire unique.

1.2 Le design organisationnel selon Roger Miller et Michel Bédard

Miller et Bédard décrivent ainsi le design organisationnel:

Le processus de design organisationnel est la mise au point d'une forme d'organisation, c'est-à-dire d'une structure et de mécanismes de fonctionnement qui donnent un encadrement aux actions individuelles de façon à ce que celles-ci contribuent à la réalisation de la stratégie (1).

La figure 11 (p. 108) illustre schématiquement le processus tel que développé par les deux auteurs (2).

De prime abord, on remarque que ce processus reprend les mêmes éléments développés auparavant par Galbraith, mais d'une façon beaucoup plus étayée. Et, à la différence de ce dernier, le schéma ci-après se présente comme un véritable processus. Miller et Bédard (1985) vont encore plus loin en décomposant la démarche du design organisationnel en quatre opérations successives et interreliées:

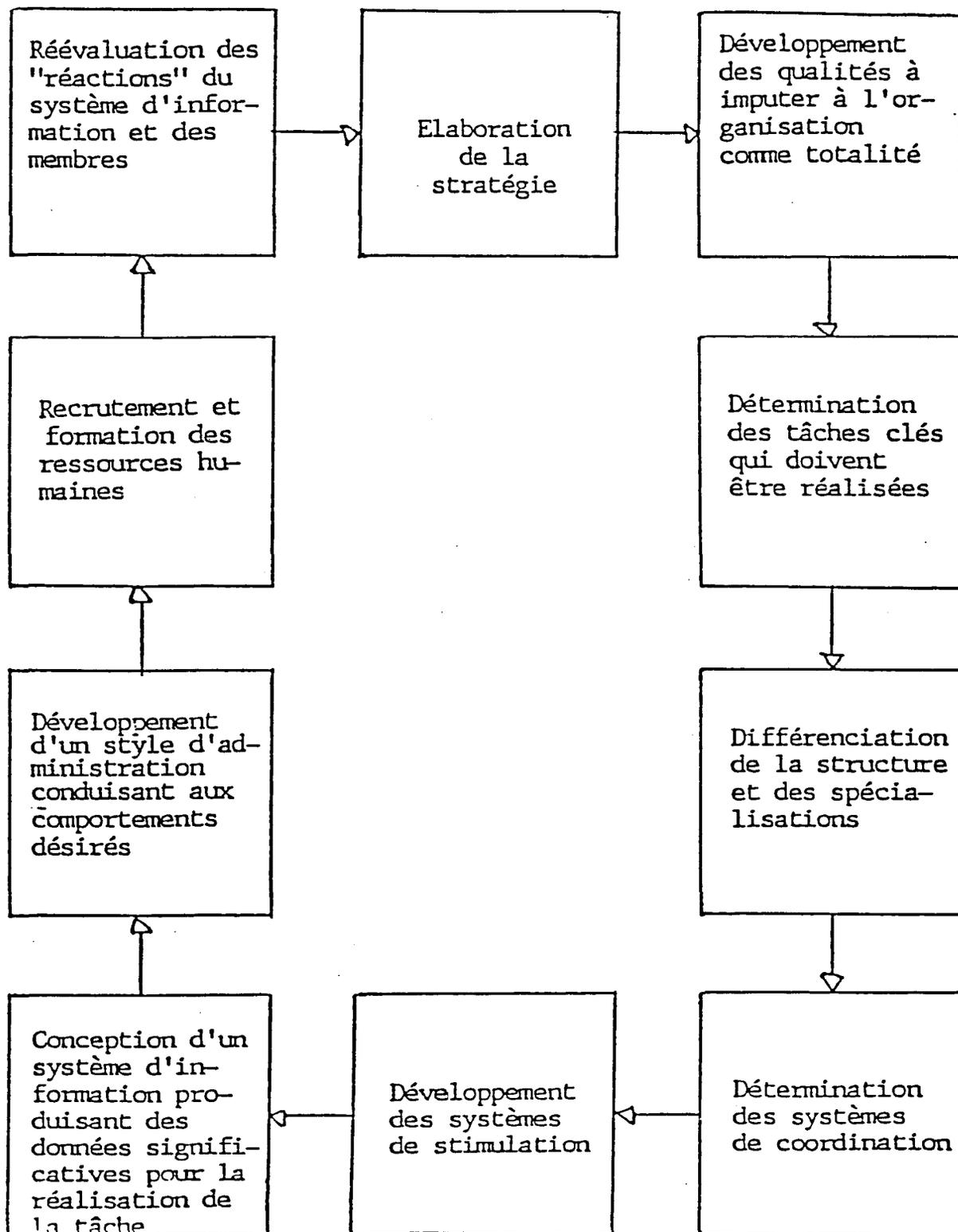
- 1° Analyse et adoption d'une vision idéale de la forme d'organisation désirée.
- 2° Diagnostic de la situation présente.
- 3° Identification des instruments de changement.
- 4° Mise en oeuvre du changement et évaluation.

1. R. Miller et al., op. cit., p. 252.

2. Ibid., p. 253.

Figure 11

PROCESSUS CONTINU DE DESIGN ORGANISATIONNEL



Source:

Miller et Bédard, 1985

Il est intéressant de noter que ces opérations correspondent grosso modo aux différentes étapes réalisées avec les membres de la garderie dans le cadre de la présente recherche-action. Ainsi donc, le design organisationnel, par la démarche qu'il propose, vient parfaitement répondre à la problématique rencontrée à la garderie. Sans être une recette toute faite, le design organisationnel n'en sera pas moins le guide qui nous conduira à l'élaboration d'un modèle conceptuel adapté à la situation que rencontre la garderie. En ce sens, Miller et Bédard (1985) jugent essentiel de garder en mémoire que le design organisationnel doit agir en modifiant les structures, les systèmes de gestion, les tâches et les programmes.

2. DÉFINITION DU SYSTÈME PERTINENT

Le système pertinent est en quelque sorte le canevas de travail sur lequel repose les changements et les améliorations à apporter à la garderie. C'est pourquoi nous croyons important de mettre en perspective un rappel de ce qu'est le design organisationnel, tel que nous l'avons vu au cours des pages précédentes:

Le design organisationnel est à la fois un plan rationnel et une intervention, dont l'objet est d'améliorer la fonctionnalité de l'organisation en influençant les structures, les acteurs, les systèmes de gestion, les tâches et le climat organisationnel (1).

1. Loc. cit.

Par conséquent, le design organisationnel à la garderie est un ensemble d'activités où les parents usagers et le personnel partagent une même vision de l'organisation, se reconnaissent mutuellement des champs de compétence, maintiennent un haut niveau de connaissance, encouragent la circulation de l'information et la collaboration avec le milieu, ceci afin que la garderie soit reconnue comme un milieu de vie dynamique et enrichissant pour les enfants, par les parents de la région de Rouyn-Noranda.

3. VALIDATION DE L'ÉNONCÉ

PROPRIÉTAIRE DU SYSTÈME: La garderie.

ENVIRONNEMENT : Les parents de la région de Rouyn-Noranda.

CLIENTS : Les parents usagers et le personnel.

ACTIVITÉS : Partager, reconnaître, maintenir, encourager.

ACTEURS : Les parents usagers et le personnel.

POINT DE VUE : Le système pertinent met en évidence des activités qui permettront à la garderie de redevenir une organisation fonctionnelle et ouverte à son environnement.

CHAPITRE III - CONCEPTUALISATION

(...) le concept est toujours l'ennemi de l'institution. On dit que lorsqu'on apprend à l'enfant le nom d'un oiseau, il perd l'oiseau. Il ne voit plus jamais l'oiseau mais seulement un moineau, une grive, un cygne (...) - Joyce Gacy.

1. PRÉSENTATION DU MODÈLE CONCEPTUEL

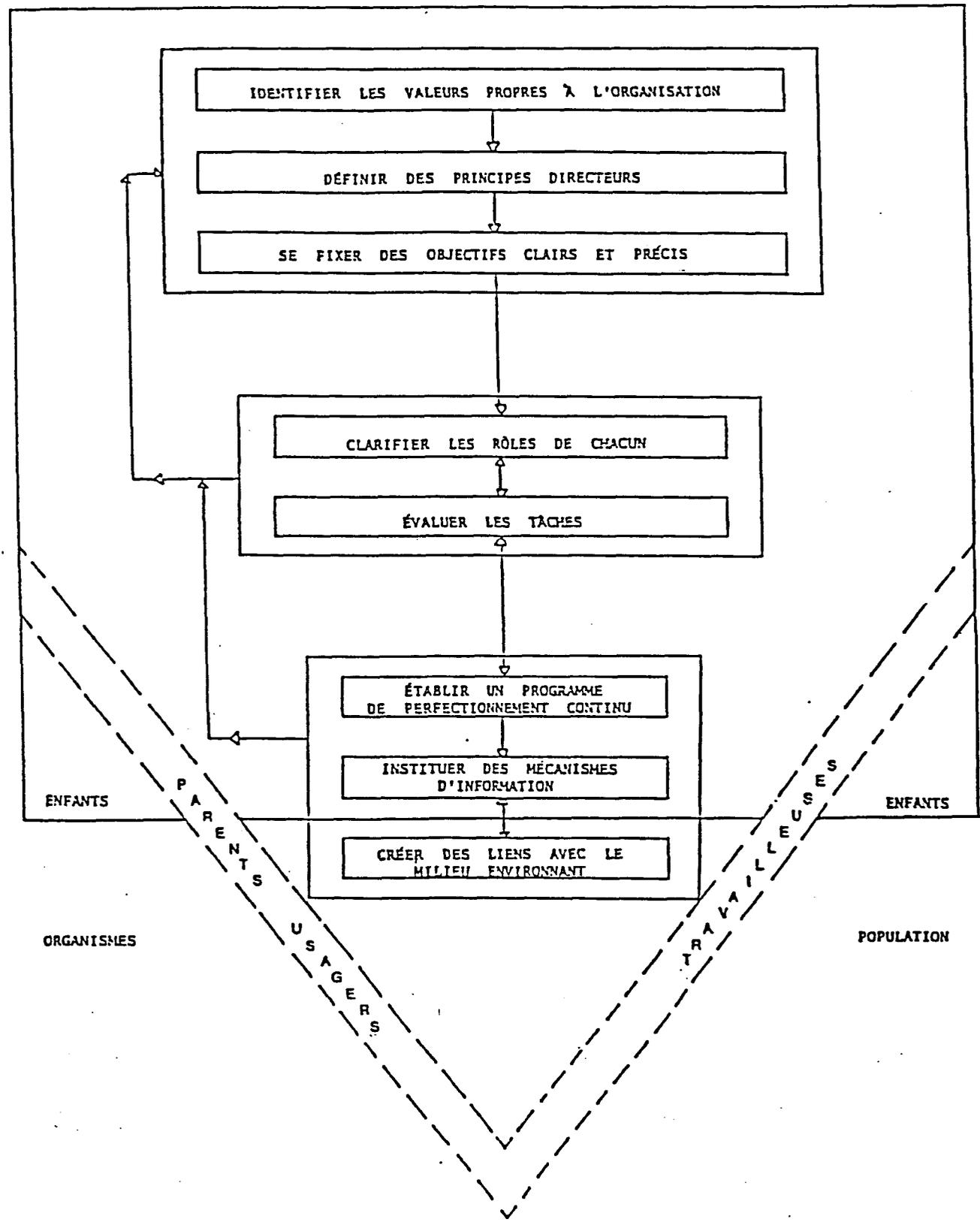
La figure 12 propose un modèle conceptuel construit à partir de la définition de notre système pertinent. Ce modèle est le reflet de trois pôles majeurs du design organisationnel tel que développé par Galbraith (1977): stratégie, structure, individus.

2. EXPLICATION DU MODÈLE CONCEPTUEL

Respectant la ligne de pensée des différents chercheurs consultés, le modèle proposé se présente comme un processus continu. La contribution des parents usagers et du personnel à toutes les étapes du processus y est aussi clairement mise en évidence. De plus, le modèle prévoit que son application affectera, d'une façon ou d'une autre, les enfants qui fréquentent la garderie. Il en est de même de l'environnement externe à l'organisation. On remarquera aussi que les activités du modèle se regroupent à l'intérieur de trois blocs. Dans le premier bloc, on retourne aux fondements mêmes de l'organisation:

Figure 12

MODÈLE CONCEPTUEL DE DESIGN ORGANISATIONNEL À LA GARDERIE



- on identifie nos valeurs;
- on se donne des principes directeurs;
- on se fixe des objectifs à court, moyen et long termes.

Dans le second bloc, on rassemble deux grandes activités qui visent à améliorer l'efficacité de la garderie:

- la clarification des rôles;
- l'évaluation des tâches.

Enfin, dans le troisième bloc, les activités ont pour but d'augmenter le degré d'efficience de l'organisation par:

- la formation continue;
- la circulation de l'information;
- le développement de liens avec l'environnement.

CHAPITRE IV - COMPARAISON

L'éclairage apporté par la lecture des pages précédentes nous amène à constater qu'il existe un écart important entre le modèle conceptuel et la situation telle qu'elle se vit au moment présent à la garderie.

En fait, aucune des activités proposées dans le modèle ne fait actuellement partie du mode de fonctionnement de l'organisation. C'est pourquoi, afin de guider celle-ci, un plan d'action a été réalisé, plan dont nous verrons les détails un peu plus loin au tableau 13 (pp. 116-126).

CHAPITRE V - LES CHANGEMENTS SOUHAITÉS

C'est en concertation avec toutes les employées permanentes de la garderie et les membres du conseil d'administration qu'a été élaboré le plan d'activités de la garderie. Cette façon de faire visait un double objectif: respecter la démarche méthodologique choisie et nous donner certaines garanties de succès lors de la réalisation dudit plan.

Venait aussi s'ajouter un objectif global inavoué: celui de développer chez les acteurs une véritable confiance mutuelle. C'est ainsi que les projets d'amélioration identifiés par le groupe d'employées et les membres du conseil d'administration touchent 4 champs d'intervention. Les détails en sont exprimés dans le plan d'activités de l'annexe VII.

FINANCE	GESTION	SERVICE DE GARDE	COMMUNICATION
Rentabilisation	Modèle de gestion	Programme pédagogique	Information aux parents
Planification budgétaire	Partage des rôles, tâches et responsabilités	Organisation	Contact avec les parents
Financement	Participation du personnel au CA	Information	Marketing-publicité
Contrôle d'inventaire	Politique d'embauche	Qualité du service	
Planification en matière d'équipement	Formation		
Achats			
Aménagement physique des lieux			

CHAPITRE VI - APPLICATION DES CHANGEMENTS

Deux événements majeurs sont venus bouleverser l'organisation avant que ne débute l'actualisation du plan d'activités. Il y eut d'abord le départ de la directrice qui fut suivi quelques semaines plus tard par l'élection d'un nouveau conseil d'administration. Dès son entrée en fonction, ce dernier s'attaqua illico à cinq objectifs prévus dans le plan d'activités:

- 1° Redresser la situation financière de la garderie (obj. 1).
- 2° Contrôler efficacement les revenus et les dépenses (obj. 2).
- 3° Instaurer un modèle de gestion représentatif des valeurs de la garderie (obj. 10).
- 4° Clarifier les rôles, tâches et responsabilités de chacun (obj. 11).
- 5° Assurer la représentation du personnel aux réunions du conseil d'administration (obj. 12).

À ces objectifs est venu s'ajouter l'objectif suivant: enclencher le processus d'embauche d'une nouvelle directrice. Une fois celle-ci en fonction, on compte procéder à la réalisation du plan global d'activités. C'est à cette étape que la chercheuse a mis fin à son intervention à la garderie.

QUATRIÈME PARTIE

RÉFLEXION ET ANALYSE

CHAPITRE I - RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE

1. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

1.1 Démarche réalisée

Avant d'amorcer toute réflexion, nous ferons une brève description de la démarche méthodologique telle qu'elle a été effectuée au cours de la recherche-action. Cette description nous permettra de vérifier si nous avons été fidèle à la méthodologie proposée au début de l'étude et constituera un bon point de départ à la réflexion qui s'ensuivra.

Le tableau 13 nous résume les interventions réalisées dans le cadre de la présente recherche-action. Au premier coup d'oeil, on remarque que la validation du contenu s'est faite à plusieurs étapes et de diverses façons. Ainsi, le comité consultatif fut le premier à prendre connaissance du portrait de l'organisation, et c'est lui qui a choisi l'ancrage, c'est-à-dire l'angle à partir duquel sera traité le problème. Dans l'ordre, ont par la suite validé la situation, les employées et les membres du conseil d'administration.

Pour la chercheure, la participation du personnel et des membres du conseil d'administration aux étapes d'identification et d'application des

Tableau 13

**INTERVENTIONS RÉALISÉES DANS LE CADRE
DE LA RECHERCHE-ACTION À LA GARDERIE**

	Por- trait	Interventions						
		1 Valid. de la situa- tion	2 Ancrage	3 Concep- tualisi- sation	4 Compa- raison	5 des change-	6 Identif. des change- ments	7 Applic. Con- trôle ments
Individus ou outils mis à contribution								
Employées	E	V	V			P	P	P
Conseil d'admi- nistration	E	V	V			P	P	P
Directrice	E	V				P		P
Employées et membres du conseil d'administration réunis à l'occasion d'une session de travail						V		
Comité consultatif		V	P			C		P
Chercheure						P	S	P
Ressources externes	C		C	S			S	
Observation directe	O					O	O	O
Documents internes	C		C		C	C	C	
Littérature	C		C	C	C	C	C	C

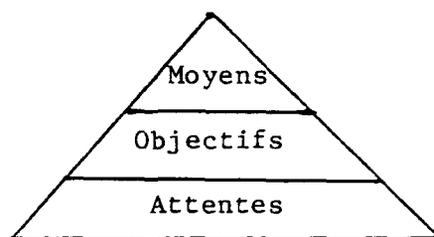
Légende: C = Consultations
E = Entrevues individuelles
O = Observation
P = Participation
S = Support
V = Validation en groupe

changements est aussi en elle-même un processus de validation. Comme ce sont ces deux groupes qui identifiaient les changements souhaités, ces changements s'en trouvaient donc automatiquement validés au fur et à mesure par ceux-là mêmes qui les avaient identifiés. Pour mieux illustrer ces dires, voici comment nous avons procédé lors de l'identification des changements souhaités.

Précisons d'abord que la méthode choisie a été développée par un conseiller en ressources humaines de l'Office des services de garde à l'enfance, M. Claude Tremblay. Selon ses propres termes, la méthode s'appelle "le principe de la pyramide". Sa mise en application est la suivante:

Figure 13

PYRAMIDE D'IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS SOUHAITÉS



Source:
Tremblay, 1987 (document non écrit)

- 1° Identification des changements souhaités par les employées et, suivant le principe de la pyramide, on tend à être le plus précis possible.
- 2° On refait le même processus avec la directrice, et en plus on vérifie sa position par rapport aux changements identifiés par les employées. Il s'agit ici de savoir s'il y a compatibilité possible au chapitre des attentes, des objectifs et des moyens.
- 3° Le processus est ensuite repris avec les membres du conseil d'administration.
- 4° Finalement, on assoit tous les acteurs à une même table et, pour chaque changement souhaité, on identifie le niveau d'entente. Par exemple, tous peuvent partager une même attente vis-à-vis une situation problématique mais diverger sur les objectifs ou les moyens à prendre pour corriger cette situation.

Cette méthode de validation est d'autant plus intéressante que Checkland ne nous propose aucune technique pratique de validation. L'approche développée par M. Tremblay se présente donc comme un outil complémentaire à l'utilisation de la méthodologie des systèmes souples et constitue, à notre avis, un moyen valable de validation lors de l'identification des changements souhaités.

C'est après avoir pris un recul sur le plan d'action issu de ce processus que la chercheuse réalisa qu'elle avait sous évalué un élément, soit le climat organisationnel. Cette dernière croyait qu'un climat de confiance se développerait au même rythme que le processus d'identification des changements. Or, le résultat fut tout autre puisque l'aboutissement du processus donna lieu à un plan d'action structurant, signe que la confiance n'était pas encore revenue. Il fallait donc se réajuster en axant les interventions futures vers le rétablissement du climat de confiance. Ce n'est qu'après avoir atteint cet objectif que l'organisation pourrait se pencher à nouveau sur le plan d'action et l'épurer en fonction de ses véritables besoins. D'ailleurs nous avons pu constater récemment à la garderie qu'effectivement la confiance entre les parties favorise l'action. Non seulement règne-t-il aujourd'hui dans l'organisation un bon climat de travail mais celui-ci se maintient déjà depuis plusieurs mois. Le plan d'action a été "réactualisé", des priorités ont été établies et tout le monde s'est mis au travail.

Les résultats n'ont pas tardés. Le taux de fréquentation oscille autour de 95 %, le dernier exercice financier présente un bilan positif, un programme pédagogique a été élaboré, le personnel participe à la gestion des équipements et du matériel didactique, l'information circule, etc. C'est donc dire que dans la présente recherche-action, la validation par la participation des membres de l'organisation à l'identification des changements ne s'est pas révélé une garantie suffisante de

succès de l'intervention. Une relation de confiance minimale doit exister pour dépasser l'étape d'identification des changements et procéder à leur mise en oeuvre.

Avant de terminer par un parallèle entre la méthodologie de Checkland et la démarche effectivement réalisée, nous ferons quelques derniers commentaires sur la façon dont nous avons procédé. Ces commentaires ont trait aux processus de conceptualisation et de comparaison. Disons simplement que ces processus reposent sur une revue de littérature se rapportant à divers aspects de la gestion des ressources humaines et des organismes à but non lucratif. De nombreuses lectures ont alimenté une réflexion approfondie quant aux moyens de sortir la garderie de l'impasse dans laquelle elle se trouvait.

1.2 Comparaison entre la démarche méthodologique proposée et celle réalisée

Ce n'est qu'au fur et à mesure que progresse la recherche-action qu'on comprend de plus en plus la signification de "méthodologie des systèmes souples". Cette souplesse, nous l'avons exploitée à fond en nous adaptant continuellement aux désirs, aux besoins et au contexte de la garderie et ce, en créant nos propres outils. En rétrospective, nous constatons donc que nous avons respecté la démarche proposée par Checkland dans sa méthode et dans ses étapes. Dans un même élan, nous

avons su reconnaître l'unicité du portrait de la petite organisation à but non lucratif dans laquelle fut réalisée la recherche-action et personnaliser notre façon d'y intervenir.

Enfin, mentionnons que la méthodologie de Checkland s'avère selon nous un précieux guide pour assurer une intervention efficace dans des organisations aussi complexes que sont les petites organisations.

2. LA RECHERCHE-ACTION

2.1 Son déroulement

C'est en juin 1987 que débuta la recherche-action à la garderie. Sa durée active avec l'organisation fut de 7 mois, soit jusqu'en décembre de la même année.

Dès le départ, les membres du conseil d'administration et les représentants du personnel au comité consultatif furent informés par la consultante que son intervention à la garderie ferait l'objet d'un mémoire de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations. Cette information semble n'avoir eu guère d'impact, les préoccupations de tous étant tournées exclusivement vers la crise que traversait l'organisation et les moyens de s'en sortir.

Il est important de connaître le contexte dans lequel évoluait à ce moment-là les divers groupes d'acteurs de la garderie, ceci étant en quelque sorte le fil conducteur du déroulement de la recherche-action. Rappelons que la notion d'action associée à la recherche veut donner un rôle de premier plan aux acteurs de l'organisation, sans qui il n'y aurait pas de recherche-action et pas même d'intervention.

En juin 1987, la situation est donc la suivante: les dix éducatrices et la cuisinière sont divisées en plusieurs clans. La directrice est complètement isolée: c'est la guerre froide avec le personnel et, au printemps, le conseil d'administration lui a demandé de démissionner, chose qu'elle a refusé de faire. Quant à la situation de ce conseil d'administration, elle n'est guère beaucoup plus reluisante, comme nous le verrons dans les lignes qui suivent.

2.1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sur les dix membres élus en janvier 1987, il en reste six, ce qui représente le nombre minimum requis pour avoir quorum. De ce groupe, trois membres ont un mandat qui se termine en 1988 et, parmi eux, deux personnes démissionneront à la fin juin, dès le début de l'intervention. Trois membres ont, eux, un mandat qui, normalement, prendrait fin en juin 1987. On retrouve dans ce groupe la présidente et le vice-président.

Malgré le profond désir de chacun de ces parents membres du conseil d'administration de "sauver" la garderie, tous sauf un ont quitté avant la fin de l'intervention. Contrairement à l'entrepreneur privé ou aux employées de la garderie, ces parents ne voient pas dans la survie de la garderie leur propre survie. N'oublions pas que ces gens sont des bénévoles. Rappelons aussi que les enfants de la moitié d'entre eux ne fréquentent plus la garderie au moment de l'intervention. Enfin, il faut savoir que, comme il arrive souvent dans les organisations à but non lucratif, la situation a déjà atteint un seuil critique avant que l'on ne fasse appel à une aide extérieure. Toute l'énergie des membres du conseil d'administration y est passée, et on est à bout de ressources.

C'est ainsi qu'une panique généralisée chez le personnel et certains membres restants du conseil d'administration, conjuguée à des pressions venant d'organismes qui subventionnent la garderie, a poussé la chercheure à commencer l'intervention à la mi-juin.

Avec le recul du temps, nous pensons que cette recherche-action aurait pu être retardée jusque vers la fin août. À ce moment, les élections d'un nouveau conseil d'administration et la fin des vacances estivales du personnel auraient fourni des garanties supplémentaires de réussite à l'intervention. Car un des principes de la recherche-action est la nécessité de faire évoluer tous les acteurs au fur et à mesure que se déroule l'intervention. Ceux-ci doivent s'approprier les problèmes et

les solutions qui y sont afférentes. Or, lorsque des élections ont enfin eu lieu à la garderie, le plan de redressement venait à peine d'être complété, il n'y avait plus de directrice en poste et seulement un conseil d'administration symbolique. L'ancien vice-président a tenté du mieux qu'il a pu de transférer au conseil d'administration nouvellement élu tout le contenu de la démarche entreprise depuis six mois avec la chercheuse et l'ensemble de l'organisation. Mais, malgré la bonne volonté évidente des nouveaux membres, on assista à une réaction très humaine et en partie inconsciente de leur part, celle de tenter de refaire tout le diagnostic de l'organisation, afin de repartir ensuite sur de nouvelles bases. Par cette réaction, on remettait directement en question la pertinence de poursuivre la recherche-action avec la consultante, recherche à laquelle d'ailleurs on mit fin poliment quelques semaines plus tard. Enfin, la position adoptée par le conseil d'administration risquait aussi de compromettre le cheminement du personnel dans sa prise en charge des problèmes de la garderie et de leurs solutions; chose que nous n'avons pu vérifier pour les raisons que l'on connaît.

2.1.2 LA DIRECTRICE

Au moment où commence la recherche-action, la directrice était déjà dans une position difficile au sein de l'organisation. Dès les premières entrevues complétées, la chercheuse comprit qu'elle devait éviter de tomber dans le piège classique d'avoir été embauchée pour congédier le directeur général de l'organisation. Or, le défi de demeurer objective

était de taille puisque tant le personnel syndiqué que le conseil d'administration souhaitaient le départ de la directrice. Les données recueillies par la chercheure sont par la suite venues confirmer la nécessité d'aller chercher une ressource mieux outillée en matière de gestion des ressources humaines et financières.

2.1.3 LE PERSONNEL SYNDIQUÉ

Pour les travailleuses syndiquées, la recherche-action représentait le salut. Ce que la chercheure n'a pas réussi à leur faire comprendre tout à fait, c'est que le salut devait en grande partie venir d'elles-mêmes. Ce qui représenta d'ailleurs une grande difficulté tout au long de la recherche-action. En effet, rapidement, la chercheure constata que les travailleuses avaient développé inégalement l'habileté à se prendre en charge et l'habileté à réfléchir aux changements souhaités. Constamment rabrouées par la directrice ou la présidente du syndicat, elles n'osaient plus depuis longtemps avoir "une" idée. Dans le cadre des rencontres de groupes avec la chercheure, on avait pour une rare fois sollicité vraiment leurs opinions. Malheureusement, les résultats furent décevants. D'une part, parce que depuis toujours peu responsabilisées, elles avaient peine à se faire ou à émettre une opinion. D'autre part, la chercheure avait sous-estimé l'influence de la présidente du syndicat et la profondeur des problèmes interpersonnels du groupe. L'exclusion temporaire de la présidente pour permettre au groupe de s'exprimer plus

librement n'est pas une solution qui a été retenue, en raison des liens familiaux qu'elle avait avec trois autres travailleuses.

Toute l'énergie de ces travailleuses s'est orientée d'une manière destructrice vers la directrice et il s'est avéré à peu près impossible de faire autrement que de travailler sur cet aspect des problèmes de la garderie. Ce qui venait ajouter une difficulté supplémentaire à l'intervention, du fait que tous les regards étaient tournés vers la même direction.

De cette recherche-action, le personnel n'est pas sorti vainqueur, et ce, malgré le départ de la directrice. Le portait de l'organisation et les interventions de la chercheuse ont ouvert une brèche. Tôt ou tard, les travailleuses savent qu'elles devront s'asseoir et se parler. Et c'est d'ailleurs pour avoir ouvert cette brèche que la chercheuse s'est attiré la méfiance de la présidente du syndicat. Notre réflexion nous amène à penser que celle-ci a craint de perdre du pouvoir et du leadership si elle acceptait de discuter des problèmes qui concernaient le groupe et elle. La chercheuse a fait plusieurs tentatives pour lui expliquer que, non seulement elle n'en sortirait pas diminuée, mais au contraire, grandie et plus forte; le message n'est pas passé. Cette méfiance a eu pour résultat que, malgré son profond désir de voir la situation de la garderie s'améliorer, elle mettait sans cesse des bâtons dans les roues des acteurs de l'organisation. Elle se sécurisait dans des situations de confrontations où elle pouvait affirmer haut et fort son pouvoir et son leadership. Pour la présidente du syndicat, la

conciliation et les compromis n'étaient pas synonymes de maturité et de meilleur climat mais de faiblesse. La chercheure était consciente de ces éléments et a eu plusieurs rencontres individuelles avec elle pour tenter de la faire évoluer vers une vision plus positive des relations organisationnelles, mais ce fut peine perdue.

2.1.4 LA CHERCHEURE

En tant que chercheure il est clair qu'on retire de nombreux enseignements d'une intervention comme celle effectuée à la garderie. C'est particulièrement la dimension humaine de celle-ci qui retient notre attention. Et c'est peut-être sur ce point que l'expérience que chacun a derrière soi prend tout son poids.

Deux problèmes très personnalisés sont ressortis des entrevues individuelles avec le personnel. Ainsi en est-il des relations plus que difficiles de celui-ci avec la directrice et avec la présidente du syndicat. Les différentes méthodes de validation que nous avons utilisées ont orienté l'intervention vers la recherche de solution aux problèmes de gestion qui, par la même occasion, affectaient la directrice. Par contre, l'approche a été différente pour les problèmes impliquant la présidente du syndicat. Dans ce cas, nous avons plutôt tenter de vaincre sa méfiance en faisant des efforts particuliers pour intégrer tout le personnel à toutes les étapes de la recherche-action et en les amenant à se responsabiliser. Mais ces efforts ne furent pas suffisants pour

gagner l'entière confiance des travailleuses syndiquées. L'erreur, si on peut la qualifier ainsi, fut de miser sur le processus pour rétablir un climat organisationnel de confiance. Il aurait probablement fallu travailler à l'amélioration du climat avant de présenter l'image riche de la garderie. Pourtant, tous semblaient enthousiastes et prêts à investir dans cette aventure que représente la recherche-action.

Notre réflexion nous amène aussi à discuter du lien étroit qui existe au cours d'une intervention entre la position de chercheur et celle d'acteur. L'étroitesse de ce lien nous est apparue très importante dans le cadre d'interventions dans de petites organisations, à fortiori lorsqu'il y a quelque ambiguïté sur l'identité du propriétaire, comme c'est le cas dans les organisations à but non lucratif. Ainsi, à la garderie, nous avons rapidement constaté que, dépassé par la situation problématique, on cherchait vainement quelqu'un à qui remettre les rênes, le temps de mieux comprendre ce qui se passait. L'arrivée de la chercheuse au plus fort de la crise ne pouvait être plus à point.

Nous croyons que, conformément à la philosophie prônée par Checkland, nous ne pouvons échapper au rôle d'acteur dans une organisation. Ce qui est parfois difficile lorsque nous sommes impliqués à fond dans une intervention, c'est de savoir à quel moment passer de la position de chercheur à celle d'acteur, et vice-versa. Nous avons compris que, pour y arriver, il faut un apprentissage rigoureux et beaucoup de maturité.

Maintenant que cette recherche-action à la garderie est terminée, nous nous posons une question très spécifique et à laquelle nous n'apportons pas de réponses: pouvons-nous et devons-nous intervenir de la même façon auprès d'un personnel syndiqué dont les emplois sont en jeu, qu'auprès de bénévoles qui forment le conseil d'administration d'une organisation à but non lucratif? C'est là, en effet, une des difficultés soulevées par ce type d'organisation et qui nous ramène d'ailleurs à toute la notion de propriété, que nous développerons un peu plus loin. Nous avons certes encore beaucoup à apprendre du fonctionnement et de la gestion des organismes à but non lucratif. Nous n'avons pas fini d'en sonder les profondeurs, et en ce sens, cette recherche-action n'est qu'un pas de plus vers notre connaissance de ce type d'organisation.

2.2 Le processus de validation

Une des valeurs les plus précieuses qu'attache Checkland à la méthodologie des systèmes souples est celle de la validation de différentes étapes de la recherche-action. Le respect de cet élément méthodologique par le chercheur représente une différenciation de taille en comparaison à l'utilisation d'une méthodologie fondée sur l'expertise. Cette dernière est toutefois très présente dans la recherche-action, bien qu'elle serve d'abord et avant tout de guide au chercheur.

Toujours selon Checkland, l'importance de la validation repose sur le principe suivant: pour qu'un changement ait lieu, les acteurs doivent

en être les principaux agents. Et pour que le changement ait lieu, ceux-ci doivent évoluer au même rythme que le chercheur-expert et que la situation.

Tout au long de l'intervention à la garderie, la chercheuse a eu le souci de s'assurer que tous les membres de l'organisation s'approprient chaque étape de la démarche de recherche-action. Idéalement donc, tous devaient se reconnaître dans l'image de la garderie et tous participaient à l'identification et à la réalisation des changements souhaités. Cette façon de concevoir le déroulement de la recherche-action, en faisant de la validation non pas une ou plusieurs étapes mais en l'intégrant dans un processus continu, se voulait plus près de la stratégie de garantie telle que l'entend Paul Prévost (1983) que du concept de validation développé par Checkland. De plus, il faut ajouter que ce mode de fonctionnement rejoignait les valeurs personnelles de la chercheuse qui est intervenue à la garderie.

Valider l'intervention en allant chercher le consensus chez les acteurs est un objectif noble en soi. La présente expérience apprend par contre aux chercheurs qu'il faut toujours relativiser le consensus obtenu. Ce relativisme est rendu nécessaire tout simplement parce qu'on a affaire à des êtres humains. Par exemple, tous les membres de l'organisation ont des objectifs avoués... et des objectifs inavoués! Parfois l'intervention est très avancée avant qu'on ne réussisse à identifier quelques-uns de ces derniers, avec pour conséquence qu'on s'ajuste en

cours de route comme on le peut. Mais certains diront que c'est là le propre de la recherche-action! Nous avons aussi remarqué que toute intervention dans une organisation provoque beaucoup d'insécurité et d'incertitudes. À titre d'exemple, mentionnons que le personnel a très peu réagi lors de la lecture de l'image riche de la garderie et l'a pour ainsi dire endossée en bloc. Or, cette image soulevait de nombreux dysfonctionnements qui touchaient de près le personnel: existence de clans, pressions exercées par les déléguées syndicales, etc. La peur des réactions de la présidente du syndicat a, entre autres, été plus forte que le désir de régler certains problèmes, pourtant clairement soulevés lors des entrevues individuelles. Et comme les travailleuses devaient par la suite identifier les changements souhaités, elles ont préféré évacuer en douceur les problèmes qui les concernaient de près sans proposer aucune amélioration.

Le personnel a fait ses devoirs très consciencieusement tout au long de la recherche-action et n'a cessé d'exprimer son désir de voir la situation de la garderie s'améliorer. Il n'avait qu'une seule crainte et qu'un seul désir alimentés et entretenus par la présidente du syndicat: la peur que la garderie ferme ses portes et le souhait de voir la directrice quitter les lieux pour de bon.

Il faut dire que le véritable questionnement de la chercheuse sur l'efficacité et l'impact réel de la validation a débuté lors d'une rencontre réunissant l'ensemble des membres du conseil d'administration

et du personnel. L'objectif de cette rencontre était de terminer le processus d'identification des changements souhaités. Pour ce faire, l'organisation devait faire consensus sur ses attentes, les objectifs et les moyens. À la fin de la rencontre, l'organisation avait adopté un plan global d'activités mais semblait peu motivée à le mettre en oeuvre. Ce soir-là, la présidente décida de tirer sa révérence et, inquiètes devant l'avenir, les travailleuses manifestèrent une hésitation évidente à s'engager dans un plan d'activités. Finalement, l'évaluation de cette rencontre, quoique positive dans son ensemble, nous révéla que, même si on avait obtenu consensus sur le plan d'action, on ne se faisait pas pour autant confiance, comme en témoigne cet extrait de l'évaluation de la rencontre (annexe VII):

	Oui	Non	?
Avez-vous le sentiment de ne pas avoir perdu votre temps en allant à cette réunion?	10	2	3
Tout le monde a pu s'exprimer.	9	4	2
Chacun s'est senti engagé dans la discussion.	8	5	2
Les points de vue personnels ont été exprimés	9	3	3

Tout à coup, nous réalisons que l'implication de l'ensemble de l'organisation au processus n'était pas du tout garante de la mise en

place de moyens pour réduire les dysfonctionnements qu'elle vivait. Comment, lorsqu'on valide, peut-on quantifier et qualifier le langage non verbal? La peur d'être jugé par ses pairs? Les objectifs personnels? Le degré de confiance entre les acteurs? Le niveau d'engagement?

C'est à ce mur de questions sans réponse que s'est butée la chercheuse dans la mise en application de la méthodologie des systèmes souples.

Jusqu'ici, nous avons surtout parlé de la validation par consensus avec les acteurs. Par contre, nous avons démontré, dans la première partie de notre réflexion méthodologique, que la validation peut prendre de multiples autres formes. Ainsi, dans la présente recherche-action, nous avons entretenu des liens constants avec des experts externes de divers milieux qui nous alimentaient par leurs réflexions, leurs commentaires et leur expertise. De nombreuses lectures ont aussi enrichi ces contacts et ont contribué à valider les actions entreprises dans le cadre de cette recherche-action. Il n'en demeure pas moins que, pour la chercheuse, la validation par les acteurs représentait la validation par excellence. Aujourd'hui, maintenant que l'intervention est terminée, sa position est beaucoup plus nuancée: la validation par les acteurs n'est qu'un moyen parmi d'autres de s'assurer que la recherche-action évolue vers son but, soit celui d'améliorer une situation donnée. La validation par les acteurs n'est qu'un indicateur et doit être utilisée comme telle, rien de plus.

CHAPITRE II - RÉFLEXION LIÉE AU SAVOIR

1. LE DESIGN ORGANISATIONNEL ET SA MISE EN OEUVRE DANS UNE PETITE ORGANISATION À BUT NON LUCRATIF

Bien qu'initialement conçu pour répondre à des problèmes de grandes entreprises, le design organisationnel semble plutôt pensé pour les petites organisations. Évidemment, toute grande organisation est constituée de nombreuses petites unités plus ou moins autonomes avec lesquelles on peut appliquer le concept de design organisationnel, mais alors on doit nuancer quelque peu la signification profonde de l'approche globale. Ce dernier élément constitue sans contredit le principal intérêt du design organisationnel appliqué dans une très petite organisation. À ce sujet, nous croyons que le cas de la garderie est un bon exemple, puisque nous y avons vu que tous les dysfonctionnements identifiés avaient un impact direct ou indirect sur l'ensemble de l'organisation. N'y eut-il eu qu'un seul dysfonctionnement identifié à la garderie, celui-ci aurait eu des effets, à divers degrés, sur l'ensemble de l'organisation. Le nombre peu élevé d'acteurs et leur promiscuité relative viendraient en partie expliquer cette situation.

Non seulement le design organisationnel propose une approche intéressante aux petites organisations, mais il s'avère aussi très attrayant pour celles d'entre elles qui sont à but non lucratif comme la garderie, car, rappelons-le, le design organisationnel est une recherche d'équilibre entre la stratégie d'une organisation, sa structure et les individus

qui la composent; trois éléments souvent problématiques dans les petites organisations à but non lucratif. De plus, une des principales caractéristiques de ces organisations est l'absence de propriétaire identifiable et identifié comme tel:

- il y a le propriétaire "gouvernement", qui fournit une partie ou la totalité des subsides;
- il y a le propriétaire "communauté", qui administre et utilise les biens ou services produits par l'organisation;
- il y a le propriétaire "salarié", qui produit et administre les biens ou services de l'organisation.

Au gré des événements, la notion de propriétaire se transfère d'un groupe à un autre. Ainsi, nous avons, d'un côté, les propriétaires "gouvernement" et "communauté", qui ont une présence instable et mouvante au sein de l'organisation. Et, de l'autre, nous retrouvons le propriétaire "salarié", dont la présence est beaucoup plus permanente que celle des propriétaires précités. La situation devient donc problématique lorsque aucun des groupes ne veut mettre le chapeau de "propriétaire". De plus, ce flottement de la notion de propriétaire rend souvent difficile, pour l'organisation, le choix d'une stratégie de développement et d'orientations précises et la définition d'objectifs clairs à court, moyen et long termes. On remarquera aussi que pour pallier l'absence de propriétaire, l'organisation a généralement tendance à fortement se structurer. La mise en place de nombreuses structures peut devenir alors beaucoup plus un handicap qu'un moyen de faciliter la gestion d'une

petite organisation à but non lucratif. Dans ce contexte de non-propriétaire et de structures lourdes, l'intégration harmonieuse des individus à l'organisation risque elle aussi de poser un problème.

En résumé, l'approche privilégiée par le design organisationnel s'avère à prime abord un choix judicieux lorsque nous intervenons dans une petite organisation à but non lucratif, puisque cette approche permet d'attaquer de front trois points critiques qui composent un tel organisme, soit la stratégie, la structure et les individus.

Toutefois, contrairement à ce que nous aurions pu laisser entendre, l'application du design organisationnel ne va pas de soi dans une petite organisation à but non lucratif.

Le design organisationnel est un processus continu qui peut entraîner des changements importants au chapitre des orientations de l'organisation, de ses modes de fonctionnement et du comportement des individus qui en font partie. De plus, ce processus se met souvent en branle à une période où l'organisation est extrêmement vulnérable, du moins en ce qui regarde la petite organisation à but non lucratif.

À ce propos, nous avançons l'hypothèse qu'un gestionnaire d'une entreprise privée réagira beaucoup plus rapidement devant certains problèmes que les dirigeants d'une organisation à but non lucratif, car souvent cet entrepreneur a investi une grande partie de ses avoirs

personnels dans l'organisation; il en est le propriétaire. Comme nous l'avons vu, dans l'organisation à but non lucratif, la situation est tout autre. C'est pourquoi le réflexe de faire appel à une aide extérieure tardera souvent, et on devra donc faire face à une situation problématique cristallisée, d'où une forte résistance au changement. Cette résistance peut être d'autant plus violente que le design organisationnel est un processus continu, et donc lourd à porter pour une très petite organisation dont plusieurs membres sont bénévoles. En s'attaquant simultanément à trois éléments majeurs de l'organisation (stratégie, structure, individus), le design organisationnel se fait encore plus menaçant.

Comme on le dit parfois, l'approche a les inconvénients de ses avantages... Toutefois, malgré les difficultés que peut comporter la mise en application du design organisationnel dans une petite organisation à but non lucratif, nous demeurons persuadés qu'il est un outil particulièrement valable pour ce type d'organisme. Puisque, répétons-le, au gré des situations, nous assistons à un déplacement de propriétaire (personnel cadre ou syndiqué, conseil d'administration, parents membres, etc.) et que, ce déplacement s'avère peut-être moins bouleversant dans un contexte où il y a consensus au sein de l'organisation sur la structure, la stratégie et les individus qui la composent. Dans un même esprit, le principe de base qui suppose l'implication de tous les membres de l'organisation à l'ensemble du processus peut à prime abord apparaître comme une contrainte, mais il peut aussi s'avérer rapidement un avantage. Car

la participation de tout le personnel exige que chacun assume la responsabilité des changements souhaités, ce qui représente sans contredit un pas de plus vers la santé de l'entreprise.

2. LE BILAN DE LA PRÉSENTE RECHERCHE-ACTION ET LA PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DES GARDERIES QUÉBÉCOISES: DEUX POIDS, DEUX MESURES?

Nous ne saurions mettre fin à cette étude sans jeter un regard comparatif entre le portrait de la garderie qui a fait l'objet de la présente recherche-action et celui, plus global, des garderies québécoises. En fait, ce que nous allons tenter de savoir, c'est si la garderie est aux prises avec des problèmes qui lui sont propres, ou bien si, à certains égards, elle ne serait pas plutôt le miroir d'une situation plus généralisée.

Notre réflexion s'orientera autour de quatre éléments problématiques rencontrés par les garderies québécoises et déjà identifiés au chapitre II de ce document. Ces éléments sont: la situation financière, la clientèle, le personnel et le fonctionnement.

2.1 La situation financière

Nous avons vu qu'au moins la moitié des garderies québécoises se maintiennent continuellement dans une situation financière précaire. On attribue principalement deux causes à cette situation:

- 1° Le contrôle aux mains de parents "clients".

- 2° Des dirigeants (conseil d'administration et directrice) peu préparés à occuper des fonctions de gestion, d'où une quasi totale absence de planification financière et de contrôle des revenus.

Nous avons eu maintes occasions de réaliser que la garderie où nous sommes intervenus fait partie de cette moitié des garderies québécoises qui éprouvent des difficultés en matière de gestion, difficultés pouvant même mettre l'existence de certaines d'entre elles en péril.

2.2 La clientèle

La clientèle des garderies québécoises n'est pas en elle-même un problème. Toutefois le portrait que nous révèle cette clientèle peut s'avérer un handicap majeur si l'organisation ne sait comment en tirer profit. En fait, nous connaissons peu de choses de la clientèle qui fréquente les garderies. Tout au plus savons-nous que, dans les garderies subventionnées, on retrouve une plus forte proportion d'enfants issus de familles monoparentales que dans les autres garderies. Nous savons aussi que la moitié des parents dont les enfants fréquentent une garderie subventionnée bénéficient d'une aide financière. Cette description de la clientèle rejoint d'ailleurs celle de la présente garderie. Et en cours d'intervention, les dirigeants et le personnel de la garderie ont pu mesurer l'impact d'une telle connaissance de la clientèle. C'est ainsi qu'à la suite d'une modification de la stratégie d'approche qui se voulait mieux adaptée au type de clientèle fréquentant la garderie, on a réussi à rassembler une cinquantaine de parents lors d'une assemblée

spéciale à l'automne, alors qu'avant de connaître sa clientèle l'organisation avait peine à réunir une dizaine de parents à l'occasion d'une assemblée générale. Nous vous présentons au tableau 14 (p. 143) un parallèle entre l'approche traditionnelle des dirigeants de la garderie et l'approche utilisée lors de l'assemblée générale spéciale de l'automne dernier.

Rappelons que les principes mis de l'avant par la Loi et l'Office des services de garde à l'enfance sont on ne peut plus clairs quant à la place des parents dans la gestion et la vie de la garderie. Mais, pour que ceux-ci y trouvent leur véritable place, il est essentiel que les responsables de la garderie établissent un profil le plus précis possible de ses parents usagers: ses clients.

2.3 Le personnel

Le personnel des garderies, nous l'avons vu, se divise habituellement en deux postes: directrice et éducatrice. Au sujet du poste de directrice, soulignons que le profil de la personne qui l'occupait au moment où le problème a été établi correspond globalement à celui des autres directrices de garderies. Et, comme elles, celle-ci a fait son apprentissage des fonctions de directrice et de gestionnaire sur le tas.

Dans l'ensemble des problématiques soulevées, c'est en regard des éducatrices que nous notons des différences vraiment marquées d'avec le personnel de garde des garderies québécoises. La principale différence

Tableau 14

**MODÈLES D'ORGANISATION D'ASSEMBLÉES
GÉNÉRALES À LA GARDERIE**

Approche utilisée avant de connaître la clientèle	Approche adaptée à la clientèle identifiée
Rencontre de 19 h à 22 h	Rencontre de 16 h 30 à 18 h 30
Pas de service de gardiennage	Service de gardiennage sur place et gratuit
Café, thé	Repas léger offert gratuitement aux parents et aux enfants
<u>Avantage</u>	<u>Avantages</u>
.Coût peu élevé pour l'organisation	.Aucun frais de gardiennage pour les parents
	.Déplacements réduits au minimum
	.Participation élevée des parents usagers
<u>Inconvénients</u>	<u>Inconvénient</u>
.Chez les chefs de famille mono- parentale: difficultés organi- sationnelles	.Coût de la nourriture pour l'orga- nisation alors que le service de garde a été assumé bénévolement par les éducatrices
.Culpabilité à laisser les enfants	
.Chez l'ensemble de la clientèle -frais de garde -faible taux de participation	

se situe sans contredit au niveau de la formation, où la garderie accuse un net retard par rapport au reste du Québec (revoir tableau 10, page 82). De plus, alors qu'en général les éducatrices cumulent plus de trois années d'expérience, à la garderie la moyenne se situe nettement en deça de ce nombre (cf. tableau 9, page 81). Nous avons maintes fois expliqué les raisons pour lesquelles la garderie avait du personnel sous scolarisé et avec relativement peu d'expérience, c'est pourquoi nous ne reviendrons pas sur cet élément.

2.4 Le fonctionnement

Tant les garderies québécoises que la présente garderie ont adopté un fonctionnement fortement structuré avec maints comités. Bien que nous ayons à quelques reprises avancé des hypothèses d'explications à cette situation, nous ne pouvons actuellement prétendre avoir une compréhension parfaite de ce phénomène. Toujours est-il que les garderies à but non lucratif sont de petites organisations qui nous semblent, à première vue, se donner des modes de fonctionnement beaucoup plus rigides que celles à but lucratif, où le besoin de conciliation est peut-être parfois moins évident.

En conclusion, il nous apparaît assez clairement que les quatre zones problèmes identifiées dans les garderies québécoises se retrouvent aussi comme problèmes à la garderie. Toutefois, nous croyons que toute comparaison devrait s'arrêter là, car notre recherche-action n'a pas été réalisée dans le but de chercher à établir un lien comparatif entre la

situation générale des garderies et celle où nous sommes intervenus. D'ailleurs, pour ce faire, il aurait fallu choisir dès le départ une méthodologie qui aurait permis de faire des comparaisons; or il en fut tout autrement. Ainsi donc, même si la problématique générale des garderies s'applique à la garderie de notre étude, l'inverse ne peut être vrai.

CONCLUSION

La recherche de plus en plus active sur les petites organisations à but non lucratif nous confirme l'importance du rôle socio-économique joué par celles-ci. Mais, ce qui retient surtout l'attention des chercheurs, c'est la complexité, auparavant insoupçonnée, de ces organisations. Notre recherche-action en fait, à cet égard, une démonstration assez éloquente. Ainsi nous y avons vu les multiples problèmes organisationnels engendrés par l'absence de propriétaire au sens habituel du terme. Cette caractéristique, propre aux organisations à but non lucratif, demeure encore un des éléments les plus délicats à traiter au cours d'une intervention dans une organisation.

L'impossibilité d'identifier le véritable propriétaire au sein de la garderie où fut menée la recherche-action vient en partie expliquer le fait que la situation organisationnelle s'est détériorée sur près de cinq années avant que l'on fasse appel à une ressource d'aide extérieure. Un climat organisationnel devenu invivable et une impasse financière ont été, semble-t-il, les éléments déclencheurs de cette demande d'aide.

L'état de la situation réalisé dans le cadre de la recherche-action nous a, quant à lui, livré un portrait peu reluisant de la garderie. De cette image a découlé un plan global d'intervention, où l'on s'attaque

simultanément à plusieurs composantes de l'organisation. Parmi les cibles visées, nous retrouvons les quatre secteurs étudiés au chapitre de la problématique québécoise des garderies. Simple hasard? Nous ne saurions l'affirmer. Chose certaine, nous ne pouvons, à partir de notre seule recherche-action, extrapoler sur les difficultés organisationnelles vécues par l'ensemble des garderies du Québec et sur les solutions qui devraient y être appliquées. En fait, même si plusieurs des mêmes éléments problématiques semblent réunis, il n'en demeure pas moins que l'issue dépend de la façon dont ces problèmes sont traités au fil de leur apparition par chaque organisation.

Au-delà de ces constatations, nous nous devons de faire deux courtes recommandations dont la majorité des garderies à but non lucratif devraient à notre avis tirer profit. Ces recommandations reposent sur le fait que, selon nous, la principale différence entre les organisations à but lucratif et celles qui ne le sont pas tient dans l'interprétation des notions de propriété et de profit. Cela mis à part, ces deux types d'organisations se rejoignent presque parfaitement. C'est pourquoi notre première recommandation est à l'effet que toute organisation, aussi petite soit-elle, devrait toujours avoir en poste un gestionnaire compétent et d'expérience. Dans le secteur des garderies, nous l'avons vu, les directrices sont, à quelques exceptions près, toujours d'anciennes éducatrices qui n'ont pas de formation en gestion et en administration. À notre avis, la petitesse et l'aspect non lucratif de ces organisations ne justifient pas l'embauche de personnel incompetent. Ceci dit,

certaines directrices se débrouillent plutôt bien. Les administrateurs de garderies à but non lucratif auraient tout de même fortement intérêt à encourager leur directrice à parfaire sa formation en gestion ou à rechercher la compétence en gestion lors de l'embauche.

Par ailleurs, on ne compte plus le nombre d'entreprises qui réussissent et dont la principale, pour ne pas dire l'unique préoccupation est la satisfaction de la clientèle. Il n'en est, hélas, pas de même des garderies à but non lucratif qui sont subventionnées. Nous l'avons constaté à maintes reprises, les garderies connaissent mal ou pas du tout les besoins et les désirs de leur clientèle. Comme elles ont un revenu de base assuré par les subventions de l'Office des services de garde à l'enfance, elles oublient trop souvent que ces octrois ne représentent en fait que 30 % de leurs revenus annuels, si nous excluons l'aide financière aux parents. De même, tout porte à croire que la participation des parents usagers au conseil d'administration de ces garderies, ne suffit pas à garantir une véritable représentativité de l'ensemble des usagers.

Notre seconde recommandation est donc que les garderies à but non lucratif subventionnées se donnent des moyens pour connaître et répondre efficacement aux besoins de leur clientèle usagère, ceci afin d'améliorer leur service et, par ricochet, dans le but d'augmenter la régularité des entrées de fonds suscitée par une clientèle plus fidèle.

Avant d'écrire le mot de la fin, nous devons rappeler au lecteur que l'exercice de recherche-action auquel nous avons pris part dans le cadre de notre mémoire nous a permis d'appliquer un concept relativement nouveau dans un secteur de recherche souvent mésestimé en gestion. Nous parlons ici de l'application du design organisationnel dans une petite garderie à but non lucratif. Il va sans dire que cet exercice fut extrêmement enrichissant et formateur pour l'auteure de ces lignes. Reste maintenant à espérer que cette recherche-action ouvrira de nouveaux horizons en matière de gestion des petits organismes à but non lucratif.

Enfin, nous ne pouvons faire autrement que terminer ce mémoire par un souhait: celui que nos gouvernements se dotent à court terme d'une véritable politique familiale. Ce n'est que par celle-ci que toute politique en matière de services de garde prendra son sens et pourra se réaliser.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- BENABOR, C., 1984, "Les conflits entre les groupes de l'organisation: diagnostic et intervention" in Gestion, novembre, p. 26-36.
- BOONE, L., KURTZ, D., ROY, M.A., 1983, L'entreprise d'aujourd'hui: structure et dynamique, Montréal, Éditions HRW, 456 p.
- BORST, D., MONTANA, P., 1977, Managing nonprofit organizations, New York, Amacom, 328 p.
- BOUCHARD, L., SPAIN, R., 1983, Les services de garde au Québec: une vue d'ensemble, Office des services de garde à l'enfance, 2e édition, 85 p.
- BROUILLET, C., 1984, Créer un cadre de vie en garderie. Guide d'élaboration d'un programme d'activités, Office des services de garde à l'enfance, pagination multiple.
- BRUNET, L., 1983, Le climat de travail dans les organisations, Les éditions Agence d'Arc inc., 141 p.
- CANNAN SELBY, C., 1978, "Better Performance from "Nonprofits" in Harvard Business Review, September-October, no 78512, p. 77-83.
- CLOUTIER, H., 1987, "Réflexion sur notre style de gestion - de la gestion autocratique à la gestion holistique" in Administration hospitalière, janvier-février, p. 30-33.
- COLLERETTE, P., DELISLE, G., 1984, Le changement planifié, Les éditions Agence d'Arc inc., 213 p.
- CÔTÉ, N. et al., 1986, Individu, groupe et organisation, Gaétan Morin éditeur, 440 p.
- CROZIER, M., 1965, "Disparition du politique? in Recherches et débats, no 53, décembre, p. 10-20.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., 1977, L'acteur et le système, Paris, Les éditions du Seuil.
- DEGAGNÉ, C., 1986, Implications des municipalités dans les services et programmes destinés aux enfants de moins de 12 ans, Office des services de garde à l'enfance, 20 p.

- DEMCESTERE, R., VIENS, Co., 1980, Management des collectivités locales et des associations sans but lucratif, Paris, Entreprise moderne d'édition, 191 p.
- DESJARDINS, G., ALSÈNE, E., 1984, L'histoire des garderies au Québec entre 1968 et 1980, Office des services de garde à l'enfance, collection "Études et recherches", vol. 4, 142 p.
- DESLONGCHAMPS, M., 1987, La politique des services de garde à l'enfance - résumé, Direction de la recherche et des communications, Office des services de garde à l'enfance, 36 p.
- DROUIN, Gilles, mai 1987, "La culture en rondelles" in Sources, (ENAP), vol. 3, no 2, sans pagination.
- DUMAIS, F. et coll., 1986, À propos des garderies - Situation des garderies au Québec en 1985, Office des services de garde à l'enfance, 193 p.
- ENRÉGLE, Y., THIÉTART, R.-A., 1978, Précis de direction et de gestion, Paris, Les éditions d'organisation, 382 p.
- FALARDEAU, I., CLOUTIER, R., 1986, Programme d'intégration éducative famille-garderie, Office des services de garde à l'enfance, collection "Diffusion", vol. 2, 172 p.
- FILIATREULT, S., LEMELIN, M., "Le droit des travailleurs à l'information: bilan de la réussite québécoise" in Gestion, avril 1982, p. 8-19.
- FRENETTE, C., 1987, La garde des enfants au Québec en 1986: ce que les gens souhaitent, ce que les parents font, Office des services de garde à l'enfance, 33 p.
- GAGNON, J.H., 1983, La PME face à la crise financière, Montréal, Les éditions Agence d'Arc inc., 180 p.
- GAGNON, D., 1986, Le développement organisationnel, Les éditions Agence d'Arc inc., 119 p.
- GALBRAITH, J.K., 1985, Anatomie du pouvoir, l'histoire immédiate, Paris, Éditions du Seuil.
- GALBRAITH, JAY R., 1977, Organization design, Reading, Mass., Addison-Wesley, 426 p.
- GARDERIE DU BAS DU FLEUVE INC., 1985, Bilan de la participation des parents dans les services de garde au Québec, 8 p.
- GIRARD, A.M. et al., Les conditions de travail dans les garderies du Québec en 1984: le cas des garderies sans but lucratif et subventionnées, Centre de recherche et de développement en économie, Université de Montréal, 1984, 161 p.

- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Loi sur les services de garde à l'enfance, L.R.Q. chapitre S-4.1.
- GROUPE POUR L'ORGANISATION DU COLLOQUE DE L'OFFICE DES SERVICES DE GARDE À L'ENFANCE, 1986, Actes du colloque sur la qualité de vie dans les services de garde, 210 p.
- JOYAL, D., 1985, Modèle de règlements généraux, notes explicatives et annexe à l'intention des corporations constituées en vertu de la partie III de la Loi sur les compagnies (L.R.Q., chap. C-38), Office des services de garde à l'enfance, pagination multiple.
- LAFLAMME, M., 1977, Diagnostic organisationnel et stratégies de développement: une approche globale, Chicoutimi, Gaétan Morin éditeur, 224 p.
- LAFLAMME, M., 1979, Dix approches pour humaniser et développer les organisations, Chicoutimi, Gaétan Morin éditeur, 138 p.
- LÉGER, M. et al., 1986, Le bottin - des expériences de participation des parents en garderie, (brochure), novembre, 83 p.
- LERO, D.S., 1981, Factors influencing Parents' preferences for and use of alternative child care arrangements for preschool age children, Final report of a project funded by Health and Welfare, University of Guelph, May, sans pagination.
- LIPS, H.M., 1981, Women, men and the psychology of power, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- MACCIO, C., 1979, Organisation et responsabilités, chronique sociale, collection "Éveil", Lyon.
- MADDALENA, L.A., 1981, A communication manual for nonprofit organizations, New York, Amacom, 222 p.
- McCONKEY, D.D., 1975, MBO for non profit organizations, New York, Amacom, 223 p.
- MILLER, R. et al., 1985, La direction des entreprises-concepts et applications, Montréal, McGraw-Hill éditeurs, 744 p.
- MINTZBERG, H., 1987, Le manager au quotidien - les dix rôles du cadre, Les éditions d'organisation et Agence d'Arc inc., 220 p.
- NOYÉ, D., 1983, Animer des réunions d'expression, Paris, INSEP éditions, 139 p.
- OFFICE DES SERVICES DE GARDE À L'ENFANCE, 1985, Programme: des enfants gardés... en santé, mai, sans pagination.
- OFFICE DES SERVICES DE GARDE À L'ENFANCE, 1986, Rapport d'activités 1985-1986, 52 p.

- OFFICE DES SERVICES DE GARDE À L'ENFANCE, 1987, La politique de l'Office des services de garde à l'enfance en regard de la gestion des ressources humaines dans les services de garde - résumé, brochure, 39 p.
- OFFICE DES SERVICES DE GARDE À L'ENFANCE, Répertoire des politiques administratives, sans date.
- OFFICE DES SERVICES DE GARDE À L'ENFANCE, La garderie une expérience de vie pour l'enfant, volet I, 1 mois à 24 mois; volet II, 2 ans - 3 ans; volet III, 4 ans - 6 ans.
- PAYETTE, M., VAILLANCOURT, F., 1984, L'utilisation des services de garde au Québec, Office des services de garde à l'enfance, collection "Diffusion", vol. 1, 140 p.
- PELLETIER, G., 1984, Une enquête auprès des travailleuses en garderie, Université de Montréal.
- PETERS, I., DUSTIN, N., 1985, La passion de l'excellence, Interéditions, 443 p.
- PETIT À PETIT, publication mensuelle de l'Office des services de garde à l'enfance.
- PRÉVOST, P., 1983, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action, Chicoutimi, LEER, 92 p.
- PRÉVOST, P., LAPOINTE, A. et al., 1982, "Vers une définition du concept recherche-action" in Revue P.M.O., vol. 1, no 1, DSEA, UQAC, p. 20-23.
- RACINE, S., 1987, "La gestion participative: le cri de ralliement des entrepreneurs de l'émergence au Québec" in Gestion, février, p. 41-44.
- RÈGLEMENT SUR LES SERVICES DE GARDE EN GARDERIE, 1983, Décret 1971-83, 28 septembre 1983, (1983) G.O.2, p. 4269.
- REGROUPEMENT DES GARDERIES DE LA RÉGION 6C, 1984, Les règles du jeu - rôle et fonctions d'un conseil d'administration, 50 p.
- SCHEID, J.-C., 1980, Les grands auteurs en organisation, Paris, Éd. Dunod, p.
- STATISTIQUES CANADA, 1988, Données préliminaires.
- STRAYER, F.F. et al., 1986, La garderie en bas-âge - perspectives bio-sociales sur les relations humaines pendant la jeune enfance, Office des services de garde à l'enfance, collection "Diffusion", 001.3, 96 p.

- THÉBERGE, G., 1985, Relations politico-administratives en période de décroissance in Administration publique du Canada, vol. 28, no 3, automne, p. 447-54.
- TREMBLAY, C., ROY, E., 1985, La gestion des ressources humaines en garderie: situation actuelle et description des autres secteurs, OSGE, juin, 86 p.
- TREMBLAY, C., 1985, Analyse du contenu des conventions collectives en vigueur dans les garderies, OSGE, août, 31 p.
- TREMBLAY, C.A., 1986, La description des emplois en service de garde, Office des services de garde à l'enfance, 40 p.
- TREMBLAY, C.A., La sélection du personnel en service de garde, Office des services de garde à l'enfance, sans date, 53 p.
- TREMBLAY, C.A., Atelier de travail - La sélection du personnel, Office des services de garde à l'enfance, sans date, 13 p.
- TREMBLAY, C.A., Guide pratique - Politique d'évaluation du personnel par les attentes significatives (en période de probation), Office des services de garde à l'enfance, sans date, 7 p.
- TREMBLAY, C.-A., Définition et consolidation d'un mode de gestion d'un service de garde en garderie, OSGE, sans date, 33 p.

Documents internes consultés

- Procès-verbaux des rencontres du conseil d'administration de la garderie, de 1975 à 1987.
- Convention collective entre les Métallurgistes unis d'Amérique, local 15469, et la garderie - 30-03-1987.
- Charte de la Corporation.
- Contrat d'achat de la maison et emprunt hypothécaire.
- Plans de la garderie.
- Fiches de présence des enfants.
- Fiches d'inscription des enfants.
- Rapport financier annuel 1986-1987.
- Prévisions budgétaires 1987-1988.

Contrat de travail de la directrice.

Règlements de la Corporation.

Horaire type d'une journée à la garderie.

A N N E X E I

MANDAT

Accord d'encouragement à l'adaptation de la main-d'oeuvre et à la protection de l'emploi

Modification à l'accord d'encouragement

ENTRE Garderie Ci-après appelé - l'employeur -

ET Les Métallurgistes unis d'Amérique local 15469 Ci-après appelé - les salariés -

ET LE MINISTRE DE LA MAIN-D'OEUVRE ET DE LA SÉCURITÉ DU REVENU DU QUÉBEC
Ci-après appelé - le ministre du Québec -

ATTENDU QUE l'employeur et les salariés ont conjointement demandé et accepté de l'aide du ministre du Québec pour étudier, définir et recommander des mesures d'adaptation de la main-d'oeuvre et des mesures de protection de l'emploi à l'établissement situé au:

Numéro Rue Ville

ATTENDU QUE le ministre du Québec peut, en vertu de l'article 3.3 de la Loi sur le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu du Québec, adopter les mesures propres à faciliter la formation professionnelle, le placement, le reclassement, le recyclage, la protection de l'emploi, la reconversion et la mobilité de la main-d'oeuvre;

COMPOSITION DU COMITÉ

— Nombre de membres désignés par l'entreprise: 2

— Nombre de membres désignés par les salariés: 2

CONTRIBUTION FINANCIÈRE DES PARTIES AUX PRÉSENTES

— Le budget global du comité est de 8000,00 \$.

— L'employeur verse, à titre de contribution à ce projet, un montant égal à 23 % des frais effectivement encourus conformément au présent accord. Toutefois, cette contribution ne doit pas excéder 1840,00 \$ ou un montant supérieur que l'employeur peut approuver subséquemment.

— Les salariés versent, à titre de contribution à ce projet, un montant égal à 2 % des frais effectivement encourus conformément au présent accord. Toutefois, cette contribution ne doit pas excéder 160,00 \$ ou un montant supérieur que les salariés peuvent approuver subséquemment.

— Le ministre du Québec verse, à titre de contribution à ce projet, un montant égal à 75 % des frais effectivement encourus conformément au présent accord. Toutefois, cette contribution ne doit pas excéder 6000,00 \$ ou un montant supérieur que le ministre du Québec peut approuver subséquemment.

DURÉE DE L'ACCORD

— Le présent accord entre en vigueur le 10 juin 87
et prend fin le 88-03-31.

Notes: — Les articles contenus au verso du formulaire font partie intégrante du présent accord.

— Chacune des copies doit-être signée.

EN FOI DE QUOI, les parties ont signé:

Yves Lanthier EMPLOYEUR 87-06-10
Marcel Lanthier SALARIÉS 10 juin 1987
Rene Lanthier SALARIÉS 87-06-12
Le ministre de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu du Québec _____ Date

IL EST CONVENU DE CE QUI SUIT:

Article 1.00 Formation du comité

- 1.01 L'employeur et les salariés s'engagent à procéder sans délai à la formation d'un comité d'adaptation de la main-d'oeuvre et de protection de l'emploi, ci-après appelé le comité, et à participer à ses travaux pour la durée du présent accord.

Article 2.00 Composition du comité

- 2.01 Le comité est composé de membres désignés par l'employeur et de membres désignés par les salariés.
- 2.02 L'employeur et les salariés nomment un membre suppléant pour remplacer, au besoin, un des représentants désignés selon le paragraphe 2.02.
- 2.03 Le comité est paritaire au niveau décisionnel.

Article 3.00 Nomination d'un président

- 3.01 Le président du comité est choisi et nommé par les représentants de l'employeur et des salariés désignés au paragraphe 2.01.
- 3.02 Cette nomination est confirmée par un document écrit qui indique les fonctions, la rémunération et la durée du mandat du président.
- 3.03 Cette nomination doit être approuvée au préalable par le représentant de la Direction générale du réseau Travail-Québec.

Article 4.00 Représentant gouvernemental

- 4.01 Une personne représentant le ministre du Québec participe aux travaux du comité à titre de conseiller.
- 4.02 Le représentant du ministre du Québec doit être informé au préalable de la tenue des réunions du comité.

Article 5.00 Mandat du comité

- 5.01 Le comité a pour mandat d'identifier et d'analyser les problèmes de l'entreprise, d'explorer les voies de solution, de recommander aux parties les correctifs appropriés et de coordonner les activités à l'étape de la mise en oeuvre des recommandations.

Article 6.00 Tâches du comité

- 6.01 Dans le cadre de son mandat, le comité a notamment les tâches suivantes:
- adopter les procès-verbaux présentés par le président;
 - adopter les règlements relatifs à la tenue de ses réunions et à la conduite générale de ses travaux;
 - établir son budget de fonctionnement dans le cadre des sommes déterminées dans cet accord;
 - nommer les personnes nécessaires à la réalisation de son mandat, déterminer leurs attributions et, sous réserve de l'annexe - A - (voir ci-dessous), fixer leur traitement s'il y a lieu;
 - disposer des propositions faites par le président ou les membres du comité quant aux actions à entreprendre pour réaliser son mandat;
 - autoriser le paiement des dépenses du comité conformément aux dispositions de l'annexe - A - (voir ci-dessous);
 - évaluer les recommandations du rapport diagnostique et décider de leur mise en oeuvre s'il y a lieu;
 - adopter, au terme de son mandat, le rapport final des activités.
- 6.02 L'évaluation et la mise en oeuvre des recommandations formulées au rapport final du comité relèvent de la responsabilité des parties auxquelles ces recommandations sont adressées.

Article 7.00 Fonctions du président

- 7.01 Le président a notamment les fonctions suivantes:
- convoyer les membres du comité à une réunion régulière ou à une réunion spéciale si une telle réunion est demandée par un membre du comité ou par l'un ou l'autre des représentants gouvernementaux;
 - présider les réunions du comité et en diriger les travaux;
 - signer pour et au nom du comité des contrats d'engagement de services de consultants pour réaliser des études ou pour mettre en oeuvre les recommandations acceptées par le comité;
 - assurer la coordination et le suivi des travaux du comité et recommander au besoin l'utilisation des services gouvernementaux;
 - agir, au besoin, à titre d'expert-conseil à la demande du comité;

- signer les pièces justificatives en vue d'obtenir le remboursement des dépenses et s'assurer que ces demandes sont acheminées sans délai;
- s'assurer que les parties aux présentes et leurs mandants reçoivent toute l'information pertinente au dossier;
- rédiger et soumettre au comité un rapport final des activités;
- signer et acheminer aux parties aux présentes le rapport final adopté par le comité.

Article 8.00 Information et communication

- 8.01 Les parties aux présentes s'engagent à mettre à la disposition du président ou du comité tout renseignement disponible que le comité juge utile pour l'exécution de son mandat.
- 8.02 Toute information afférente aux travaux du comité qui est transmise aux médias d'information doit être approuvée au préalable par le comité.
- 8.03 A moins que le comité n'en décide autrement, le président est le seul porte-parole autorisé du comité.

Article 9.00 Confidentialité

- 9.01 Les membres du comité, les représentants gouvernementaux, les personnes ressources invitées et les observateurs doivent s'engager par écrit à garder confidentiels les renseignements portés à leur connaissance du fait de leur participation aux travaux du comité et ils doivent s'abstenir d'en discuter avec d'autres parties à moins d'y avoir été autorisés par le comité.

Article 10.00 Financement

- 10.01 Une personne désignée par le comité agit à titre de trésorier du comité.
- 10.02 Le trésorier a notamment les fonctions suivantes:
- tenir à jour l'état des revenus et des dépenses du comité;
 - fournir aux parties aux présentes de l'accord les documents nécessaires à la vérification financière;
 - recevoir les contributions, payer les dépenses et en rendre compte aux parties aux présentes;
 - présenter aux ministres les demandes de remboursement à l'aide de formulaires prescrits à cette fin; généralement, une demande de remboursement doit être présentée à chaque réunion du comité;
 - payer les dépenses approuvées par le comité;
 - co-signer les chèques avec une des parties aux présentes.
- 10.03 De façon habituelle, les fonds nécessaires au remboursement des dépenses du comité sont avancés par l'employeur. Si l'employeur ne peut avancer ces fonds, les parties aux présentes prennent les dispositions pour assurer au comité les fonds nécessaires.
- 10.04 Le comité est chargé de l'établissement des normes financières relatives à son fonctionnement.
- 10.05 La contribution des ministres signataires est due et payable en totalité trente (30) jours après que le ministre fédéral et le ministre du Québec aient reçu copie du rapport final du comité dont il est fait mention dans les paragraphes 6.01 h) et 7.01 h) du présent accord.
- Toutefois, des acomptes peuvent être versés de la façon suivante:
- les demandes de remboursement doivent être présentées à l'aide de formulaires prescrits par les ministres et être accompagnées de tous les autres documents exigibles;
 - les ministres ne sont pas tenus de verser des acomptes dépassant 80% du total de leurs contributions à l'égard du projet avant d'avoir reçu copie du rapport final du comité.

Article 11.00 Conformité avec la Loi sur le Sénat et la Chambre des communes

- 11.01 Afin d'être en accord avec la Loi sur le Sénat et la Chambre des communes, aucun député à la Chambre des communes n'est admis à être partie à cet accord ni à participer à aucun des bénéfices ou projets qui en proviennent.

Article 12.00 Modification de l'accord

- 12.01 Il est entendu que les parties aux présentes peuvent convenir par écrit de modifier le financement et la durée du présent accord.

Annexe « A »

SERVICES

- I- Les frais encourus pour les services professionnels dont ceux du président et les consultants, les services techniques, les frais de bureau et autres frais nécessaires au comité, y compris les frais de rédaction de rapports, de travaux de recherche et de production de documents de même que les frais bancaires et les frais d'emprunt, s'il y a lieu.
- II- Les privations de salaires subies par un membre du comité suite à sa participation aux travaux du comité. Dans ce cas, le nom de la personne et le taux horaire de son traitement doivent être soumis préalablement au comité pour approbation.

FRAIS DE DÉPLACEMENT

Les frais de déplacement des personnes qui participent aux travaux du comité, si les travaux ont lieu à un endroit autre que leur lieu habituel de leur domicile ou de leur travail, et ce conformément aux pratiques administratives de l'employeur. A défaut de telles pratiques, le comité détermine les règles à suivre.

DIVERS

Les autres dépenses nécessaires à l'accomplissement du mandat du comité, pourvu qu'elles aient préalablement été reconnues par écrit comme frais admissibles par les parties aux présentes.

FRAIS ADMISSIBLES AUX FINS DE L'ACCORD

A N N E X E I I

**POLITIQUE RELATIVE À LA GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES**

A N N E X E I I

POLITIQUE RELATIVE À LA GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES

Afin de défendre leurs droits et d'améliorer leurs conditions de travail, les travailleuses et travailleurs en garderie adhèrent progressivement au mouvement syndical. Les syndicats poursuivent aussi l'objectif de développer le réseau des garderies tout en préservant un mode de cogestion des prises de décision. Ils proposent de négocier leurs conditions de travail avec l'Office et non avec chaque conseil d'administration.

À cet égard, l'Office considère qu'il ne peut se substituer aux corporations dans le processus de négociation et a donc opté pour une politique visant à renforcer le support offert en matière de gestion des ressources humaines. Cette politique se base sur le respect de l'autonomie des corporations et sur la reconnaissance du droit des parents à participer à part entière à la gestion des services de garde, tout en favorisant l'implication des travailleuses et travailleurs.

Source: Office des services de garde à l'enfance, La politique des services de garde à l'enfance - résumé, 1987, p. 16.

A N N E X E I I I

LES CATÉGORIES DE SERVICES DE GARDE

A N N E X E I I I
LES CATÉGORIES DE SERVICES DE GARDE

Service de garde en garderie: un service de garde fourni dans une installation où on reçoit au moins dix enfants de façon régulière et pour des périodes qui n'excèdent pas 24 heures consécutives.

Service de garde en halte-garderie: un service de garde fourni dans une installation où on reçoit au moins dix enfants, de façon occasionnelle et pour des périodes qui n'excèdent pas 24 heures consécutives.

Service de garde en jardin d'enfants: un service de garde fourni dans une installation où on reçoit au moins dix enfants de 2 à 5 ans de façon régulière et pour des périodes qui n'excèdent pas 3 heures par jour, à l'exception des services préscolaires organisés par une commission scolaire ou une corporation de syndicats.

Service de garde en milieu familial: un service de garde fourni par une personne physique, contre rémunération, dans une résidence privée où elle reçoit de façon régulière au plus quatre enfants incluant ses enfants reçus dans cette résidence privée ou, si elle est assistée d'une autre personne adulte, au plus neuf enfants incluant les enfants de ces deux personnes reçus dans cette résidence privée et pour des périodes qui peuvent excéder 24 heures consécutives.

Service de garde en milieu scolaire: un service de garde fourni par une commission scolaire ou une corporation de syndicats aux enfants à qui sont dispensés dans ses écoles les cours et services éducatifs du niveau de la maternelle et du primaire.

Source: Bouchard, L., Spain, R., Les services de garde au Québec: une vue d'ensemble, Office des services de garde à l'enfance, 2^e édition, novembre 1983, p. 10.

- Déterminer d'abord le revenu familial;
ex.: 15 340 \$
- Trouver ce montant dans la colonne correspondant à la taille de la famille. S'il se situe entre deux, choisir la valeur inférieure;
ex.: 2 adultes-deux enfants: 15 000 \$
- Suivre horizontalement la ligne jusqu'à la colonne correspondant au nombre d'enfants en garde selon leur groupe d'âge;
ex.: un enfant de moins de 6 ans en garde.

Le montant ainsi trouvé représente l'aide financière à laquelle on aurait droit; ex.: 10,50 \$ par jour.

Les personnes ayant plus d'enfants à charge ou en garde que prévu dans l'échelle peuvent s'informer de l'aide à laquelle elles auraient droit en communiquant avec les bureaux régionaux Travail-Québec.

BUREAUX RÉGIONAUX SERVICES RÉGIONALISÉS TRAVAIL-QUÉBEC

ABITIBI/TÉMISCAMINGUE 101, 3 ^e Avenue est Case postale 6 AMOS 819-732-6538	LAURENTIDES/LANAUDIÈRES 85, rue de Martigny ouest Local 518 SAINT-JÉRÔME 514-438-5501	OUTAOUAIS 170, rue Hôtel de Ville Local 4110-A HULL 819-770-5010
BAS ST-LAURENT 337, rue Moreault Local 10 RIMOUSKI 418-722-3758	MAURICIE/BOIS-FRANCS 100, rue Laviolette 1 ^{er} étage, Case postale 1838 TROIS-RIVIÈRES 819-379-4422	QUÉBEC RIVE-NORD 4500, boul. Henri-Bourassa 1 ^{er} étage CHARLESBOURG 418-643-6875
CÔTE-NORD 625, boul. Lallière R.C. 107 BAIE-COMEAU 418-589-7455	MONTÉRÉGIE EST 201, place Charles-Lemoyne Local 112 LONGUEUIL 514-646-1451	QUÉBEC RIVE-SUD 49, rue Bel Air LÉVIS 418-835-3624
ESTRIE 2102, rue King ouest SHERBROOKE 819-564-2615	MONTÉRÉGIE OUEST 100, place Charles-Lemoyne Local 274 LONGUEUIL 514-651-7110	SAGUENAY/LAC-ST-JEAN 930, rue Jacques-Cartier est CHICOUTIMI 418-549-9272
GASPÉSIE 205, rue York est Local 321, Case postale 1219 GASPÉ 418-368-5521	MONTRÉAL-MÉTROPOLITAIN/ LAVAL 201, boul. Crémazie est R.C. MONTRÉAL 514-873-8315	VILLE DE MONTRÉAL 1125, rue Ontario est MONTRÉAL 514-872-2970

Revenu familial selon la taille de la famille						Aide quotidienne			
1 adulte 1 enfant	1 adulte 2 enfants	1 adulte 3 enfants	1 adulte 4 enfants	1 adulte 5 enfants	1 adulte 6 enfants	enfants de moins de 6 ans		enfants de 6 ans et plus**	
		ou 2 adultes 1 enfant	ou 2 adultes 2 enfants	ou 2 adultes 3 enfants	ou 2 adultes 4 enfants	1 enfant en garde	2 enfants en garde	1 enfant en garde	2 enfants en garde
12 000	13 000	14 000	15 000	16 000	17 000	10,50	21,00	5,25	10,50
12 500	13 500	14 500	15 500	16 500	17 500	10,00	20,50	5,00	10,25
13 000	14 000	15 000	16 000	17 000	18 000	9,50	20,00	4,75	10,00
13 500	14 500	15 500	16 500	17 500	18 500	9,00	19,50	4,50	9,75
14 000	15 000	16 000	17 000	18 000	19 000	8,50	19,00	4,25	9,50
14 500	15 500	16 500	17 500	18 500	19 500	8,00	18,50	4,00	9,25
15 000	16 000	17 000	18 000	19 000	20 000	7,50	18,00	3,75	9,00
15 500	16 500	17 500	18 500	19 500	20 500	7,00	17,50	3,50	8,75
16 000	17 000	18 000	19 000	20 000	21 000	6,50	17,00	3,25	8,50
16 500	17 500	18 500	19 500	20 500	21 500	6,00	16,50	3,00	8,25
17 000	18 000	19 000	20 000	21 000	22 000	5,50	16,00	2,75	8,00
17 500	18 500	19 500	20 500	21 500	22 500	5,00	15,50	2,50	7,75
18 000	19 000	20 000	21 000	22 000	23 000	4,50	15,00	2,25	7,50
18 500	19 500	20 500	21 500	22 500	23 500	4,00	14,50	2,00	7,25
19 000	20 000	21 000	22 000	23 000	24 000	3,50	14,00	1,75	7,00
19 500	20 500	21 500	22 500	23 500	24 500	3,00	13,50	1,50	6,75
20 000	21 000	22 000	23 000	24 000	25 000	2,50	13,00	1,25	6,50
20 500	21 500	22 500	23 500	24 500	25 500	2,00	12,50	1,00	6,25
21 000	22 000	23 000	24 000	25 000	26 000	1,50	12,00	0,75	6,00
21 500	22 500	23 500	24 500	25 500	26 500	1,00	11,50	0,50	5,75
22 000	23 000	24 000	25 000	26 000	27 000	0,50	11,00	0,25	5,50
22 500	23 500	24 500	25 500	26 500	27 500	0,00	10,50	0,00	5,25
23 000	24 000	25 000	26 000	27 000	28 000		10,00		5,00
23 500	24 500	25 500	26 500	27 500	28 500		9,50		4,75
24 000	25 000	26 000	27 000	28 000	29 000		9,00		4,50
24 500	25 500	26 500	27 500	28 500	29 500		8,50		4,25
25 000	26 000	27 000	28 000	29 000	30 000		8,00		4,00
25 500	26 500	27 500	28 500	29 500	30 500		7,50		3,75
26 000	27 000	28 000	29 000	30 000	31 000		7,00		3,50
26 500	27 500	28 500	29 500	30 500	31 500		6,50		3,25
27 000	28 000	29 000	30 000	31 000	32 000		6,00		3,00
27 500	28 500	29 500	30 500	31 500	32 500		5,50		2,75
28 000	29 000	30 000	31 000	32 000	33 000		5,00		2,50
28 500	29 500	30 500	31 500	32 500	33 500		4,50		2,25
29 000	30 000	31 000	32 000	33 000	34 000		4,00		2,00
29 500	30 500	31 500	32 500	33 500	34 500		3,50		1,75
30 000	31 000	32 000	33 000	34 000	35 000		3,00		1,50
30 500	31 500	32 500	33 500	34 500	35 500		2,50		1,25
31 000	32 000	33 000	34 000	35 000	36 000		2,00		1,00
31 500	32 500	33 500	34 500	35 500	36 500		1,50		0,75
32 000	33 000	34 000	35 000	36 000	37 000		1,00		0,50
32 500	33 500	34 500	35 500	36 500	37 500		0,50		0,25
33 000	34 000	35 000	36 000	37 000	38 000		0,00		0,00
33 500	34 500	35 500	36 500	37 500	38 000		0,00		0,00
34 000	35 000	36 000	37 000	38 000	38 000		0,00		0,00

* EN VIGUEUR LE 27 OCTOBRE 1986.

** Enfant ayant atteint l'âge de 6 ans avant le 1^{er} octobre.

A N N E X E V

ARTICLE 7 DE LA CONVENTION COLLECTIVE DE LA GARDERIE

ARTICLE 7 TITRES ET LIBELLÉS DES EMPLOYÉS

7.01 Les libellés apparaissant ci-après constituent un énoncé des attributions principales des titres d'emploi.

7.02 Monitrice-éducatrice

Personne qui assume une présence constante auprès du groupe d'enfants, voit à l'hygiène, à la santé et à la sécurité des enfants et met en application le programme de pédagogie. Elle maintient le lien avec les parents au sujet des besoins et du comportement de l'enfant.

N.B. Elle voit à l'hygiène des locaux, nettoie le matériel pédagogique, mais ne lave pas les toilettes, lavabos, murs, planchers.

7.03 Cuisinière

Personne qui prépare les repas et les collations, s'occupe de l'entretien de la cuisine, prépare les menus. L'entretien de la cuisine ne comprend pas le grand-ménage. La cuisinière peut manger les repas qu'elle prépare.

Source: Convention collective, document interne.

ÉTAT DES REVENUS ET DÉPENSES DE LA GARDERIE

	Prévisions 1987-1988	1986-1987	1985-1986
REVENUS			
Revenus de frais de garde	182 560		
Contributions des parents		64 140	77 080
Aide financière aux parents OSCE		87 730	95 961
Subvention de fonctionnement OSGE ¹	59 670	53 040	54 825
Subvention de logement OSGE	7 469	4 795	4 502
Inscriptions	840	1 315	1 660
Autres	1 350	4 894	1 139
	251 889	216 164	235 487
DÉPENSES			
Salaires et avantages sociaux	197 993	173 916	171 860
Loyer (+ hypothèque)	12 208	10 072	7 200
Électricité	4 000	3 920	2 389
Téléphone	600	540	737
Assurances	2 845	2 140	1 077
Taxes	520	708	67
Nourriture ²	15 648	13 698	14 995
Entretien ménager	3 910	7 464	5 950
Entretien & réparation des locaux ³	1 000	748	607
Activités sociales	1 304	355	997
Matériel éducatif	2 500	2 148	1 906
Frais de voyage & de représentation	2 000	672	22
Équipement (polisseuse)	1 000		
Poste	500	474	299
Abonnements & cotisations ass.	100	50	
Honoraires professionnels	2 000	1 425	4 813
Contrat de service - comptabilité ⁴	3 000	2 016	1 812
Fournitures de bureau	650	289	1 296
Photocopies & impression	200		
Publicité ⁵	1 000	295	25
Intérêts sur dette à court terme	600	1 188	
Frais de banque	500	567	160
Créances irrécouvrables	500	866	452
Divers	500	323	503
Entretien & rép. matériel roulant		1 243	1 975
Amortissement - bâtisse		7 239	
Amortissement - équipements		946	649
Amortissement - matériel roulant			1 600
Amort. - améliorations locatives			1 601
	255 078	233 302	222 992
EXCÉDENT (PERTE)	(3 189)	(17 138)	12 495

1. Subvention basée sur une participation de l'OSGE de 4,5 \$ x 51 enfants x 260 jours.

2. Calcul de base: 1,20 \$/enfant/jour.

3. Aucun montant prévu pour le déneigement et l'entretien des espaces verts.

4. Comprend des frais de déplacement hebdomadaire de 20 \$ accordés à la directrice.

5. Inclus frais de remplacement de vacances de la directrice.

A N N E X E V I I

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (1)

NO	OBJET	OBJECTIF	OPÉRATIONS	RESPONSABILITÉ	COLLABORATION	ÉCHÉANCIER	RÉSULTAT
1	FINANCE Rentabilisation	Redresser la situation financière de la garderie	Élaboration d'un plan de redressement financier applicable à très court terme	Chercheure	BFD* (support) Firme comptable (support) C.A.** (approbation) Inst. bancaire (consultation) Personnel (collaboration et information)	23 octobre 1987	Plan de redressement
2	Planification budgétaire	Contrôler efficacement les revenus et dépenses	Développer et mettre en place tous les outils de gestion nécessaires à une saine planification des revenus et dépenses	Chercheure	Comptable (support) Parents (collaboration) C.A. (support et approbation)	1er décembre 1987	.Fiches d'inscription .Fiches d'assiduité des enfants .Politique de facturation .Feuilles de temps .État des revenus et dépenses .Prévisions budgétaires révisées .État des résultats
3	Financement	Obtenir le financement nécessaire à la consolidation et au développement de la garderie	.Formation d'un comité permanent de financement .Élaboration d'un plan annuel d'activités de financement .Activités	Directrice Comité de financement Comité de financement	Comité: 3 parents 1 éducatrice Chercheure (support) C.A. (approbation) C.A., personnel, parents et communauté (collaboration)	Octobre 1987 Novembre 1987 À déterminer	Comité de financement Plan d'activités Activités régulières
4	Contrôle d'inventaire	Mettre en place un système de contrôle d'inventaire en matière de matériel didactique, de fournitures courantes et de jouets à l'usage des éducatrices	.Détermination du stock minimum à avoir dans les divers locaux (incluant la remise) .Élaboration d'un système d'inventaire continu .Procéder périodiquement à un inventaire complet -mensuellement: matériel didactique et fournitures courantes -deux fois/année: jouets	Directrice Éducatrice Éducatrice	Éducatrices (collaboration) Éducatrices (collaboration) Chercheure et directrice (support) Éducatrices (collaboration) Directrice (support)	Octobre 1987 Novembre 1987 Novembre 1987	Grille de contrôle d'inventaire

* BFD : Banque fédérale de développement

** C.A.: Conseil d'administration

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (2)

NO	OBJET	OBJECTIF	OPÉRATIONS	RESPONSABILITÉ	COLLABORATION	ÉCHÉANCIER	RÉSULTAT
5	Planification	Préparer un plan quinquennal (88-92) de développement en matière d'équipement	• Faire un inventaire de l'équipement et inclure une brève description de l'état dans lequel il se trouve	Directrice	Éducatrices (collaboration)	Janvier 1988	
			• Définir des orientations et priorités	Comité formé de deux éducatrices de groupe d'âges différents et d'un parent	Éducatrices et parents (collaboration) Directrice (support) C.A. (approbation)	Février 1988	Comité planification des équipements
			• Élaboration du plan	Comité	Éducatrices et parents (collaboration) Directrice (support) C.A. (recommandation) A.G.* (approbation)	Assemblée générale annuelle (mai 1988)	Plan quinquennal de développement en matière d'équipement
6	Achats	Impliquer le personnel dans le choix du matériel à se procurer	• Faire un estimés des dépenses annuelles (et mensuelles) en fournitures courantes à l'usage des éducatrices, le résiduel constituant le budget réservé aux achats de matériel didactique et de jouets	Directrice	Comptable (collaboration)	Janvier 1988	
			• Établir des critères de priorisation d'achat de matériel didactique et de jouets	Un comité formé d'une éducatrice par groupe d'âges	Éducatrices (collaboration) Directrice (support)	Janvier 1988	Comité d'achat
			• Fait des recommandations d'achat	Comité	Éducatrices (collaboration) Directrice (support)	Février 1988	Achat de matériel adéquat

* A.G.: Assemblée générale

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (3)

NO	OBJET	OBJECTIF	OPÉRATIONS	RESPONSABILITÉ	COLLABORATION	ÉCHÉANCIER	RÉSULTAT
7	Aménagement physique des lieux	Associer le personnel à tout projet d'aménagement intérieur ou extérieur	À partir des orientations de la garderie et d'une analyse fonctionnelle des lieux, dresser une liste de projets à réaliser:	Directrice	Éducatrices (collaboration)	Avril 1988	Aménagement fonctionnel de la garderie
			-Établir des priorités à court, moyen et long termes	Directrice	Éducatrices (collaboration) C.A. (approbation)	Mai 1988	
			-Vérifier les sources de support financier disponibles	Directrice	OSGE* (support) Ressources à identifier	Mai 1988	
			-Réaliser les projets	Directrice	Parents et éducatrices (collaboration) C.A. (support)	À déterminer	
* Office des services de garde à l'enfance							

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (4)

NO	OBJET	OBJECTIF	OPÉRATIONS	RESPONSABILITÉ	COLLABORATION	ÉCHÉANCIER	RÉSULTAT
10	GESTION Modèle de gestion	Instaurer un modèle de gestion représentatif des valeurs de la garderie	1. Identification et adoption de valeurs et principes directeurs	C.A.	Personnel (collaboration) OSGE (support)	Octobre 1987	Énoncé de principes directeurs
			2. Élaboration d'un modèle de gestion conforme aux valeurs et principes que la garderie veut promouvoir	C.A.	Personnel (collaboration) OSGE (support)	Octobre 1987	Modèle de gestion
11	Partage des rôles, tâches et responsabilités	Clarifier les rôles, tâches et responsabilités de chacun	1. Clarification du rôle, des tâches et responsabilités de l'A.G. et du C.A. de la responsable de la garderie	C.A. C.A.	Chercheuse (support) OSGE (support) OSGE (support) Personnel (collaboration)	Octobre 1987 Octobre 1987	Description des rôles, tâches et responsabilités
			2. Des éducatrices, de la cuisinière, des services de comptabilité et de conciergerie	Directrice	Chercheuse (support) Éducatrices, cuisinière, comptable et concierge (collaboration) C.A. (approbation)	Janvier 1988	Description des rôles, tâches et responsabilités
			3. Des parents et de la population	C.A.	Directrice (support) Parents et personnel (collaboration)	Mars 1988	Brochure sur le rôle et les responsabilités des parents dans un service de garde
12	Participation du personnel au C.A.	Qu'une représentante du personnel assiste aux réunions du conseil d'administration	À déterminer selon objectif 10	A.C.	Personnel (collaboration) C.A. (approuve)	Novembre 1987	Participation du personnel aux rencontres du C.A.

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (5)

NO	OBJET	OBJECTIF	OPÉRATIONS	RESPONSABILITÉ	COLLABORATION	ÉCHÉANCIER	RÉSULTAT
13	Politique d'embauche	Doter la garderie d'une politique de sélection, embauche et évaluation du personnel	Élaboration et mise en place d'une politique de sélection, embauche et évaluation du personnel	Directrice	Chercheure (support) Personnel (collaboration) C.A. (approbation)	Mars 1988	Politique de sélection, embauche et évaluation du personnel
14	Formation	Encourager la formation et le perfectionnement des ressources humaines	1. a) Création d'un comité formation et perfectionnement	Directrice	Parents et éducatrices (collaboration)	Décembre 1987	
			b) Organisation de rencontres thématiques	Comité	Parents et personnel (collaboration) C.A. (support) Ressources extérieures (collaboration)	Février 1988	Rencontres thématiques
			2. Élaboration d'une politique de développement des ressources humaines	Directrice	Comité (support) Personnel (collaboration) C.A. (approbation)	Juin 1988	Politique de développement des ressources humaines

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (6)

NO	OBJET	OBJECTIF	OPÉRATIONS	RESPONSABILITÉ	COLLABORATION	ÉCHÉANCIER	RÉSULTAT
20	SERVICE Programme pédagogique	DE GARDE Élaborer, implanter et assurer le suivi d'un programme pédagogique	1. a) Formation d'un comité de vie pédagogique	Directrice	3 éducatrices 2 parents C.A. (approbation)	13 octobre 1987	Comité de vie pédagogique
			b) Détermination d'une philosophie d'interven- tion	Directrice	Éducatrices (collaboration)	Décembre 1987	
			c) Élaboration d'un plan d'action	Comité de vie pédagogique	C.A. (approbation) Directrice (support)	Janvier 1988	Plan d'action
			d) Élaboration du pro- gramme pédagogique	Comité de vie pédagogique	Personnel et parents (collaboration) Ass. générale (approbation) C.A. et directrice (support) Expertise extérieure	Mai 1988	Programme pédagogique
			e) Implantation	Directrice	Comité de vie pédagogique (support)	Septembre 1988	Mise en place du programme
			f) Évaluation	Comité de vie pédagogique	Personnel, parents (collaboration) Directrice (support)	Octobre 1988 puis au besoin	
			g) Suivi	Directrice	Comité de vie pédagogique (collaboration)	Continu	Mécanismes de suivi
21	Organisation	Encourager et supporter les initiatives du personnel dans l'orga- nisation d'activités spéciales destinées aux enfants	.Dépôt budget .Élaboration d'un plan d'activités spéciales pour l'année 1988-1989 incluant un état prévisionnel des revenus et dépenses pour chacune des activités	Directrice Comité de vie pédagogique	Comité de vie pédagogique (consultation) Directrice et comptable (support) C.A. (approbation)	Février 1988 Mai 1988	Activités pour les enfants

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (7)

NO	OBJET	OBJECTIF	OPÉRATIONS	RESPONSABILITÉ	COLLABORATION	ÉCHÉANCIER	RÉSULTAT
22	Information	Que le personnel ait accès à toute l'information nécessaire au bon accomplissement de ses tâches	1. Info-parents distribué à tout le personnel	Directrice		Janvier 1988	
			2. Procès-verbaux du C.A., politiques et règlements de la garderie disponibles pour consultation dans le local réservé au personnel	Directrice		Octobre 1987	
			3. a) Élaboration d'un modèle de rencontres d'information destinées au personnel de la garderie	Directrice	Chercheure (support) Personnel (collaboration) C.A. (approbation)	Janvier 1988	
			b) Rencontres d'information	Directrice	Personnel (collaboration).	Fréquence déterminée à partir du modèle choisi	Rencontres d'information
			4. Organisation de rencontres d'échanges de nature informelle	Comité formé exclusivement de membres du personnel	C.A. et directrice (collaboration, support et à l'occasion: participation)	Novembre 1987	Rencontres informelles Comité organisation des rencontres informelles
23	Qualité du service	Que la garderie développe des liens avec la communauté dans le souci constant d'améliorer la qualité du service de garde	1. Établir des protocoles d'ententes avec des organismes qui permettront à la garderie d'atteindre son objectif d'amélioration de la qualité du service de garde (ex.: C.I.S.C., Service des loisirs, etc.)	Directrice	Personnel, C.A. et parents (collaboration)	Août 1988	Protocoles d'ententes

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (8)

NO	OBJET	OBJECTIF	OPÉRATIONS	RESPONSABILITÉ	COLLABORATION	ÉCHÉANCIER	RÉSULTAT
23 (suite)			2. Organisation d'activités conjointes avec divers organismes comme les clubs d'âge d'or	Comité animation	Personnel et parents (collaboration) C.A. et directrice (support)	Avril 1988	
			3. Organiser des sorties régulières (ex.: visite SPCA)	Comité animation	Directrice (support) Éducatrices (collaboration)	Janvier 1988) (continu)	
			4. Établir et entretenir des contacts avec les différentes instances politiques	C.A.	Directrice (support)		

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (9)

NO	OBJET	OBJECTIF	OPÉRATIONS	RESPONSABILITÉ	COLLABORATION	ÉCHÉANCIER	RÉSULTAT
30	COMMUNICATION Information aux parents	Que les parents aient une meilleure connaissance du fonctionnement et des activités de la garderie	1. Préparation d'un "kit" d'accueil pour les parents nouvellement inscrits	Directrice	Parents et personnel (collaboration) C.A. (approbation)	Août 1988	"Kit" d'accueil
			2. Journée annuelle portes ouvertes	Directrice	C.A. (support) Personnel (collaboration)	Août 1988	Journée annuelle portes ouvertes
			3. Rencontres parents-éducatrices	2 éducatrices	Parents, directrice et C.A. (collaboration)	Janvier 1988	4 rencontres/année Fin octobre, début janvier/mars/mai
			5. Reprendre la production de l'Info-parents	Directrice	Parents, C.A., personnel (collaboration)	Janvier 1988	
			6. Afficher ordres du jour et procès-verbaux du C.A.	Directrice		Novembre 1987	Ordres du jour et procès-verbaux sur tableau d'affichage
			7. Inviter les parents à venir assister aux rencontres du C.A.	C.A.	Directrice (support)	Novembre 1987	Participation des parents aux C.A. (sans droit de parole)
			8. Abonnement automatique de tous les membres à la revue "Petit à Petit"	Directrice		Novembre 1987	
			31	Contacts avec les parents	Impliquer activement les parents à la vie de la garderie	1. Souper-rencontre à l'occasion de Noël	C.A.

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (10)

NO	COJET	OBJECTIF	OPÉRATIONS	RESPONSABILITE	COLLABORATION	ÉCHÉANCIER	RÉSULTAT
31 (suite)			2. Assemblée générale annuelle précédée ou suivie d'un dîner			Juin 1988	
			3. Participation à divers comités permanents ou temporaires	Selon les comités	Selon les comités	Selon les comités	
32	Marketing-publicité	Donner un nouveau visage à la garderie et le faire connaître	1. Concours auprès des enfants de la garderie pour se doter d'un nouvel emblème	1 éducatrice	Éducatrices et parents (collaboration) Directrice (support)	Mars 1988	Nouvel emblème
			2. Faire parvenir au journal local une photo de l'enfant et l'oeuvre choisie et une du groupe avec leurs dessins	Directrice	Personnel (collaboration)	Avril 1988	
			3. Modifier graduellement entêtes de lettres, etc.	Directrice		Continu	
			4. Rendre ce nouveau symbole visible de l'extérieur de la maison	C.A.		Mai 1988	Panneau annonce
			5. Préparer et lancer une opération nouveau-départ porte-ouverte, conférence de presse, etc.	C.A.	Directrice (support) Parents et éducatrices (collaboration)	Mai 1988	Journée "Nouveau départ"
			6. Ne jamais perdre une occasion d'utiliser les médias	C.A.	Directrice (support)	Continu	

A N N E X E V I I I

GRILLE D'ÉVALUATION D'UNE RÉUNION D'EXPRESSION

**GRILLE D'ÉVALUATION
D'UNE RÉUNION D'EXPRESSION**

Votre point de vue de participant	OUI	NON	?
1 - Avez-vous pu dire tout ce que vous aviez envie de dire ?	<u>14</u>	<u>1</u>	<u>=</u>
2 - Pensez-vous que les participants ont bien entendu et compris ce que vous avez dit ?	<u>12</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
3 - Avez-vous l'impression d'avoir bien compris les préoccupations et les idées exprimées par les participants ?	<u>13</u>	<u>2</u>	<u>=</u>
4 - Avez-vous le sentiment de ne pas avoir perdu votre temps en allant à cette réunion ?	<u>10</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
5 - Pourriez-vous faire en quelques phrases une synthèse de ce qui a été exprimé dans cette réunion ?	<u>13</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
La qualité des échanges dans le groupe			
6 - Tout le monde a pu s'exprimer (la parole n'était pas monopolisée).	<u>9</u>	<u>4</u>	<u>2</u>
7 - Il y a eu une bonne écoute mutuelle ; (on ne coupait pas la parole).	<u>14</u>	<u>=</u>	<u>=</u>
8 - Le climat était coopératif et plutôt décontracté.	<u>12</u>	<u>3</u>	<u>=</u>
9 - Chacun s'est senti engagé dans la discussion.	<u>8</u>	<u>5</u>	<u>2</u>
10 - Les points de vue personnel ont été exprimés en toute franchise.	<u>9</u>	<u>3</u>	<u>3</u>

OUI NON ?

La méthode de travail

11 - On a parlé d'une chose à la fois en suivant un plan.	<u>15</u>	<u>=</u>	<u>=</u>
12 - Les faits ont été distingués des opinions.	<u>14</u>	<u>=</u>	<u>1</u>
13 - La discussion a progressé de façon constructive (on a évité de tourner en rond).	<u>14</u>	<u>=</u>	<u>1</u>
14 - Il y a eu des synthèses partielles et une synthèse finale.	<u>8</u>	<u>2</u>	<u>4</u>
15 - On a pu dégager un consensus sur les propositions à faire (sans que certains imposent leur point de vue).	<u>13</u>	<u>=</u>	<u>1</u>

L'Intérêt des idées produites

16 - Selon vous, les échanges au sein du groupe ont été bénéfiques et enrichissants.	<u>12</u>	<u>=</u>	<u>3</u>
17 - Les suggestions et les questions présentées par le groupe me semblent tout à fait pertinentes.	<u>13</u>	<u>=</u>	<u>1</u>
18 - Pour les problèmes évoqués, tous les aspects ont été examinés avant de formuler des propositions.	<u>11</u>	<u>1</u>	<u>3</u>
19 - On a bien identifié tous les destinataires des vœux et avis ainsi que toutes les personnes concernées par les propositions faites.	<u>11</u>	<u>3</u>	<u>1</u>
20 - La communication des vœux et avis a été l'occasion d'un dialogue utile avec le ou les responsables hiérarchiques.	<u>11</u>	<u>1</u>	<u>1</u>