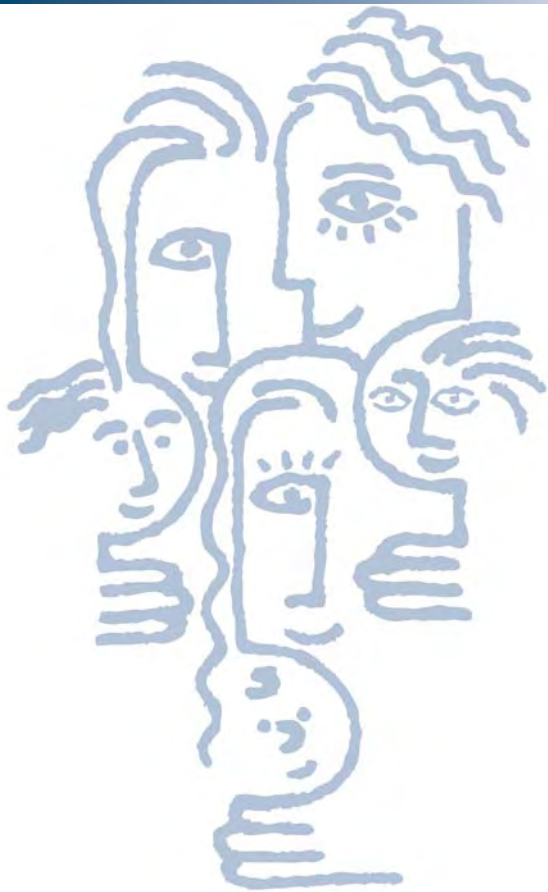


# MODÈLES D'EMPLOYEURS DANS LE SECTEUR DES SERVICES ÉDUCATIFS ET DE GARDE À L'ENFANCE (SÉGE) AU CANADA

SOUTENIR LES EMPLOYEURS DES SÉGE AU CANADA



**Conseil sectoriel des  
ressources humaines  
des services de garde  
à l'enfance**



# MODÈLES D'EMPLOYEURS DANS LE SECTEUR DES SERVICES ÉDUCATIFS ET DE GARDE À L'ENFANCE (SÉGE) AU CANADA

---

SOUTENIR LES EMPLOYEURS DES SÉGE AU CANADA



Conseil sectoriel des  
ressources humaines  
des services de garde  
à l'enfance

---

---

Préparé pour le compte du  
Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance  
151, rue Slater, bureau 714  
Ottawa (Ontario) K1P 5H3  
Tél. : 613-239-3100 ou sans frais : 1-866-411-6960  
Courriel : [info@ccsc-cssge.ca](mailto:info@ccsc-cssge.ca)

Auteure : Bozica Costigliola  
Rédactrice : Samantha Peek

Canada

Cette initiative est financée par le Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada.

Les opinions et les interprétations de ce document sont celles de ses auteurs et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Autochtone : (hors réserve)</b> .....	<b>7</b>
Come & Learn, Regina, Saskatchewan	
<b>Autochtone : Administré par le conseil de bande d’une Première nation (dans une réserve)</b> .....	<b>10</b>
Hilda Young Child Care Centre, The Pas, Manitoba	
<b>Commercial/privé : Propriétaire unique</b> .....	<b>14</b>
Stepping Stones Child Care Services, Miramichi, Nouveau-Brunswick	
<b>Commercial/privé : Propriétaire unique</b> .....	<b>16</b>
Montessori Children’s Centre, Montague, Île-du-Prince-Édouard	
<b>Organisme communautaire</b> .....	<b>19</b>
Vancouver Society of Children’s Centres (VSOCC), Vancouver, Colombie-Britannique	
<b>Organisme communautaire</b> .....	<b>22</b>
WoodGreen Community Services – Bruce/Woodgreen Early Learning Centre, Toronto, Ontario	
<b>Établissement d’enseignement : Collège communautaire</b> .....	<b>25</b>
The Early Childhood Learning Centre, Springhill, Nouvelle-Écosse	
<b>Établissement d’enseignement : Université</b> .....	<b>28</b>
UBC Child Care Services, Vancouver, Colombie-Britannique	
<b>Administration gouvernementale : Municipalité</b> .....	<b>31</b>
Primary Day Care Centre, Vibank, Saskatchewan	
<b>Organisme sans but lucratif : CA de parents et de membres de la collectivité</b> ..	<b>34</b>
Day Nursery Centre, Winnipeg, Manitoba	
<b>Organisme sans but lucratif : CA de parents, centre hospitalier</b> .....	<b>37</b>
St. Mary’s Child Care Centre (CPE), Montréal, Québec	
<b>Organisme sans but lucratif : CA communautaire</b> .....	<b>40</b>
Campus Childcare Incorporated, Université Memorial, St-John’s, Terre-Neuve	
<b>Organisme sans but lucratif et milieu de travail/Partenariat avec une entreprise privée</b> .....	<b>43</b>
Pump-kin Patch Day Care Centre, Calgary, Alberta	
<b>Milieu de travail/Entreprise privée</b> .....	<b>46</b>
The Copper House, Bolton, Ontario	



## Introduction

Ce document a été réalisé dans le cadre de l'initiative *Soutenir les employeurs des services éducatifs et de garde à l'enfance*. Élaborée par le Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE), l'initiative, qui s'est déroulée de juin 2007 à décembre 2008, visait à :

- Déterminer l'éventail et les divers modes de gouvernance utilisés dans le secteur des services de garde au Canada
- Préciser les besoins des employeurs en matière de ressources humaines dans divers milieux et contextes réglementaires
- Trouver et prioriser des solutions pour aider les employeurs à faire face aux questions de ressources humaines

La recherche pour ce volet de l'initiative a compris une analyse bibliographique exhaustive, une enquête auprès de quelque mille employeurs du secteur des services de garde et des groupes-sondes réunissant plus de deux cents employeurs et autres intervenants du secteur. Ces activités ont permis de recueillir des données significatives sur les employeurs du secteur et leurs cadres de travail. Les résultats complets seront rendus publics en janvier 2009 dans le *Rapport final de Soutenir les employeurs du secteur des SÉGE*.

Le document *Modèles d'employeurs dans le secteur des SÉGE au Canada* a été préparé en complément des résultats de la recherche globale et afin de donner vie, dans le cadre d'articles descriptifs, aux modes de gouvernance utilisés dans le secteur des services de garde. Des directrices et directeurs de garderie, des directrices et directeurs généraux d'organisation et des propriétaires exploitants à travers le pays ont contribué de leur savoir et de leur expérience en participant à des entretiens intensifs au cours du printemps et de l'été 2008. Il ressort de ces entretiens quinze articles qui explorent une gamme diversifiée de programmes et de modes de gouvernance, tout en présentant des pratiques exemplaires et des enjeux déterminants du point de vue des employeurs. Il est important de souligner que les cadres de travail des employeurs varient considérablement d'une région à l'autre du pays. Ces articles ne mettent donc en relief que quelques-uns des nombreux milieux et contextes au sein desquels travaillent les employeurs du secteur.

Le CSRHSGE souhaite remercier très sincèrement les personnes qui ont donné de leur temps en participant aux entretiens, de même que l'auteure, Bozica Costigliola. C'est grâce à leurs efforts conjugués que nous avons pu réaliser cette initiative.

Pour commander d'autres copies de ce document ou pour demander le rapport final, veuillez transmettre vos coordonnées par courriel à [info@ccsc-cssge.ca](mailto:info@ccsc-cssge.ca) et préciser le nombre de copies souhaité.

### Note à propos des milieux de travail et des modes de gouvernance

Il est important de souligner qu'un des objectifs de la recherche était de déterminer la distribution des divers modes de gouvernance par province et territoire. À partir de définitions existantes des modes de gouvernance des SÉGE, d'informations recueillies auprès des personnes interviewées et lors des groupes-sondes et de l'analyse des questionnaires d'enquête, au total sept **catégories de modes de gouvernance** ont été créées. Ces catégories servent de base à l'analyse des résultats généraux de la recherche.

On a demandé aux employeurs qui ont répondu à l'enquête de préciser s'ils faisaient partie d'une organisation à but lucratif ou sans but lucratif. Les employeurs qui étaient sans but lucratif pouvaient choisir à même plusieurs catégories pour décrire le mieux leur mode de gouvernance. Par conséquent, les modes de gouvernance des catégories 2 à 7, présentés dans le tableau 1, s'inscrivent tous sous la rubrique générale **sans but lucratif** parce que lorsqu'un employeur choisissait plusieurs catégories, la catégorie la plus « exclusive » était retenue comme

étant son mode de gouvernance « principal ». Par exemple, les organismes communautaires, les institutions religieuses, les conseils de bande autochtones, qui ont tous spécifié être **sans but lucratif**, ont souvent indiqué qu'ils étaient dotés de conseils d'administration formés de parents. Au lieu de regrouper toutes ces organisations au sein de la catégorie **conseil d'administration sans but lucratif**, une catégorie plus exclusive (p. ex. organisme communautaire) a été choisie.

Tableau 1

Mode de gouvernance	Modes de gouvernance inclus dans la catégorie
1. Organisation commerciale/privée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propriétaire unique</li> <li>• Société constituée</li> <li>• Partenariat</li> <li>• Franchise</li> <li>• Coop à but lucratif</li> </ul>
2. Conseil d'administration sans but lucratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigé par un conseil d'administration composé de parents</li> <li>• Dirigé par un conseil d'administration communautaire</li> <li>• Coop sans but lucratif</li> </ul>
3. Organisation autochtone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigé par un conseil de bande autochtone</li> <li>• Entente de développement des ressources humaines autochtones (EDRHA)</li> </ul>
4. Organisme communautaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisme communautaire (p. ex. YMCA/YWCA, etc.)</li> <li>• Institution religieuse</li> </ul>
5. Milieu de travail/entreprise privée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigé par un milieu de travail/entreprise privée</li> </ul>
6. Établissement d'enseignement/centre hospitalier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Université ou collège</li> <li>• Commission scolaire</li> <li>• Hôpital</li> </ul>
7. Organisme gouvernemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration municipale ou locale</li> <li>• Gouvernement provincial ou territorial</li> </ul>



## Organisation : Programme d'aide préscolaire autochtone Come and Learn (Viens apprendre)

**Modèle : Autochtone, hors réserve**

**Milieu : Édifice autochtone de services à la famille**

**Endroit : Regina, Saskatchewan**

Le programme d'aide préscolaire autochtone<sup>1</sup> (PAPA) *Viens apprendre*, situé dans le Centre-Nord de la Ville de Regina, « a été pensé pour des Autochtones par des Autochtones », dit Delora Parisian, directrice générale du Centre autochtone de services à la famille, l'organisme qui chapeaute *Viens apprendre*. « Le PAPA renforce l'autonomie de notre peuple, de nos parents et de nos enfants. »

*Viens apprendre* fonctionne depuis 1997 et offre un programme d'aide préscolaire à 105 enfants âgés de trois à cinq ans. Les enfants de quatre et cinq ans fréquentent le programme deux heures et demie par jour, du lundi au jeudi, en après-midi, tandis que les enfants de trois ans le fréquentent du mardi au jeudi, deux heures et demie par jour, le matin. On sert le petit déjeuner ou le déjeuner chaud aux enfants et on leur fournit du transport, le cas échéant. Le PAPA est gratuit pour ses usagers.

Certains parents inscrivent leurs enfants au PAPA d'abord et avant tout pour leur transmettre une fierté culturelle. La culture des Premières nations, des Métis et des Inuits est intégrée au projet éducatif, aux histoires racontées et aux chants. Les enfants y apprennent la langue crie et, toutes les deux semaines, des danseurs de pow-wow viennent enseigner aux enfants des danses qu'il est arrivé à ceux-ci d'exécuter dans différentes célébrations pour la rentrée scolaire.

Être un programme d'aide préscolaire en milieu urbain est assez particulier, dit Delora. « Les gens quittent leur communauté pour vivre en ville. La plupart du temps ils n'ont pas de sentiment d'appartenance à ce nouvel environnement et, ici plus qu'ailleurs, la pauvreté et le logement sont un problème. Aussi, ils sont parfois isolés même s'ils vivent en ville. Ils n'ont pas nécessairement accès aux mêmes activités culturelles qu'ils avaient à l'école de la réserve, par exemple côtoyer les aînés et recevoir des enseignements. Et puis, il y a la discrimination raciale envers les parents et nos enfants. »

Comme dans les autres PAPA, les parents du programme *Viens apprendre* sont considérés comme les premiers éducateurs de leurs enfants et en ce sens on les encourage à se porter bénévoles au moins une fois par mois dans un groupe d'enfants, à la cuisine ou pour une activité spéciale.

« C'est très important parce que ça compte réellement pour les enfants que leurs parents participent », dit Karen Bird, une de deux coordonnatrices du programme et intervenante en soutien familial. Certains des parents bénévoles établissent des liens si forts au sein du programme qu'on finit par les recruter pour travailler. « Ils aiment le projet éducatif et le travail en équipe », explique-t-elle. « Notre chauffeur d'autobus depuis cinq ans maintenant a commencé par être bénévole. À un certain moment, la cuisinière et une de nos éducatrices étaient toutes deux des parents qui avaient déjà fait du bénévolat au sein du PAPA. »

### Gouvernance

Le Centre autochtone de services à la famille gère six différents programmes pour les enfants et leurs familles, dont *Viens apprendre*. Le centre est un organisme sans but lucratif, géré par un conseil d'administration. Il est

<sup>1</sup> Les PAPA se déroulent dans les communautés urbaines ou nordiques, dans des réserves ou à l'extérieur de celles-ci. Ils sont organisés et dirigés par les parents et la communauté. En plus d'encourager la participation des parents, ces programmes offrent des activités éducatives préscolaires et préparatoires à l'école, font la promotion de la santé et d'une saine alimentation, et fournissent du soutien social et culturel.

l'employeur du personnel du PAPA. Il détermine les politiques du programme d'aide préscolaire et contrôle son budget, et produit également un guide pour les parents.

Karen Bird travaille avec Alicia Bird, l'autre coordonnatrice, à la gestion quotidienne du programme *Viens apprendre*. Elles relèvent toutes deux de la directrice générale du centre, Delora Parisian, et lui remettent tous les mois un rapport d'activités.

« Notre approche est fondée sur le travail en équipe », explique Delora. « Nous travaillons toutes trois [au programme *Viens apprendre*] en étroite collaboration. »

*Viens apprendre* a son propre conseil d'administration, formé de cinq parents. Des rencontres ont lieu tous les mois avec au moins une coordonnatrice. Le CA voit à l'organisation de campagnes de financement et d'activités spéciales. Il propose aussi des activités pour les projets éducatifs.

Le PAPA est subventionné par Santé Canada de sorte que Delora doit préparer un rapport financier et un rapport d'activités tous les trois mois pour le remettre au Ministère. De plus, deux à quatre fois par année, elle rencontre un consultant aux programmes de Santé Canada. « Les relations professionnelles avec nos consultants ont toujours été plutôt harmonieuses », dit-elle. « Parfois, nous nous rencontrons pour des questions de financement. Ils peuvent aussi nous conseiller en se fondant sur leur expérience acquise auprès des quinze autres programmes d'aide préscolaire autochtones [de la Saskatchewan]. »

### Effectifs

Outre les deux coordonnatrices, Karen et Alicia, *Viens apprendre* compte quinze employés : quatre éducatrices/éducateurs responsables de groupe, quatre aides-éducatrices/éducateurs (pour lire les histoires et accompagner les enfants durant les activités), deux cuisinières, quatre chauffeurs d'autobus (qui interviennent également auprès des enfants) et une conseillère en soutien familial. Tous les membres du personnel éducateur ont un diplôme en éducation à la petite enfance ou sont en voie de l'obtenir.

Six membres du personnel, soit un éducateur responsable de groupe, un aide-éducateur et les quatre chauffeurs d'autobus, sont des hommes. « Il est important d'avoir des modèles masculins positifs parce que certains de nos enfants n'en connaissent aucun », dit Karen. « Tous nos employés sont Autochtones ou Métis. C'est important pour les enfants de connaître la culture et les origines des personnes qui s'occupent d'eux. Ils savent d'où ces gens viennent. »

**« Le PAPA renforce l'autonomie de notre peuple, de nos parents et de nos enfants. »**

### Delora Parisian

Delora Parisian travaille en développement communautaire en milieu autochtone depuis trente ans. « Je viens d'une famille de onze enfants et nous avons été élevés dans un milieu aux racines métisses profondes. Papa et maman nous ont toujours parlé de notre peuple, de sa culture et de ses luttes. »

Delora a d'abord fait ses études en administration. Elle a obtenu un diplôme d'études collégiales en gestion des affaires. Puis, elle a fait des études dans le domaine de l'éducation des adultes, de la dynamique de vie et du service social.

« J'ai toujours eu à cœur de soutenir mon peuple et ma communauté à l'aide d'une approche et d'une perspective communautaires », dit-elle.

Delora est la représentante des PAPA de la Saskatchewan au Conseil national des programmes d'aide préscolaire autochtones, dont elle est la vice-présidente.

## Organization: Hilda Young Child Care Centre (centre pour enfants Hilda Young)

**Modèle : Autochtone, administré par le conseil de bande d'une Première nation  
(dans une réserve)**

**Milieu : Édifice de la nation crie d'Opaskwayak**

**Endroit : Le Pas, Manitoba**

Au centre pour enfants Hilda Young de la nation crie d'Opaskwayak (NCO), le début de chacune des quatre saisons est célébré par un festin. Les parents et le personnel du centre s'emploient la veille à apprêter les aliments donnés par la communauté. Le lendemain, les enfants, les membres de la communauté et les aînés participent aux célébrations.

Pour Dina Meade, directrice générale du centre, des fêtes comme celles qui soulignent le début d'une nouvelle saison affirment toute l'importance de la famille, de la communauté et de la culture, et elles témoignent de la fierté en soi et en ses origines.

Le centre pour enfants Hilda Young est situé dans une réserve. Il offre trois types de services : une garderie pour les enfants âgés de zéro à cinq ans, un jardin d'enfants pour les enfants de quatre ans (ces deux volets ont été lancés dès l'ouverture de la garderie en 1993) et, depuis 1999, un programme d'aide préscolaire autochtone (PAPA)<sup>2</sup> pour les enfants de zéro à six ans.

« Nos enfants sont répartis dans les trois programmes », explique Dina. « Par contre, certains ne fréquentent que le PAPA ou le jardin d'enfants. Dans ce cas, ils viennent deux heures et demie par jour, tandis que ceux qui fréquentent la garderie viennent toute la journée. »

« Notre liste d'attente est longue. En 2006, la réserve comptait 456 enfants âgés de zéro à six ans, dont 131 participaient à l'un de nos trois programmes. La fréquentation du jardin d'enfants est passée de 40 à 60 enfants au cours des deux dernières années. Notre population totale augmente tous les ans, mais pas l'espace dont nous disposons ni notre financement. »

Quarante enfants et leurs parents font partie du PAPA. « Les parents participent à cent pour cent », dit Dina. « Les parents viennent chaque jour avec leurs enfants. Nous leur proposons des activités quotidiennes pour développer les habiletés parentales au sein d'une culture traditionnelle et nous offrons diverses formations; par exemple, des cours de premiers soins et de RCR et des ateliers sur la manipulation des aliments. »

La garderie est administrée par la nation crie d'Opaskwayak. Elle ne détient pas de permis provincial, « mais nous respectons les normes et les pratiques assujetties au permis provincial »<sup>3</sup>, affirme Dina. (« Au Manitoba, le gouvernement n'exige pas que les garderies situées sur les réserves détiennent un permis. Aucun permis fédéral n'est requis non plus. La question des normes et des règlements en garderie relève des Premières nations du

<sup>2</sup> Les programmes d'aide préscolaire autochtones (PAPA) sont organisés et dirigés par les parents et la communauté. Ils offrent des activités éducatives préscolaires et préparatoires à l'école, font la promotion de la santé et d'une saine alimentation et fournissent du soutien social et culturel.

<sup>3</sup> Le système de réglementation des services de garde autochtones situés sur les réserves varie en fonction de l'endroit. Dans *Early Childhood Education and Care in Canada 2006*, on peut lire : « Bien que les gouvernements de certaines provinces réglementent les services de garde autochtones sur les réserves, d'autres ne le font pas. Dans certaines provinces, les communautés autochtones ne reconnaissent pas au gouvernement provincial de compétence sur les réserves. Les gouvernements et les organisations autochtones et inuits sont généralement responsables de l'administration des fonds et de la mise en œuvre des services de garde. »

Manitoba. D'ailleurs, celles-ci s'emploient actuellement à établir les règlements et les conditions qui seront requises pour la délivrance d'un permis de garderie », soutient Dina.)

Les programmes du centre pour enfants sont financés en vertu de trois ententes différentes. Le Keewatinook Ininew Okimowin du Manitoba (gouvernement autochtone du Nord du Manitoba) finance jusqu'à 90 % des services destinés aux poupons/bambins et les parents défraient les fournitures et les activités spéciales. Le financement du jardin d'enfants vient du Fonds pour l'éducation du conseil de bande de la NCO. Le financement du PAPA vient de l'Agence de santé publique du Canada. Les parents dont les enfants fréquentent le jardin d'enfants et le PAPA n'ont pas de frais à déboursier. Ces différents volets sont typiques des programmes de développement de la petite enfance offerts dans les réserves autochtones et les trois programmes sont financés par le gouvernement fédéral.

Dina Meade soutient qu'elle doit consacrer énormément de temps à produire des rapports et que le processus est très compliqué. Elle siège au comité régional sur la santé des Premières nations et des Inuits, lequel se réunit tous les trois mois pour discuter des PAPA, et elle doit y soumettre des rapports d'activités et des rapports financiers trimestriels et annuels<sup>4</sup>. Elle fait également partie du sous-comité des directeurs et des directrices de garderie du Keewatinook Ininew Okimowin qui se réunit tous les trois mois et produit des rapports trimestriels. Elle doit soumettre des rapports trimestriels au conseil de bande de la NCO pour le jardin d'enfants.

### Gouvernance

À l'instar des autres conseils de bande des Premières nations, le conseil de bande de la NCO est responsable des services communautaires et sociaux offerts sur la réserve, notamment les services de garde, les soins de santé, le système scolaire, les services d'eau et d'égouts, le service des incendies, l'infrastructure routière, la réglementation et l'entretien des édifices communautaires. Le conseil de bande de la NCO est composé d'un chef et de douze conseillers, élus tous les deux ans par les membres de la bande. Il y a également un conseil de six aînés, nommés par le conseil de bande, qui agissent à titre de guides spirituels et de modèles communautaires, et font le lien entre le passé et le présent.

Le superviseur immédiat de Dina est coordonnateur des services communautaires pour le conseil de bande. Ce coordonnateur relève du comité des services communautaires (trois conseillers porteurs de dossiers communautaires spécifiques, cinq membres de la communauté et un aîné) et du directeur général qui supervise les activités de la bande et qui relève du chef et du conseil de bande. Dina et le gérant du personnel s'occupent des questions RH en général, comme le recrutement et l'embauche du personnel. Et c'est le gérant du personnel qui voit aux avantages sociaux et à la paie.

Dina Meade travaille également avec un comité consultatif de parents, composé de deux parents représentant chacun des services, d'un membre de la communauté, d'un aîné et d'un membre du conseil de bande. Le comité consultatif se réunit mensuellement pour faire un tour d'horizon des services du centre pour enfants, partager des idées et trouver du financement.

« Tous les ans, nous préparons un plan de travail pour chacun de nos services et nous l'examinons avec le comité consultatif de parents et les responsables des trois services », explique Dina. Une fois approuvés par les gestionnaires et le comité des services communautaires, les plans d'action sont soumis aux divers bailleurs de fonds. « Nous commençons le processus en janvier et il faut qu'il soit achevé à la fin de mars. »

### Effectifs

Tous les membres du personnel du centre pour enfants Hilda Young sont embauchés par le conseil de bande de la NCO. La garderie et le jardin d'enfants comptent trois éducatrices à la petite enfance (y compris Dina),

<sup>4</sup> Dina explique qu'à l'avenir ces rapports se feront sur une base annuelle.

deux aides-éducatrices et une cuisinière. Le PAPA compte deux éducatrices à la petite enfance, une qui travaille directement avec les enfants et une autre qui travaille auprès des parents, ainsi qu'une aide-éducatrice en formation.

Le personnel reçoit une formation de quarante heures par année en éducation à la petite enfance par l'entremise du Collège universitaire du Nord afin d'être au fait des toutes dernières théories et techniques d'intervention. Souvent, des membres du personnel s'inscrivent à d'autres cours et ateliers de perfectionnement, que ce soit les cours obligatoires en santé et sécurité au travail ou des cours sur le développement de la petite enfance en milieu autochtone.

Il n'est pas étonnant de constater que la culture est un volet important du projet éducatif. La culture autochtone s'exprime concrètement dans des activités telles que la cérémonie de purification<sup>5</sup>, répétée tous les jours, et le repas mensuel où des aînés sont invités pour favoriser l'échange « culturel et intergénérationnel » avec les enfants.

« Nous nous branchons sur les besoins des enfants et tenons compte de l'enfant dans sa globalité dans tous les aspects de son développement : spirituel, culturel, physique, social et cognitif, et nous travaillons directement avec les parents, dans un réel partenariat », explique Dina. « De plus, nous nous exprimons dans notre langue maternelle durant les activités pour faciliter la transition vers l'école et l'immersion crie qui se fera à la rentrée scolaire. Je crois que le Canada est un pays très diversifié culturellement et quand nous intervenons auprès de nos enfants, nous devons réellement mettre l'accent sur la culture et sur nos origines. »

Dina Meade est extrêmement fière de l'apport du projet éducatif du centre pour enfants dans la vie des enfants de la NCO, de leurs parents et de la communauté dans son ensemble.

« Nous décernons chaque année des diplômes aux enfants », dit Dina. « C'est une autre fête où nous avons l'occasion de reconnaître leur accomplissement. »

Cette année (2008), la fête sera double : Il s'agit de l'année où les premiers enfants à avoir fréquenté le centre pour enfants Hilda Young obtiendront leur diplôme de 12<sup>e</sup> année. « Ils reviennent dans la réserve et vont défiler durant la cérémonie aux côtés de nos petits [diplômés du jardin d'enfants]. Ce sera merveilleux. »



*« Je crois que le Canada est un pays très diversifié culturellement et quand nous intervenons auprès de nos enfants, nous devons réellement mettre l'accent sur la culture et sur nos origines. »*

**Dina Meade**

Avant d'étudier en éducation à la petite enfance (ÉPE) au Collège communautaire Keewatin, Dina Meade avait un service de garde en milieu familial.

« Quand j'ai obtenu mon diplôme ÉPE III<sup>6</sup> en 2004, je me suis dit : "Je retourne chez moi et je vais travailler

<sup>5</sup> La cérémonie de purification consiste à faire brûler de l'encens ou des plantes dans le but de se purifier.

<sup>6</sup> Au Manitoba, il existe trois titres de compétence : ÉPE III, II, et aide-éducatrice/éducateur. Pour le diplôme ÉPE III, il faut avoir suivi un programme universitaire approuvé dans une université reconnue ou une formation ÉPE II et un programme de certificat reconnu. Les directrices et directeurs à temps plein dans une garderie préscolaire doivent détenir un diplôme ÉPE III et avoir une année d'expérience en service de garde ou dans un domaine connexe. Les établissements d'enseignement postsecondaire du Manitoba offrent souvent des programmes de niveau diplôme en ÉPE, adaptés aux besoins des communautés autochtones.

auprès de mon peuple” », explique-t-elle. « Nos enfants sont une telle richesse! Le centre pour enfants n'est pas le seul à travailler auprès des enfants, les aînés participent et contribuent aussi à leur développement et leur épanouissement. Et nous avons les parents. Nous sommes une grande famille, tout le monde se rassemble. »

Elle a d'abord travaillé comme directrice de la garderie du centre d'amitié de Brandon. Elle est entrée en fonction au centre pour enfants Hilda Young en 2005.

Dina travaille douze heures par jour. Elle fait la tournée des services et observe ce qui s'y déroule, elle a des rencontres avec les parents, le personnel, les responsables des services, les divers comités ou le conseil de bande, elle place les commandes et fait les achats, elle perçoit les frais de garde et elle veille à la tenue des livres et à l'administration au quotidien.

« J'aime les enfants. Ça vaut la peine de venir travailler tous les jours pour eux. Je sens l'appui du personnel du centre pour enfants et de la communauté. Tous réalisent à quel point le centre est important et ils constatent les bienfaits qu'en retirent nos enfants. »

## Organisation : Stepping Stones Child Care Services (services de garde Stepping Stones)

**Modèle : Privé, propriétaire unique**

**Milieu : Deux installations autonomes**

**Endroit : Miramichi, Nouveau-Brunswick**

Règle générale, le propriétaire exploitant d'une garderie est responsable de tout ce qui s'y déroule, « mais si vous avez une bonne équipe et si vous favorisez la participation de tout le monde, c'est plus facile », explique Beth McCormack, propriétaire exploitante des services de garde Stepping Stones.

Beth McCormack a lancé les services de garde Stepping Stones en mars 2002 après avoir acheté le commerce à la suggestion de son amie de longue date et coloc durant ses études collégiales, Tammy McTavish, aujourd'hui directrice de la garderie. Les deux femmes travaillent en étroite collaboration et se consultent sur plusieurs aspects du programme. Le style bien organisé de Tammy complète l'approche pratico-pratique de Beth.

Les services de garde Stepping Stones possèdent deux installations : une première, datant de 1999, construite pour servir de garderie et une deuxième, qui abritait des bureaux d'avocat, et rénovée pour loger le service de garde scolaire. Les services de garde Stepping Stones ont une capacité d'accueil de 78 places et reçoivent des enfants âgés de zéro à douze ans. Il s'agit d'un des plus grands services de garde de la région. Ses revenus lui viennent pour l'essentiel des contributions parentales (frais de garde) et d'une subvention du gouvernement pour l'amélioration de la qualité qui est affectée à la formation du personnel, à l'équipement, au matériel et aux bonifications salariales.

Pour Beth, le modèle de propriétaire exploitant a l'avantage de simplifier le processus décisionnel. Elle explique : « J'aime qu'on puisse prendre des décisions lors des réunions du personnel après en avoir parlé ensemble; j'aime pouvoir régler les problèmes sur-le-champ. »

### Gouvernance

En tant que propriétaire, il revient à Beth d'établir les politiques et les modalités de fonctionnement des services de garde Stepping Stones et d'en déterminer les budgets. Elle s'occupe de la comptabilité et prépare la paie. Elle veille à ce que la réglementation provinciale soit respectée et que les milieux de garde soient sains et sécuritaires pour les enfants. Tous les jours, elle fait la tournée des locaux avant de s'attaquer aux tâches administratives. On la trouve parfois dans la cuisine à préparer des repas ou dans le bureau à prendre les appels, les journées où il manque du personnel.

La directrice du volet garderie, Tammy McTavish, « supervise les activités au quotidien, s'occupe des horaires et du personnel », explique Beth. Elle perçoit les frais de garde, gère la facturation et est responsable de l'intégration des enfants à besoins particuliers.

### Effectifs

Les services de garde Stepping Stones comptent 11 éducatrices de première ligne et une cuisinière. Beth et Tammy engagent ensemble le personnel et procèdent à son évaluation. La formation des employés actuels et leurs titres de compétence varient. Certaines personnes n'ont pas de formation officielle, tandis que d'autres détiennent un diplôme en éducation à la petite enfance. Beth exige de toutes et de tous qu'ils détiennent d'ici trois ans un certificat en éducation à la petite enfance.

« De plus en plus, au Nouveau-Brunswick, une formation officielle sera exigée. Cela aura pour effet de responsabiliser les gens », dit-elle. « Si les gens sont prêts à consacrer du temps et de l'argent pour se former, ils verront dans ce travail une perspective de carrière. Il y aura de la sécurité pour tout le monde. »



La formation continue du personnel est une grande priorité pour Beth. Sa tâche consiste, entre autres, à organiser des ateliers de perfectionnement professionnel. « Si nous savons qu'un atelier doit se dérouler, nous décidons quel membre du personnel devrait y participer. Nous établissons les coûts et nous déterminons si nous avons les fonds nécessaires ainsi que du personnel de remplacement. Je m'assure aussi que tous les employés sont membres de l'Association des éducateurs et éducatrices à la petite enfance du Nouveau-Brunswick. Ainsi, tout le monde est au courant des formations offertes par l'Association. »

La rétention du personnel a été un problème dans le passé, mais à présent, dit Beth, « nous formons une très bonne équipe ». C'est important de favoriser la collaboration : « Les personnes appuient ce qu'elles peuvent créer et s'approprier. Quand nos employées sentent qu'elles ont de l'emprise sur leur travail, elles n'ont pas seulement l'impression de travailler pour nous, mais de véritablement faire partie du processus décisionnel, de prendre les décisions qui, ultimement, les touchent directement. »

Beth McCormack estime que la collaboration entre directeurs et directrices de garderie est importante. « On peut avoir un son de cloche d'autres directrices qui sont soumises aux mêmes lignes directrices, aux mêmes principes et aux mêmes normes que nous. » Elle est de celles qui croient dur comme fer au mentorat et, à cette fin, elle participe à un réseau provincial (D2D) qui jumèle des directrices et organise des rencontres et des journées de réflexion. Les directrices ont ainsi la possibilité de renforcer leurs aptitudes au leadership, de tisser des liens entre elles et de partager leurs expériences. L'initiative est parrainée par l'Association pour l'intégration communautaire du Nouveau-Brunswick.

*« On peut avoir un son de cloche d'autres directrices qui sont soumises aux mêmes lignes directrices, aux mêmes principes et aux mêmes normes que nous. »*



#### **Beth McCormack**

Beth McCormack a été collaboratrice à l'apprentissage dans les écoles publiques du Nouveau-Brunswick avant de se lancer, en 2002, dans l'aventure des services de garde Stepping Stones. En 1991, après la naissance de son enfant, elle a décidé de demeurer à la maison et de travailler pour son conjoint, faisant de la comptabilité et préparant la paie. Parallèlement à ces activités, elle dirigeait aussi un service de garde en milieu familial.

En tant que propriétaire exploitante qui aime s'impliquer de près dans les activités et le projet éducatif de la garderie, la gestion du temps est pour Beth un défi particulier. « Le plus difficile, c'est de trouver du temps pour tout faire, mais ça vaut le coût. » Beth explique que le plus intéressant, c'est de « travailler avec les familles et de connaître leurs différents besoins. Et chaque enfant apporte un petit quelque chose de particulier à la garderie, qui a le don de soutenir notre intérêt. »

En plus de ses responsabilités aux services de garde Stepping Stones, Beth fait partie d'un réseau informel de directrices. Elle occupe aussi la fonction de vice-présidente de l'Association des éducateurs et éducatrices à la petite enfance du Nouveau-Brunswick. « Cet engagement gruge de mon temps, mais ça sert bien la garderie, car je sais ce qui se passe et je sais ce qui nous attend. Il se passe tellement de choses actuellement, comme le programme [provincial] d'équité salariale pour les éducatrices et toute la discussion entourant la certification et l'agrément du personnel. »

## Organisation : Montessori Children's Centre (centre pour enfants Montessori)

**Modèle : Commercial/privé, propriétaire unique**

**Milieu : Installation dans un seul endroit**

**Endroit : Montague, Île-du-Prince-Édouard**

Le centre pour enfants Montessori (CEM) a été conçu et construit par son propriétaire, Rheo Rochon. Ouvert depuis 1976, le centre a une capacité d'accueil de 50 places. Il s'adresse aux quelque 15 000 résidents et résidentes de Montague et de ses environs, une vaste région rurale. Les enfants qui le fréquentent sont âgés de vingt-deux mois à huit ans. À l'instar de la plupart des garderies de la province, le CEM offre un programme de maternelle.

Le CEM est un concept à aire ouverte. « Il y a beaucoup de lumière et de nombreuses perspectives sur l'extérieur – beaucoup de fenêtres », dit Rheo. Il y a une salle pour le groupe « bambins/trottineurs » et une autre pour le groupe de maternelle et elles leur servent une partie de la journée, mais généralement « les enfants sont presque toujours ensemble », dit-il. « Nous mélangeons les groupes et les déplaçons d'une salle à l'autre. »

### Gouvernance

Le CEM, une entreprise constituée en société, appartient à Rheo et est exploité par celui-ci. Il n'y a pas de conseil d'administration. Cette structure lui convient tout à fait. Elle lui permet d'établir les politiques du centre pour enfants, de recruter et d'engager son personnel, de percevoir les frais de garde et de payer les factures. Les grandes décisions, la viabilité financière du centre et toutes les tâches administratives relèvent uniquement de lui. « Le responsable, c'est moi », dit-il. « La plupart des garderies de l'Île-du-Prince-Édouard sont exploitées par un propriétaire unique. »

Étant le propriétaire exploitant de son centre pour enfants, Rheo est directement impliqué dans tous les aspects du programme. Il accueille les parents tous les matins et anime un atelier musical d'une demi-heure juste avant le déjeuner. « Puis, je pars faire l'épicerie ou acheter des fournitures. Je reviens habituellement vers 16 h 30 pour bavarder avec les parents qui commencent à arriver. » Rheo fait habituellement les tâches administratives les fins de semaine.

Le CEM n'est pas officiellement doté d'un comité consultatif de parents, mais « nous nous faisons un devoir de parler à chacun des parents tous les jours », dit-il. « Quand on vit en milieu rural, on connaît tout le monde. »

Le personnel du CEM vient tout juste de se syndiquer, ce qui en fait la troisième garderie seulement à être syndiquée dans la province. Les négociations pour la signature de la première convention collective ont duré environ un an et l'entente est entrée en vigueur en mars 2008. L'organisme Early Learning Operators of PEI – un groupe d'exploitants de garderies sans but lucratif et de garderies commerciales, dont Rheo est un des membres fondateurs – a embauché des spécialistes RH pour s'occuper des négociations.

« La syndicalisation a des avantages en ce que les conditions de travail, les avantages sociaux et les salaires sont clairement établis. On évite ainsi la confusion », dit Rheo. « La plus grande difficulté est de trouver l'argent [pour les salaires et les conditions de travail] tout en demeurant rentable. »

Les contributions parentales (frais de garde) couvrent 80 % des dépenses liées au personnel et au projet éducatif. « Ce pourcentage est élevé », constate Rheo. Il fait remarquer que dépendre des contributions parentales pour assurer le fonctionnement du CEM a pour effet de rendre les services de garde difficilement abordables pour un bon nombre de familles.

Le CEM reçoit également une subvention de la province dont une moitié doit être affectée à l'équipement et à

l'administration et une autre à l'amélioration des salaires, « mais cela ne donne que 0,50 \$ ou 0,75 \$ de l'heure ». Il existe aussi un programme pour soutenir l'intégration d'enfants à besoins particuliers, en vertu duquel on peut engager du personnel additionnel pour diminuer les ratios. Tous les employés du centre reçoivent une formation sur les besoins des enfants qui ont des limitations fonctionnelles et ils sont au courant des objectifs pour chacun de ces enfants.

### Effectifs

Le centre pour enfants Montessori compte sept éducatrices et éducateurs à la petite enfance à temps plein, deux à temps partiel et une personne à temps plein affectée à la cuisine et à l'entretien ménager. Un commis-comptable et un étudiant qui aide à faire le ménage quelques heures par semaine font aussi partie de l'équipe.

Après une période de probation, les éducatrices et éducateurs nouvellement embauchés doivent s'inscrire à un cours par correspondance d'une durée de six mois pour les professeurs Montessori. Ils ont droit à une augmentation de salaire une fois leur formation achevée. Rheo défraie les deux mille dollars que coûte la formation et déduit cette somme de l'augmentation de salaire accordée une fois la formation suivie, et ce, jusqu'à ce que toute la somme soit remboursée (après quoi l'augmentation de salaire demeure).

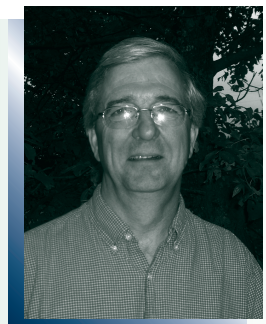
Rheo croit que la qualité du personnel « fait la qualité du programme ». « On veut garder nos employés, alors on devrait les traiter comme de l'or en barre », dit-il. « Quand tes services sont de bonne qualité, les enfants sont heureux et quand les enfants sont heureux, tout le monde est heureux. »

Rheo souligne à quel point « la rétention du personnel est un problème très grave dans l'Île-du-Prince-Édouard. Et les bas salaires sont responsables, en grande partie, de cette situation ».

Les salaires versés par le CEM sont parmi les plus élevés de la province et Rheo a eu la chance de pouvoir recruter de bons employés. Le CEM leur offre deux journées de perfectionnement professionnel par année et Rheo souhaite pouvoir en offrir bientôt trois. « Nous fermons le centre et offrons le perfectionnement ici, sur place. »

« Nous avons un personnel fantastique et nous privilégions le travail d'équipe », dit-il. « Dans certaines garderies, le personnel se voit à peine, mais ici, à cause du concept à aire ouverte, la plupart des éducatrices et éducateurs interagissent à longueur de journée et s'entraident pour arriver à bout de leurs tâches. C'est très organique comme dynamique. »

*« On veut garder nos employés, alors on devrait les traiter comme de l'or en barre. » « Quand tes services sont de bonne qualité, les enfants sont heureux et quand les enfants sont heureux, tout le monde est heureux. »*



### Rheo Rochon

Au départ, le centre pour enfants Montessori appartenait à la conjointe de Rheo Rochon. Il avait bâti le centre et, après son ouverture, il a commencé à aider sa conjointe. « Je suis devenu passionné du programme éducatif », dit-il. « J'ai recommencé à croire à l'éducation. »

Lorsque sa conjointe a quitté le centre pour occuper un poste au gouvernement provincial, il en est devenu le

propriétaire. Il a un certificat en éducation à la petite enfance et a suivi des cours à l'université en développement de l'enfant.

Rheo siège au conseil de la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance à titre de représentant de l'Île-du-Prince-Édouard et est membre fondateur de l'organisme Early Learning Operators of PEI. Il participe aussi aux activités de l'Association pour le développement de la petite enfance de l'Île-du-Prince-Édouard.

## Organisation : Vancouver Society of Children's Centres (Société des centres pour enfants de Vancouver, SCEV)

**Modèle : Organisme communautaire**

**Milieu : Sept services de garde (six garderies et un service de garde scolaire)**

**Endroit : Vancouver, Colombie-Britannique**

Comme cinq nouvelles garderies sont en construction en plein centre-ville de Vancouver, la journée de travail de Sandra Menzer, directrice générale de la Société des centres pour enfants de Vancouver (SCEV), commence souvent par une réunion avec les promoteurs immobiliers et les architectes.

Sandra explique que l'essor urbain en plein cœur de la ville de Vancouver a provoqué un besoin pressant de nouveaux services pour les enfants et les familles, des services que seule la SCEV est positionnée pour aider à fournir.

La SCEV a été créée initialement pour fournir des services de garde dans des locaux appartenant à la Ville.<sup>7</sup> Quand Sandra en devint la directrice générale en 1998, l'organisation comptait deux garderies et administrait un budget de 250 000 \$. Depuis, la SCEV s'est associée à une école et à d'autres organismes pour offrir une gamme diversifiée de services aux familles et aux enfants. Aujourd'hui, Sandra gère un budget de quelque six millions de dollars, 20 services de garde à l'enfance et divers programmes de soutien à la famille.

« Nous avons été à même de jouer un rôle de leadership dans la planification [des services]. Nous travaillons avec d'autres organismes et, ensemble, nous nous sommes dotés d'une vision collective phénoménale », dit-elle à propos de projets en cours pour répondre à l'augmentation des besoins en matière de services en raison de la croissance démographique. « Nous travaillons avec d'autres organismes à mettre sur pied des carrefours où les familles pourront accéder à un éventail de services. »

La clientèle des sept garderies de la SCEV, qui reçoivent des enfants âgés de trois mois à douze ans, est diversifiée socialement, ethniquement et économiquement. La capacité d'accueil de la SCEV est de 350 places et à celles-ci se rajouteront, d'ici trois ans, 225 nouvelles places. La SCEV fournit également divers programmes de soutien à la famille dans dix emplacements différents. « Nous donnons de quarante à cinquante ateliers d'éducation parentale par année et offrons, en tout et par tout, des services à quelque 5 000 familles par année », dit Sandra.

### Gouvernance

La SCEV est administrée bénévolement par un conseil d'administration composé de membres de la Société, de clients et de membres de la collectivité. « Notre CA s'occupe de planification stratégique, il fixe les grandes orientations, détermine les politiques et s'acquitte de tâches afférentes », explique Sandra.

Sandra relève du conseil d'administration et supervise une équipe de gestion qui comprend trois directeurs de programme : responsable des activités, responsable de la qualité et responsable de l'administration. Ils travaillent de concert avec deux gestionnaires des services de garde, une gestionnaire des programmes pour la famille, un gestionnaire administratif, un comptable et des superviseurs directement responsables des services de garde, des programmes pour la famille et du personnel.

La SCEV n'a pas de service RH – ces responsabilités incombent à l'équipe de gestion – mais cette situation pourrait changer d'ici quelques années, explique Sandra, étant donné la taille et la complexité de l'organisation.

<sup>7</sup> Pour obtenir l'autorisation de construire d'autres copropriétés et tours d'habitation, la Ville de Vancouver exige des promoteurs immobiliers qu'ils créent des places en garderie.

La charge de travail à la SCEV est lourde. « Ce n'est que l'an dernier qu'on a été en mesure de se doter d'une infrastructure à l'échelle de notre haute direction. Avant, notre temps et nos énergies étaient entièrement consacrés à fournir directement les services. »

Durant sa journée de travail, Sandra s'acquitte d'une variété de tâches : elle prépare des rencontres en vue du projet conjoint de carrefour de services au centre-ville, elle participe à des réunions avec l'équipe de gestion de la SCEV pour traiter de différents sujets dont la formation du personnel, elle voit au respect de la nouvelle réglementation provinciale, elle remplit des demandes de subvention, et elle travaille à l'élaboration de politiques et de procédures.

Sa fonction consiste également à siéger au comité patronal-syndical (les employés de la SCEV sont syndiqués) et à agir à titre de négociatrice<sup>8</sup> pour le compte de l'employeur en période de négociations. Elle rencontre aussi les parents dont les enfants sont sur la liste d'attente de la SCEV (quelque 2 200 noms pour le moment).

Les contributions parentales comptent pour la majorité (67 %) des revenus de la SCEV, 20 % des revenus proviennent du gouvernement provincial et 7 % d'une subvention de la Ville de Vancouver. La SCEV organise des campagnes de financement pour combler les manques à gagner possibles. Par exemple, en 2007-2008, le service de garde destiné aux nourrissons et bambins a accusé un déficit de 430 000 \$. « Faute de financement de base », dit Sandra, « notre viabilité financière est toujours précaire. »

« Nous offrons des ateliers d'éducation parentale aux employés de diverses entreprises et nous organisons des services de garde lors de la tenue de certains événements. En fait, par différentes activités, nous essayons de générer des revenus pour nous aider à compenser certains de nos coûts », dit Sandra. « C'est excitant de mettre sur pied une entreprise sociale qui génère de nouveaux revenus, mais je préférerais qu'on ne soit pas contraint à faire cela. »

### Effectifs

La SCEV compte 108 employés. Le personnel détient au minimum un certificat de base en éducation à la petite enfance, un certificat en intervention auprès des nourrissons/bambins ou un certificat en éducation spécialisée. Les personnes qui sont affectées aux programmes de ressources pour la famille et qui offrent des services comme les halte-garderies et les ateliers d'éducation parentale ont diverses formations, à partir d'un certificat en éducation à la petite enfance jusqu'à un diplôme universitaire en service social.

Sandra soutient qu'il est de plus en plus difficile de trouver du personnel qualifié même si la SCEV verse des salaires et avantages sociaux relativement intéressants pour le secteur en plus de fournir des possibilités de promotion à l'interne et de la formation, et de rémunérer le temps consacré à la planification des activités et au travail en comité.

« Les collègues offrent moins de programmes en éducation à la petite enfance et beaucoup de personnes avec de l'expérience se dirigent vers le système scolaire, là où les salaires et les avantages sociaux sont supérieurs », dit-elle. « Nous avons perdu un certain nombre d'excellentes employées ces derniers temps et les départs pourraient se multiplier. »

Sandra a comme priorité d'impliquer les membres du personnel dans la prise de décision. Les employés sont affectés à des programmes et groupes d'âge spécifiques et « nous avons pris l'engagement lorsque nous envisageons des changements importants, comme modifier nos normes, de faire en sorte que tous les employés soient impliqués dans le processus décisionnel d'une manière ou d'une autre ».

<sup>8</sup> Comme négociatrice pour le compte de l'employeur, Sandra a le mandat de négocier une entente préliminaire, laquelle doit par la suite être ratifiée par les deux parties.

*« Nous avons été à même de jouer un rôle de leadership dans la planification [des services]. Nous travaillons avec d'autres organismes et, ensemble, nous nous sommes dotés d'une vision collective phénoménale. »*

**Sandra Menzer**

Sandra Menzer a une formation en travail social. Après avoir obtenu son diplôme universitaire, elle a travaillé dans des programmes pour les jeunes et dans un foyer de groupe pour enfants et jeunes.

Avant d'entrer en fonction à la SCEV, elle était codirectrice générale d'une des maisons de quartier de Vancouver et travaillait au sein de divers programmes communautaires, notamment des services de garde à l'enfance. Lorsqu'un promoteur immobilier s'est présenté dans le secteur et fut contraint de créer des places en garderie pour que la Ville lui délivre un permis de construction, c'est la maison de quartier qui a offert les services de garde.

« J'ai appris sur le tas tout ce qu'il y a à savoir concernant les services de garde », dit Sandra. « Au sujet de l'aménagement, du projet éducatif et de l'embauche du personnel. »

Sandra dit que la partie la plus gratifiante de son travail est de voir l'impact que peuvent avoir sur les familles et les enfants de bons services de garde et des services offerts en continu. « C'est bien aussi de pouvoir offrir des débouchés nouveaux à nos employés [comme dans les services qu'offriront les nouvelles garderies] et de les voir saisir ces occasions. »

## Organisation : WoodGreen Community Services – Child Care Services Unit (Services communautaires WoodGreen – Unité des services de garde à l'enfance)

**Modèle : Organisme communautaire**

**Milieu : École publique Bruce – centre de la petite enfance Bruce/WoodGreen**

**Endroit : Toronto, Ontario**

**Contexte :** Ce profil dresse le portrait du centre de la petite enfance Bruce/WoodGreen (Bruce/WoodGreen Early Learning Centre) et de son programme intégré de garderie, de maternelle et de soutien à la famille. La garderie du CPE est dirigée par l'Unité des services de garde à l'enfance WoodGreen, laquelle relève des Services communautaires WoodGreen, un organisme sans but lucratif qui fournit divers programmes et services à la population de Toronto-Est. Ce portrait renvoie à l'occasion à l'Unité des services de garde à l'enfance WoodGreen et aux Services communautaires WoodGreen, de manière à bien expliquer la structure opérationnelle et organisationnelle du centre de la petite enfance.

L'Unité des services de garde à l'enfance WoodGreen procure à une population économiquement et culturellement diversifiée de Toronto, et depuis huit emplacements différents, des services éducatifs et de garde à l'enfance. « C'est un défi d'exploiter plusieurs garderies situées à des endroits différents », explique la directrice de l'unité, Elaine Levy. « Il se passe toujours tellement de choses en même temps. »

Les huit services de garde de l'unité, dont Elaine a la responsabilité globalement, ont une capacité totale d'accueil de 535 places et, en fonction du programme offert, reçoivent des enfants âgés de zéro à douze ans. Elaine recrute les responsables de ces garderies et ce sont elles qui recrutent les effectifs de première ligne, tous à l'emploi des Services communautaires WoodGreen. Le budget de fonctionnement des garderies vient en grande partie de subventions consenties par la Ville de Toronto, les contributions parentales comptant pour environ 38 % des revenus.

### Centre de la petite enfance Bruce/WoodGreen

Le centre de la petite enfance Bruce/WoodGreen (CPEBW), situé dans l'école publique Bruce, est unique si on le compare aux autres services de garde administrés par l'Unité des services de garde à l'enfance WoodGreen. Le CPEBW est un site *Toronto First Duty*<sup>9</sup>, c'est-à-dire un modèle innovateur en vertu duquel plusieurs partenaires travaillent ensemble à l'intégration des programmes de la maternelle, de la garderie et du service de soutien à la famille.<sup>10</sup> Le CPE a une capacité d'accueil de 102 places<sup>11</sup>; on y offre des programmes prénataux et des services destinés aux enfants âgés de zéro à douze ans ainsi qu'à leurs parents.

« Nous voulons offrir aux enfants du groupe des 3,8 ans à 5 ans un programme intégré et sans brisure, c'est-à-dire un projet éducatif grâce auquel ils se retrouvent ni plus ni moins dans le même environnement toute la journée », explique Elaine. Ainsi, contrairement aux enfants de première année ou des années subséquentes, ces enfants ne vont pas de la garderie à l'école et inversement. La matière enseignée en maternelle est intégrée au projet éducatif

<sup>9</sup> Le programme Toronto First Duty a été lancé en tant que projet pilote d'une durée de trois ans (2002-2005) dans cinq quartiers torontois afin d'intégrer un programme de garderie, de maternelle et de soutien familial et d'encourager une plus grande participation des parents au développement de leurs jeunes enfants. Le projet pilote terminé, la Ville de Toronto et la Atkinson Charitable Foundation ont continué à subventionner le centre de la petite enfance Bruce/WoodGreen (CPEBW). La Commission scolaire de Toronto finance le programme demi-journée destiné aux enfants âgés de 3,8 ans à 6 ans et l'Unité des services de garde à l'enfance Bruce/WoodGreen le programme destiné aux enfants âgés de 2,5 ans à 12 ans et à leurs familles.

<sup>10</sup> Cf. la section sur la gouvernance pour connaître la liste des partenaires.

<sup>11</sup> L'Unité des services de garde à l'enfance WoodGreen détient les permis de la garderie préscolaire, de la maternelle et du service de garde scolaire.



du service de garde et on se sert des ressources du service de soutien à la famille (Parenting & Family Literacy Centre). Les éducatrices à la petite enfance, les professeuses de maternelle, les aides-enseignantes et les intervenantes auprès des familles travaillent ensemble à dispenser un programme intégré fondé sur une approche commune.

Le CPEBW encourage aussi la participation des parents au développement de leurs jeunes enfants. Les parents sont les bienvenus en tout temps, on leur fournit des outils pour développer leurs habiletés parentales et ils siègent au comité de gestion du CPE.

### Gouvernance

Un conseil d'administration composé de bénévoles constitue l'instance des Services communautaires WoodGreen. Le CA adopte le budget global et les politiques de l'organisation. En vertu de ce cadre, Elaine Levy, en tant que directrice de l'Unité des services de garde, prépare un budget distinct pour chacune des garderies, y compris pour le CPE Bruce/WoodGreen. Elle détermine leurs politiques et modalités de fonctionnement, qu'elle soumet aux fins d'approbation au président du CA des Services communautaires de WoodGreen, dont elle relève directement.

Contrairement aux autres services de garde de l'unité, le CPEBW a un comité de gestion composé des représentants de ses principaux partenaires : Ville de Toronto, Commission scolaire de Toronto, Atkinson Charitable Foundation, Services communautaires WoodGreen, Child Development Institute, Santé publique Toronto, et les parents. Ce comité décide de l'affectation des ressources, planifie les services, détermine les règles de surveillance et établit les politiques des programmes.

La centralisation de l'administration à l'échelle de l'unité procure beaucoup d'avantages au CPEBW, notamment l'accès à une préposée aux besoins spéciaux qui travaille aussi auprès des autres services de garde de l'unité. Cela permet aussi de réaliser des économies d'échelle à l'achat de fournitures et de services. Mais le plus gros avantage, autant pour le CPE que pour les autres services de garde de l'unité, vient du fait que leurs gestionnaires ont plus de temps à consacrer au projet éducatif en tant que tel. « Ce n'est pas que les gestionnaires n'ont pas de tâches administratives », dit Elaine. « Ils surveillent la fréquentation et s'acquittent d'autres tâches qui ne concernent pas directement le projet éducatif, mais des opérations importantes, comme la conciliation des comptes mensuels, sont centralisées de sorte que les gestionnaires peuvent consacrer plus de temps aux enfants, aux familles et au projet éducatif. »

### Les difficultés que représente l'intégration des programmes

Cette initiative, très respectée, « pose tous les défis auxquels on peut s'attendre » d'un modèle qui regroupe plusieurs intervenants, explique Elaine. « Il a fallu s'entendre sur la manière de se soutenir mutuellement pour atteindre les objectifs du programme. Le directeur doit continuer à gérer son école et je dois continuer à gérer mon unité. Nous nous sommes penchés sur les façons d'utiliser nos différentes ressources pour créer un programme intégré et changer nos façons de faire les choses. »

Sur le terrain, la responsable du service de garde et le directeur travaillent en étroite collaboration. « Lorsqu'un problème est identifié, le directeur et la responsable se mettent en mode de résolution et associent le personnel à la recherche de la solution. »

Une des principales difficultés consiste à concilier la culture de travail des professeuses de maternelle et celle des éducatrices de garderie. Par exemple, dit Elaine, les profs de la CST<sup>12</sup> ont beaucoup plus de temps de préparation intégré à leur horaire de travail régulier que les éducatrices. « Il faut trouver des solutions pour libérer les éducatrices de leurs tâches auprès des enfants et leur donner le temps qu'il faut pour planifier, réfléchir et échanger avec les autres. »

<sup>12</sup> CST : Commission scolaire de Toronto.

Aussi, on a dû adopter des approches uniformes et cohérentes en ce qui a trait à la pédagogie et à la gestion des comportements, ce qui signifie qu'il a fallu trouver des terrains d'entente communs.

### Effectifs

Le service de garde du CPEBW compte 7,5 employés à temps plein, y compris la responsable. Ce sont des employés des Services communautaires WoodGreen. Ils travaillent en collaboration avec deux professeures de la CST, deux aides-enseignantes et une intervenante auprès des familles. Le recrutement d'effectifs qui croient au modèle et à sa philosophie est crucial, selon Elaine. Règle générale, la responsable de la garderie et le directeur de l'école se consultent pour embaucher le personnel, autant les professeures de la maternelle que les éducatrices de la garderie, conformément aux dispositions de la convention collective pour les postes en question. À titre d'exemple, lorsque le directeur de l'école a quitté ses fonctions, la direction de la commission scolaire s'est efforcée de trouver, pour le remplacer, une personne capable d'adhérer au modèle Bruce/WoodGreen.

Elaine Levy est fière des résultats : « Si vous vous rendiez aujourd'hui au CPE Bruce/WoodGreen et visitiez un groupe de quatre et cinq ans, vous observeriez un groupe d'enfants actifs et quelques adultes. Vous ne pourriez pas dire qui est prof, qui est éducatrice, qui est assistante et qui est parent parce que tout le monde a un rôle intégré au projet éducatif. »



*« Il faut trouver des solutions pour libérer les éducatrices de leurs tâches auprès des enfants et leur donner le temps qu'il faut pour planifier, réfléchir et échanger avec les autres. »*

### Elaine Levy

Elaine est directrice de l'Unité des services de garde à l'enfance WoodGreen depuis 1982. Ex-professeure de maternelle, elle détient une maîtrise en éducation de l'Université McGill. Elle a siégé bénévolement comme présidente au conseil d'administration de la Toronto Coalition for Better Child Care et comme membre au comité consultatif sur les services de garde de la Ville de Toronto. Elle participe au programme municipal *Every Child Belongs* qui vise à soutenir l'intégration en services de garde des enfants à besoins particuliers. Elle participe aussi à d'autres réseaux associés aux services de garde, notamment à un comité de gestionnaires de sites multiples qui s'intéresse aux problèmes auxquels ils font face comme employeurs.

Elaine soutient qu'elle travaille avec un groupe de personnes extraordinaires. Elle apprécie la nature variée de son travail et ses possibilités d'innovation : « J'aime ne pas savoir à quoi m'attendre quand j'arrive au travail le matin et la possibilité de suivre le courant et d'intervenir là où il faut. J'apprécie aussi le fait que notre programme se maintient à la fine pointe des connaissances dans le domaine. »

## Organisation : The Early Childhood Learning Centre (centre de développement de la petite enfance)

**Modèle : Établissement d'enseignement**

**Milieu : Campus d'un collège communautaire**

**Endroit : Springhill, Nouvelle-Écosse**

Le centre de développement de la petite enfance situé sur le campus du Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse est la seule garderie détentrice d'un permis dans la municipalité de Springhill. Elle est également la seule garderie sur les treize du collège communautaire dont les membres du personnel sont des employés du collège.<sup>13</sup>

« À son ouverture il y a vingt et un ans, le centre de développement de la petite enfance (CDPE) était un projet pilote », explique sa directrice, Jennifer Elliott. « Le centre ne servait pas la collectivité, mais seulement les étudiantes et les étudiants du collège, et on l'utilisait comme laboratoire-école. »<sup>14</sup>

À présent, le CDPE de Springhill offre deux programmes aux étudiants-parents, au personnel enseignant et à la population : un service de garde pour les enfants âgés de dix-huit mois à trois ans et un autre pour les enfants âgés de trois à cinq ans. Sa capacité d'accueil est de 49 places, « mais nous nous limitons à 28 de manière à pouvoir modeler des pratiques exemplaires », dit Jennifer.

Le CDPE occupe une partie du rez-de-chaussée d'un pavillon situé sur le campus du collège communautaire à Springhill. Il est au bout du couloir menant au département d'éducation à la petite enfance. Parce qu'il s'agit d'un centre d'apprentissage pour les personnes qui suivent le programme d'éducation à la petite enfance (ÉPE), les salles où se trouvent les enfants sont munies de miroirs sans tain pour permettre l'observation. Toutes les salles et le bureau de Jennifer ont de grandes fenêtres qui permettent de voir d'une pièce à l'autre. Grâce aux miroirs sans tain, les parents peuvent également observer leur enfant dans son groupe, un avantage que beaucoup apprécie, notamment ceux qui confient leur enfant pour la première fois à un service de garde.

Les étudiantes et les étudiants font régulièrement du laboratoire dans le CDPE. Il s'agit de périodes qui durent deux heures et au cours desquelles ils font des activités liées à la matière enseignée, par exemple au développement de la créativité ou à la pédagogie préscolaire. Et ils interviennent aussi auprès des enfants. « Habituellement, nous en accueillons deux [élèves] à la fois, en plus des deux éducatrices régulières. Ce qui donne au moins quatre adultes; les enfants reçoivent beaucoup d'attention individuelle. »

Le CDPE est subventionné par le collège qui lui consent gratuitement des locaux ainsi que d'autres services comme l'entretien ménager, la lessive, le téléphone et d'autres services. « Nous devons payer les salaires du personnel, nos fournitures et notre équipement », explique Jennifer. Les contributions parentales comptent pour 69 % des revenus du centre, les subventions gouvernementales pour environ 20 % et le collège fournit 11 % du budget global.

<sup>13</sup> Les autres garderies sont exploitées en sous-traitance par des organismes indépendants.

<sup>14</sup> Les laboratoires-écoles sont des garderies qui permettent aux étudiantes et aux étudiants en éducation à la petite enfance d'acquérir de l'expérience pratique en faisant de l'observation et en intervenant directement auprès des enfants. Ils permettent également aux élèves, parents et enseignants d'avoir accès sur le campus à des services de garde de qualité. Ils peuvent servir de ressources aux étudiantes et étudiants suivant des programmes connexes en éducation, santé, travail social et psychologie. Le Collège communautaire de la Nouvelle-Écosse a deux autres laboratoires-écoles pour ses programmes d'éducation à la petite enfance, un situé à Kentville et l'autre à Yarmouth.

## Gouvernance

Jennifer est chargée de la gestion du personnel du CDPE et de son projet éducatif. Elle relève directement de la directrice du département des services de santé et des services sociaux, qu'elle rencontre au moins une fois par mois pour discuter budget, comptes-étudiants et ressources humaines.

Un comité consultatif, composé de la directrice du département, de deux enseignantes au programme d'ÉPE, de deux parents et d'une étudiante, se réunit quatre fois par année pour discuter du programme et de questions afférentes.

Jennifer rencontre la préposée aux ressources humaines et aux finances toutes les deux semaines pour préparer la facturation des étudiants-parents, soumettre les feuilles de présence pour la paie et discuter de tout ce qui concerne la paie, les vacances ou les avantages sociaux. En collaboration avec la directrice du département des services de santé et des services sociaux, Jennifer et la préposée aux RH et aux finances préparent le budget annuel du CDPE, lequel doit être approuvé par le directeur du collège et le conseil.

Jennifer rencontre régulièrement l'adjointe du département d'éducation à la petite enfance pour se tenir au courant du programme et de la matière enseignée ainsi que du fonctionnement du laboratoire-école. L'approche privilégiée est celle des projets éducatifs interactifs.<sup>15</sup>

« Nous connaissons le contenu du programme d'ÉPE et allons dans le même sens », dit-elle. « Nous sommes un petit campus d'à peine 200 étudiantes et étudiants de sorte qu'on peut vraiment être concret. Actuellement, nous avons 21 étudiantes de première et de deuxième année que nous accompagnons, supervisons et soutenons. »

## Effectifs

Le CDPE compte 5 éducatrices à la petite enfance, incluant Jennifer. Toutes sont syndiquées et font partie de l'unité de négociation des employés de soutien du collège.

Toutes les employées du CDPE ont leur diplôme en ÉPE. Le niveau de rétention est élevé – les salaires et les avantages sociaux sont intéressants ici à comparer à d'autres garderies. Le CDPE insiste beaucoup sur la qualité, tant pour le mieux-être des enfants que pour démontrer aux étudiantes et étudiants ce à quoi ressemble une garderie exemplaire. Le rôle de mentor et d'accompagnatrice des éducatrices du CDPE auprès des étudiantes et des étudiants est comme une « deuxième nature. Nous y sommes habituées, nous n'y pensons plus », affirme Jennifer.

Le CDPE met l'accent sur le perfectionnement professionnel continu. « Chaque année, nous faisons une évaluation du rendement de notre personnel et chaque employée prépare son plan de perfectionnement individuel en précisant les objectifs qu'elle veut atteindre et la formation qu'elle souhaite recevoir », dit Jennifer.

L'accès aux activités de perfectionnement professionnel est plutôt satisfaisant. Les enseignants du département d'ÉPE donnent fréquemment des ateliers à la demande du CDPE. Le centre de soutien aux programmes de développement de la petite enfance Cumberland, situé sur le campus du collège communautaire, offre également du perfectionnement à tout le milieu de la petite enfance. Parfois, les membres du personnel du CDPE qui ont suivi des ateliers ou des cours en font le compte rendu pour leurs collègues. Enfin, les employées du CDPE peuvent suivre gratuitement des cours donnés par le Collège dans la discipline de leur choix.

<sup>15</sup> Par « projet éducatif interactif », on entend que les activités sont déterminées en fonction des goûts et des préférences des enfants et non en fonction des priorités des éducatrices/éducateurs. Le personnel éducateur répond aux intérêts des enfants dans la planification des activités et met à leur disposition le matériel qui convient aux thèmes qu'ils souhaitent développer.

Jennifer est fière du travail que fait le CDPE. « Nous travaillons en équipe avec les enseignantes et les étudiantes et étudiants du programme d'ÉPE et du département des services de santé et des services sociaux. Nous visons l'excellence. Nous aidons les enfants à se développer et à apprendre, nous aidons les futures éducatrices à acquérir des connaissances essentielles et nous soutenons les parents pendant qu'ils poursuivent leurs études collégiales. »

*« Nous travaillons en équipe avec les enseignantes et les étudiantes et étudiants du programme d'ÉPE et du département des services de santé et des services sociaux. »*



### **Jennifer Elliot**

Jennifer a su très tôt qu'elle voulait travailler avec de jeunes enfants. Elle a obtenu son diplôme en ÉPE de l'Institut des services sociaux à Truro en 1992 et son diplôme en éducation spécialisée en 1993. Elle a également suivi une formation en gestion et développement au féminin, assortie d'un volet éducation à la petite enfance.

En tant que directrice du centre de développement de la petite enfance, Jennifer consacre une partie de son temps au travail auprès des enfants et une autre à diverses tâches administratives : placer des commandes, faire la facturation, remplir des demandes de subvention et assister à des rencontres avec les étudiantes, les parents, les employées du centre ou le personnel enseignant.

« J'aime bien notre rôle de mentorat auprès des étudiantes en ÉPE et d'autres étudiants qui viennent au CDPE. On constate l'épanouissement de tous et de toutes, des enfants, des étudiantes et des parents dont beaucoup se remettent tout juste à flot et entreprennent des études. C'est très valorisant de les voir revenir à l'école pour réaliser leurs rêves. »

Jennifer fait partie de plusieurs comités du collège : équipe d'intervention en cas d'évènements critiques, comité de santé et de sécurité au travail, conseil d'apprentissage (gestionnaires et superviseurs sur le campus) et centre de soutien des programmes de développement de la petite enfance Cumberland.

## Organisation : UBC Child Care Services (services de garde à l'enfance de l'UCB)

**Modèle : Établissement d'enseignement**

**Milieu : Campus universitaire**

**Endroit : Vancouver, Colombie-Britannique**

Les pavillons du chemin Acadia qui abritent les services de garde à l'enfance de l'Université de la Colombie-Britannique (UCB) sont « alignés le long de la rue comme autant de petites maisons dotées d'un terrain de jeux dans la cour arrière. On dirait un petit village », dit Darcelle Cottons, directrice de l'unité responsable des services de garde à l'enfance de l'UCB.

Le « village » qui abrite pour le moment dix-sept services de garde est en pleine croissance. On a lancé la construction de cinq nouvelles garderies, dont quatre offriront des services de garde multiâge à des groupes de vingt-quatre enfants âgés de quinze mois à cinq ans dans un « très grand espace ». Les enfants pourront ainsi s'adonner à des activités en fonction de leurs habiletés et de leurs goûts plutôt que de leur âge.<sup>16</sup>

Les services de garde à l'enfance de l'UCB ont une capacité d'accueil de 332 places. Ils servent toutes les tranches d'âge à partir des nourrissons jusqu'aux enfants d'âge scolaire. Une fois les nouvelles garderies construites, la capacité d'accueil atteindra 460 places, ce qui devrait atténuer quelque peu la très forte demande (actuellement, la période d'attente moyenne pour une place en garderie est de deux ans et demi). Plus de 400 familles de l'UCB – étudiants, personnel et enseignants – ont recours aux services de garde de l'UCB. On peut y inscrire les enfants à temps partiel et à temps plein.

Lorsque Darcelle Cottons est entrée en fonction en 1991, les services de garde de l'UCB étaient en pleine transition. Leur gestion venait tout juste d'être prise en charge par l'université. Jusqu'alors, les services de garde avaient été administrés par des coopératives de parents, lesquelles étaient sans but lucratif. Il n'est pas dans l'ordre habituel des choses pour des garderies universitaires de relever d'un établissement public. Habituellement, elles sont administrées par des organismes sans but lucratif et des conseils d'administration. « Le défi m'intéressait », dit Darcelle. Elle ajoute que la tâche de gérer la transition, de bâtir un système et d'intégrer les divers programmes sous un même toit a été lourde à assumer. « L'expérience a été merveilleuse et c'est grâce aux efforts concertés de tous et de toutes qu'on a les résultats que l'on connaît. »

### Gouvernance

L'unité responsable des services de garde à l'enfance fait partie du Service du logement et des congrès de l'UCB. Darcelle relève du directeur de ce service et travaille en collaboration avec un comité consultatif de parents. En plus de diriger les services existants, Darcelle est chargée de mettre sur pied les nouvelles garderies et de les intégrer à son unité. Elle est soutenue dans ses fonctions par une directrice adjointe, chargée de l'administration financière des services et de la gestion des listes d'attente. « La gestion des listes d'attente est une activité complexe », soutient Darcelle. « Il est important d'avoir un seul point de services et de bâtir des relations avec les parents. »

L'université subventionne les services de garde à raison d'environ 1 800 \$ par place par année. Les fonds sont administrés par le Service du logement et des congrès. Ils couvrent le loyer, les services publics, les réparations

<sup>16</sup> Ce modèle vise à ce que les enfants, le personnel et les familles tissent ensemble des relations durables. Il permet aussi aux enfants de travailler dans de petits groupes en fonction de leurs habiletés et de leurs goûts plutôt que de leur âge. Des exemptions au chapitre de la réglementation provinciale qui fixe à huit le nombre maximum d'enfants dans un service de garde multiâge devront être consenties. Le modèle multiâge de l'UCB comportera également un volet recherche, une employée prévoyant faire sa thèse de doctorat sur le sujet.

majeures et l'entretien ménager. Les contributions parentales couvrent le poste budgétaire le plus important, soit celui des salaires et des avantages sociaux; elles couvrent également l'achat des jouets et de l'équipement. Le gouvernement consent aussi un certain financement. Les feuilles de présence sont contrôlées par les gestionnaires des différents services de garde et approuvées par Darcelle avant d'être acheminées au Service du logement et des congrès qui voit à la paie et aux avantages sociaux.

### Effectifs

Les services de garde à l'enfance de l'UCB comptent en tout 70 employés à temps plein (vingt-six s'ajouteront à l'ouverture des nouvelles garderies). L'unité a une soixantaine d'employés occasionnels. Darcelle et les gestionnaires de chacun des services de garde sont chargés d'engager le personnel éducateur qui est à l'emploi de l'université.

Chacun des services de garde a un gestionnaire qui travaille aux côtés des éducatrices et des éducateurs, mais « la structure est horizontale et les personnes qui travaillent ensemble s'évaluent les unes les autres ». Les employés sont divisés en équipes et chaque équipe détermine la philosophie de son service et sa logistique. « Il n'y a pas de prescriptions. L'équipe négocie en tant que groupe. »

Les politiques de l'unité sont élaborées collectivement, mais « nous avons peu de politiques rigides parce que de telles politiques nuisent à l'esprit d'initiative et au sens de responsabilité du personnel », estime Darcelle.

Chaque service de garde contrôle son propre minibudget pour les jouets et l'équipement et est géré différemment par son équipe. « Quand je fais visiter les différents pavillons (trois des bâtisses sont des duplex identiques) à des groupes d'étudiants, les gens constatent à quel point les programmes sont différents même s'ils occupent un même espace physique. Chaque équipe a décidé, en vertu de normes de qualité générales, comment elle s'y prendra pour mettre en œuvre son projet éducatif. »

Les évaluations sont continues et cinq membres de l'équipe de direction agissent comme mentors auprès des autres équipes. Ces personnes observent les activités qui se déroulent, elles rencontrent les équipes tous les mois pour discuter de leurs objectifs et des façons dont elles s'y prennent pour les atteindre.

Le perfectionnement professionnel est une priorité. On offre souvent des ateliers sur place, après les heures régulières d'ouverture des services de garde, et le personnel est rémunéré pour y assister. Pour le moment, l'accent est mis sur la communication, la résolution de conflits, la cocréation<sup>17</sup> et le partage du savoir. « Les employés ont la possibilité d'aller dans l'un ou l'autre des services de garde pour voir comment ça se passe, mais ils ont également besoin d'occasions plus formelles pour partager leurs connaissances », dit Darcelle.

Un certain nombre d'ateliers sur les relations interpersonnelles à l'intention des gestionnaires visent à « ce qu'ils s'encouragent mutuellement, qu'ils explorent leurs valeurs comme personnes et comme intervenants auprès des autres, et qu'ils voient comment ils pourraient mieux travailler avec leurs collègues et l'organisation ».

Darcelle croit qu'il sera très important de s'assurer que les employés puissent partager leurs connaissances et leur expérience pour l'implantation des nouvelles garderies de type multiâge. En mélangeant les groupes d'âge, on diminuera les transitions et on favorisera des relations à long terme, ce qui devrait créer des conditions propices aux interactions soutenues entre enfants et éducateurs. « Pour que ça réussisse, les éducateurs devront renforcer

<sup>17</sup> La *cocréation* est une façon de travailler « au sein d'une communauté d'apprentissage », en vertu de laquelle l'attention que l'on porte à l'autre guide toutes les actions et les interactions. Travailler ensemble avec cette approche comme fondement donne les meilleurs résultats possibles pour les enfants.

leurs habiletés et s'exercer à l'autoréflexion », dit-elle. « Il faudra multiplier les rencontres en l'absence des enfants pour explorer et examiner les problèmes à mesure qu'ils se présentent si on souhaite dispenser les meilleurs soins et services possibles et satisfaire aux besoins des enfants sur le plan de la sécurité et des activités éducatives. »



**« La structure est horizontale et les personnes qui travaillent ensemble s'évaluent les unes les autres. »**

**Darcelle Cottons**

Son amour de longue date des enfants et l'exemple de sa mère, professeure de maternelle, sont les deux facteurs qui ont inspiré Darcelle et l'ont convaincue de faire carrière dans le domaine des services de garde à l'enfance. Elle est éducatrice à la petite enfance agréée, avec une spécialisation nourrisson/bambin, et elle détient une licence de la Colombie-Britannique. Elle a été éducatrice de première ligne dans plusieurs garderies et directrice d'une garderie dans Vancouver-Nord avant son entrée en fonction, en 1991, à l'unité des services de garde à l'enfance de l'UCB.

Pour Darcelle, ses collègues sont la dimension de son travail qu'elle apprécie le plus. « Ce que j'aime surtout, ce sont les personnes avec qui je travaille, leur engagement, leur dévouement et le cœur qu'elles mettent à l'ouvrage. Et cela se manifeste dans l'attention et les soins qu'elles donnent aux enfants. »

Darcelle siège au conseil d'administration du Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance. Elle est coprésidente de la BC Association of Child Care Employers et elle représente cette association auprès du Child Care Advocacy Forum. Elle siège aussi au conseil provincial des services de garde, une instance qui relève du ministre d'État responsable des services de garde en Colombie-Britannique.



## Organisation : Primary Day Care Centre (garderie Primaire)

**Modèle : Administration municipale**

**Milieu : Édifice communautaire**

**Endroit : Vibank, Saskatchewan**

D'une population de 370 habitants, le village de Vibank en Saskatchewan peut sembler petit, mais la garderie Primaire est « pleine à craquer », affirme sa directrice, Michelle Ecarnot. « Nous sommes sur la route qui mène à Regina [Vibank est situé à 48 km au sud-est de la ville], c'est dire que des familles de plusieurs collectivités autour de nous font appel à nos services. »

La garderie Primaire loge dans un ancien couvent construit en 1923 et qui appartient au village de Vibank.<sup>18</sup> Le village est détenteur du permis de la garderie, une situation exceptionnelle et unique en son genre en Saskatchewan jusqu'en 2007. La capacité d'accueil de la garderie est de 49 places. Elle reçoit plus de 69 enfants âgés de six semaines à douze ans.

Au départ, Michelle et sa sœur voulaient ouvrir une garderie privée, mais le ministère des Services sociaux refusait de leur délivrer un permis. Michelle, ex-conseillère municipale, a bientôt découvert qu'en vertu de la réglementation provinciale, une municipalité pouvait être détentrice d'un permis de garderie. Elle a donc soumis l'idée au village et le conseil municipal l'a acceptée.

« Les premiers vérificateurs ont dit : “Qu'est-ce qui pousserait bien la municipalité à agir ainsi? Songez aux risques et responsabilités” », raconte-t-elle. Le village est ultimement responsable des dettes de la garderie « et l'administration municipale en est bien consciente ». Toutefois, à l'époque, il n'y avait aucun service de garde réglementé dans Vibank et le conseil estimait que la présence d'une garderie constituerait un avantage pour la collectivité.

« C'était là leur principal motif pour accepter et ils ont eu raison, car une des premières questions que posent les gens qui songent à s'établir ici est : “Et qu'en est-il des services de garde?” », dit Michelle.

La garderie verse un loyer de 500 \$ par mois à la municipalité pour occuper trois mille pieds carrés au rez-de-chaussée de l'édifice multiusage. La municipalité assume le coût de l'eau et de l'électricité, et les frais d'entretien et de réparation. « Ainsi, on peut garder des tarifs bas et en donner plus aux parents », dit Michelle.

Les revenus de la garderie couvrent le salaire du personnel et certaines autres dépenses. La contribution parentale compte pour 46,5 % de ses revenus et les subventions gouvernementales pour 40 %.<sup>19</sup> Les campagnes de financement complètent le budget.

### Gouvernance

Michelle Ecarnot relève directement du conseil municipal et de ses cinq membres élus, mais elle travaille plus étroitement avec le gérant de la municipalité. Ensemble, ils forment « l'équipe de gestion des opérations ».

<sup>18</sup> Le couvent abrite divers organismes publics et des entreprises privées : les bureaux municipaux, la bibliothèque, le bureau de poste, un restaurant, un salon d'esthétique et de bronzage, un salon de coiffure, un club de judo et un club de danse.

<sup>19</sup> Cela comprend les subventions pour les salaires, pour le fonctionnement et pour l'intégration des enfants ayant des besoins particuliers.

« Officiellement, on se réunit mensuellement, mais en réalité nous communiquons ensemble sur une base continue », dit Michelle. Lors de leurs rencontres mensuelles, ils abordent la question de la rémunération, la liste d'attente, l'entretien de l'édifice (par exemple, les problèmes de plomberie ou de chauffage) et tous les projets de rénovation.

« Suivant notre rencontre, je prépare un rapport écrit et des états financiers que le gérant soumet au conseil municipal », explique Michelle. « Les membres du conseil ont toujours un tableau complet de la situation financière et ils veulent être tenus au courant de tout ce qui concerne l'environnement physique. »

Michelle rencontre le conseil au besoin (habituellement trois fois par année) pour parler de projets importants, comme l'agrandissement de la cour extérieure. Globalement, elle dit que le conseil lui laisse beaucoup de marge de manœuvre en ce qui a trait aux décisions quotidiennes et à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. Par exemple, elle peut formuler des recommandations en ce qui concerne les augmentations de salaire.

Michelle explique que le mandat de trois ans des membres du conseil municipal procure une certaine sécurité à la garderie. « J'assure la constance et je peux planifier d'année en année. Les conseils d'administration traditionnels changent souvent tous les ans ou tous les deux ans. » La garderie a également un comité consultatif de parents qui se réunit tous les deux mois pour parler du programme éducatif et des campagnes de financement, deux volets importants de leur mandat. Michelle intègre les idées du comité consultatif à ses rapports au conseil municipal.

### Effectifs

La garderie Primaire compte 10 intervenantes en petite enfance. Huit ont un diplôme en éducation à la petite enfance (ÉPE), un certificat ou un diplôme universitaire, quoique dans des domaines non nécessairement liés à l'éducation. Deux sont des élèves du secondaire qui travaillent moins de 65 heures par mois (en compagnie d'un autre membre du personnel). La garderie a aussi sa cuisinière et son concierge.

« J'ai une approche très pratico-pratique avec le personnel », dit Michelle. « Je discute avec chaque membre du personnel tous les jours et nous avons un souper rencontre une fois par mois. Nous ressemblons à une grande famille. »

Michelle maintient des ratios bas de manière à ce que les employés puissent prendre quotidiennement une demi-heure de pause payée, ainsi qu'une demi-heure pour planifier les activités. En vertu d'une politique administrative, le personnel doit participer à au moins deux activités de perfectionnement professionnel chaque année, des activités qui leur sont payées. Pour Michelle, la clé d'un programme de qualité, ce sont de bons employés. « Si le personnel est heureux, en règle générale les enfants le seront aussi. »

En tant que directrice de la garderie, les fonctions de Michelle comprennent le recrutement et l'embauche du personnel, la paie, l'évaluation annuelle du personnel et sa supervision, la gestion de la liste d'attente, l'inscription des enfants, la facturation et la perception des frais de garde. Elle travaille habituellement douze à treize heures par jour, ouvrant les portes de la garderie à 5 h 45 et quittant à sa fermeture, à 18 h 15.

Parce qu'elle était jadis la seule garderie municipale de la Saskatchewan, et à cause de son faible taux de roulement et de son environnement physique, la garderie Primaire a acquis une certaine notoriété, selon Michelle Ecarnot.

« Toutes sortes de personnes viennent visiter la garderie », raconte-t-elle. « Elle est située dans un grand espace et

est très bien éclairée. Elle contient beaucoup d'objets d'art et d'objets recueillis dans la nature, comme des pierres et du bois de grève. La nature, la beauté et le confort sont omniprésents. »

*« Je discute avec chaque membre du personnel tous les jours et nous avons un souper rencontre une fois par mois. Nous ressemblons à une grande famille. »*

**Michelle Ecartot**

Michelle est détentrice d'un diplôme universitaire en histoire de l'art. Elle travaillait comme gérante de la municipalité et maître de poste de Vibank avant de devenir directrice de la garderie Primaire, il y a quinze ans. Elle a fait sa demande pour obtenir son attestation niveau 2 en ÉPE en 1999 et l'a obtenue plusieurs années après avoir suivi les cours requis. À l'ouverture de la garderie, aucun membre du personnel n'avait de formation officielle en ÉPE. « J'estimais qu'il était important d'avoir des bases en éducation à la petite enfance pour diriger une garderie », dit Michelle. « À l'époque, nous étions tous dans le même bateau. Nous travaillions le jour et suivions des cours le soir. »

Michelle préside aussi l'association des directeurs et directrices de garderie de la région du Sud-Est, qui regroupe de douze à quinze garderies de type rural. « Nous parlons de nos difficultés à trouver du personnel qualifié et du mal que nous avons à trouver des remplaçantes. Parfois, on se partage des employés à temps partiel. »

« C'est ce que j'aime faire. Les enfants comptent vraiment beaucoup pour moi », dit-elle. « Je crois fermement en ce que je fais et à la nécessité de fournir des services de garde de qualité en Saskatchewan. »



## Organisation : Day Nursery Centre (garderie Day Nursery Centre)

**Modèle : Sans but lucratif, conseil d'administration composé de parents et de membres de la collectivité**

**Milieu : Trois emplacements dans les quartiers centraux de Winnipeg**

**Endroit : Winnipeg, Manitoba**

La garderie Day Nursery Centre (DNC) est la plus ancienne garderie de l'Ouest du Canada. Ouverte en 1909, elle compte maintenant trois emplacements dans les quartiers centraux de Winnipeg, chacun des édifices ayant été construit pour loger un service de garde. Dans un cas, la garderie se trouve dans un ensemble résidentiel familial, dans un autre, elle loge dans un édifice communautaire multiusage et enfin, la dernière est une installation autonome. La directrice générale, Fernanda Hogson, répartit son temps entre les trois emplacements et se donne comme priorité d'être régulièrement en contact avec les responsables des garderies et leur personnel administratif.

La garderie DNC a une capacité d'accueil de 128 places et reçoit des enfants âgés de zéro à six ans. À cela s'ajoutent certaines dispositions pour les enfants d'âge scolaire. Son financement lui provient principalement de subventions de fonctionnement en vertu du Programme de garde d'enfants du Manitoba et de contributions parentales (presque tous les parents utilisateurs ont droit à l'exonération financière).

La majorité des enfants sont autochtones ou métis et quelques-uns sont inuits. D'autres sont issus de familles immigrantes ou de familles à faible revenu. On y retrouve aussi un certain nombre d'enfants à besoins particuliers. La garderie DNC a comme mission et philosophie de célébrer et de respecter la diversité sous toutes ses formes.

L'approche du personnel est holistique; on tente de répondre aux besoins de chaque enfant et à ceux des familles. « Nous essayons de prendre en compte la culture lorsque nous planifions nos activités et achetons les jouets et le mobilier », dit Fernanda. « Le personnel doit s'assurer de planifier des activités pour tous les enfants, y compris ceux qui parlent une autre langue ou dont les origines sont différentes. »

### Gouvernance

La garderie Day Nursery Centre est un organisme de bienfaisance sans but lucratif, administré bénévolement par un conseil d'administration composé de parents et de représentants de la collectivité, par exemple des formateurs en éducation à la petite enfance, des intervenants auprès de personnes qui ont des besoins spéciaux, des employés du système scolaire et d'organismes familiaux, et un membre doté d'expérience en gestion financière.

Le conseil d'administration détermine la vision, la philosophie et la mission de la garderie. Il approuve ses politiques et ses budgets et est responsable de la planification stratégique. Fernanda, le responsable des finances et les directrices des trois installations forment l'équipe de gestion responsable des décisions au quotidien.

Les multiples perspectives et opinions qu'apportent aux débats les parents et les membres de la collectivité qui siègent au conseil d'administration sont le principal avantage – et le défi – de cette structure. « Ensemble, les membres de notre CA voient un plus grand nombre de possibilités », dit Fernanda. « Les opinions sont nombreuses, mais tout le monde partage l'objectif commun de fournir des services de garde de qualité aux enfants. »

En conséquence, Fernanda soutient que la collaboration est le fondement même de l'environnement de travail de la garderie DNC. Les séances de planification stratégique, qui réunissent des parents, les membres du CA et le personnel, sont un exemple concret de cette approche. « Vous impliquez les gens, vous les amenez à travailler ensemble et c'est ainsi que vous faites progresser l'organisation », dit-elle. « Les gens deviennent enthousiastes; ils ont le sentiment de participer au processus décisionnel et ils ont un intérêt direct. »

### Effectifs

En plus de l'équipe de gestion composée de quatre personnes, la garderie DNC compte 32 autres employés, 19 éducatrices et éducateurs à la petite enfance et 13 assistantes. Fernanda recrute et embauche les effectifs en consultation avec les directrices des trois garderies.

Le style de gestion est fondé sur la collaboration et le travail en équipe. La garderie DNC sonde et évalue ses employés annuellement; elle organise des réunions thématiques sur une base régulière; elle consulte le personnel à propos du programme d'activités et sur d'autres sujets; et elle est dotée d'un comité de santé et de sécurité au travail.

Les employés doivent suivre du perfectionnement professionnel – au moins vingt-quatre heures de formation par année (au prorata pour les employés à temps partiel ou en congé). La garderie DNC assume une partie des frais et offre des formations facultatives sur place. « Selon notre expérience, les employés croient véritablement en l'importance du perfectionnement professionnel et aiment acquérir de nouvelles connaissances », affirme Fernanda.

Le recrutement de personnel dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre est une des tâches ardues de la fonction de Fernanda, mais le taux de rétention est élevé à la garderie DNC. Elle croit que c'est à cause de son approche collégiale, de la reconnaissance de la contribution des employés et de l'attention accordée à leurs priorités.

### Innovation

La mise en œuvre en 2002 d'un projet de santé, de sécurité et de mieux-être au travail est un exemple de sensibilité à l'égard des préoccupations des employés. Le projet a été subventionné par la Commission de santé et de sécurité au travail du Manitoba en vertu de son programme de recherche et d'initiatives communautaires. Il s'agissait de trouver des moyens de promouvoir de bonnes pratiques en matière de santé et de prévenir les accidents associés au travail auprès de jeunes enfants. On a offert de la formation sur les façons ergonomiques d'accomplir les tâches quotidiennes dans un service de garde et d'utiliser les équipements pour faciliter le travail dans un environnement conçu pour les enfants. On a également fourni de l'information et du soutien par le biais d'ateliers et de bulletins d'information. Les garderies peuvent se procurer le DVD produit dans le cadre du projet (*Guide to Workplace Health, Safety and Wellness*) en s'adressant au Programme de garde d'enfants du Manitoba ou directement à la garderie Day Nursery Centre ([www.daynurserycentre.ca/wellness.html](http://www.daynurserycentre.ca/wellness.html)).

La garderie DNC a aussi fait preuve d'innovation en adoptant, en 2001, une approche pédagogique fondée sur les projets éducatifs interactifs<sup>20</sup>. Pour faciliter sa transition vers ce nouveau mode d'intervention, la garderie a obtenu les fonds nécessaires à l'embauche d'une coordonnatrice qui a travaillé avec le personnel à l'introduction sur quatre ans de cette nouvelle pédagogie. « Elle avait le temps de se rendre chaque jour dans chacune des garderies pour faire de l'observation, discuter avec les éducatrices et les accompagner individuellement », dit Fernanda. « Ce poste fut tellement apprécié qu'on le créerait à nouveau si on avait les fonds. »

<sup>20</sup> Par « projet éducatif interactif », on entend que les activités sont déterminées en fonction des goûts et des préférences des enfants et non en fonction des priorités des éducatrices/éducateurs. Le personnel éducateur répond aux intérêts des enfants dans la planification des activités et met à leur disposition le matériel qui convient aux thèmes qu'ils souhaitent développer.



*« Ensemble, les membres de notre CA voient un plus grand nombre de possibilités. » « Les opinions sont nombreuses, mais tout le monde partage l'objectif commun de fournir des services de garde de qualité aux enfants. »*

**Fernanda Hodgson**

Fernanda a suivi sa formation en éducation à la petite enfance au Red River College et a obtenu un certificat en gestion de l'Université du Manitoba. Elle a débuté sa carrière en services de garde en 1979 et est directrice générale de la garderie Day Nursery Centre depuis 2001.

Au cours d'une journée de travail normale, Fernanda rédige des rapports, participe à des réunions d'équipe, révise des documents destinés au conseil d'administration, discute avec des parents et des fonctionnaires du gouvernement et organise des activités de perfectionnement professionnel. Elle s'occupe aussi activement de solliciter des fonds pour la garderie auprès d'entreprises locales et de fondations. C'est un emploi exigeant, « mais je suis véritablement heureuse; je sens que je peux améliorer la vie des familles », dit-elle. « J'ai hâte de rentrer au travail le matin. »

Fernanda siège au comité d'intégration en services de garde des enfants à besoins particuliers de l'Association pour l'intégration communautaire du Manitoba. Elle siège également au comité de politiques publiques et de professionnalisme de l'Association des services de garde du Manitoba. Et elle rencontre sur une base régulière d'autres directeurs et directrices de garderie de son secteur.

## Organisation : St. Mary's Child Care Centre (centre de la petite enfance St. Mary's)

**Modèle: Organisme sans but lucratif, conseil d'administration composé de parents**

**Milieu : Centre hospitalier**

**Endroit : Montréal, Québec**

Lorsque le gouvernement du Québec a mis en œuvre sa nouvelle politique familiale en 1997, la garderie St. Mary's et d'autres garderies pressenties pour devenir des centres de la petite enfance (CPE) ont craint de perdre leur caractère familial, raconte la directrice générale du CPE de l'Hôpital St. Mary's (HSM), Gina Gasparrini. Le nombre de places en services de garde a rapidement augmenté en vertu du programme gouvernemental et on a assisté à la création d'un système de services de garde accessibles aux familles avec de jeunes enfants.

« Au début, nous avons tous paniqué... mais notre expérience démontre que d'avoir grossi nous a permis de nous améliorer, car maintenant nous avons une équipe administrative avec de l'expertise dans des domaines spécifiques – plus besoin d'être des personnes à tout faire. Financièrement, c'est mieux aussi parce qu'on fait des économies d'échelle quand on est plus gros. Et nous avons une plus grande stabilité financière. »

Le financement gouvernemental compte pour 86 % des revenus du CPE, dit Gina, et la contribution parentale, à 7 \$ par jour, pour 13 %. Un pour cent du budget provient d'autres sources.

Le CPE, logé à deux emplacements différents dans l'Hôpital St. Mary's situé dans le quartier montréalais de Côte-des-Neiges, a une capacité d'accueil de 119 places, plus du double de sa capacité d'accueil de 1997. Il reçoit des enfants âgés de six mois à cinq ans. Il s'agit d'une garderie en milieu de travail qui donne la priorité aux enfants des employés du centre hospitalier, « un excellent outil de recrutement pour l'hôpital, surtout avec la pénurie criante de main-d'œuvre dans les services de santé », dit Gina.

Bien qu'affilié au centre hospitalier, le CPE est un organisme autonome et sans but lucratif. Il loue des locaux dans deux édifices appartenant à l'hôpital, lesquels ont été réaménagés pour loger les services de garde. Le CPE a reçu l'autorisation du gouvernement et pourra ouvrir une troisième installation avec une capacité d'accueil de 60 places à l'automne 2010.

### Gouvernance

Sept membres sur neuf du conseil d'administration du CPE de l'HSM sont des parents. La réglementation exige que les parents composent les deux tiers du CA. Les deux autres postes sont réservés à un membre du personnel du CPE et à un représentant du centre hospitalier (il s'agit présentement d'un avocat expert des questions de ressources humaines qui travaille pour l'Hôpital).

« Le conseil d'administration voit à la gestion stratégique du CPE et approuve l'ensemble des politiques et des procédures : les guides, les règles de régie interne, les statuts; il adopte aussi le budget annuel », dit Gina. Celle-ci relève directement du CA et est chargée du recrutement et de l'embauche du personnel, de la qualité des services, de la mise en œuvre des politiques, de la gestion des ressources financières et des équipements du CPE et de la représentation du CPE dans la collectivité.

Le fait d'avoir un conseil d'administration composé de parents rend parfois la tâche plus compliquée et exige que l'on y consacre plus de temps, mais « les résultats sont tellement meilleurs », dit Gina, qui soutient que l'implication des parents accroît la qualité des services.

Le CA reçoit du soutien de deux organisations : l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPPE) et le Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal (RCPEIM). Tous les ans, Gina invite une personne du RCPEIM pour donner une formation sur les rôles et responsabilités d'un conseil d'administration. L'AQCPPE publie également un guide pour les conseils d'administration, décrivant les échelles salariales et les conditions de travail des directrices de CPE et proposant des méthodes d'évaluation. Les conseils d'administration ont accès à un réseau de soutien régional qui réalise des consultations, organise des rencontres et fournit des conseils sur demande pour aider les CA à régler les problèmes particuliers qui surviennent dans leurs CPE.

### Centralisation

Gina souligne l'existence d'un certain nombre d'avantages et d'économies d'échelle lorsqu'on adopte une approche systémique en matière d'éducation à la petite enfance. « Au Québec, nous (les employeurs) formons un réseau et nous avons réalisé de grandes choses en travaillant ensemble », dit-elle. L'équité salariale, un régime de retraite à l'échelle de la province, un régime d'assurance groupe ont été négociés entre le gouvernement, l'AQCPPE et les syndicats.

De plus, le CPE St. Mary's appartient à deux coops de CPE, une qui fait partie de l'AQCPPE et négocie des rabais auprès de fournisseurs et une autre qui est régionale et maintient une liste d'attente centralisée.<sup>21</sup>

S'il est vrai que la « paperasse » liée au système devient parfois agaçante, « nous gérons beaucoup de fonds publics; il est normal qu'on rende des comptes. Il faut mettre du temps et de l'énergie parce que tout est réglementé, mais les résultats sont meilleurs ».

### Effectifs

Le CPE compte 30 employés, y compris Gina et une directrice adjointe. Les deux travaillent ensemble à la supervision du personnel, aux inscriptions des enfants et au soutien des parents. Vingt et un éducateurs et éducatrices à la petite enfance et cinq employées de soutien travaillent directement avec les enfants. Tous les membres du personnel éducateur ont leur diplôme collégial en éducation à la petite enfance ou un baccalauréat en éducation ou en études de l'enfant. Une conseillère pédagogique agit à titre de personne-ressource auprès des éducatrices et le CPE profite des services à temps partiel d'une commis-comptable.

Le personnel participe à une fin de semaine de réflexion chaque année. « J'invite une conférencière dans le cadre d'un atelier, et le reste du temps est consacré à renforcer les liens et l'esprit d'équipe au sein du groupe. » Les employés suivent aussi un atelier annuel offert par le RCPEIM et le CPE couvre tous les frais.

En raison de l'expansion rapide du réseau des services de garde au Québec, il devient de plus en plus difficile de trouver du personnel qualifié. « Il faut faire preuve de persévérance et simplement continuer nos recherches », dit Gina. « Nous avons la chance que ce ne soit pas un problème trop criant dans notre CPE. »

Gina soutient que c'est une priorité de son CPE d'avoir une équipe forte et qui se serre les coudes. « Nous sommes ici pour les enfants et les familles; les éducatrices sont sur la première ligne. Si je m'occupe bien d'elles, je sais qu'elles s'occuperont bien des enfants. »

<sup>21</sup> Le gouvernement du Québec a indiqué que toutes les régions devraient avoir leur liste d'attente centralisée en septembre 2008 de manière à ce que les parents n'aient qu'un appel à faire pour trouver une place et afin d'éliminer les répétitions et d'avoir un portrait statistique plus juste de l'offre et de la demande.



*« Au Québec, nous (les employeurs) formons un réseau et nous avons réalisé de grandes choses en travaillant ensemble. »*

**Gina Gasparrini**

Gina Gasparrini travaille dans le domaine des services éducatifs et de garde à l'enfance depuis 1986. Elle détient un DEC en éducation à la petite enfance du Collège Vanier (cours de trois ans) et deux certificats en gestion. Elle est devenue directrice générale du centre de la petite enfance St. Mary's en 1998.

Gina est présidente d'un réseau régional de CPE, soit le Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal. Elle est également présidente de la Coop William (cette coopérative de l'AQCPE qui négocie des escomptes auprès des fournisseurs) et l'ex-présidente du conseil d'administration et du conseil des membres de la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance.

« J'aime l'aspect diversifié de ce travail, mes responsabilités sont tellement variées. Savoir que je peux améliorer la vie des jeunes enfants et de leurs familles compte plus que tout. Mon travail dans le réseau [des CPE] est très motivant et stimulant parce que ses retombées vont au-delà des enfants qui fréquentent ma garderie. »



## Organisation : Campus Childcare Incorporated (garderie Campus inc.)

**Modèle :** Sans but lucratif, conseil d'administration communautaire

**Milieu :** Campus universitaire

**Endroit :** Université Memorial, St. John's, Terre-Neuve

Ce qui rend si agréable l'administration de la garderie Campus inc. de l'Université Memorial, selon sa directrice générale Tracy Rose, c'est qu'on a accès aux services et à l'expertise de l'université. La garderie a son propre conseil d'administration et fonctionne indépendamment de l'université, mais « il reste que nous sommes toujours sous son aile », dit-elle.

La garderie a accès au service des finances et des ressources humaines de l'université, à ses psychologues et travailleurs sociaux, aux professeurs de sa faculté de l'éducation, à son centre de bénévoles, etc.; des services qui la soutiennent à maints égards, que ce soit pour la production d'états financiers ou l'obtention de renseignements sur les ressources offertes dans le milieu pour les familles.

La garderie, administrée dans le passé par l'Association des étudiantes et des étudiants, a été constituée comme société distincte en 2006. « L'Association des étudiantes et des étudiants et l'université continuent de nous soutenir », dit Tracy, « mais nous devons équilibrer notre budget, gérer nos finances et assurer l'administration. »

L'Association des étudiantes et des étudiants verse à la garderie une subvention de fonctionnement de 20 000 \$ par année et accorde aux parents aux études des subventions pour les aider à payer leurs frais de garde. L'université fournit les services d'entretien et de réparation. Les contributions parentales comptent pour la majeure partie des revenus de la garderie (de 85 à 90 % environ). Le gouvernement provincial lui consent un certain financement pour aider à l'intégration de tous les enfants et pour l'achat d'équipement et de fournitures.

La garderie Campus inc. a une capacité d'accueil de 164 places et est située dans un édifice qui abrite quatre programmes différents : un service de garde destiné aux bambins/trotteurs, deux services de garde préscolaires et un service de garde scolaire qui reçoit après l'école les enfants âgés de cinq à douze ans. Les étudiants qui fréquentent à temps plein l'Université Memorial ont la priorité des places, viennent ensuite les employés de l'université, puis leurs familles. S'il reste des places à combler, habituellement quelques-unes seulement, la population en général y a accès. Les enfants peuvent fréquenter la garderie à temps plein ou à temps partiel.

La garderie sert de « laboratoire-école »<sup>22</sup> et de milieu de stage aux étudiantes et étudiants en ÉPE des collèges locaux. Elle sert aussi de centre de recherche et d'observation pour des étudiants d'autres facultés de l'université, notamment travail social, éducation, psychologie et soins infirmiers. La garderie utilise l'approche pédagogique des projets éducatifs interactifs<sup>23</sup> et intègre les enfants à besoins particuliers.

Pour Tracy, mettre la main à la pâte et rester en contact étroit avec chacun des services est une priorité élevée.

<sup>22</sup> Les laboratoires-écoles sont des garderies qui permettent aux étudiantes et aux étudiants en éducation à la petite enfance d'acquérir de l'expérience pratique en faisant de l'observation et en intervenant directement auprès des enfants. Ils permettent également aux élèves, parents et enseignants d'avoir accès sur le campus à des services de garde de qualité. Ils peuvent servir de ressources aux étudiantes et étudiants suivant des programmes connexes en éducation, santé, travail social et psychologie.

<sup>23</sup> Par « projet éducatif interactif », on entend que les activités sont déterminées en fonction des goûts et des préférences des enfants et non en fonction des priorités des éducatrices/éducateurs. Le personnel éducateur répond aux intérêts des enfants dans la planification des activités et met à leur disposition le matériel qui convient aux thèmes qu'ils souhaitent développer.

Elle fait sa tournée tous les jours. « Si j'ai un petit moment de libre durant la journée, je me retrouve habituellement auprès des enfants et des éducatrices. C'est important pour établir et consolider nos liens. Je pense que c'est important pour eux que je sois présente et disponible. » De plus, quand un membre de l'équipe s'absente, elle le remplace.

Dans son bureau, elle garde sa porte ouverte aux employés et aux parents. « Des gens vont et viennent tout le temps », dit-elle. « Je suis très occupée parfois, mais je veux que les gens sachent qu'ils peuvent venir me voir et que je suis disponible. »

Elle assiste aux réunions du personnel, aux réunions de parents et aux réunions avec les représentants du gouvernement et de l'université, elle gère la liste d'attente de la garderie, elle prépare le budget, elle inscrit les enfants, elle s'occupe de la facturation pour les services de garde, elle prend les appels au sujet des services et des stages. Enfin, une fois par semaine elle rencontre les directrices responsables des quatre services de garde.

### Gouvernance

Tracy Rose relève du conseil d'administration de la garderie, lequel est composé de représentants du service des ressources humaines, du service des finances et du service juridique de l'université, de deux parents, de deux étudiantes, d'un professionnel de la faculté de l'éducation et d'un psychologue pour enfants.

« Le conseil d'administration supervise les politiques et procédures administratives, il fixe les frais de garde et approuve les changements apportés aux services », dit Tracy. « Le CA approuve aussi le budget. »

Le service des ressources humaines de l'Université Memorial s'occupe de la paie et des avantages sociaux, mais « toutes les autres questions RH se règlent à l'interne », dit Tracy. « L'engagement du personnel relève d'un comité composé d'un représentant du CA, de la directrice du service en question et de moi-même. »

Tracy participe également aux négociations avec le syndicat des employés. Elle siège au comité de négociation de l'employeur aux côtés de deux membres du CA et d'un représentant du service des ressources humaines de l'université. Elle est également membre du comité patronal-syndical.

### Effectifs

La garderie Campus inc. compte 29 employés à temps plein : 22 éducatrices et éducateurs à la petite enfance, quatre directrices des services de garde, une cuisinière, une adjointe administrative et Tracy. Il y a également une cuisinière à temps partiel.

La garderie s'efforce d'offrir de bonnes conditions de travail, y compris des horaires flexibles, du temps pour planifier et « un merveilleux régime de retraite, d'assurance santé et de soins dentaires ». Le personnel participe au régime d'avantages sociaux des employés de l'université, ce qui rend les cotisations beaucoup plus abordables. La garderie fournit d'autres incitatifs tels que la possibilité de suivre des cours offerts à l'université.

Les employés peuvent également être rémunérés ou prendre un congé compensatoire équivalent à 21 heures de cours de perfectionnement professionnel en dehors de leurs heures de travail. Tracy organise des formations sur place (rémunérées). Elle sonde les membres du personnel une fois par semestre pour connaître les sujets qui les intéressent.

Elle a rédigé, en collaboration avec les quatre directrices des services de garde, un guide du personnel qui décrit toutes les modalités de fonctionnement de la garderie – « qui appeler quand vous êtes malade, comment faire face à diverses situations avec les parents, etc. ».

Tracy estime que les employeurs en services de garde devraient accorder la priorité au personnel pour bâtir de bons programmes. « Impossible d'avoir de bons services de garde si vous n'avez pas de bons employés, et impossible de garder des employés compétents si vous ne les traitez pas bien. Il est important pour les employeurs de travailler en étroite collaboration avec tous leurs employés. »

*« Si j'ai un petit moment de libre durant la journée, je me retrouve habituellement auprès des enfants et des éducatrices. C'est important pour établir et consolider nos liens. Je pense que c'est important pour eux que je sois présente et disponible. »*

#### **Tracy Rose**

« J'ai toujours voulu travailler avec des enfants », dit Tracy Rose, ajoutant qu'elle n'était pas certaine de vouloir faire toute sa carrière en éducation à la petite enfance. « Je croyais qu'en suivant ma formation en ÉPE, je trouverais mon orientation et que je me dirigerais ailleurs. J'ai fait plein de choses en éducation depuis, mais après dix-sept ans, je suis encore là. »

Son premier poste comme éducatrice à la petite enfance l'a menée au laboratoire-école du College of the North Atlantic. Elle a commencé à travailler à la garderie Campus inc. comme éducatrice de première ligne à son ouverture en 1992. Puis, elle est devenue directrice d'un des services de garde et occupe les fonctions de directrice générale depuis 1999.

Tracy souligne qu'elle aime la possibilité que lui fournit son travail d'aider les autres : employés, enfants, familles et étudiants qui travaillent à la garderie ou s'y forment. Elle se considère comme une ardente promotrice des services de garde de qualité. « J'aime veiller à ce que nos services soient de bonne qualité et j'aime montrer aux gens ce que cela signifie que d'avoir des services de garde de qualité. »

## Organisation : Pump-kin Patch Day Care Centre (garderie Pump-kin Patch)

**Modèle : Partenariat entre un organisme sans but lucratif (CA administré par la collectivité) et le milieu de travail/entreprise privée**

**Milieu : Tour à bureaux**

**Endroit : Calgary, Alberta**

La garderie Pump-Kin Patch est située au troisième étage d'une des deux scintillantes tours à bureaux de Petro-Canada au centre-ville de Calgary.

Petro-Canada a ouvert les portes de sa garderie en 1987 pour soutenir ses employées qui rentraient d'un congé de maternité et pour aider les parents qui avaient du mal à trouver un service de garde de qualité. La garderie a une capacité d'accueil de 80 places et reçoit des enfants de la naissance à six ans. Les places sont destinées en priorité aux employés de Petro-Canada, suivent ensuite les employés des autres entreprises logées dans la tour à bureaux et, enfin, les membres de la collectivité.

Selon Garth Lockwood, gestionnaire du régime d'avantages sociaux de Petro-Canada, l'entreprise a intérêt à fournir des services de garde en milieu de travail à ses employés parce que ceux-ci travaillent l'esprit tranquille et sont « plus productifs et concentrés ».

Petro-Canada détient le permis<sup>24</sup> de la garderie dont la gestion au quotidien relève de la Churchill Park Family Care Society (CPFCS), un organisme de bienfaisance sans but lucratif qui administre des services de garde en garderie, en milieu familial et en milieu scolaire.

« Il est vrai [qu'être détenteur du permis] nous conférait plus de responsabilités, mais de ce fait nous avons aussi plus de contrôle sur le fonctionnement de la garderie et pouvions veiller à ce que les normes soient à la hauteur », explique Garth Lockwood.

La CPFCS, qui a commencé à diriger la garderie Pump-kin Patch en 1998, est un « organisme avec lequel il est très facile de travailler », dit-il. « Elle est bien connue dans la collectivité. Elle a accès à des employés très compétents et son taux de roulement du personnel est faible. Ainsi, c'est beaucoup plus simple pour nous d'administrer la garderie. »

Petro-Canada fournit l'espace requis pour la garderie et son équipement, ses jouets et son mobilier. « La société Churchill Park fournit les services de garde », explique Noreen Murphy, directrice générale de la CPFCS. « Nous percevons les frais de garde, nous fournissons le personnel, nous dispensons la formation et nous fournissons le matériel comme le papier et la colle. »

La plupart des parents utilisateurs sont des couples de professionnels qui ont tous les deux un travail exigeant. La garderie accueille favorablement leur participation et a formé, il y a quelque temps, un comité de parents pour « lancer des idées et voir comment les parents et d'autres personnes pourraient s'impliquer davantage dans la garderie, par exemple en présentant leur travail ou leurs passe-temps favoris aux enfants », raconte Lori Godin<sup>25</sup>, directrice de la garderie Pump-kin Patch.

<sup>24</sup> Il faut un permis pour exploiter une garderie. Le détenteur du permis est tenu légalement de veiller à ce que tous les règlements provinciaux concernant les services de garde soient respectés, y compris le contenu du programme éducatif, les règles de dotation, l'organisation du milieu physique, les normes de sécurité, les équipements et les exigences administratives, comme la tenue des dossiers et l'affichage.

<sup>25</sup> Depuis la réalisation de ce portrait, Lori a quitté la garderie et est déménagée au Nouveau-Brunswick.

Selon Lori, l'avantage d'avoir une garderie en milieu de travail est que les parents ont la possibilité « d'entrer voir leurs enfants en tout temps, même si ce n'est que pour déjeuner ou prendre la collation avec eux tous les jours ».

### Gouvernance

La garderie Pump-kin Patch est le seul service de garde en milieu de travail exploité par la Churchill Park Family Care Society et pour lequel elle ne détient pas le permis. La CPFCS travaille de près avec Petro-Canada pour fournir le service.

La CPFCS est administrée bénévolement par un conseil d'administration dont relève Noreen Murphy. La société est l'employeur du personnel de chacun des services de garde sous sa responsabilité. Un comité de direction formé de la directrice générale, de la directrice de la garderie et de la directrice administrative est responsable des orientations et des politiques générales. La plupart des décisions au quotidien ou liées au fonctionnement relèvent des gestionnaires de sites.

Les contributions parentales comptent pour la presque totalité des revenus des programmes de la CPFCS, y compris ceux de la garderie Pump-kin Patch. Les employés des services de garde reçoivent également une compensation financière liée à l'agrément de leur service de garde<sup>26</sup>.

Noreen Murphy explique que parce que Petro-Canada détient le permis, cette entreprise comprend mieux la valeur des services de garde et la façon dont ils fonctionnent. Aussi, Petro-Canada est au courant de ce qui se passe dans la garderie. « [Garth Lockwood] reçoit une copie de tout et doit apposer sa signature sur tout, que ce soit la demande de renouvellement de permis annuel, les demandes d'agrément ou les documents que doit habituellement signer le détenteur du permis. »

Noreen fait directement affaire avec Garth Lockwood pour toutes les questions de permis ou de réglementation. Les deux directrices et le gestionnaire administratif de la garderie Pump-kin Patch travaillent avec l'adjoint de monsieur Lockwood et le gestionnaire de l'installation de Petro-Canada pour régler les dossiers quotidiens, comme les réparations à faire, les statistiques de fréquentation et les questions importantes liées aux familles qui fréquentent la garderie.

### Effectifs

La garderie Pump-kin Patch compte 22 employés, y compris deux gestionnaires, une cuisinière et six employés de soutien (pour les pauses, les remplacements et pour réduire le ratio lors de la prise en charge d'enfants à besoins particuliers). Les autres employés sont tous éducateurs ou éducatrices à la petite enfance.

Lori Godin, directrice de la garderie, supervise le personnel et le projet éducatif. Elle voit également à la planification et à l'établissement des objectifs, et c'est elle qui fait affaire avec les parents. La directrice administrative est chargée de la facturation et des paiements, de la gestion de la liste d'attente, des commandes, de la supervision de la cuisinière et de la préparation de la paie. La directrice de la garderie, la directrice administrative et la directrice des programmes de la CPFCS engagent le personnel de la garderie.

Le fait d'avoir deux directrices sur place permet aux « personnes de miser sur leurs forces respectives et de collaborer plus étroitement », dit Noreen. « L'équipe de direction prend les décisions en commun et ce style de coopération influence le personnel et fait partie de la culture du milieu. »

<sup>26</sup> L'agrément est un processus volontaire auquel souscrivent les garderies et les agences de services de garde en milieu familial dans le but de démontrer qu'elles dépassent les exigences de la réglementation pour la délivrance des permis. Les services de garde agréés ont droit à un certain nombre de subventions gouvernementales, notamment du financement pour améliorer les conditions de travail du personnel.

À la garderie Pump-kin Patch, les deux directrices travaillent « constamment » ensemble, dit Lori. « On est à quelques pas l'une de l'autre. »

Tous les gestionnaires de la Société Churchill Park se réunissent mensuellement avec l'équipe de direction pour faire un rapport d'activités et discuter des questions de ressources humaines, des partenariats, du perfectionnement professionnel<sup>27</sup> et des nouvelles initiatives, et pour examiner les demandes d'aide adressées par des employés ou des parents au fonds des amis de Churchill Park<sup>28</sup>. On profite aussi de ces réunions pour souligner les réalisations des divers programmes.

« C'est de la plus grande importance pour nous tous », dit Noreen. « Chaque gestionnaire de la société n'est pas seulement responsable de son programme ou de sa garderie, mais également du succès de tous les services. »

Et cela comprend la garderie Pump-kin Patch, un modèle réussi de service de garde en milieu de travail, selon Noreen Murphy, à cause des politiques et des normes de la Société et du rôle de supervision de Petro-Canada. « Petro-Canada dispose de tous les renseignements à portée de main », dit-elle. « De cette façon, la continuité est assurée si jamais cette entreprise devait changer de fournisseur de services. Et c'est un moyen d'assurer la reddition de comptes et la qualité des services. »

*« L'équipe de direction prend les décisions en commun et ce style de coopération influence le personnel et fait partie de la culture du milieu. »*

#### **Noreen Murphy**

Noreen Murphy a suivi une formation d'enseignante en Ontario. Elle est déménagée en Alberta et a lancé un service de garde en milieu familial sans but lucratif dans la collectivité « dortoir » d'Airdie. Elle occupe la fonction de directrice générale de la Churchill Park Family Care Society depuis 1987.

« Mon travail consiste à m'assurer que tous et toutes dans l'organisation ont le nécessaire pour s'acquitter de leurs tâches, qu'ils travaillent dans un milieu qui les valorise, les apprécie et les soutient, que l'organisation est stable financièrement, et que les politiques et les structures organisationnelles sont en place et leur permettent de faire leur travail. »

Noreen Murphy est membre du conseil d'administration de l'instance responsable de l'agrément des services de garde en Alberta (Alberta Association for the Accreditation of Early Learning and Care Services) et elle préside le groupe de travail sur les services de garde de Public Interest Alberta. Elle a été cofondatrice du Churchill Park Family Resource Facilitation Project, un réseau de soutien pour les enfants, les familles et les employés de garderie de la grande région de Calgary.



<sup>27</sup> La Société Churchill Park ferme les portes de toutes ses garderies deux jours par année pour offrir à ses employés des activités de perfectionnement professionnel rémunérées. Le personnel reçoit également une compensation financière liée au perfectionnement professionnel et à la certification (le montant varie en fonction du niveau de certification) .

<sup>28</sup> Il s'agit d'un fonds général qui distribue des dons. Il sert à soutenir le personnel et les parents dans des situations d'urgence à l'aide de prêts ou de dons.

## Organisation : The Copper House (garderie Copper House)

**Modèle : Garderie en milieu de travail/entreprise privée (subventionnée par l'entreprise privée)**

**Milieu : Sur place, à Husky Injection Molding Systems Ltd.**

**Endroit : Bolton, Ontario**

La garderie Copper House est une des rares garderies en milieu de travail de ce type en Amérique du Nord. En effet, la vaste majorité des entreprises privées qui offrent des services de garde en milieu de travail fonctionnent en sous-traitance, tandis que Copper House appartient à Husky Injection Molding Systems Ltd.<sup>29</sup> et est administrée par cette entreprise.

Copper House est l'idée originale du fondateur de l'entreprise, Robert Schad, qui croit qu'investir dans ses employés rapporte au chapitre de la productivité et de la qualité.

« Robert prêchait par l'exemple », soutient Valerie Nease, directrice de la garderie Copper House. Elle ajoute qu'initialement il n'a pas été facile pour certaines personnes dans la compagnie de saisir sa vision. « Les gens disaient : "On est dans le plastique, pas dans les enfants." »

Mais après plus de dix ans de services aux familles de Husky, la garderie Copper House est perçue comme un « extraordinaire » outil de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre pour l'entreprise. La garderie a contribué à ce que Husky soit considéré comme un employeur exemplaire qui aide ses employés à concilier leurs responsabilités personnelles et professionnelles. À l'extérieur de l'entreprise, Copper House est reconnue comme un modèle de garderie en milieu de travail.

La garderie est située sur le « campus » de Husky à Bolton, Ontario. Elle a été conçue et aménagée de manière à être la plus familiale et conviviale possible. Par exemple, la garderie a une cuisine et des aires de vie qui ressemblent aux pièces que l'on retrouverait dans une résidence familiale. L'aménagement de la garderie facilite les transitions entre les activités et les interactions entre les divers groupes d'âge. Le pavillon est entouré d'arbres et de verdure et a un jardin extérieur où les enfants font pousser des légumes.

La garderie a une capacité d'accueil de 98 places et offre des services flexibles à quelque 150 enfants de dix-huit mois à douze ans<sup>30</sup>. Les enfants peuvent être inscrits à temps partiel ou à temps plein. Les parents peuvent se servir de la garderie comme halte-garderie ou dans une situation d'urgence. Les services sont offerts le jour et en début de soirée lorsque les parents en ont besoin pour des raisons liées au travail, par exemple s'ils doivent travailler plus tard ou voyager, ou dans des circonstances exceptionnelles, par exemple quand les écoles ferment à cause d'une tempête de neige.

Être en mesure de fournir un service de garde sans préavis pose son lot de difficultés, dit Valerie, mais la garderie est toujours capable de répondre aux besoins des enfants. « On ne sait jamais combien d'enfants vont se présenter, mais les parents savent qu'ils n'ont qu'à se pointer avec leurs petits et que nous allons les prendre en charge. »

La garderie s'efforce de fournir autant de soutien que possible aux parents de façon à ce qu'ils puissent consacrer

<sup>29</sup> La compagnie fournit des systèmes à injection à l'industrie du plastique à travers le monde.

<sup>30</sup> Souvent une place est partagée par des enfants inscrits à temps partiel. C'est la raison pour laquelle le nombre de places offertes est inférieur au nombre d'enfants accueillis.



plus de temps à leur famille tout en se sentant libres de se concentrer sur leurs activités professionnelles. Le service de garde va au-delà des normes minimales prescrites dans la *Loi sur les garderies de l'Ontario* et offre un projet éducatif de grande qualité et le plus souple possible. Par exemple, le ratio éducatrice-enfants est plus élevé que le ratio stipulé dans la réglementation provinciale. Copper House offre également d'autres services – les parents qui les utilisent doivent payer –, comme faire venir une coiffeuse sur place pour couper les cheveux des enfants ou offrir aux parents une « soirée d'amoureux » pour qu'ils se retrouvent ensemble sans les enfants. La garderie est financée par les contributions des parents retenues sur la paie et par une subvention de Husky.

### Gouvernance

Les décisions relatives aux finances et aux politiques administratives de la garderie sont prises par le conseil d'administration de Husky. Les décisions relatives à son fonctionnement sont prises par Valerie Nease, qui relève de la haute direction de Husky, c'est-à-dire du président et du vice-président. Elle gère également avec eux la liste d'attente (l'entreprise a 1 500 employés et la demande pour une place en garderie est très forte). La garderie est considérée comme un outil d'affaires, de sorte qu'une décision d'affaires peut orienter le choix des personnes à qui seront attribuées les places. « Les employés à tous les échelons sont importants et admissibles à une place pour leurs enfants », dit Valerie.

### Effectifs

La garderie Copper House compte 16 employés<sup>31</sup>, tous à l'emploi de Husky. Ils ont les mêmes avantages sociaux et congés que les autres employés de Husky, ils participent aux profits de l'entreprise et sont invités à toutes les assemblées d'employés et présentations de bilans.

Valerie Nease a produit les descriptions d'emploi du personnel, créé les postes et établi la grille de salaires avec l'aide du service des ressources humaines de Husky. « Nous avons un service RH qui nous montre la voie à suivre dans le monde des RH », dit-elle. Elle recrute les nouveaux employés et reçoit l'appui du service RH en ce qui concerne les aspects juridiques. Le service RH voit à la paie et aux avantages sociaux du personnel.

Lors du recrutement de son personnel, Valerie s'emploie à choisir des personnes qui comprennent qu'elles ne sont pas là uniquement pour fournir un milieu d'apprentissage enrichissant, mais également un service aux enfants et à leurs familles. Elles doivent s'attendre à travailler le soir au besoin. « Je leur dis clairement au moment de l'entrevue qu'elles devront parfois accepter de rester jusqu'à 19 h si un parent doit réparer un équipement brisé. La question qu'elles doivent se poser, c'est : “Comment puis-je soutenir la famille?” »

Son approche en matière de gestion est fondée sur le travail d'équipe. Elle délègue la gestion au quotidien de la garderie à divers membres de son équipe. Les membres plus expérimentés du personnel accompagnent les autres. On procède à l'autoévaluation des programmes à l'aide d'une échelle d'évaluation de l'environnement et l'équipe échange des idées et des suggestions pour améliorer les services. La collaboration est de rigueur entre toutes les personnes et les divers programmes en œuvre dans la garderie. Il s'ensuit que tous les membres de l'équipe sont responsables les uns envers les autres en tant que professionnels.

Les avantages de l'approche collégiale, selon Valérie, sont la grande qualité du personnel, un taux de rétention élevé et une équipe motivée. On y arrive en partie parce que les employés s'appuient les uns et les autres, s'approprient les résultats de la garderie et se mettent au défi d'exceller.

<sup>31</sup> Treize sont affectés au projet éducatif et trois à l'administration et la cuisine.



*« Des parents me permettent de faire partie de la vie de leurs enfants et des employés me laissent partager leur vie et leurs actions. Quel cadeau! »*

**Valerie Nease**

Valerie Nease a enseigné en éducation à la petite enfance au Collège Humber pendant dix-sept ans avant de devenir consultante en 1994. Elle fut une des deux consultantes engagées initialement pour la conception et l'aménagement de la garderie. Une fois le concept finalisé, on lui a demandé de poursuivre la démarche et d'élaborer la philosophie de la garderie, de mettre en œuvre le projet éducatif, d'embaucher le personnel et d'intégrer le service de garde au sein de l'entreprise. Par la suite, elle est devenue la première directrice de la garderie et, à ce jour, la seule.

Le travail est une grande source de satisfaction pour elle. La valorisation que lui apporte sa contribution à l'apprentissage et l'éducation des jeunes enfants et au soutien des familles est très grande. Et il n'y a pas deux journées qui se ressemblent. Valerie apprécie le fait que « des parents me permettent de faire partie de la vie de leurs enfants et que des employés me laissent partager leur vie et leurs actions. Quel cadeau! ».

En plus de la garderie, Valerie Nease est engagée dans un groupe de recherche et de consultation sur le travail et la famille, Work-Life Harmony. On la demande également très souvent comme conférencière lors de forums et de congrès portant sur les services de garde ou la conciliation travail-famille.



Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde  
à l'enfance  
151, rue Slater, bureau 714  
Ottawa (Ontario) K1P 5H3  
Tél. : 613-239-3100 ou sans frais : 1-866-411-6960  
Courriel : [info@ccsc-cssge.ca](mailto:info@ccsc-cssge.ca)