

## TROISIÈME PARTIE

### L'INTERVENTION

#### CHAPITRE I -- PORTRAIT DE L'ORGANISATION

##### 1. LA GARDERIE

###### 1.1 Présentation de l'organisation

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

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

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

---

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

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

---



---

**Tableau 5**

**RÉPARTITION DES ENFANTS PAR GROUPE D'ÂGES**

---



---

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

---



---

**1.2 Historique conduisant à l'intervention**

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

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

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

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

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

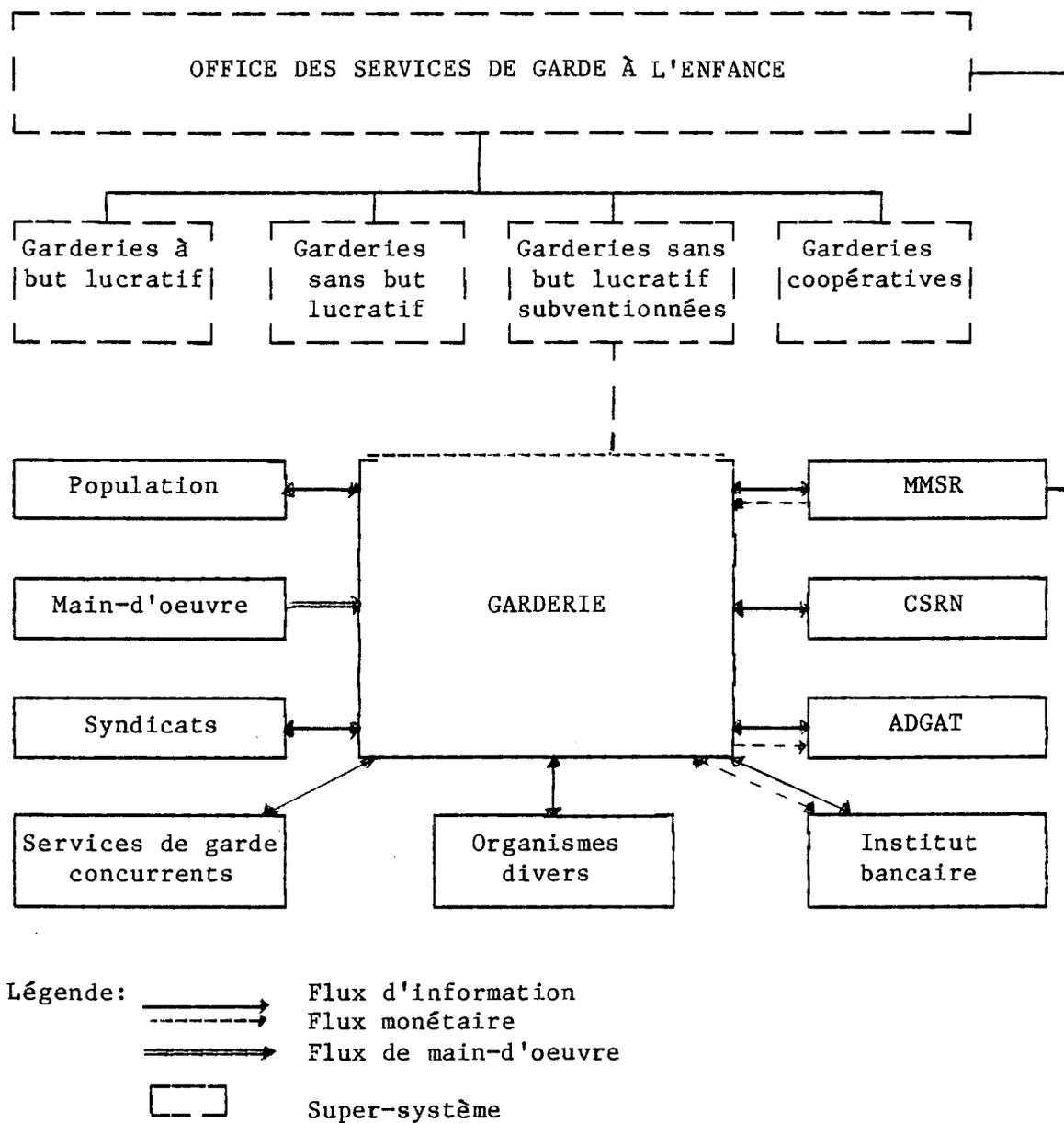
## **2. EXAMEN DE L'ENVIRONNEMENT DE LA GARDERIE ET DU SUPER-SYSTÈME DANS LEQUEL ELLE ÉVOLUE**

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

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

Figure 1

## L'ORGANISATION ET SON ENVIRONNEMENT



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

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

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

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

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

- 1° identifier, après consultation des personnes et organismes intéressés, les priorités et les besoins de la population et les ressources existants en matière de services de garde à l'enfance;
- 2° maintenir un système d'information comprenant des données statistiques sur les domaines visés dans la présente loi et ses règlements;
- 3° préparer et diffuser de l'information sur les services de garde à l'enfance;
- 4° effectuer ou faire effectuer des études et des recherches en matière de service de garde à l'enfance;
- 5° concourir, par la publication de ses études et de ses recherches, à l'évaluation, l'élaboration et la révision des politiques en matière de services de garde à l'enfance;
- 6° coordonner et promouvoir l'organisation et le développement des services de garde à l'enfance afin d'en faciliter l'accès à l'ensemble de la population;
- 7° promouvoir la mise sur pied de cours de formation et de perfectionnement des personnes oeuvrant dans les services de garde à l'enfance;
- 8° offrir un soutien technique et professionnel aux organismes et personnes oeuvrant ou désirant oeuvrer dans les services de garde à l'enfance;
- 9° établir annuellement un plan de développement des ressources à être créées telles qu'identifiées après les consultations prévues au paragraphe 1er;
- 10° faire les recommandations nécessaires pour que le développement des services de garde à l'enfance s'inscrive harmonieusement dans l'ensemble des programmes et ressources déjà existants dans le secteur de la petite enfance (1).

---

1. Ibid., c. 85, a. 68.

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

**Tableau 6**

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

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

Source:

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

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

## 2.2 L'environnement

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

### 2.2.1 LA POPULATION

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

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

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

### 2.2.2 LA MAIN-D'OEUVRE

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

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

Tableau 7

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

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

-DÉTENIR UN DIPLÔME OU UN CERTIFICAT D'ÉTUDES COLLÉGIALES (DEC ou CEC)  
 .en techniques d'éducation en services de garde (anciennement appelé techniques de garderie); ou  
 .avoir complété tous les cours de spécialisation du DEC ci-dessus mentionné.

-DÉTENIR UN BACCALAURÉAT  
 .en éducation préscolaire; ou  
 .en éducation préscolaire-primaire avec spécialisation au préscolaire; ou  
 .en psychologie avec spécialisation en développement de l'enfant; ou  
 .en Early Childhood Education ou en Child Study.

Les qualifications suivantes sont également reconnues à certaines conditions:

-DÉTENIR UN BACCALAURÉAT  
 .en éducation préscolaire-primaire; ou  
 .en psychologie; ou  
 .en psycho-éducation; ou  
 .en orthopédagogie; ou  
 .en enfance inadaptée; ou  
 .en adaptation scolaire; ou  
 .en enseignement primaire.

-DÉTENIR UN DIPLÔME D'ÉTUDES COLLÉGIALES (DEC)  
 .en techniques d'éducation spécialisée.

ET AVOIR COMPLÉTÉ  
 .une attestation d'études collégiales (AEC) en techniques de garderie; ou  
 .un certificat universitaire en petite enfance.

ET AVOIR SUIVI AVEC SUCCÈS UN COURS DE NIVEAU COLLÉGIAL OU UNIVERSITAIRE, D'UNE DURÉE MINIMALE DE 45 HEURES, DANS CHACUN DES DOMAINES SUIVANTS:  
 .développement de l'enfant;  
 .hygiène et santé du jeune enfant;  
 .élaboration de programmes d'activités pour les tout-petits;  
 .système de garde à l'enfance au Québec.

-AVOIR TROIS ANS D'EXPÉRIENCE PERTINENTE AUPRÈS DE GROUPES D'ENFANTS D'ÂGE PRÉSCOLAIRE DANS  
 .un service de garde; ou  
 .un établissement; ou  
 .une institution.

ET, À COMPTER DU 19 OCTOBRE 1988, DÉTENIR EN PLUS  
 .une attestation d'études collégiales en techniques de garderie (AEC); ou  
 .un certificat universitaire en petite enfance.

Source:

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

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

### 2.2.3 LES SYNDICATS

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

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

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

#### 2.2.5 LA COMMISSION SCOLAIRE ROUYN-NORANDA (CSRN)

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

#### 2.2.6 L'ÉTABLISSEMENT BANCAIRE

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

#### 2.2.7 LES ORGANISMES DIVERS

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

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

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

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

#### 2.2.9 LA CONCURRENCE

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

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

### 3. ÉTUDE DU SYSTÈME

#### 3.1 Les structures

##### 3.1.1 STRUCTURE LÉGALE

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

##### 3.1.1.1 Définition du service de garde en garderie

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

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

##### 3.1.1.2 La qualité des responsables

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

---

1. Ibid., p. 1.

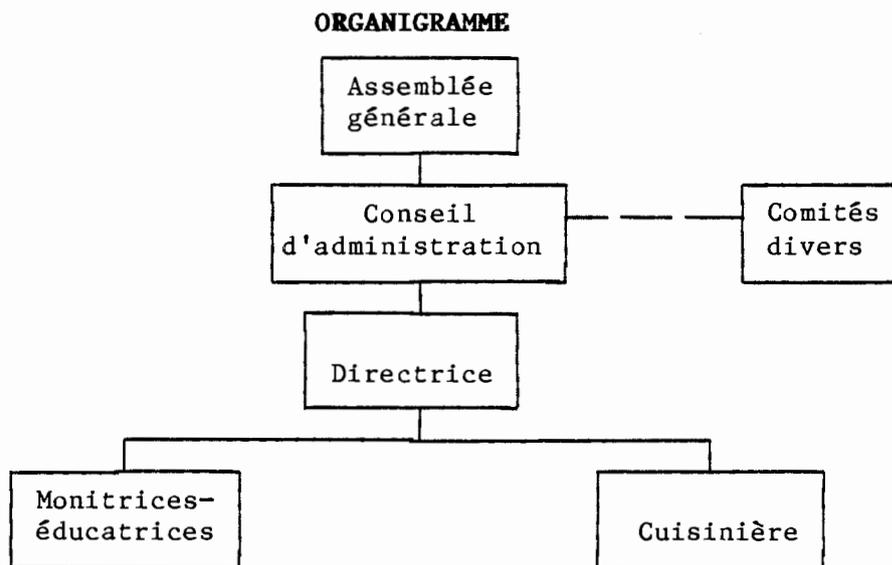
d'administration est composé majoritairement de parents d'enfants qui sont ou seront inscrits dans cette garderie (1)". Par ce statut, elle s'assure aussi d'un certain revenu de base, qui prend la forme d'une subvention de fonctionnement.

### 3.1.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

#### 3.1.2.1 Organigramme

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

**Figure 2**



1. Ibid., p. 2.

### 3.1.2.2 L'assemblée générale

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

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

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

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

### 3.1.2.3 Le conseil d'administration

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

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

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

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

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

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

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

#### 3.1.2.4 Le syndicat

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

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

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

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

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

#### 3.1.2.5 Les comités

La convention collective signée en mars 1987 prévoit la mise sur

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

a) Comité grille d'évaluation

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

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

b) Comité pédagogie

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

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

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

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

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

---

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

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

d) Comité de relations de travail

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

3.1.2.6 Descriptions des tâches

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

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

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

---

1. Ibid., art. 7.02.

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

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

#### 3.1.2.7 Règlements et politiques de gestion

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

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

---

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

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

### 3.1.3 STRUCTURE PHYSIQUE

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

Ainsi on retrouve au rez-de-chaussée:

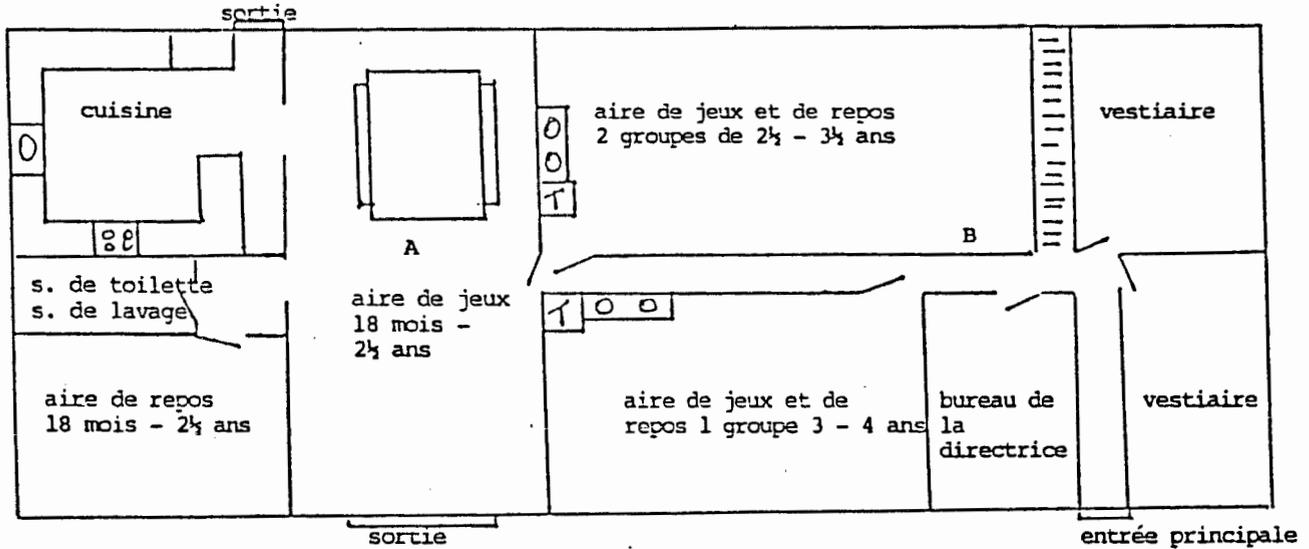
- deux vestiaires;
- le bureau de la directrice;
- un local réservé à un groupe d'enfants âgés de 18 mois à 2½ ans;
- un vaste local abrite deux groupes d'enfants âgés de 2½ à 3½ ans;
- une pièce loge un groupe d'enfants âgés de 3 à 4 ans;
- la cuisine.

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

Figure 3

PLANS PHYSIQUES DE LA GARDERIE

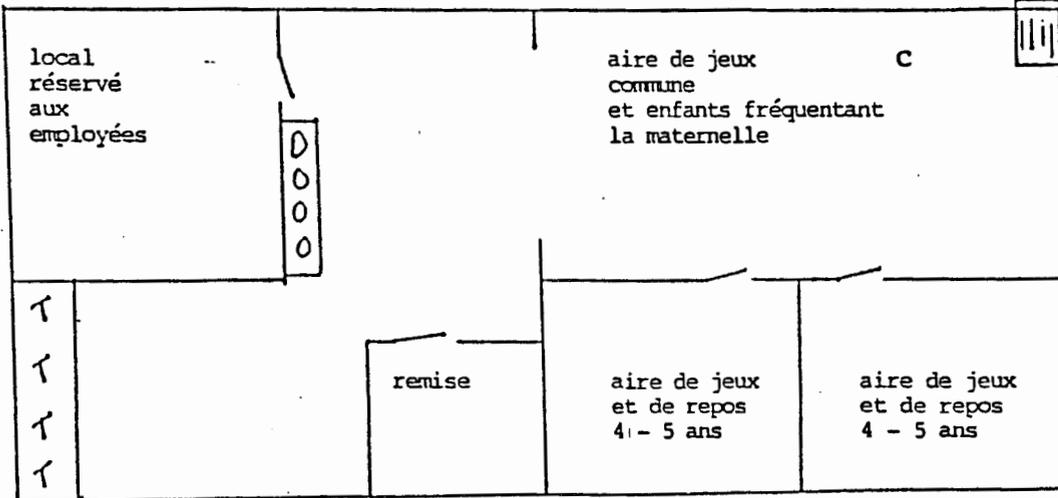
Rez-de-chaussée:



Sous-sol:

Cour extérieure  
sortie

Légende:  
T= toilette  
O= lavabo



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

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

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

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

9 h 00 . Division des groupes.

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

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

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

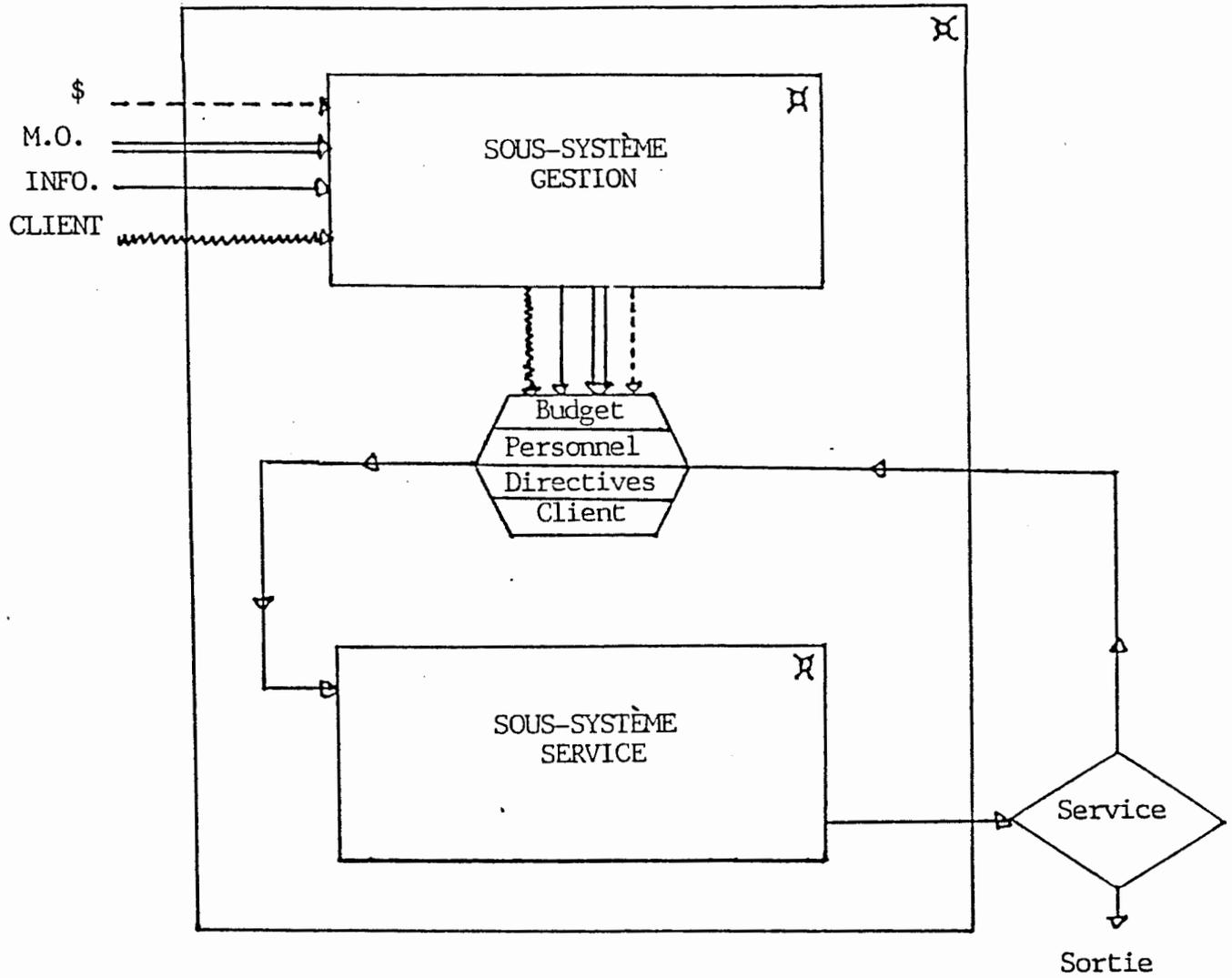
### 3.2 Les processus

#### 3.2.1 LE SYSTÈME ET SES SOUS-SYSTÈMES

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

Figure 4

LE SYSTÈME ET SES SOUS-SYSTÈMES



LEGENDE:

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

### 3.2.2 LE SOUS-SYSTÈME GESTION

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

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

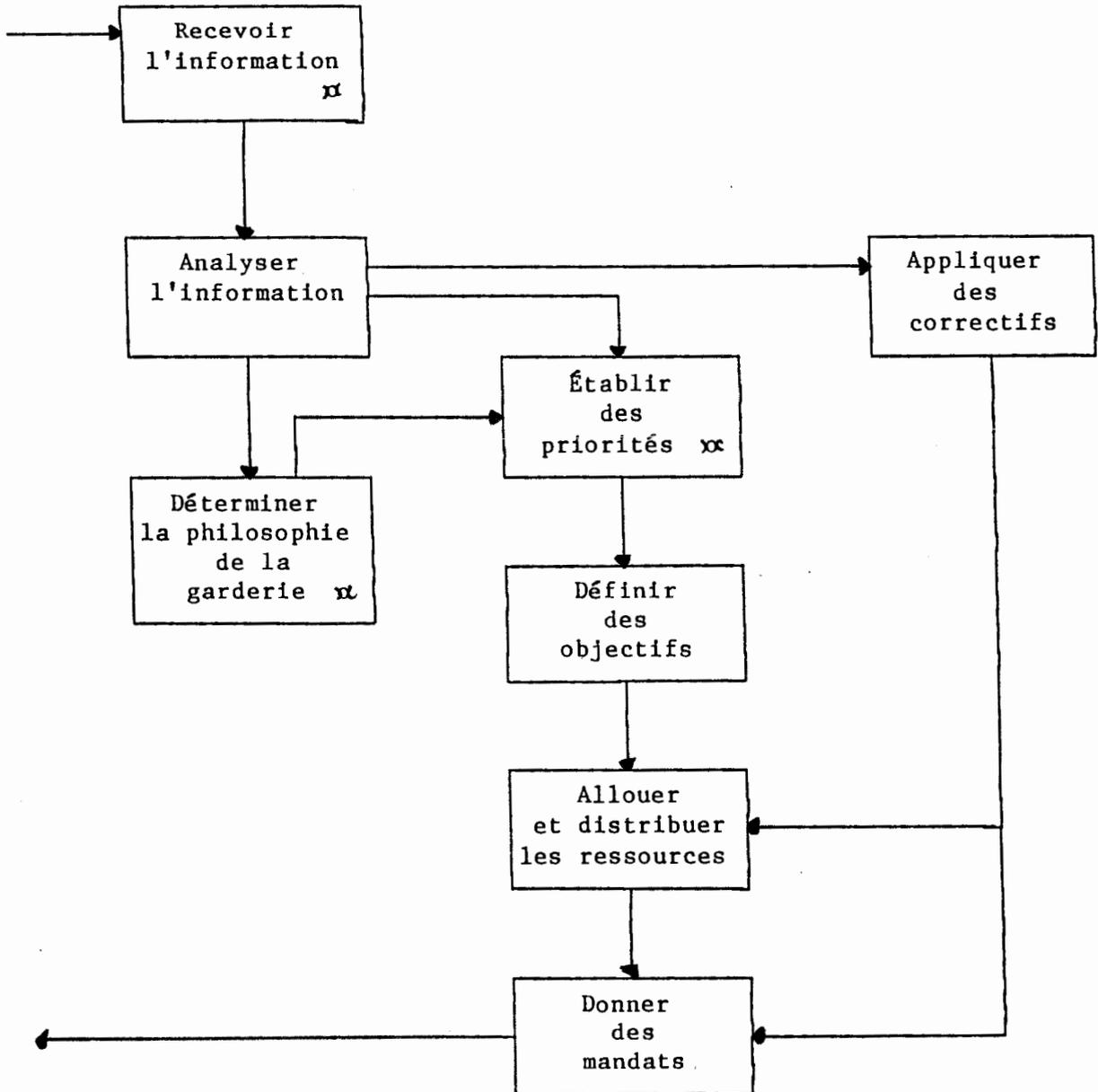
#### 3.2.2.1 Le processus de mise en oeuvre stratégique

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

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

FIGURE 5

## PROCESSUS DE MISE EN OEUVRE STRATÉGIQUE



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

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

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

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

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

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

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

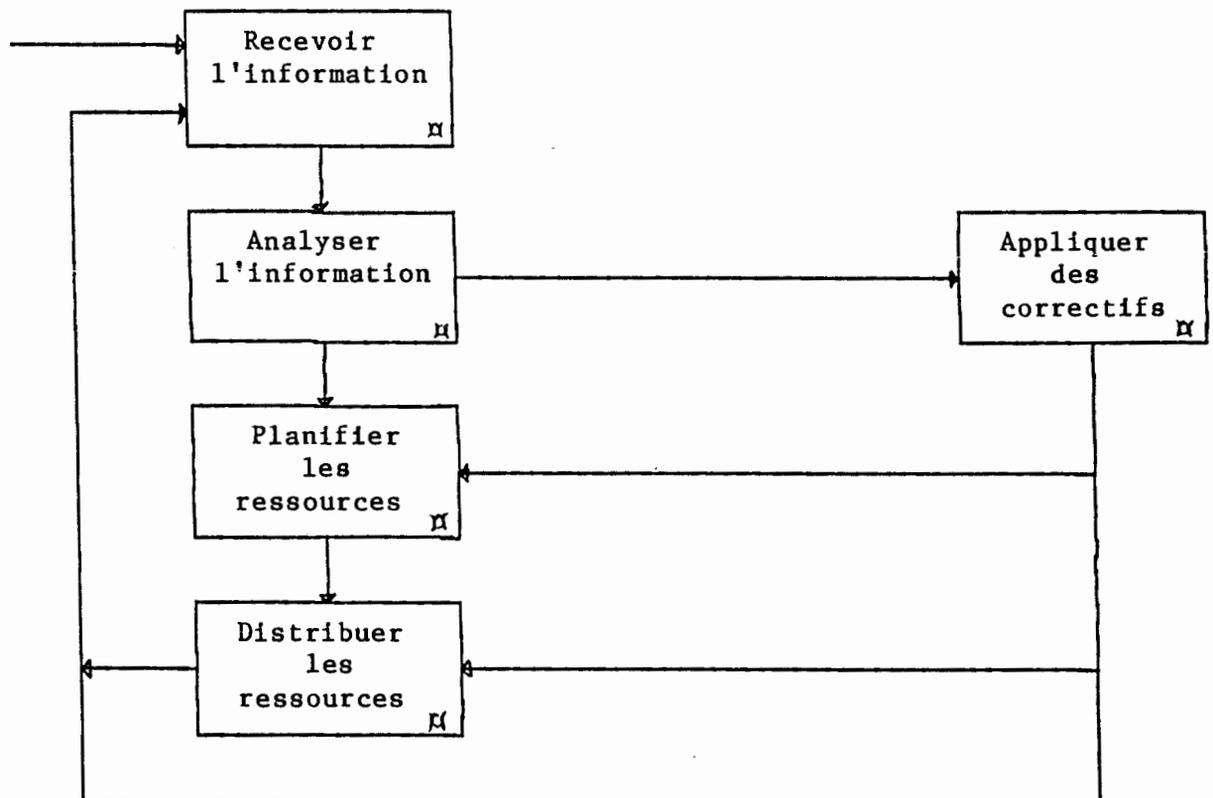
### 3.2.2.2 Le processus de gestion opérationnelle

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

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

FIGURE 6

## PROCESSUS DE GESTION OPÉRATIONNELLE



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

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

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

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

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

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

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

### 3.2.3 LE SOUS-SYSTÈME SERVICE DE GARDE

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

#### 3.2.3.1 Le processus de service de garde

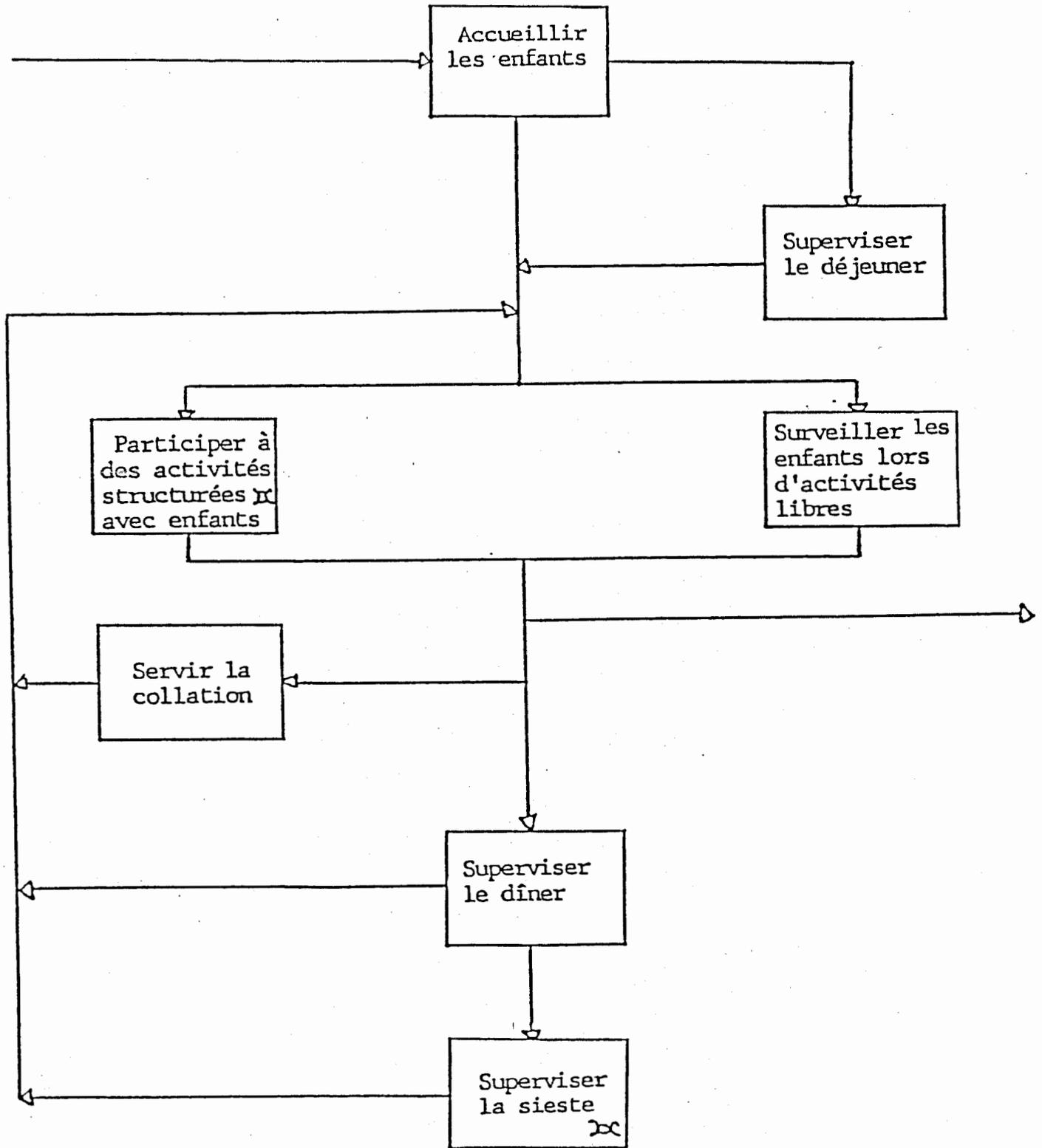
Le processus de service de garde comprend toutes les activités quotidiennes exercées par le personnel de garde auprès des enfants (figure 7, p. 76). Un document (2) produit par le conseil d'administration de la garderie nous révèle que les parents usagers préconisent la tenue d'activités qui tiennent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

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

- 
1. Loi sur les services de garde à l'enfance, op. cit., art. 4, p. 3.
  2. Horaire type d'une journée à la garderie, document interne, sans date.

Figure 7

PROCESSUS DE SERVICE DE GARDE



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

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

### 3.3 Les ressources

#### 3.3.1 LES RESSOURCES HUMAINES

##### 3.3.1.1 Les parents usagers

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

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

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

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

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

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

### 3.3.1.2 Le conseil d'administration

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

### 3.3.1.3 La directrice

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

### 3.3.1.4 Le personnel syndiqué

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

Tableau 8

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

|             | Temps plein | Temps partiel |
|-------------|-------------|---------------|
| Éducatrices | 7           | 2             |
| Cuisinière  | 1           | -             |

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

Tableau 9

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

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

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

**Tableau 10**

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

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

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

Source:  
Document interne.  
Dumais, 1986.

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

### 3.3.2 LES RESSOURCES FINANCIÈRES (1)

#### 3.3.2.1 Politique de facturation

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

---

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

Tableau 11

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

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

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

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

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

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

### 3.3.2.2 Fonds de roulement

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

### 3.3.2.3 Les revenus

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

**Tableau 12**

**REVENUS ANNUELS MAXIMUM POSSIBLES**

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

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

#### 3.3.2.4 Les dépenses

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

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

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

---

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

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

### 3.4 Le climat organisationnel

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.5 Les zones problèmes

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

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

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

#### 3.5.1 LE SYSTÈME DE GESTION

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

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

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

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

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

### 3.5.2 LA GARDERIE COMME MILIEU DE VIE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Figure 8

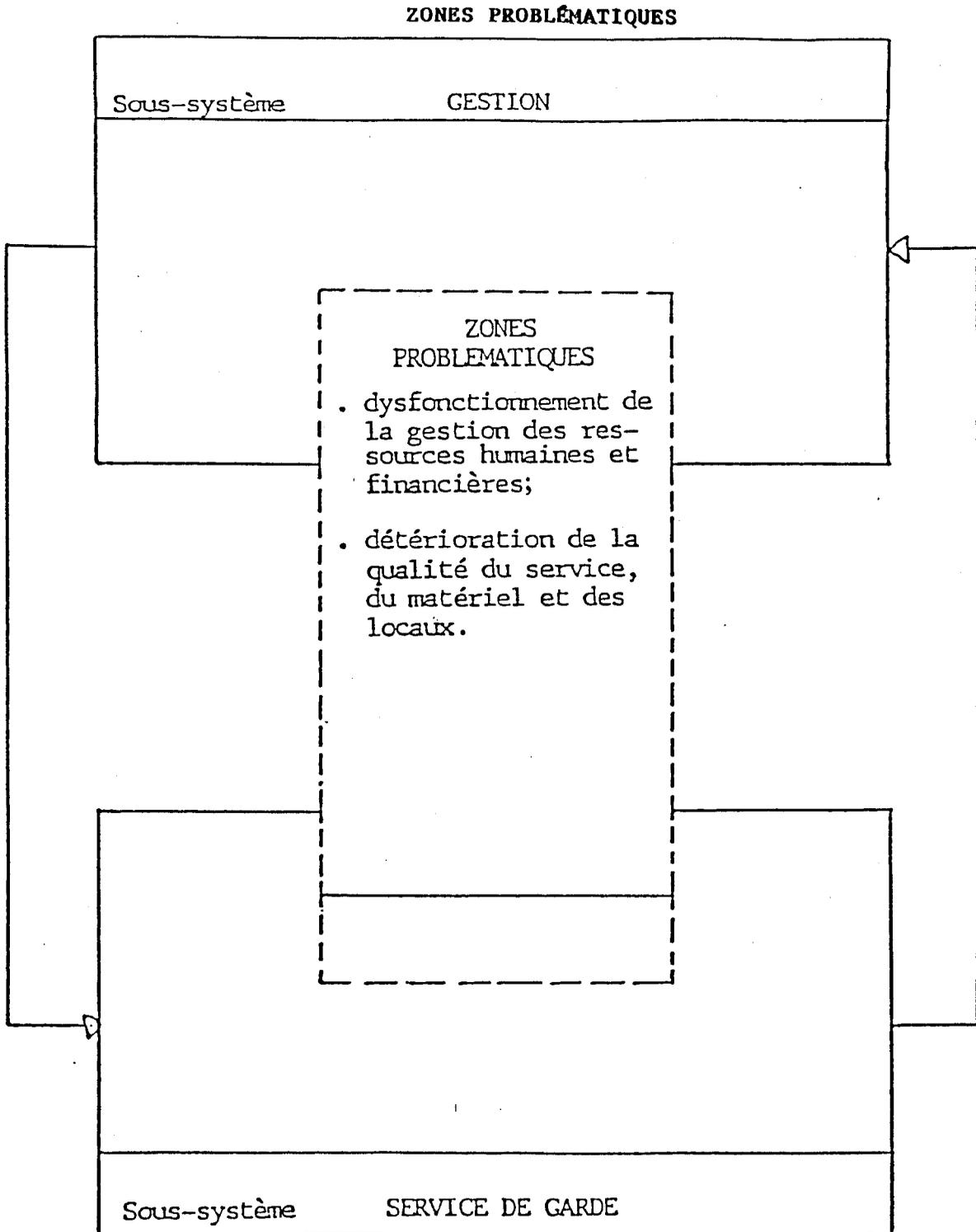
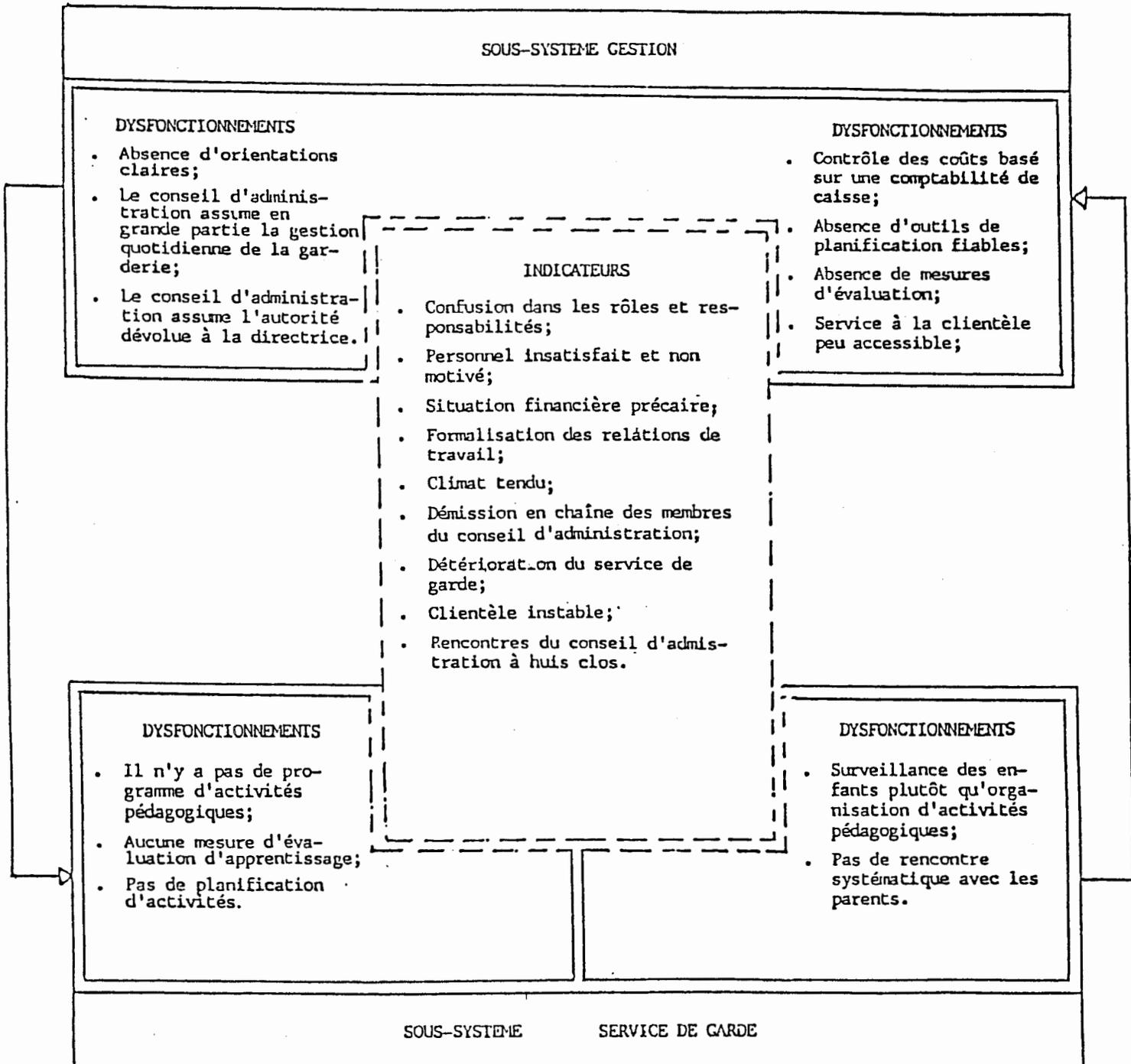


Figure 9

## INDICATEURS ET DYSFONCTIONNEMENTS



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

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

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

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