

QUATRIÈME PARTIE

RÉFLEXION ET ANALYSE

CHAPITRE I - RÉFLEXION MÉTHODOLOGIQUE

1. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

1.1 Démarche réalisée

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

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

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

Tableau 13

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

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

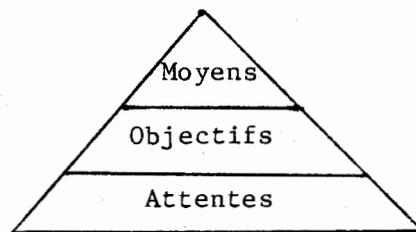
Légende: C = Consultations
E = Entrevues individuelles
O = Observation
P = Participation
S = Support
V = Validation en groupe

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

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

Figure 13

PYRAMIDE D'IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS SOUHAITÉS



Source:
Tremblay, 1987 (document non écrit)

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

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

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

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

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

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

1.2 Comparaison entre la démarche méthodologique proposée et celle réalisée

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

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

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

2. LA RECHERCHE-ACTION

2.1 Son déroulement

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

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

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

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

2.1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

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

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

2.1.2 LA DIRECTRICE

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

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

2.1.3 LE PERSONNEL SYNDIQUÉ

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

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

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

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

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

2.1.4 LA CHERCHEURE

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

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

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

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

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

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

2.2 Le processus de validation

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CHAPITRE II - RÉFLEXION LIÉE AU SAVOIR

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1 La situation financière

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

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

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

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

2.2 La clientèle

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

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

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

2.3 Le personnel

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

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

Tableau 14

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

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

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

2.4 Le fonctionnement

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

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

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

CONCLUSION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

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

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

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

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

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

Documents internes consultés

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

Contrat de travail de la directrice.

Règlements de la Corporation.

Horaire type d'une journée à la garderie.

A N N E X E I

MANDAT

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

Modification à l'accord d'encouragement

ENTRE Garderie
Ci-après appelé - l'employeur -

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

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

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

Numéro Rue Ville

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

COMPOSITION DU COMITÉ

- Nombre de membres désignés par l'entreprise: 2
- Nombre de membres désignés par les salariés: 2

CONTRIBUTION FINANCIÈRE DES PARTIES AUX PRÉSENTES

- Le budget global du comité est de 8000,00 \$.
- L'employeur verse, à titre de contribution à ce projet, un montant égal à 23 % des frais effectivement encourus conformément au présent accord. Toutefois, cette contribution ne doit pas excéder 1840,00 \$ ou un montant supérieur que l'employeur peut approuver subséquemment.
- Les salariés versent, à titre de contribution à ce projet, un montant égal à 2 % des frais effectivement encourus conformément au présent accord. Toutefois, cette contribution ne doit pas excéder 160,00 \$ ou un montant supérieur que les salariés peuvent approuver subséquemment.
- Le ministre du Québec verse, à titre de contribution à ce projet, un montant égal à 75 % des frais effectivement encourus conformément au présent accord. Toutefois, cette contribution ne doit pas excéder 6000,00 \$ ou un montant supérieur que le ministre du Québec peut approuver subséquemment.

DURÉE DE L'ACCORD

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

Notes: — Les articles contenus au verso du formulaire font partie intégrante du présent accord.
 — Chacune des copies doit-être signée.

EN FOI DE QUOI, les parties ont signé:

<u><i>Yves Sauthier</i></u> Employeur	<u><i>Yvette Chouinard</i></u> Date
<u><i>Marcel Sturman</i></u> Salariés	<u><i>10 juin 1987</i></u> Date
<u><i>André Roy</i></u> Le ministre de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu du Québec	<u><i>87 06 12</i></u> Date

IL EST CONVENU DE CE QUI SUIT:

Article 1.00 Formation du comité

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

Article 2.00 Composition du comité

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

Article 3.00 Nomination d'un président

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

Article 4.00 Représentant gouvernemental

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

Article 5.00 Mandat du comité

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

Article 6.00 Tâches du comité

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

Article 7.00 Fonctions du président

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

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

Article 8.00 Information et communication

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

Article 9.00 Confidentialité

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

Article 10.00 Financement

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

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

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

Article 12.00 Modification de l'accord

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

Annexe « A »

SERVICES

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

FRAIS DE DÉPLACEMENT

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

DIVERS

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

FRAIS ADMISSIBLES AUX FINS DE L'ACCORD

A N N E X E I I

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

A N N E X E I I

POLITIQUE RELATIVE À LA GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES

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

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

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

A N N E X E I I I

LES CATÉGORIES DE SERVICES DE GARDE

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

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

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

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

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

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

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

A N N E X E I V

L'AIDE FINANCIÈRE AUX PARENTS

L'AIDE FINANCIÈRE AUX PARENTS

LE PROGRAMME

A fin de faciliter l'accès à des services de garde de qualité, l'Office des services garde à l'enfance, en vertu des pouvoirs que lui confère la Loi sur les services de garde à l'enfance, peut, à certaines conditions, exonérer d'une partie du coût de ces services les parents ou les titulaires de l'autorité parentale.

L' aide financière correspondant à l'exonération accordée aux parents est versée directement au service de garde. Les parents ne déboursent que la différence entre la contribution exigée par le service de garde et le montant d'aide accordée.

L'AIDE ACCORDÉE

Le montant de l'aide financière varie selon le revenu annuel de la famille, la taille de la famille, le nombre d'enfants en garde, le tarif du service de garde et le nombre d'heures pendant lesquelles l'enfant est gardé. Le revenu familial s'obtient en ajoutant au revenu net établi dans la déclaration d'impôt de l'un et l'autre des conjoints les revenus non imposables provenant de prestations et allocations reçues en vertu d'une loi du Québec ou autre.

Le maximum quotidien d'aide financière prévu par enfant de moins de 6 ans est de 10,50 \$ et de 5,25 \$ par enfant de 6 ans et plus. L'enfant qui atteint 6 ans après le 1^{er} octobre est cependant admissible à l'aide maximum de 10,50 \$ jusqu'à ce qu'il fréquente l'école au mois de septembre suivant. L'enfant de plus de 6 ans est également admissible à l'aide financière maximum de 10,50 \$ lors de la semaine de relâche scolaire et des jours de congé pédagogique. La contribution minimale obligatoire est de 1 \$ par jour par famille ou de 0,50 \$ par demi-journée.

L'ADMISSIBILITÉ

Cette aide financière s'adresse aux parents

- dont le revenu familial se situe dans l'échelle reproduite au verso;
- dont le statut de résident du Québec est reconnu au sens de la Loi sur les services de santé et les services sociaux;
- dont l'enfant fréquente un service de garde en garderie titulaire d'un permis de l'Office ou un service de garde en milieu familial reconnu par une agence titulaire d'un permis de l'Office ou un service de garde en milieu scolaire enregistré à l'Office.

L' aide financière pour les enfants gardés dans un service de garde en milieu scolaire est accordée aux parents lorsque ces derniers sont tous deux absents du foyer parce qu'ils travaillent ou étudient. Dans le cas d'une famille monoparentale, l'aide est également accordée lorsque le travail ou les études sont les raisons de l'absence du foyer.

LA DEMANDE D'AIDE FINANCIÈRE

Le programme d'aide financière aux parents est administré par les directions régionales Travail-Québec du ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du revenu.

C' est aux directions régionales Travail-Québec ou au service de garde qu'il faut s'adresser pour obtenir des renseignements additionnels et le formulaire intitulé *DEMANDE D'AIDE FINANCIÈRE POUR ENFANT EN GARDE*.

Aucun versement d'aide financière ne peut rétroagir à plus de 30 jours de la réception d'une demande dûment remplie.

ÉCHELLE D'EXONÉRATION ET AIDE FINANCIÈRE*

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

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

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

BUREAUX RÉGIONAUX SERVICES RÉGIONALISÉS TRAVAIL-QUÉBEC

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

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

* EN VIGUEUR LE 27 OCTOBRE 1986.

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

A N N E X E V

ARTICLE 7 DE LA CONVENTION COLLECTIVE DE LA GARDERIE

A N N E X E V

ARTICLE 7 DE LA CONVENTION COLLECTIVE DE LA GARDERIE

ARTICLE 7 TITRES ET LIBELLÉS DES EMPLOYÉS

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

7.02 Monitrice-éducatrice

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

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

7.03 Cuisinière

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

A N N E X E V I

ÉTAT DES REVENUS ET DÉPENSES DE LA GARDERIE

ÉTAT DES REVENUS ET DÉPENSES DE LA GARDERIE

	Prévisions 1987-1988	1986-1987	1985-1986
REVENUS			
Revenus de frais de garde	182 560		
Contributions des parents		64 140	77 080
Aide financière aux parents OSGE		87 730	95 961
Subvention de fonctionnement OSGE ¹	59 670	53 040	54 825
Subvention de logement OSGE	7 469	4 795	4 502
Inscriptions	840	1 315	1 660
Autres	1 350	4 894	1 139
	251 889	216 164	235 487
DÉPENSES			
Salaires et avantages sociaux	197 993	173 916	171 860
Loyer (+ hypothèque)	12 208	10 072	7 200
Électricité	4 000	3 920	2 389
Téléphone	600	540	737
Assurances	2 845	2 140	1 077
Taxes	520	708	67
Nourriture ²	15 648	13 698	14 995
Entretien ménager	3 910	7 464	5 950
Entretien & réparation des locaux ³	1 000	748	607
Activités sociales	1 304	355	997
Matériel éducatif	2 500	2 148	1 906
Frais de voyage & de représentation	2 000	672	22
Équipement (polisseuse)	1000		
Poste	500	474	299
Abonnements & cotisations ass.	100	50	
Honoraires professionnels	2 000	1 425	4 813
Contrat de service - comptabilité ⁴	3 000	2 016	1 812
Fournitures de bureau	650	289	1 296
Photocopies & impression	200		
Publicité ⁵	1 000	295	25
Intérêts sur dette à court terme	600	1 188	
Frais de banque	500	567	160
Créances irrécouvrables	500	866	452
Divers	500	323	503
Entretien & rép. matériel roulant		1 243	1 975
Amortissement - bâtisse		7 239	
Amortissement - équipements		946	649
Amortissement - matériel roulant			1 600
Amort. - améliorations locatives			1 601
	255 078	233 302	222 992
EXCÉDENT (PERTE)	(3 189)	(17 138)	12 495

1. Subvention basée sur une participation de l'OSGE de 4,5 \$ x 51 enfants x 260 jours.
2. Calcul de base: 1,20 \$/enfant/jour.
3. Aucun montant prévu pour le déneigement et l'entretien des espaces verts.
4. Comprend des frais de déplacement hebdomadaire de 20 \$ accordés à la directrice.
5. Inclus frais de remplacement de vacances de la directrice.

A N N E X E V I I

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (1)

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

* BFD : Banque fédérale de développement

** C.A.: Conseil d'administration

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (2)

NO	OBJET	OBJECTIF	OPÉRATIONS	RESPONSABILITÉ	COLLABORATION	ÉCHÉANCIER	RÉSULTAT
5	Planification	Préparer un plan quinquennal (89-92) de développement en matière d'équipement	.Faire un inventaire de l'équipement et inclure une brève description de l'état dans lequel il se trouve	Directrice	Éducatrices (collaboration)	Janvier 1988	
			.Définir des orientations et priorités	Comité formé de deux éducatrices de groupe d'âges différents et d'un parent	Éducatrices et parents (collaboration) Directrice (support) C.A. (approbation)	Février 1988	Comité planification des équipements
			.Élaboration du plan	Comité	Éducatrices et parents (collaboration) Directrice (support) C.A. (recommandation) A.G.* (approbation)	Assemblée générale annuelle (mai 1988)	Plan quinquennal de développement en matière d'équipement
6	Achats	Impliquer le personnel dans le choix du matériel à se procurer	.Faire un estimé des dépenses annuelles (et mensuelles) en fournitures courantes à l'usage des éducatrices, le résiduel constituant le budget réservé aux achats de matériel didactique et de jouets	Directrice	Comptable (collaboration)	Janvier 1988	
			.Établir des critères de priorisation d'achat de matériel didactique et de jouets	Un comité formé d'une éducatrice par groupe d'âges	Éducatrices (collaboration) Directrice (support)	Janvier 1988	Comité d'achat
			.Fait des recommandations d'achat	Comité	Éducatrices (collaboration) Directrice (support)	Février 1988	Achat de matériel adéquat

* A.G.: Assemblée générale

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (3)

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

* Office des services de garde à l'enfance

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (4)

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

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (5)

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

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (6)

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

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (7)

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

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (8)

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

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (9)

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

PLAN D'ACTIVITÉS 1987-1988 (10)

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

A N N E X E V I I I

GRILLE D'ÉVALUATION D'UNE RÉUNION D'EXPRESSION

GRILLE D'ÉVALUATION D'UNE RÉUNION D'EXPRESSION

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

La méthode de travail

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

L'Intérêt des idées produites

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