

MÉMOIRE

Un premier pas dans la bonne direction, mais...

Concernant le :

Projet de loi n° 27
*Loi sur l'optimisation des services de
garde éducatifs à l'enfance subventionnés*

Rédigé par :
Conseil québécois des services de garde éducatifs à l'enfance

Déposé le 15 janvier 2015
À la Commission des relations avec les citoyens

Conseil québécois des services de garde éducatifs à l'enfance

2480, chemin Sainte-Foy, bureau 110

Québec (Québec) G1V 1T6

Téléphone : 418 659-1521 ou 1 888 916-7688

Site Web : www.cqsgee.qc.ca

Dépôt légal - 1^{er} trimestre 2015

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Ce document est disponible gratuitement sur demande.

La reproduction d'extraits est autorisée à des fins non commerciales avec mention de la source.

Toute reproduction partielle doit être fidèle au texte utilisé.

Table des matières

Présentation	4
Introduction	5
<i>Les étapes</i>	<i>5</i>
Entente de service prescrite - tous les prestataires	6
<i>Recommandations des membres du CQSGEE : CPE</i>	<i>7</i>
<i>Recommandations des membres du CQSGEE : RSG</i>	<i>8</i>
<i>Résiliation de l'entente de service (ou contrat d'utilisation)</i>	<i>9</i>
Renseignements faux et trompeurs	10
<i>Recommandations du CQSGEE</i>	<i>10</i>
Sanctions et pénalités	11
Conclusion et recommandations	12
Annexes	13

PRÉSENTATION

Le **Conseil québécois des services de garde éducatifs à l'enfance** (CQSGEE) a pour mission de représenter les intérêts collectifs de ses membres, soit les titulaires de permis d'un service de garde éducatif à l'enfance et de promouvoir et soutenir l'amélioration continue de la qualité des services de garde éducatifs.

Pour réaliser sa mission, le CQSGEE assure la communication, la consultation, la formation et l'information de manière constante et transparente avec ses membres actifs.

Le CQSGEE est connu pour sa vision et son expertise dans les grands débats portant sur les services de garde et également comme agent de rapprochement, de synergie, d'alliance et de travail proactif et constructif. Le CQSGEE se reconnaît comme l'association provinciale qui répond aux besoins des corporations du réseau des services de garde tant au niveau des services offerts que de la représentation. Dans la réalisation de sa mission et l'atteinte de sa vision, le CQSGEE s'est doté des valeurs suivantes : la transparence, la qualité, la concertation, l'écoute et l'innovation.

Le CQSGEE représente plus de 150 corporations à but non lucratif (CPE / BC) offrant au-delà de 42 000 places à contribution réduite dans le réseau des services de garde éducatifs à l'enfance au Québec.

Considérant :

- l'expertise développée au cours des 10 dernières années par le CQSGEE auprès des parents administrateurs et des directions générales des centres de la petite enfance (CPE) et des bureaux coordonnateurs (BC) de la garde en milieu familial;
- l'expertise développée par les membres et les représentants du CQSGEE en ce qui concerne les responsabilités et les mandats octroyés aux CPE et aux BC;
- les principales conclusions d'une journée de consultation organisée par le CQSGEE le 12 décembre 2014 et portant sur le projet de loi 27;
- la position des membres du CQSGEE concernant l'ensemble des actions à privilégier par le gouvernement du Québec afin d'atteindre l'optimisation du réseau des services de garde éducatifs à l'enfance, et ce, tant en CPE qu'en milieu familial.

Subséquentement :

Le CQSGEE est d'avis que le projet de loi 27 **constitue un premier pas** en vue d'optimiser les services de garde éducatifs à l'enfance, mais qu'il ne peut être adopté tel que présenté le 26 novembre 2014 par la ministre de la Famille, M^{me} Francine Charbonneau. De plus, d'autres avenues doivent aussi être analysées afin d'assurer l'optimisation des services de garde éducatifs à l'enfance. En ce sens, le CQSGEE recommande à la ministre Charbonneau de prendre connaissance des pistes de solution inscrites au rapport du *Chantier sur la qualité et sur la pérennité des services et sur l'optimisation de leur financement* et de mettre en place rapidement des comités de travail.

INTRODUCTION

Les étapes

Décembre 2013 - Dépôt du rapport du *Chantier sur la qualité et sur la pérennité des services de garde et sur l'optimisation de leur financement* dont **l'une des recommandations** se lit comme suit : « *Sensibiliser les RSG et leurs associations représentatives aux pratiques inappropriées de certaines d'entre elles eu égard à l'utilisation des subventions.* »

30 septembre 2014 - Point de presse du CQSGEE dénonçant **l'utilisation non appropriée des subventions**. *Dans la foulée des efforts du gouvernement Couillard pour retrouver l'équilibre budgétaire, le CQSGEE demande à la ministre de la Famille, M^{me} Francine Charbonneau, d'accroître et de resserrer les moyens d'intervention des bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial et d'augmenter le nombre d'enquêteurs financiers avant d'initier des mesures qui affecteront la qualité et l'accessibilité des services de garde. Le robinet fuit, il faut stopper le gaspillage avant de couper dans le réseau!*

Octobre 2014 - Tournée provinciale des **Groupes STRATÉGIES BC** menée par le CQSGEE.

4 novembre 2014 - Dépôt à la ministre de la Famille, M^{me} Francine Charbonneau, d'un document officiel détaillant l'opinion des gestionnaires des bureaux coordonnateurs rencontrés lors de la tournée provinciale nommée ci-dessus et proposant **12 pistes de solution** concrètes.

26 novembre 2014 - Dépôt du projet de loi 27.

12 décembre 2014 - Consultations des membres du CQSGEE portant sur le projet de loi 27 - Boucherville.

ENTENTE DE SERVICE PRESCRITE - TOUS LES PRESTATAIRES

- Le projet de loi 27 prévoit que la ministre détermine le contenu de l'entente de service et qu'elle sera **obligatoire pour tous les prestataires** de services de garde subventionnés. Cette entente déterminera aussi les frais ou contributions supplémentaires qui peuvent être demandés. Actuellement, ces frais supplémentaires sont prévus dans les annexes A à D « article 10, *Règlement sur la contribution réduite (RCR)* ».
- À la lecture du projet de loi 27, nous comprenons que le contenu de cette entente pourrait varier en fonction de qui est partie à cette entente : titulaire d'un permis de CPE, titulaire d'un permis de garderie et personne responsable d'un service de garde en milieu familial. Depuis le 1^{er} novembre 2008, le modèle est déjà prescrit pour les titulaires de permis de CPE et de garderie privée subventionnée. Sur le site Web, le ministère invite, sans les contraintes, les personnes responsables d'un service de garde en milieu familial à utiliser les modèles compte tenu qu'ils respectent la LSGEE, le RCR ainsi que la *Loi sur la protection du consommateur* (LPC).
- Par ailleurs, il est prévu, au projet de loi 27, que la ministre ne pourra contrevenir aux dispositions de l'entente collective intervenue entre le gouvernement du Québec et les associations représentatives des personnes responsables d'un service de garde en milieu familial (RSG) dans l'élaboration des ententes de service prescrites.

Pour cette partie du mémoire qui concerne l'entente de service prescrite, nous traiterons d'abord celle qui est actuellement valide pour les CPE et ensuite, celle qui sera destinée aux RSG.

Recommandations des membres du CQSGEE : Centres de la petite enfance (CPE)

Selon l'avis de nos membres, l'entente de service actuellement prescrite correspond, dans l'ensemble, aux attentes et aux besoins des CPE. Cependant, afin d'en maximiser l'utilisation, quelques ajouts et modifications sont souhaitables.

- 1) Afin que sa valeur légale et que les impacts de son non-respect soient mieux saisis par les signataires, l'appellation de l'entente de service doit être modifiée par : **CONTRAT D'UTILISATION D'UN SERVICE DE GARDE SUBVENTIONNÉ.**
- 2) Afin d'entraîner une prise au sérieux plus considérable de la part du parent utilisateur, nous suggérons d'exiger l'inscription du numéro d'assurance sociale à la signature du contrat d'utilisation.
- 3) Afin que le parent soit informé de façon claire et précise sur ses droits et responsabilités en tant qu'utilisateur d'un service de garde subventionné, un préambule doit être prévu au contrat d'utilisation. De plus, ce préambule doit signifier la valeur des sommes injectées par l'État pour chaque jour de garde.
- 4) Afin que les parents utilisateurs considèrent davantage ce document comme étant officiel et comparable aux autres contrats en ce qui concerne les responsabilités et les engagements, nous suggérons d'ajouter une case à cocher qui mentionne : « Je confirme que les renseignements inscrits à ce contrat sont véridiques ». De plus, il serait judicieux d'exiger aux parents utilisateurs de parapher chacune des pages comme c'est le cas pour les autres contrats.
- 5) Afin de faciliter les communications, il serait souhaitable d'ajouter un espace pour que le parent puisse inscrire son numéro de téléphone et son adresse courriel.
- 6) Afin de sensibiliser davantage le parent utilisateur à l'importance de signaler l'absence de son ou de ses enfants (cette obligation n'est pas toujours respectée), nous suggérons d'ajouter une case à cocher, par exemple : « Je m'engage à signaler, avant 8 h 45, l'absence de mon enfant à la personne désignée comme étant la responsable ». Le fait de signaler une absence a une incidence sur le remplacement de l'enfant absent (hausse du taux d'occupation réel) ou sur l'organisation du travail. De plus, afin de faciliter la gestion du taux d'occupation réel, le nouveau contrat d'utilisation devra prévoir une annexe advenant la libération volontaire et temporaire d'une place (exemple : arrivée d'un nouveau-né, voyage à l'étranger, etc.)

- 7) Afin de mieux cerner les besoins réels des parents utilisateurs, l'article 3 de l'entente de service actuellement prescrite, soit la période de services de garde retenue par le parent, devrait être, au nouveau contrat d'utilisation, obligatoire et non seulement à titre indicatif.
- 8) Afin d'optimiser les opérations, prévoir la reconduction du contrat d'utilisation d'un service de garde si les modalités inscrites demeurent valides.
- 9) Quelques recommandations en vrac :
 - ✓ pouvoir imprimer le contrat d'utilisation recto verso;
 - ✓ pouvoir insérer la signature électronique pour la transmission au parent;
 - ✓ harmoniser les modalités de paiement prévues au contrat d'utilisation et aux différentes annexes afin que toutes les options possibles s'y retrouvent;
 - ✓ ajouter une ligne pour inscrire la date de résiliation de l'entente de service;
 - ✓ ajouter les frais de dépassement du 10 heures;
 - ✓ éviter le dédoublement d'informations entre la fiche d'inscription de l'enfant et le contrat d'utilisation;
 - ✓ ajouter une pénalité monétaire pour manque de fonds dans le cas d'un paiement préautorisé comme c'est le cas pour les chèques sans provision.

Recommandations des membres du CQSGEE :

Personnes responsables d'un service de garde en milieu familial (RSG)

Les membres du CQSGEE croient que l'entente de service actuellement prescrite pour les centres de la petite enfance constitue une bonne base pour établir le contrat d'utilisation d'un service de garde subventionné en milieu familial qui sera, par l'adoption du projet de loi 27, rendu obligatoire pour les RSG. Ce nouveau contrat d'utilisation nécessitera toutefois quelques ajustements supplémentaires afin que les RSG soient soumises aux mêmes exigences que tous les autres prestataires de services de garde subventionnés par le gouvernement du Québec.

- 1) Afin d'être en mesure de pouvoir s'assurer de la compréhension du parent utilisateur de ses droits et de ses obligations, la signature du contrat d'utilisation devra être effectuée à la suite d'une rencontre d'information organisée par le bureau coordonnateur.
- 2) Afin de faciliter les communications entre le parent utilisateur et le bureau coordonnateur, il serait souhaitable d'ajouter un espace pour que le parent puisse

inscrire son numéro de téléphone et son adresse courriel puisque le bureau coordonnateur ne possède pas la fiche d'inscription de l'enfant.

- 3) Afin de mieux cerner les besoins réels des parents utilisateurs, l'article 3 (*Période de services de garde retenue par le parent*) du contrat d'utilisation devrait être obligatoire et non à titre indicatif. De plus, le contrat d'utilisation devra refléter les heures d'ouverture de la prestataire conformément aux exigences du *Règlement sur les services de garde éducatifs à l'enfance* (RSGEE).
- 4) Afin d'informer les parents des journées d'absences de prestation de services subventionnées durant lesquelles il doit y avoir fermeture du service de garde (APSS), nous proposons d'inclure, au contrat d'utilisation, un encadré distinct à cet effet.
- 5) Afin de faciliter la compréhension du parent utilisateur, il serait souhaitable de prévoir un espace supplémentaire au contrat d'utilisation afin d'y inscrire les changements dans l'offre de services du prestataire (ex. : congés du temps des Fêtes) à l'article 2 (*Description et prestation des services du prestataire*), et ce, conformément à ce qui est prévu à l'Instruction 11.

Résiliation de l'entente de service (ou contrat d'utilisation) **(réf. : art. 4 du projet de loi 27 qui traite de l'ajout de l'article 101.2.3 à LSGEE)**

Le CQSGEE profite de l'occasion qui lui est offerte pour mettre en garde la ministre Charbonneau relativement aux pénalités qui pourraient être exigées aux parents suite à l'ajout de l'article 101.2.3 LSGEE. En effet, cet ajout pourrait faire en sorte que le prestataire qui reçoit une compensation financière suite à la résiliation d'un contrat d'utilisation pourrait aussi exiger le versement de la subvention. Ainsi, l'intention du législateur doit être clarifiée afin d'assurer une saine gestion des sommes publiques versées. Nous croyons qu'il est préférable de maintenir l'application du paragraphe B de l'article 195 de la Loi sur la protection du consommateur (chapitre P-40.1).

L'opinion de nos membres face aux modalités de résiliation du contrat d'utilisation cherche davantage à faciliter l'organisation de l'offre de services plutôt qu'une compensation monétaire difficilement récupérable. Par ailleurs, afin de contrer l'insécurité du parent utilisateur pouvant être liée à la signature d'un contrat d'utilisation à court terme, nous recommandons que la durée du nouveau contrat d'utilisation soit prescrite. De plus, le formulaire de résiliation, dans sa forme actuelle, est inadéquat. Il faudra ajouter un espace pour indiquer la date de la dernière journée de fréquentation prévue.

RENSEIGNEMENTS FAUX ET TROMPEURS

Le concept de « *renseignements faux ou trompeurs* » n'est pas nouveau dans le réseau des services de garde et dans le jargon légal québécois et canadien. En effet, la LSGEE prévoit actuellement certaines situations où des sanctions sont prévues suite à l'inscription de renseignements faux ou trompeurs (voir par exemple les articles 49, 113, 114 et 115 LSGEE).

Par contre, l'expression « *renseignements faux ou trompeurs* » n'est pas définie dans la LSGEE. Par contre, ce concept a été interprété par les tribunaux à de nombreuses reprises. Dans ce contexte, voici certaines citations qui permettent de mieux saisir le concept de « *renseignements faux ou trompeurs* » :

- ⊙ « *L'exigence selon laquelle une fausse déclaration doit être faite sciemment signifie que les fausses déclarations faites innocemment n'entraînent pas de pénalité. Il est nécessaire que le prestataire ou l'auteur de la déclaration ait su qu'elle était fausse. En permettant l'établissement d'une pénalité, ces articles impliquent qu'une certaine conduite malhonnête a eu lieu, soit la présentation en toute connaissance de cause de faits trompeurs.* »¹
- ⊙ « *Le simple fait qu'une déclaration soit fausse sur le plan juridique ne signifie pas nécessairement que la personne qui l'a faite savait qu'elle était fausse. La répétition d'une fausse déclaration ne signifie pas non plus que la personne sait qu'elle est fausse. La personne doit savoir subjectivement que la déclaration est fausse. En d'autres mots, avant qu'une pénalité ne puisse être imposée, il faut déterminer que le prestataire a agi de mauvaise foi, c'est-à-dire de façon malhonnête.* »²

Recommandations du CQSGEE :

- 1) Le contrat d'utilisation devra contenir un préambule afin d'informer le parent, de façon claire et précise, de ses droits et responsabilités en tant qu'utilisateur d'un service de garde subventionné. De plus, ce préambule doit signifier la valeur des sommes injectées par l'État pour chaque jour de garde.

¹ Canada (P.G.) c. Gates, [1995] 3 C.F. 17 (C.A.F.) A-600-94

Canada (P.G.) c. Purcell, [1996] 1 C.F. 644 (C.A.F.) A-694-94

Mootoo c. Canada (ministre du Développement des ressources humaines), [2003] A.C.F. n° 724 (C.A.F.) A-438-02

Bajwa c. Canada, [2003] A.C.F. n° 1365 (C.A.F.) A-89-02

² Canada (P.G.) c. Gates, [1995] 3 C.F. 17 (C.A.F.) A-600-94

Demers c. Canada (Commission de l'assurance-emploi du Canada), 1^{er} décembre 1998, A.C.F. n° 1810 (C.A.F.) A-171-98

Moretto c. Canada (P.G.), 24 mars 1998, A.C.F. n° 438 (C.A.F.) A-667-96

Mootoo c. Canada (ministre du Développement des ressources humaines), [2003] A.C.F. n° 724 (C.A.F.) A-438-02

- 2) La fiche d'assiduité et le formulaire de réclamation de la subvention devraient être réunis dans un seul document. Celui-ci devrait être complété et signé par le parent utilisateur d'un service de garde en milieu familial à toutes les deux semaines. De cette manière, en plus d'éviter la transmission non simultanée de deux documents distincts, le parent utilisateur serait à même de constater les données relatives aux sommes injectées par l'État pour chaque période. Une copie de ce document, dûment signé par le parent utilisateur, devrait obligatoirement lui être remise à toutes les périodes.
- 3) Il faut élargir les pouvoirs délégués aux bureaux coordonnateurs (BC) afin qu'ils puissent être en mesure de mieux réaliser le mandat qui leur est octroyé à l'article 42(5) LSGEE. Dans le cadre de l'analyse financière effectuée par le BC, celui-ci doit se voir attribuer les pouvoirs dévolus à l'article 24 du Règlement sur la contribution réduite (RCR).
- 4) L'ajout d'une visite de surveillance dédiée exclusivement à la vérification financière est nécessaire, car actuellement, le temps accordé pour réaliser ce mandat à l'intérieur des trois visites prescrites, n'est pas suffisant.
- 5) La production d'un rapport annuel d'activités devrait être également obligatoire pour les RSG, comme c'est le cas pour les autres prestataires de services de garde subventionnés à même les fonds publics.
- 6) Afin d'assurer une standardisation des pratiques d'analyse financière, une procédure de vérification administrative des dossiers des RSG devrait être mise en place et le mandat d'application de cette même procédure devra être confié aux BC.

SANCTIONS ET PÉNALITÉS

La position des membres du CQSGEE est très claire : les parents ne doivent pas faire face à des sanctions et pénalités, car actuellement, ils sont pris en otage en raison du manque de disponibilité des places dans le réseau des services de garde.

Par contre, nous sommes d'avis qu'un immense travail de sensibilisation est nécessaire pour que les parents du Québec soient davantage conscients du processus de versement de fonds publics déclenchés par la signature d'une fiche d'assiduité. Une campagne d'information continue est donc souhaitable et devrait être mise en place aussitôt que possible par les instances concernées.

Le CQSGEE suggère également la mise en place d'une ligne d'information directe pour les parents utilisateurs. Par ailleurs, il serait intéressant d'explorer la possibilité d'ajouter une séance d'information sur le fonctionnement des services de garde pendant les cours prénataux offerts par divers organismes. Finalement, l'ajout d'une section informative sur les services de garde dans le guide *Mieux vivre avec son enfant* serait une autre idée intéressante pour rejoindre le plus grand nombre de parents possible.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Le CQSGEE félicite la ministre de la Famille, M^{me} Francine Charbonneau, pour le dépôt du projet de loi 27. Il s'agit **d'un premier pas** dans la bonne direction. Cependant, il ne faut pas croire que ce projet de loi règle tous les problèmes. Par conséquent, le CQSGEE recommande les options suivantes à la ministre de la Famille :

- 1) Que l'appellation de l'entente de service soit modifiée par **CONTRAT D'UTILISATION D'UN SERVICE DE GARDE SUBVENTIONNÉ** afin que sa valeur légale et les impacts de son non-respect soient mieux saisis par les signataires.
- 2) Que le contrat d'utilisation d'un service de garde en installation (CPE) subisse quelques modifications afin de maximiser son utilisation.
- 3) Que le contrat d'utilisation d'un service de garde en milieu familial qui sera prescrit par l'adoption du projet de loi 27 pour les personnes responsables d'un service de garde en milieu familial (RSG) soit basé sur l'entente de service existante en CPE, mais qu'il fasse l'objet d'ajouts au niveau de la rédaction.
- 4) Que la signature du contrat d'utilisation d'un service de garde subventionné en milieu familial soit effectuée à la suite d'une rencontre d'information organisée par le bureau coordonnateur afin d'être en mesure de pouvoir s'assurer de la compréhension du parent utilisateur de ses droits et de ses obligations.
- 5) Que les 12 pistes de solution établies par les membres du CQSGEE pour contrer l'utilisation inappropriée des subventions en milieu familial soient étudiées par les instances concernées.

En terminant, le CQSGEE recommande à la ministre de la Famille que les différentes pistes de solution avancées dans le rapport du *Chantier sur la qualité et sur la pérennité des services de garde et sur l'optimisation de leur financement* soient étudiées par des comités de travail distincts qui devront amorcer leurs travaux rapidement. Nous nous permettons également de rappeler à la ministre de la Famille que les conclusions de ce rapport sont partagées par tous les acteurs du réseau des services de garde éducatifs à l'enfance, ce qui permet une avancée importante dans la continuité des travaux.

ANNEXES

- 1) 12 pistes de solution établies par les membres du CQSGEE pour contrer l'utilisation inappropriée des subventions en milieu familial.
- 2) Rapport du *Chantier sur la qualité et sur la pérennité des services de garde et sur l'optimisation de leur financement*.

Le 4 novembre 2014

Madame Francine Charbonneau
Ministre de la Famille
425, rue St-Amable, 4^e étage
Québec (Québec) G1R 4Z1

Objet : Utilisation inappropriée des subventions - Pistes de solutions

Madame la Ministre,

Le 30 septembre dernier, le Conseil québécois des services de garde éducatif à l'enfance (CQSGEE), vous demandait, lors d'un point de presse, d'accroître et de resserrer les moyens d'intervention des bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial (BC) et d'augmenter le nombre d'enquêteurs financiers avant d'initier des mesures qui pourraient affecter la qualité et l'accessibilité des services de garde.

À la suite de cette sortie publique, nous avons effectué une tournée provinciale au cours de laquelle nous avons discuté plus spécifiquement, avec le personnel et les directions des BC, de l'une de leurs fonctions précisée à l'article 42 (5) de la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance* (LSGEE), soit celle d'administrer l'octroi, le paiement, le maintien, la suspension, la diminution, le retrait ou la récupération de subventions aux personnes responsables d'un service de garde en milieu familial (RSG). Le problème dénoncé lors du point de presse du 30 septembre, soit l'utilisation inappropriée des subventions par les RSG, a été au centre des discussions, et ce, en vue, notamment, d'identifier des pistes de solutions à cette situation.

En plus de vouloir s'assurer d'une utilisation appropriée des subventions, le CQSGEE désire, par cette démarche, harmoniser les pratiques, développer une compréhension commune de la fonction dévolue aux BC par l'article 42 (5) de la LSGEE ainsi que du mandat du ministère de la Famille (MF) à cet égard, et enfin, améliorer l'accessibilité aux services de garde en milieu familial.

À ces fins, le CQSGEE vous demande ainsi de :

1. Prescrire une entente de services devant être signée par le parent et la RSG en présence d'un membre du personnel du BC.
2. Coordonner la fréquence d'envoi des fiches d'assiduité et des fiches de réclamation par la RSG aux BC afin de faciliter la vérification des documents (réf : Instruction 9, article 4).
3. Augmenter le délai entre la réception des fiches d'assiduité et le versement de la subvention à la RSG afin d'assurer une vérification rigoureuse.

4. Permettre de suspendre le versement de la subvention jusqu'à ce que tous les documents manquants ou qui nécessitent corrections n'aient pas été reçus ou corrigés (réf : Instruction 9, articles 5 (2) et 6).
5. Imposer aux RSG une tenue de livre séparée de leur comptabilité personnelle ou familiale et permettre aux BC de consulter la comptabilité du service de garde et d'obtenir une copie du relevé 24 de la RSG.
6. Ajouter une visite à l'improviste portant spécifiquement sur la vérification de l'aspect administratif (réf : *Règlement sur les services de garde éducatifs à l'enfance* (RSGEE), article 86).
7. Octroyer aux BC un pouvoir similaire à celui dévolu aux inspecteurs du MF par l'article 73 (2) de la LSGEE, soit de pénétrer à toute heure raisonnable dans tout lieu où sont fournis des services de garde en milieu familial afin de s'assurer du respect des dispositions du chapitre VII de la loi (Contributions et subventions).
8. Émettre une instruction, complémentaire à l'instruction 9, portant spécifiquement sur l'administration, par les BC, de la suspension, de la diminution, du retrait ou de la récupération de subventions aux RSG et des suivis pouvant en découler (réf : LSGEE, article 42 (5)).
9. Ajouter au rapport financier annuel des BC un poste exceptionnel permettant d'inscrire le montant de la récupération de subventions versées en trop au cours des années antérieures, et ce, afin que ce montant ne soit pas comptabilisé dans le surplus de la corporation.
10. Améliorer l'accès, pour les BC, au personnel du MF en dédiant une équipe spécifique au milieu familial, accessible par un numéro de téléphone direct et unique. S'assurer que les membres de cette équipe aient une compréhension commune des obligations édictées par la législation sur les services de garde éducatifs à l'enfance, et ce, afin d'éviter les nombreuses divergences dans les avis donnés par le personnel du MF aux BC.
11. Établir une collaboration étroite entre le service de la conformité financière et des enquêtes du MF et le CQSGEE. Élaborer une procédure d'analyse financière à l'usage des BC et la diffuser à tous les BC de la province. Préciser les responsabilités du MF ainsi que celles des BC en ce qui a trait à la récupération des sommes versées en trop et des poursuites pouvant en découler.
12. Augmenter le financement des BC afin de permettre l'ajout de ressources humaines nécessaires pour réaliser adéquatement les fonctions dévolues aux BC par l'article 42 de la LSGEE particulièrement l'alinéa 5. Créer un poste dédié exclusivement au traitement des plaintes et à l'analyse financière.

Nous tenons à vous remercier, Madame la Ministre, pour toute l'attention que vous porterez envers cette communication.

Cordialement,



Francine Lessard
Directrice générale du CQSGEE

RAPPORT

Chantier sur la qualité et la pérennité
des services de garde et sur l'optimisation
de leur financement

Décembre 2013

RAPPORT

Chantier sur la qualité et la pérennité des services
de garde et sur l'optimisation de leur financement

Présenté à

Madame Nicole Léger
Ministre de la Famille

Réalisé par

Maurice Boisvert

Décembre 2013

ISBN : 978-2-550-68865-5 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2014

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2014

© Gouvernement du Québec, 2014

AVANT-PROPOS

Le réseau des services de garde à l'enfance constitue une avancée majeure pour le Québec et on reconnaît partout l'effet positif de sa création sur le développement des enfants et la conciliation famille-travail, notamment. Depuis les 15 dernières années, les places à contribution réduite en centres de la petite enfance (CPE) et en milieu familial se sont multipliées à un rythme soutenu. Le résultat se chiffre par la création de plus de 120 000 places en CPE et en milieu familial. Ainsi, pour répondre aux besoins des parents, les entreprises à but non lucratif que sont les CPE et les bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial (BC) se sont engagées dans une longue phase de croissance et de développement intensif. Aujourd'hui, le réseau en est à une étape de consolidation de ses acquis et d'optimisation de sa gestion.

En octobre 2013, la ministre de la Famille, M^{me} Nicole Léger, a mis sur pied le Chantier sur la qualité et la pérennité des services de garde et sur l'optimisation de leur financement ayant pour mandat de poser un diagnostic sur la situation actuelle eu égard à la gouvernance et au mode de financement des CPE et des BC. Il visait également à proposer des pistes de solution permettant d'optimiser les sommes investies dans le réseau, tout en assurant la qualité et la pérennité de l'offre de service des prestataires.

Deux associations, de même que deux ministères, ont pris part aux travaux du Chantier :

- l'Association québécoise des centres de la petite enfance;
- le Conseil québécois des services de garde éducatifs à l'enfance;
- le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire;
- le ministère de la Famille.

En plus d'être vaste, le mandat du Chantier comportait le défi de convenir d'éléments porteurs pour l'avenir du réseau. L'objectif poursuivi a été de travailler à assurer la pérennité des services de garde éducatifs à l'enfance en misant sur les forces développées dans le réseau. Cette préoccupation à l'égard des enfants qui fréquentent et fréquenteront les services de garde, de leur développement et de la qualité des apprentissages a guidé la réflexion du Chantier.

Le présent rapport est fondé sur une vision partagée qui s'exprime, pour les CPE et les BC, par une accessibilité et une qualité de services, par une gestion efficiente des ressources et une structure organisationnelle optimale. Cette vision s'inscrit dans la foulée de la création des CPE. On reconnaît ainsi que les services de garde éducatifs jouent un rôle significatif en créant des milieux assurant le bien-être, la santé et la sécurité des enfants, permettant de stimuler leur développement et de prévenir certaines difficultés de comportement ou d'insertion.

Défi relevé, au terme des rencontres, des analyses et des réflexions, le rapport déposé témoigne des travaux des derniers mois. Le présent rapport s'articule en trois parties : un bref historique marqué par l'adoption de la politique familiale, les observations issues d'une mise en commun et d'un examen de différentes données disponibles et enfin, les pistes de solution qui pourraient être mises en place afin d'assurer la pérennité du réseau et d'optimiser son financement. Certaines d'entre elles, plus complexes, vont demander des analyses additionnelles.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	III
LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES	VII
1 HISTORIQUE	1
2 OBSERVATIONS.....	3
2.1 LA SITUATION FINANCIÈRE	3
2.1.1 L'Ampleur des disparités.....	5
2.1.2 LES Aspects régionaux.....	6
2.2 LA TAILLE DES ORGANISATIONS.....	7
2.3 L'UTILISATION DES PLACES SUBVENTIONNÉES	7
2.4 LA RÉPONSE AUX BESOINS DES PARENTS.....	9
2.5 LES PRATIQUES DE GESTION	10
2.6 LES RÈGLES BUDGÉTAIRES.....	11
2.7 LA CONTRIBUTION PARENTALE	12
3 LES PERSPECTIVES ET LES SOLUTIONS	13
3.1 LA CONSOLIDATION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET L'OPTIMISATION DE L'OFFRE DE SERVICE EN MILIEU FAMILIAL	13
3.1.1 Les structures et les organisations.....	13
3.1.2 L'optimisation de l'offre de service en milieu familial	15
3.2 LE FINANCEMENT, L'OPTIMISATION DES RESSOURCES ET L'UTILISATION DES PLACES	16
3.2.1 La révision des règles budgétaires, l'efficience de la gestion des ressources des CPE et des BC et l'utilisation des places subventionnées	16
3.2.2 L'équilibre budgétaire et la saine gestion du patrimoine immobilier	18
3.3 L'ACCOMPAGNEMENT	18
3.3.1 LES Mesures d'accompagnement.....	19
3.3.2 LES Mesures transitoires et d'exception.....	19
3.4 LA CONTRIBUTION PARENTALE	19
4 CONCLUSION	21
ANNEXE : SYNTHÈSE DES PISTES D'ACTION	23

LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AQCPE	Association québécoise des centres de la petite enfance
Associations	Les deux associations ayant participé au Chantier
BC	Bureau coordonnateur de la garde en milieu familial
Chantier	Chantier sur la qualité et la pérennité des services de garde et sur l'optimisation de leur financement
CPE	Centre de la petite enfance
CQSGEE	Conseil québécois des services de garde éducatifs à l'enfance
ETC	Équivalent à temps complet
LSGEE	Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance
Ministère	Ministère de la Famille
PCR	Place à contribution réduite
RCR	Règlement sur la contribution réduite
RFA	Rapport financier annuel
RSG	Personne responsable d'un service de garde en milieu familial
RSCEE	Règlement sur les services de garde éducatifs à l'enfance

1 HISTORIQUE

L'une des trois dispositions de la politique familiale dévoilée en 1997 dans le livre blanc intitulé *Les enfants au cœur de nos choix* visait les services éducatifs et les services de garde à la petite enfance. La vision y était présentée comme suit :

La mise en place de services éducatifs et de services de garde à la petite enfance vise à permettre aux parents qui travaillent, étudient ou sont engagés dans une démarche de réinsertion sociale ou professionnelle de s'appuyer sur des services fiables, accessibles et stimulants, tout en continuant à assumer leur rôle prépondérant dans l'éducation de leurs enfants.

Aussi doit-on assurer la qualité des services offerts en fonction d'une programmation capable de stimuler l'enfant, le suivi de l'apprentissage, la participation des parents et l'assiduité de la fréquentation des services éducatifs par l'enfant.

Par « services accessibles », on entendait leur disponibilité partout au Québec et la contribution réduite demandée aux parents, fixée à 5 \$ le 1^{er} septembre 1997 puis augmentée à 7 \$ le 1^{er} janvier 2004.

L'admissibilité aux places à contribution réduite s'est faite graduellement sur une période de quatre ans :

- septembre 1997 : enfants de 4 ans
- septembre 1998 : enfants de 3 ans
- septembre 1999 : enfants de 2 ans
- septembre 2000 : enfants de 23 mois ou moins

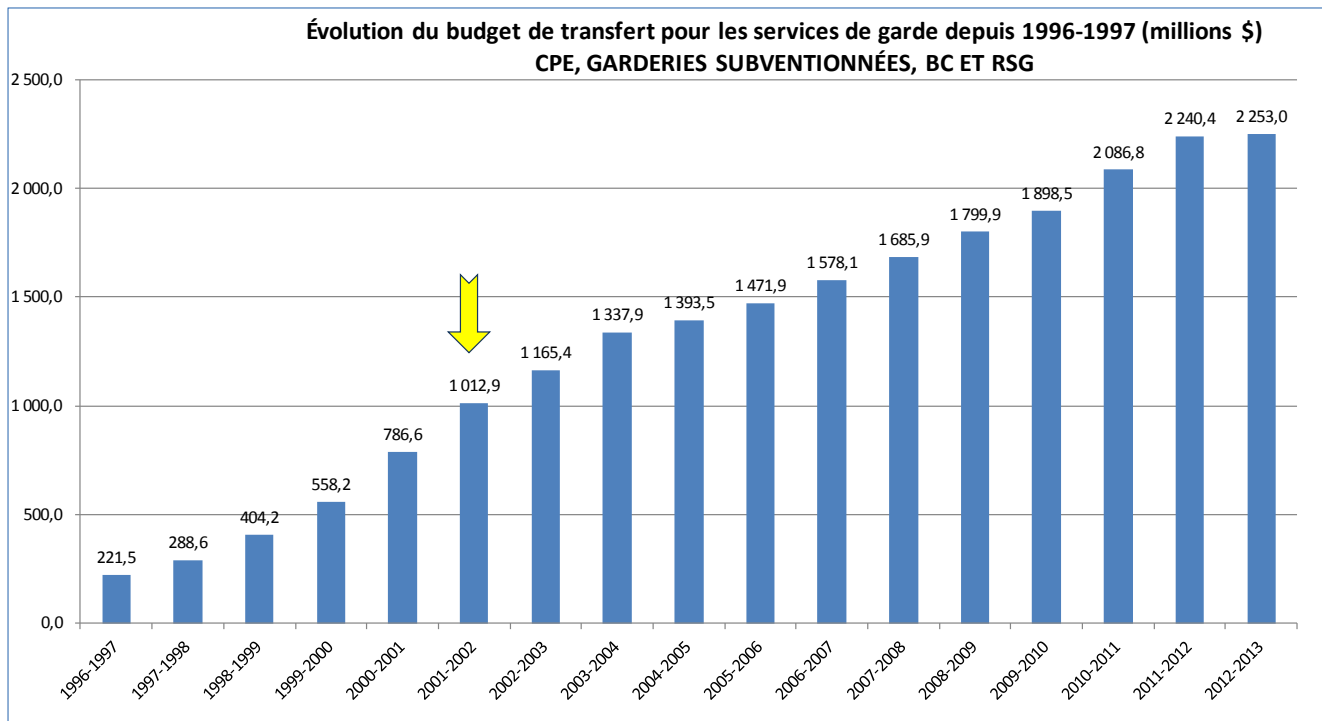
Le 1^{er} septembre 1997, par la Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance (L.R.Q., chapitre S-4.1), les garderies sans but lucratif subventionnées et les agences de services de garde en milieu familial sont devenues des CPE. Il s'agissait de bien plus qu'un changement d'appellation, en fait d'un élargissement de leur mission, car, en plus d'offrir des services de garde éducatifs en installation et de coordonner des services de garde en milieu familial, il était souhaité que les CPE agissent aussi à titre de centres de référence pour orienter les parents vers les ressources complémentaires en matière de soutien aux familles.

Au fil des ans, il est apparu que la répartition de la coordination des services de garde en milieu familial parmi environ 880 CPE n'était pas efficace. Ce constat a mené à la création de 165 bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial (BC) le 1^{er} juin 2006.

Ainsi, aujourd'hui, le réseau est constitué de :

- 1 429 installations exploitées par 965 CPE;
- 163 BC;
- près de 15 600 personnes responsables d'un service de garde en milieu familial (RSG);
- 7 850 administrateurs assurant la gouvernance des CPE et des BC;
- près de 25 000 postes équivalents à temps complet (ETC), constituant le personnel des CPE et des BC.

Et par conséquent, le budget consacré aux services de garde éducatifs à l'enfance a connu une croissance importante, non seulement en raison de la création de places subventionnées, mais aussi parce que les conditions salariales du personnel des CPE et des BC ainsi que les subventions des RSG ont été rehaussées substantiellement. Ajoutons à cela, en 2003, la mise en place d'un régime de retraite pour le personnel des CPE (y inclus celui des BC) et des garderies dont les places sont subventionnées. Le graphique suivant démontre l'évolution des dépenses de transfert pour les services de garde. L'exercice financier 2001-2002 est le premier durant lequel la totalité des places subventionnées l'a été à titre de places à contribution réduite durant les douze mois de l'année.



2 OBSERVATIONS

Le réseau des services de garde, unique en Amérique du Nord, a un rayonnement international. Il est dynamique, présent dans toutes les régions et il contribue significativement au développement du potentiel des jeunes enfants, favorisant ainsi la réussite scolaire. Depuis sa création, le réseau a fait face à plusieurs défis qu'il a surmontés. Cette expertise, développée au fil des années, sert d'assise solide pour faire face à cette étape de consolidation et d'optimisation, et relever les trois défis qui se présentent néanmoins, à savoir :

- le défi de l'accessibilité, par la disponibilité des places et la réponse aux besoins des familles, notamment pour la garde atypique;
- le défi de la qualité, laquelle doit être à la même hauteur partout, notamment sur le plan de la qualification du personnel de garde et du programme éducatif; et
- le défi budgétaire, de manière à respecter la capacité financière de la société québécoise.

Dans le cadre de leurs travaux, les membres du Chantier ont relevé certains aspects qui méritent une attention particulière afin que les CPE et les BC puissent maintenir, à moyen et à long terme, leur offre et la qualité de leurs services, et ce, dans le respect de la capacité financière des contribuables du Québec et des parents utilisateurs des services de garde éducatifs à l'enfance.

Les membres du Chantier ont ainsi examiné les éléments suivants¹ :

1. la situation financière;
2. la taille des organisations;
3. l'utilisation des places subventionnées;
4. la réponse aux besoins des parents;
5. les pratiques de gestion;
6. les règles budgétaires;
7. la contribution parentale.

Deux grands enjeux s'en dégagent :

- l'enjeu de la consolidation des structures organisationnelles et de l'organisation du travail;
- l'enjeu du financement eu égard à l'utilisation des places.

2.1 LA SITUATION FINANCIÈRE

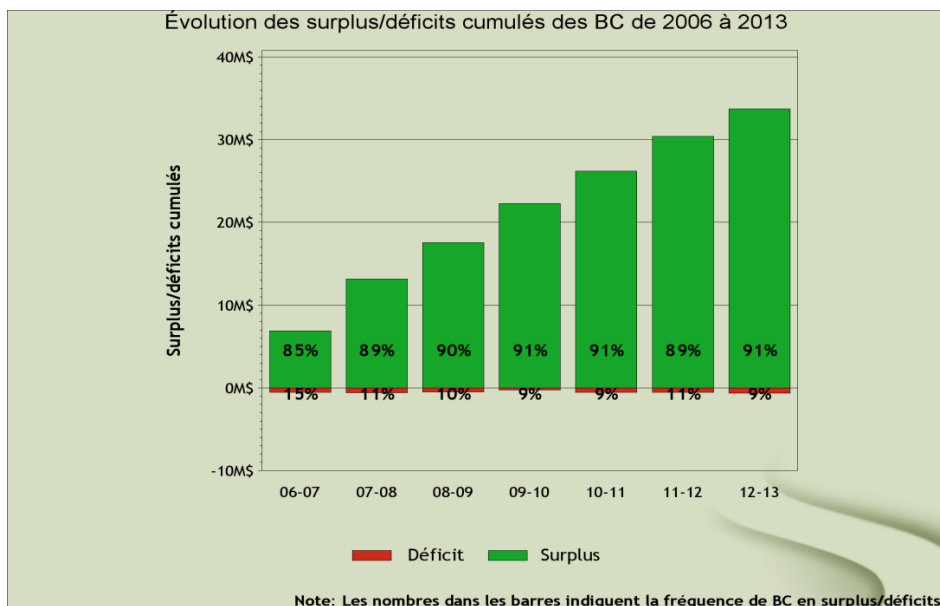
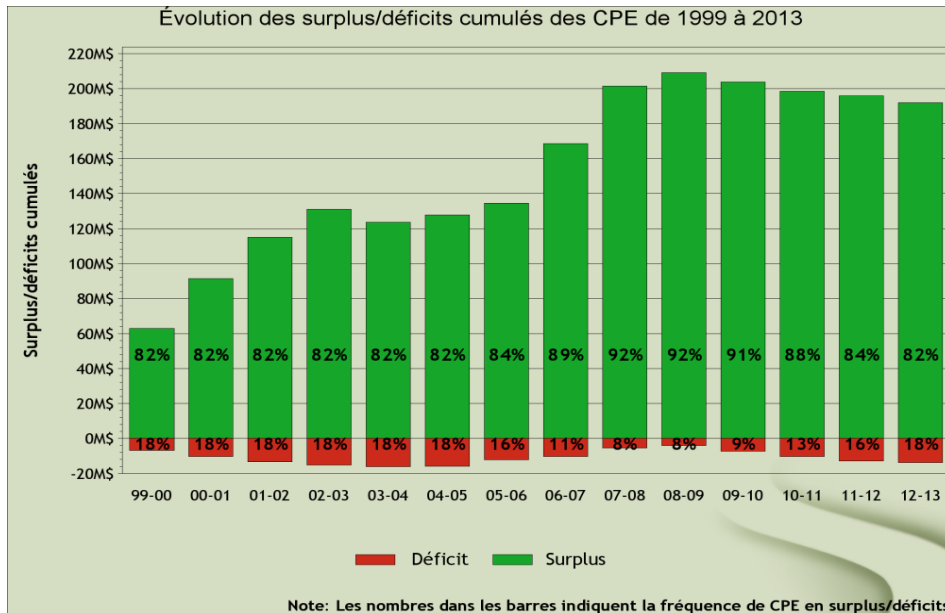
Globalement, le portrait financier du réseau démontre un bilan positif, les sommes allouées permettant de répondre aux besoins et obligations. On note toutefois des disparités entre les entreprises, bien que celles-ci soient assujetties aux mêmes règles de financement, certaines générant d'importants surplus alors que d'autres connaissent des difficultés budgétaires de manière récurrente.

1. Les statistiques et les données financières utilisées pour dégager les observations proviennent des données administratives du ministère de la Famille et des rapports financiers annuels (RFA) produits par les entreprises.

Ainsi :

- 82 % des CPE présentent des surplus cumulés totalisant 178 M\$ au 31 mars 2013, et la proportion des CPE en surplus d'exercice de même que l'importance des surplus nets d'exercice se sont accrues entre 2011-2012 et 2012-2013.
- 90 % des BC présentent des surplus cumulés pour un total de 33 M\$. Quant à leurs surplus nets d'exercice, ils atteignent 3 M\$ en 2012-2013.

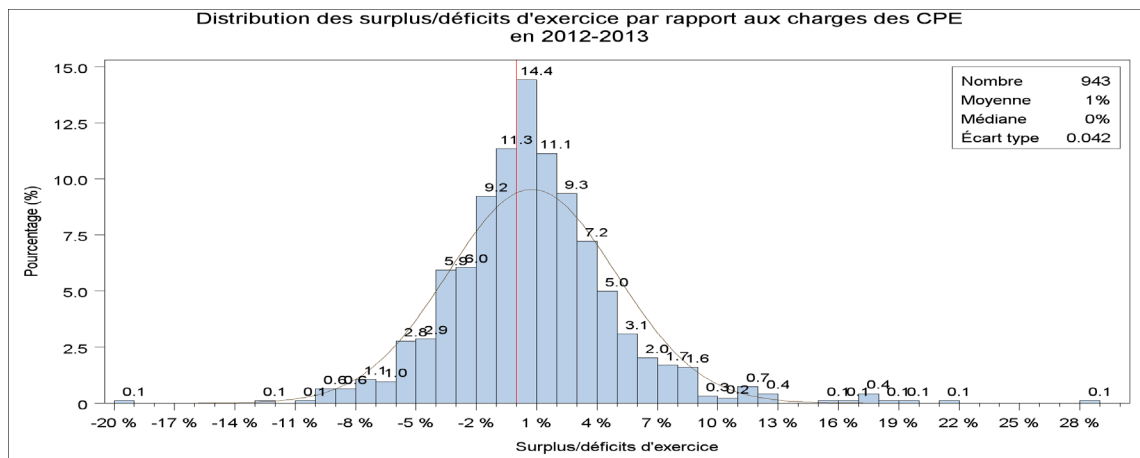
Les deux graphiques suivants montrent l'évolution des surplus et des déficits cumulés des CPE et des BC.



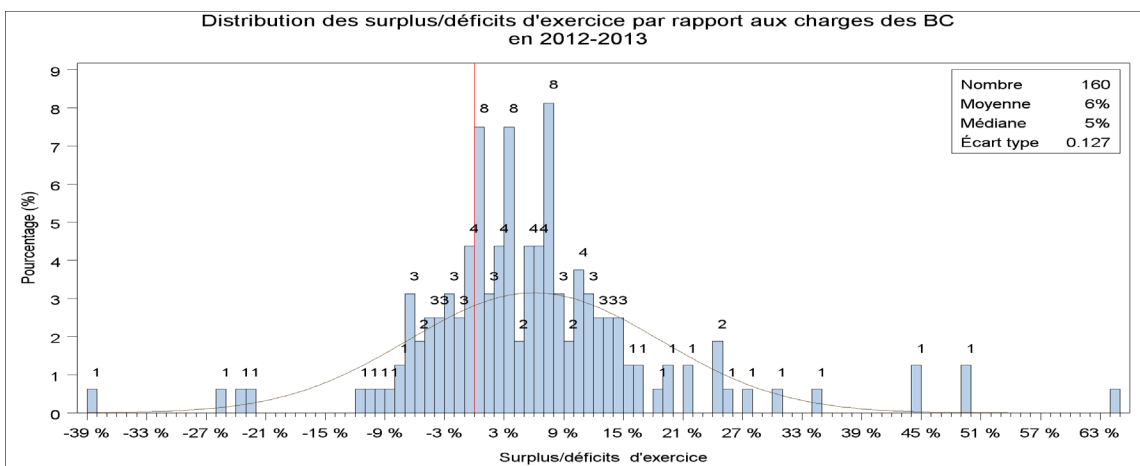
2.1.1 L'AMPLEUR DES DISPARITÉS

Alors qu'elles reçoivent le même financement, certaines entreprises affichent une excellente santé financière et d'autres cumulent des déficits. Cependant, les résultats sont concentrés autour du point d'équilibre entre leurs produits (revenus) et leurs charges (dépenses).

En moyenne les CPE présentent un surplus d'exercice équivalant à 1 % de leurs charges, et 61 % d'entre eux sont concentrés à l'intérieur d'une fourchette allant de - 3 % à + 3 % de leurs charges. Cependant, on observe que 39 % des CPE se situent à l'extérieur de cette fourchette. Parmi ceux-ci, près de 24 % génèrent des surplus d'exercice qui excèdent 3 % de leurs dépenses, alors que 15 % des CPE font des déficits supérieurs à 3 % de leurs charges. C'est cette disparité qu'il faut tenter de comprendre et de résoudre. Le graphique suivant présente cette situation.



De leur côté, les surplus d'exercice des BC représentent en moyenne 6 % de leurs charges, mais leur distribution est de plus grande ampleur que celle des CPE, et la courbe se situe largement au-dessus du point d'équilibre, puisque 73 % d'entre eux ont réalisé un surplus d'exercice en 2012-2013. De plus, le fait qu'environ 35 % des BC affichent des surplus d'exercice supérieurs à 10 % de leurs charges soulève des interrogations quant à l'adéquation entre leur financement et leurs besoins.



2.1.2 LES ASPECTS RÉGIONAUX

Les CPE et les BC doivent garantir des services de qualité équivalente partout au Québec. Les travaux du Chantier devaient vérifier si des disparités régionales pouvaient être un obstacle à ce devoir d'équité envers tous les enfants. Or, l'analyse ne démontre pas de distinction particulière qui laisserait croire à un lien entre la situation financière des CPE et des BC, et la région où ils se situent. Cela s'explique notamment par le fait que la structure et le niveau de dépenses des CPE et des BC sont très semblables d'une région à l'autre.

- CPE

Rappelons que les dépenses des CPE se regroupent dans trois catégories :

- les frais reliés aux locaux (8 %), qui sont financés selon la dépense réelle²;
- la masse salariale (79 %);

Les dépenses salariales se répartissent entre les frais de garde et d'éducation (personnel de garde) et les frais généraux (personnel d'encadrement et de soutien).

La localisation n'a pas d'effet sur ces dépenses, puisque les CPE appliquent très majoritairement les échelles salariales proposées par le Ministère dans le *Guide concernant la classification et la rémunération du personnel salarié*. Pour le personnel d'encadrement, le *Guide administratif relatif à la classification et la rémunération du personnel d'encadrement*, produit par l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPE), sert aussi largement de référence.

- les charges d'exploitation et d'administration (13 %).

Ces dépenses varient peu d'une région à l'autre (denrées alimentaires, honoraires professionnels, télécommunications...).

- BC

Depuis leur création en 2006, la subvention de fonctionnement des BC est cohérente avec la structure de leurs dépenses, dont les salaires représentent 80 %. Elle est basée sur une proposition d'organisation du travail qui prévoit les effectifs et la rémunération globale, leur permettant d'exercer l'ensemble des responsabilités et des fonctions qui leur sont dévolues par la Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance (LSGEE). Les conditions salariales du personnel des BC sont les mêmes que celles du personnel des CPE.

Quant aux dépenses autres que salariales (20 %), il n'y a pas d'évidence de fluctuation entre les régions.

2. Jusqu'à concurrence de maxima inscrits dans les règles budgétaires.

2.2 LA TAILLE DES ORGANISATIONS

Comme le montre le tableau suivant, près des deux tiers des CPE n'ont qu'une seule installation. La configuration du réseau des CPE est ainsi peu propice à l'émergence d'une synergie et d'économies d'échelle.

RÉPARTITION DES CPE SELON LEUR NOMBRE D'INSTALLATIONS		
Nombre d'installations	Nombre de CPE	
Une	608	(63,0 %)
Deux	272	(28,2 %)
Trois	70	(7,3 %)
Quatre ou plus	15	(1,6 %)

Le mode de financement des CPE n'incite pas à réaliser des économies d'échelle, puisqu'il ne tient pas compte du nombre d'installations qu'ils gèrent.

De plus, la subvention du Ministère avantage les petites installations, ce qui a pour effet de maintenir artificiellement la santé financière des entreprises qui font ce choix.

Par exemple, en 2013-2014, la combinaison de ces deux facteurs fait en sorte qu'un CPE ayant 60 places réparties dans trois installations de 20 places reçoit 212 430 \$ pour ses frais généraux³, alors que celui dont les 60 places sont dans une seule installation reçoit 148 575 \$.

À l'origine, cet avantage en faveur des petites installations visait à encourager la diversification des CPE issus des anciennes agences de services de garde en milieu familial qui devaient implanter une installation pour se conformer à la Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance (L.R.Q., chapitre C-8.2), adoptée en 1997. La LSGEE, sanctionnée le 16 décembre 2005, et qui a remplacé la loi de 1997, a donné lieu à la création des BC le 1^{er} juin 2006, et a mis fin à la diversification obligatoire des CPE.

2.3 L'UTILISATION DES PLACES SUBVENTIONNÉES

Deux indicateurs peuvent être retenus pour apprécier la performance du réseau à l'égard de l'utilisation des places subventionnées : le taux d'occupation et le taux de présence. Cependant, il est très difficile de comparer la performance des CPE et celle des BC sur ces questions.

Le taux d'occupation

Le taux d'occupation découle de la fréquentation prévue dans les ententes de service signées par les parents. C'est ce qui détermine la majeure partie de la subvention des CPE et entièrement

³ Les frais généraux comprennent la rémunération du personnel d'encadrement (directrice générale, directrices adjointes) et de soutien (cuisinière, secrétaire-comptable, conseillère pédagogique...), les frais d'exploitation (assurances responsabilité civile, accessoires et petits équipements, entretien ménager...), les frais d'administration (frais de déplacement, frais bancaires, télécommunications, papeterie...) ainsi que les amortissements du mobilier et de l'équipement.

celle des RSG. Une place subventionnée occupée à temps complet correspond à 261 jours d'occupation.

Le taux d'occupation en milieu familial a toujours été plus faible qu'en CPE parce que les ententes de service que les RSG signent avec les parents ne peuvent pas inclure les jours de fermeture de leur service. En 2011, la signature des ententes collectives avec les associations représentatives des RSG a d'ailleurs eu un effet sur le taux d'occupation des places en milieu familial, puisque toutes les RSG doivent fermer leur service au moins 24 jours par année (8 jours fériés et 16 jours de vacances). C'est-à-dire que pour une RSG, une place subventionnée peut donner lieu à un maximum de 237 jours d'occupation.

En CPE, la réalité est différente, puisque ceux-ci ne ferment généralement pas leurs portes pour des vacances et qu'ils peuvent inclure jusqu'à un maximum de 13 jours de fermeture par année dans les ententes de service signées avec les parents sans que cela affecte leur financement.

Le taux de présence

Le taux de présence représente la proportion des jours de fréquentation prévus dans les ententes de service durant lesquels les enfants ont été réellement présents. C'est en quelque sorte l'utilisation réelle des places.

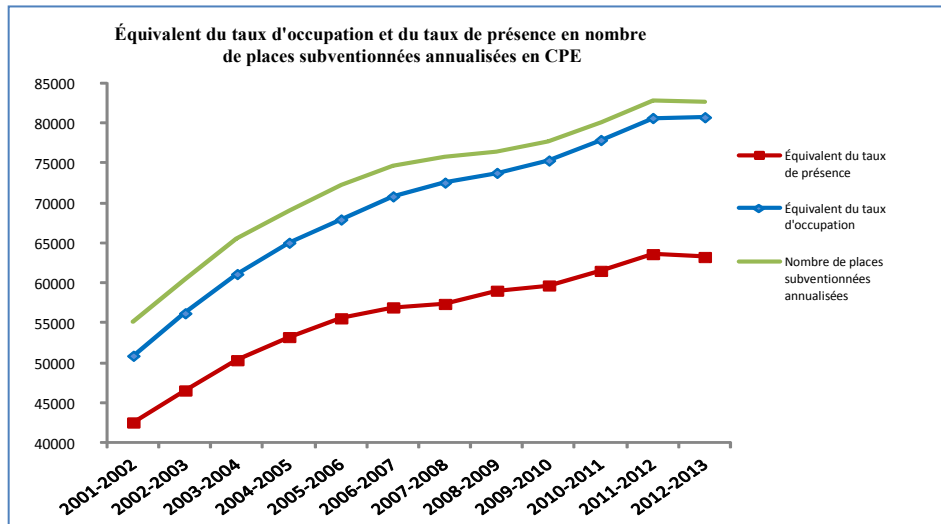
Comme pour le taux d'occupation, la comparaison entre les places en milieu familial et celles en CPE est difficile.

Historiquement, le taux de présence est plus faible en CPE qu'en milieu familial, notamment en raison des 13 jours de fermeture pour lesquels les CPE peuvent déclarer des jours d'occupation et durant lesquels les enfants sont nécessairement absents. De plus, les CPE étant ouverts à longueur d'année, les parents ne peuvent pas faire coïncider leurs vacances avec la fermeture du service, comme ils ont tendance à le faire dans le cas de la garde en milieu familial.

- **CPE**

Les CPE sont très performants pour ce qui est du taux d'occupation, lequel est passé de 92,4 % en 2001-2002 à 97,8 % en 2012-2013. Durant la même période, le taux de présence est passé de 83,6 % en 2001-2002 à 78,3 %, une diminution qu'il faudra chercher à mieux comprendre.

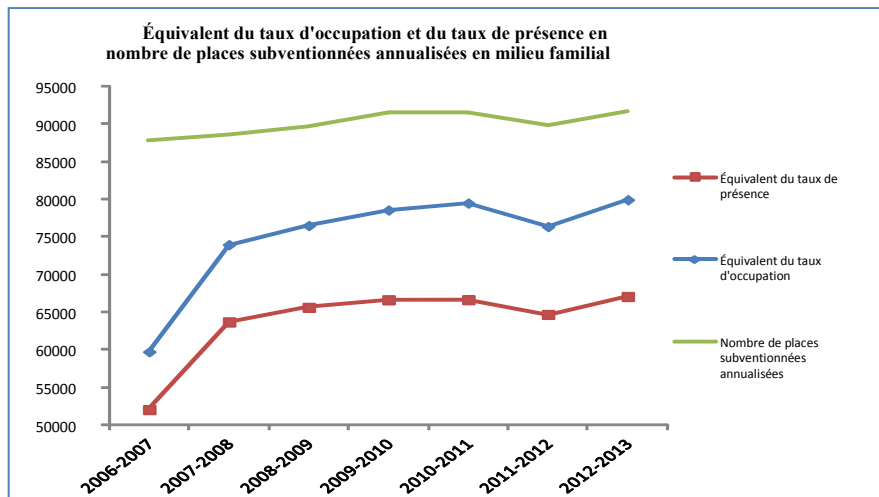
Pour mieux visualiser ce phénomène, les taux d'occupation et de présence sont convertis en équivalent de nombres de places. Le graphique suivant en montre l'évolution.



• BC

La situation doit être analysée différemment dans le cas des BC, car ce sont les RSG qui signent les ententes de service avec les parents et qui reçoivent la subvention afférente. Ce sont aussi les RSG qui remplissent les fiches d'assiduité qu'elles font signer aux parents pour déclarer les présences réelles. De plus, contrairement aux CPE dont une partie de la subvention de fonctionnement est basée sur le nombre de places (frais reliés aux locaux et frais généraux), les RSG ne reçoivent aucune subvention pour les places inoccupées.

Le taux d'occupation des places en milieu familial est passé de 83,4 % en 2007-2008⁴ à 87,2 % en 2012-2013. Pour la même période, le taux de présence est passé de 86,1 % à 83,9 %.



2.4 LA RÉPONSE AUX BESOINS DES PARENTS

Outre les absences inévitables, lorsque les enfants sont malades et lorsque les parents sont en vacances, une partie de l'écart entre l'occupation des places selon les ententes de service et la présence des enfants peut être causée par une inadéquation entre les ententes de service et les besoins réels des

4. L'exercice 2007-2008 est le premier exercice complet d'existence des BC qui ont été créés le 1^{er} juin 2006.

parents. Par exemple, des parents signent des ententes de service pour une fréquentation à raison de cinq jours par semaine alors qu'ils ont des besoins de garde à temps partiel, ou ils signent des ententes dont la date de début de fréquentation qui y est indiquée est antérieure à la date réelle à laquelle l'enfant commence à fréquenter le service de garde.

L'enquête de 2009 sur l'utilisation, les besoins et les préférences des parents en matière de service de garde révèle que, pour près de 47 % des familles québécoises ayant des enfants de moins de 5 ans, les parents ont un horaire de travail ou d'études irrégulier, c'est-à-dire qu'au moins un des deux parents (ou le parent seul) travaille ou étudie selon un horaire irrégulier ou fait des heures supplémentaires à l'occasion.

De plus, malgré certaines variations, la proportion d'emplois atypiques (c'est-à-dire le travail à domicile, autonome, à la pige, dont l'horaire est imprévisible, ou encore le cumul de plusieurs emplois) demeure non négligeable : environ 4 travailleurs sur 10 occupent un emploi caractérisé par l'une ou plusieurs des formes d'atypisme étudiées dans cette enquête, et ce, tant chez les mères que chez les pères. Cela devrait se répercuter sur la demande de services de garde atypiques.

Les travaux du Chantier ont mis en lumière des problématiques particulières au milieu familial comme un manque d'information des parents quant à leurs droits et leurs recours, l'absence d'une entente de service prescrite RSG-parents, l'absence d'une entente de subvention entre les RSG et la ministre, et la difficulté pour les BC d'avoir une relation directe avec les parents.

2.5 LES PRATIQUES DE GESTION

Le constat posé sur les pratiques de gestion se fonde sur l'analyse des rapports financiers annuels des CPE et des BC, puisque leurs résultats financiers sont le reflet de leurs décisions de gestion.

- CPE

La prestation de services des CPE doit respecter les articles 6 et 8 du Règlement sur la contribution réduite (RCR).

6. En contrepartie de la contribution réduite, le prestataire de services de garde doit fournir à un enfant de moins de 5 ans au 30 septembre de l'année de référence :

1^o des services de garde éducatifs pendant une période continue de garde maximale de 10 heures par jour;

8. Le prestataire de services de garde s'acquitte des obligations prévues aux articles 6, 7 et 12 en tenant compte de l'organisation des services, des jours de fréquentation nécessaires à l'enfant et en assurant au parent des heures de prestation de services correspondant à ses besoins de garde et réparties sur l'ensemble de ses heures d'ouverture.

Toutefois, le titulaire d'un permis de centre ou de garderie doit assurer la prestation des services selon une plage horaire s'échelonnant au moins de 7 h à 18 h.

Bien qu'ils soient soumis aux mêmes exigences pour ce qui est de l'amplitude des heures d'ouverture et du nombre d'heures de prestation auquel les parents ont droit en contrepartie de la contribution réduite, la quantité de ressources utilisées par les CPE pour rendre les services est variable.

Or, la quantité de ressources que les CPE utilisent est un élément déterminant de leur santé financière. Cela est particulièrement vrai pour les ressources affectées aux services directs aux enfants, étant donné l'importance de cette dépense. L'indicateur retenu pour évaluer cet aspect de la gestion des CPE est le nombre d'heures travaillées par le personnel de garde par jour d'occupation. Pour une installation de 80 places ayant une rémunération horaire moyenne de 20 \$, un écart de 5 % des heures travaillées par jour d'occupation a des retombées de plus de 20 000 \$.

Une première analyse de la situation révèle que les CPE ayant enregistré des déficits d'exercice durant quatre années consécutives ont en commun d'utiliser plus de ressources que la moyenne pour une prestation de services équivalente. Deux facteurs contribuent principalement à cette situation : un nombre plus élevé d'heures travaillées par jour d'occupation et un nombre plus élevé de jours d'absence rémunérés. La rémunération horaire du personnel de garde n'a pas d'incidence, puisque ces CPE appliquent généralement le *Guide concernant la classification et la rémunération du personnel salarié*. De plus, bien que le fait que le personnel soit syndiqué puisse occasionner des coûts particuliers, ce n'est pas nécessairement un facteur explicatif des déficits d'exercice.

Une analyse plus fine serait nécessaire pour bien comprendre la dynamique derrière ces statistiques.

- BC

Les BC utilisent moins de ressources que celles prévues dans les modèles d'organisation sur lesquels leurs budgets de fonctionnement sont établis :

- 51,2 % consacrent moins que 75 % des ETC prévus pour les agentes de conformité;
- 51,8 % consacrent moins que 75 % des ETC prévus pour les agentes de soutien pédagogique et technique;
- 70,7 % consacrent au-delà de 100 % des ETC prévus pour le personnel de direction.

2.6 LES RÈGLES BUDGÉTAIRES

Les membres du Chantier ont porté leur attention sur la subvention de fonctionnement des CPE et sur la subvention de fonctionnement des BC.

- Subvention de fonctionnement des CPE

Près de 15 ans après la mise en vigueur de la structure actuelle de financement, il s'avère que les règles budgétaires n'encouragent pas les économies d'échelle ni suffisamment l'offre de garde atypique. Elles ne s'appuient pas sur des modèles d'organisation du travail, ni pour les fonctions d'encadrement et de soutien, ni pour la prestation de services directs aux enfants. Elles n'incitent pas davantage les prestataires à optimiser la réponse aux besoins réels des parents (remplacement des enfants absents). Enfin, les règles budgétaires sont devenues complexes en raison de toutes les particularités qui se sont additionnées au cours des années.

- Subvention de fonctionnement des BC

Les BC sont regroupés par strates de 140, 150 ou 200 places subventionnées, donnant ainsi 12 modèles de financement possibles. Compte tenu des tailles effectives des BC, ils se retrouvent tous dans les neuf premiers modèles. Par ailleurs, le fait qu'une forte proportion d'entre eux dégagent des surplus d'exercice supérieurs à 10 % de leurs dépenses et que la dotation en personnel s'éloigne des modèles proposés soulève des questions quant au réalisme de ces modèles et à l'équité du calcul de leur subvention.

2.7 LA CONTRIBUTION PARENTALE

Le 1^{er} septembre 1997, le montant de la contribution parentale réduite a été fixé à 5 \$ par jour. Il a été augmenté à 7 \$ le 1^{er} janvier 2004, et n'a plus été haussé par la suite. Ce gel a entraîné un déséquilibre des parts respectives qui avaient été prévues lors de l'implantation du programme, car le coût des services n'a cessé de croître. Ainsi, la contribution des parents est passée d'environ 20 % en 1997-1998 à 12,8 % en 2002-2003, au terme du rattrapage salarial qui avait commencé en 1999-2000. Elle a remonté à 13,6 % en 2003-2004, année où elle a été fixée à 5 \$ durant neuf mois et à 7 \$ durant trois mois. En 2004-2005, première année où le tarif a été à 7 \$ toute l'année, la part des parents s'élevait à 17,2 %. Elle n'a cessé de décroître jusqu'en 2012-2013 pour s'établir autour de 13,5 %.

3 LES PERSPECTIVES ET LES SOLUTIONS

Aujourd'hui, l'essence de la vision partagée en 1997 subsiste, soit celle d'un réseau de qualité, efficace et performant, qui se concrétise dans des CPE et des BC qui :

- offrent des services accessibles répondant adéquatement aux besoins des familles et des enfants, notamment ceux ayant des besoins particuliers;
- fournissent des services de qualité en matière d'accompagnement des apprentissages des jeunes enfants et d'accueil des parents;
- gèrent leurs ressources financières et humaines de manière à assurer une utilisation optimale des fonds publics;
- sont constitués en structures organisationnelles optimales permettant l'atteinte des objectifs d'accessibilité, de qualité et de pérennité.

Pour poursuivre la réalisation de cette vision, les membres du Chantier partagent l'intention d'agir sur trois grands axes :

- la consolidation des structures organisationnelles et l'optimisation de l'offre de service en milieu familial;
- le financement, l'optimisation des ressources et l'utilisation des places;
- l'accompagnement et les mesures transitoires et d'exception.

Les pistes de solution présentées sont constituées d'éléments de deux ordres : a) des intentions clairement partagées et b) des pistes d'action plus ciblées qui méritent d'être examinées davantage. L'ensemble de ces éléments devra d'ailleurs faire l'objet d'analyses et de validations plus approfondies afin de s'assurer de leur réussite.

3.1 LA CONSOLIDATION DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET L'OPTIMISATION DE L'OFFRE DE SERVICE EN MILIEU FAMILIAL

Les travaux du Chantier ont permis de dégager des pistes de solution qui semblent prometteuses pour réduire les disparités entre les entreprises sur le plan financier et garantir une qualité de services comparable à travers tout le réseau.

3.1.1 LES STRUCTURES ET LES ORGANISATIONS

Les pistes suivantes pourraient accroître l'efficacité globale du réseau et la performance des entreprises à l'égard de l'utilisation des ressources dont elles disposent.

- **Favoriser le regroupement de CPE lorsque c'est possible (démarche volontaire, mais encouragée)**

Cette voie prometteuse créera un effet de synergie positive sur la gouvernance et la gestion des CPE, pourvu qu'elle se réalise dans le cadre d'une démarche accompagnée de mesures de soutien, tant pour les entreprises qui se regrouperont que pour celles pour qui cette option n'est pas possible.

Pour ce faire, il faut :

- réviser les règles budgétaires pour favoriser les regroupements;
- instaurer une mesure incitative pour que le nouveau CPE issu d'un regroupement démarre sur des bases solides sur le plan financier;
- ajouter une mesure compensatoire pour les CPE dont la localisation des installations ne permet pas le regroupement avec un autre CPE;
- encourager le conseil d'administration à examiner l'opportunité de regroupement, avec l'assistance du Ministère et l'expertise du réseau, lorsqu'un changement se produit, notamment au niveau de la direction du CPE;
- amener les CPE qui font le choix de demeurer petits à obtenir un financement complémentaire en provenance du milieu, en sus de la subvention du Ministère et des contributions parentales.

- **Accroître les stratégies et les mécanismes de mutualisation**

La mutualisation permet de réduire le coût des achats de biens et de services, et donc, d'accroître le potentiel des budgets disponibles. Les marges de manœuvre qui s'en dégagent peuvent ainsi être réaffectées en fonction des priorités.

Pour ce faire, il faut :

- accroître les stratégies de mutualisation de services, de gestion et d'achats afin de profiter d'économies d'échelle;

Il existe déjà un certain nombre d'initiatives en ce sens et elles donnent des résultats. On pense particulièrement à des mutuelles d'achats et à des mutuelles de prévention en matière de santé et de sécurité au travail, mais aussi, à plus petite échelle, à une mutualisation de services de gestion. Par ailleurs, il serait important de regarder les facteurs qui encourageraient les CPE à adopter de telles formules et ainsi réaliser des économies ou des gains d'efficacité.

- encourager l'échange d'expertise entre les CPE et les BC.

L'expérience et le savoir-faire acquis par chacune des entreprises doivent davantage être mis à profit au bénéfice de tout le réseau.

- **Soutenir l'amélioration continue de la qualité des services de garde**

En plus d'assurer le bien-être et la sécurité des enfants, les prestataires de services doivent appliquer un programme éducatif qui favorise le développement des enfants sous différentes dimensions : affective, physique et motrice, sociale et morale, cognitive et langagière. Pour offrir les mêmes chances de développement à tous les enfants, il faut :

- élaborer et mettre en œuvre des mesures structurantes pour s'assurer de la qualité du programme éducatif appliqué par tous les prestataires de services de garde comme le prévoit le plan stratégique 2012-2017 du Ministère;
- évaluer la qualité des programmes éducatifs appliqués par les prestataires de services;
- explorer l'opportunité d'adapter le financement en fonction d'une standardisation des critères de qualité des CPE.

- **Consolider la gouvernance**

La gouvernance est la pierre d'assise de toute organisation. Dans le contexte d'entreprises d'économie sociale, l'implication des milieux communautaires, institutionnels et des affaires apporte un soutien important aux parents administrateurs dont le rôle au conseil d'administration doit demeurer prépondérant.

En plus de maintenir un soutien individualisé aux conseils d'administration qui en font la demande, il faut :

- tenir un forum sur la gouvernance, axé notamment sur la consolidation de la composition des conseils d'administration avec des membres de la communauté, tout en réaffirmant le rôle prépondérant des parents administrateurs.

- **Assurer une meilleure cohérence entre la répartition des places subventionnées et les objectifs de consolidation**

La création de places doit être cohérente avec la perspective de consolidation du réseau des CPE. De plus, une gestion intégrée du bassin de places subventionnées servirait l'objectif de mieux répondre aux besoins des parents.

Pour ce faire, il faut :

- accorder la priorité, dans la mesure où ils répondent à des besoins, aux projets ayant pour effet de consolider le réseau des CPE :
 - ✓ en réaffectant les places récupérées auprès de promoteurs incapables de respecter leur engagement de réalisation;
 - ✓ en récupérant les places inoccupées de manière permanente, pour les réaffecter là où il y a des besoins à combler;
- poursuivre les discussions avec les associations représentatives des RSG pour que les BC puissent récupérer, sous certaines conditions, les places inoccupées chez des RSG et les attribuer à d'autres RSG, selon les besoins des parents dans le territoire du BC.

3.1.2 L'OPTIMISATION DE L'OFFRE DE SERVICE EN MILIEU FAMILIAL

Afin d'optimiser l'offre de service en milieu familial, les travaux du Chantier ont permis d'envisager des mesures qui visent, d'une part, à mieux encadrer l'offre de service des RSG afin que les parents obtiennent des services qui répondent à leurs besoins et, d'autre part, à soutenir davantage les BC dans l'exercice de leurs fonctions, notamment en ce qui concerne l'administration des subventions et l'utilisation des places subventionnées par les RSG.

Pour ce faire, il faut :

- **Adopter un formulaire d'entente de service RSG-parents**

Recourir à une entente de service prescrite RSG-parents contribuerait à protéger le droit des parents d'obtenir des services qui répondent à leurs besoins et auxquels ils ont droit en vertu du RCR.

- **Encadrer les obligations des RSG en matière de prestation de services et eu égard à l'utilisation des subventions**

S'assurer que les RSG respectent leurs obligations à titre de prestataires de services subventionnés, soit par une disposition législative ou réglementaire, soit par la signature d'ententes de subvention entre les RSG et la ministre.

- **Sensibiliser les RSG et leurs associations représentatives**

Sensibiliser les RSG et leurs associations représentatives à l'enjeu que constituent les pratiques inappropriées de certaines d'entre elles eu égard à l'utilisation des subventions. Ces pratiques d'une minorité de RSG entachent la réputation de la profession et diminuent l'attrait de la garde en milieu familial auprès des parents.

- **Préciser le mandat des BC en matière d'information aux parents**

Clarifier les fonctions déléguées aux BC en matière de relations avec les parents, notamment à l'égard du sixième paragraphe de l'article 42 de la LSGEE qui dit que le BC a pour fonction de « rendre disponible aux parents de l'information concernant la prestation de services de garde en milieu familial ». Le rôle plus actif des BC à cet égard améliorera la réponse aux besoins des parents et contribuera à contrer les pratiques inappropriées de certaines RSG.

- **Constituer un fonds de défense collectif pour les BC**

Explorer l'option d'utiliser un fonds de défense collectif pour soutenir financièrement les BC qui doivent défendre leurs décisions à la suite de contestations judiciaires des RSG.

3.2 LE FINANCEMENT, L'OPTIMISATION DES RESSOURCES ET L'UTILISATION DES PLACES

Les CPE profitent de deux sources de financement : la subvention de fonctionnement du Ministère et les revenus de contributions parentales. Les revenus autonomes sont peu présents. Quant aux BC, leur seule source de financement réside dans la subvention de fonctionnement que le Ministère leur accorde.

Les perspectives suivantes sont partagées par les membres du Chantier :

- réviser et simplifier les règles budgétaires;
- accroître l'efficacité de la gestion des ressources des CPE et des BC;
- optimiser l'utilisation des places subventionnées;
- soutenir les entreprises dans un objectif d'équilibre budgétaire et de saine gestion du patrimoine immobilier.

Parce qu'elles sont étroitement liées entre elles, les pistes d'action relatives aux trois premières perspectives sont présentées dans un même ensemble.

3.2.1 LA RÉVISION DES RÈGLES BUDGÉTAIRES, L'EFFICACITÉ DE LA GESTION DES RESSOURCES DES CPE ET DES BC ET L'UTILISATION DES PLACES SUBVENTIONNÉES

Les règles budgétaires représentent un moyen efficace de cohésion pour un réseau tel celui des CPE et des BC, car elles incarnent en quelque sorte les orientations et les priorités ministérielles.

Les membres du Chantier partagent la perspective de règles budgétaires qui appuient la réalisation des orientations en matière de qualité des services, de performance organisationnelle et de gestion des ressources.

C'est dans ce contexte qu'ils recommandent d'explorer un certain nombre de pistes, lesquelles exigent cependant la réalisation d'analyses d'impact avant d'y donner suite.

- **Revoir la structure de la subvention de fonctionnement des CPE**

Cette révision vise à favoriser les regroupements de CPE et à rendre la subvention cohérente avec le concept d'une entreprise qui gère plus d'une installation. Elle vise aussi à simplifier les règles budgétaires.

Pour ce faire, il faut :

- revoir le financement des frais généraux de manière à tenir compte des économies d'échelle et favoriser les regroupements de CPE;
- ajouter une mesure spécifique pour assurer la viabilité des petits CPE pour qui le regroupement ne serait pas la meilleure option en raison de la localisation de leurs installations;
- explorer les possibilités de simplification des règles budgétaires.

- **Rendre la subvention de fonctionnement des BC plus équitable**

Pour ce faire, il faut :

- rechercher des moyens de rendre la subvention plus équitable entre les BC, par l'ajout de strates intermédiaires ou par l'établissement d'un lien plus étroit avec les fonctions que les BC doivent exercer auprès des RSG et des parents;
- réviser les modèles d'organisation du travail en regard de l'utilisation réelle des ressources par les BC et de leurs mandats.

- **Ajuster le financement des CPE en fonction de normes standardisées d'efficience**

Une harmonisation des pratiques en matière d'organisation du travail (portant autant sur la structure d'encadrement et de soutien que sur la gestion des horaires du personnel de garde et la gestion des groupes) pourrait permettre une utilisation plus performante des subventions. Cette piste requiert que des modèles d'organisation du travail soient conçus et validés au préalable auprès du réseau.

- **Instaurer un identifiant unique pour les enfants**

Cette mesure, qui fait consensus, permettra au Ministère d'avoir une meilleure connaissance de la clientèle. Elle consiste en la mise en place d'un dépôt centralisé de données pour l'identification unique de la clientèle des services de garde éducatifs. Le but est de fournir de l'information fiable, de qualité et précise sur la clientèle. Grâce à cette information de qualité et à la connaissance améliorée de la clientèle des services de garde, le Ministère pourra se doter d'outils lui permettant de fournir des services mieux ciblés et mieux contrôlés, ce qui se traduira par une optimisation des ressources allouées aux services de garde, de même que par une

augmentation de la satisfaction de la clientèle. Cette mesure permettra notamment d'améliorer la connaissance des pratiques reliées à l'occupation des places subventionnées selon les ententes de service, entre les parents et le service de garde, et à la présence réelle, afin d'optimiser le financement des services de garde.

- **Ajouter une norme d'optimisation liée au taux de présence global**

Cette piste viserait à réduire l'écart observé entre le taux d'occupation selon les ententes de service et le taux de présence réelle des enfants, afin que les subventions financent des services réellement fournis aux parents. La même mesure s'appliquerait aux CPE et aux RSG, avec les adaptations nécessaires.

À l'instar du seuil de performance lié au taux d'occupation, la subvention pourrait être ajustée selon l'atteinte d'un taux de présence minimal exigible à convenir. Ce taux tiendrait compte des jours de fermeture pour lesquels le CPE peut réclamer la subvention ainsi que d'un pourcentage raisonnable d'absence des enfants dans une année (maladies et vacances). C'est le taux de présence global du service de garde qui serait visé par cette mesure, et non pas la présence individuelle de chaque enfant.

- **Bonifier le financement pour encourager davantage la garde atypique**

Bonifier le financement pour encourager la réponse aux besoins autres que la garde à temps plein, de jour, du lundi au vendredi (garde à temps partiel, sur appel, horaires étendus, etc.).

3.2.2 L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE ET LA SAINTE GESTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER

Les membres du Chantier sont préoccupés par la situation des entreprises qui n'atteignent pas l'équilibre budgétaire et les répercussions que cette situation peut avoir sur la qualité des services fournis aux enfants. La préservation des immobilisations dont elles sont propriétaires doit aussi faire l'objet d'une attention particulière.

En conséquence, des pistes d'action ayant pour effet de diminuer le nombre d'entreprises en déficit et d'assurer une saine gestion des immobilisations devraient être adoptées, à savoir :

- mettre en place des stratégies et des mécanismes pour responsabiliser davantage les CPE eu égard à la planification budgétaire, dans une optique d'équilibre budgétaire;
- utiliser davantage le plan de redressement pour les entreprises en sérieuse difficulté financière. Selon l'ampleur du redressement, le Ministère pourrait nommer un observateur au conseil d'administration pour s'assurer de la progression des mesures de redressement;
- réaliser une planification quinquennale des travaux d'entretien des immeubles;
- créer et provisionner un fonds de prévoyance pour l'entretien et la préservation des immeubles, à même la subvention de fonctionnement annuelle des CPE.

3.3 L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement englobe le soutien apporté aux CPE et aux BC, notamment en matière de développement des compétences, de gestion financière et de relations de travail, ainsi que les mesures transitoires à prévoir pour la mise en œuvre des pistes d'action.

3.3.1 LES MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

- **Accentuer le soutien aux entreprises en difficulté financière**

Pour ce faire, il faut :

- procéder à l'examen individuel des CPE et des BC dont la viabilité est en péril, selon des indicateurs reconnus et partagés avec le réseau;
- déployer des interventions concertées et proactives du Ministère et des associations auprès des CPE et des BC en situation de vulnérabilité, et ce, par une offre de service-conseil adaptée.

- **Encourager le maintien et le développement des compétences**

Pour ce faire, il faut :

- mettre en place des stratégies de formation et de développement du personnel de direction en partenariat avec les établissements d'enseignement d'ordre universitaire, accessibles dans toutes les régions du Québec;
- revoir la stratégie de formation des membres des conseils d'administration de manière à s'assurer d'une bonne compréhension de l'importance de leur rôle et de leurs responsabilités;
- assurer un suivi régulier de la situation concernant la disponibilité du personnel de garde détenant une formation reconnue;
- poursuivre les stratégies de formation du personnel de garde, tant pour la formation qualifiante de base que pour le perfectionnement continu.

3.3.2 LES MESURES TRANSITOIRES ET D'EXCEPTION

Tous s'accordent sur la nécessité d'offrir des mesures transitoires et d'exception pour assurer une mise en œuvre harmonieuse des pistes d'action proposées, notamment celles visant la consolidation des structures organisationnelles.

3.4 LA CONTRIBUTION PARENTALE

Les membres du Chantier conviennent qu'une hausse de la contribution parentale rétablirait un juste équilibre entre la part des parents et celle de l'État. Cependant, il faudrait que l'augmentation ne crée pas de choc tarifaire et que les répercussions sur les familles à faible revenu puissent être atténuées par des mesures fiscales si nécessaire. Par la suite, un mécanisme d'indexation annuel devrait s'appliquer.

4 CONCLUSION

Le Chantier sur la qualité et la pérennité des services de garde et sur l'optimisation de leur financement a permis de faire le point sur la situation actuelle du réseau. Il a également fourni aux associations l'occasion d'échanger entre elles et avec le Ministère sur leurs principales préoccupations.

Le réseau des services de garde éducatifs doit traverser le temps et garantir aux enfants à venir les mêmes possibilités d'épanouissement et de développement que ce qu'il offre aux enfants qui bénéficient actuellement de ses services.

L'une des principales forces du réseau des CPE et des BC réside dans la conviction du Ministère, des associations, des administrateurs, des gestionnaires et du personnel de garde quant à l'importance de la contribution des prestataires de services de garde éducatifs à l'enfance au développement, au bien-être et à l'égalité des chances des enfants qui leur sont confiés.

Pour assurer sa pérennité, le réseau doit maintenant s'engager dans une étape de consolidation structurelle avec l'appui du Ministère.

Par ailleurs, le Chantier a fait ressortir des préoccupations à l'égard de la qualité des services qui doit être équivalente en milieu familial et en CPE.

Des enjeux émergent notamment quant à l'utilisation des places subventionnées et à l'écart qui se creuse entre l'offre de service et les besoins réels des parents. Or, sur ce dernier point, le deuxième alinéa de l'article 1 de la LSGEE est clair :

Elle a également pour objet de favoriser le développement harmonieux de l'offre de services de garde en tenant compte des besoins des parents, notamment en facilitant la conciliation de leurs responsabilités parentales et professionnelles, ainsi que de leur droit de choisir le prestataire de services de garde.

Il ressort de cet exercice que les associations et le Ministère partagent un bon nombre de perspectives et d'observations. Des intentions stratégiques sont affirmées conjointement alors que des pistes d'action discutées constituent des solutions à considérer avec sérieux, étant entendu que la complexité et la sensibilité de plusieurs d'entre elles requièrent des travaux ultérieurs pour en mesurer tous les effets.

ANNEXE : SYNTHÈSE DES PISTES D'ACTION

SYNTHÈSE DES PISTES D'ACTION	
PISTES PARTAGÉES	PISTES À EXPLORER ET À VALIDER
• Favoriser le regroupement de CPE lorsque c'est possible (démarche volontaire, mais encouragée) • Accroître les stratégies et les mécanismes de mutualisation • Soutenir l'amélioration continue de la qualité des services de garde • Consolider la gouvernance • Assurer une meilleure cohérence entre la répartition des places subventionnées et les objectifs de consolidation • Adopter un formulaire d'entente de service RSG-parents • Encadrer les obligations des RSG en matière de prestation de services et eu égard à l'utilisation des subventions • Sensibiliser les RSG et leurs associations représentatives aux pratiques inappropriées de certaines d'entre elles eu égard à l'utilisation des subventions • Préciser le mandat des BC en matière d'information aux parents • Constituer un fonds de défense collectif pour les BC • Revoir la structure de la subvention des CPE • Rendre la subvention de fonctionnement des BC plus équitable • Instaurer un identifiant unique pour les enfants • Bonifier le financement pour encourager davantage la garde atypique • Responsabiliser les entreprises en matière de planification budgétaire et de gestion du patrimoine immobilier • Accentuer le soutien aux entreprises en difficulté financière • Encourager le maintien et le développement des compétences • Prévoir des mesures de transition et d'exception pour assurer une mise en œuvre harmonieuse des pistes d'action proposées • Augmenter la contribution parentale et l'indexer par la suite	• Définir les mécanismes les plus appropriés pour encourager les regroupements des CPE • Simplifier les règles budgétaires des CPE • Ajuster le financement des CPE en fonction de normes standardisées d'efficience • Ajuster le financement en fonction d'une norme d'optimisation liée au taux de présence global • Définir le juste niveau d'indexation de la contribution parentale et les mécanismes d'atténuation pour les familles à faible revenu

