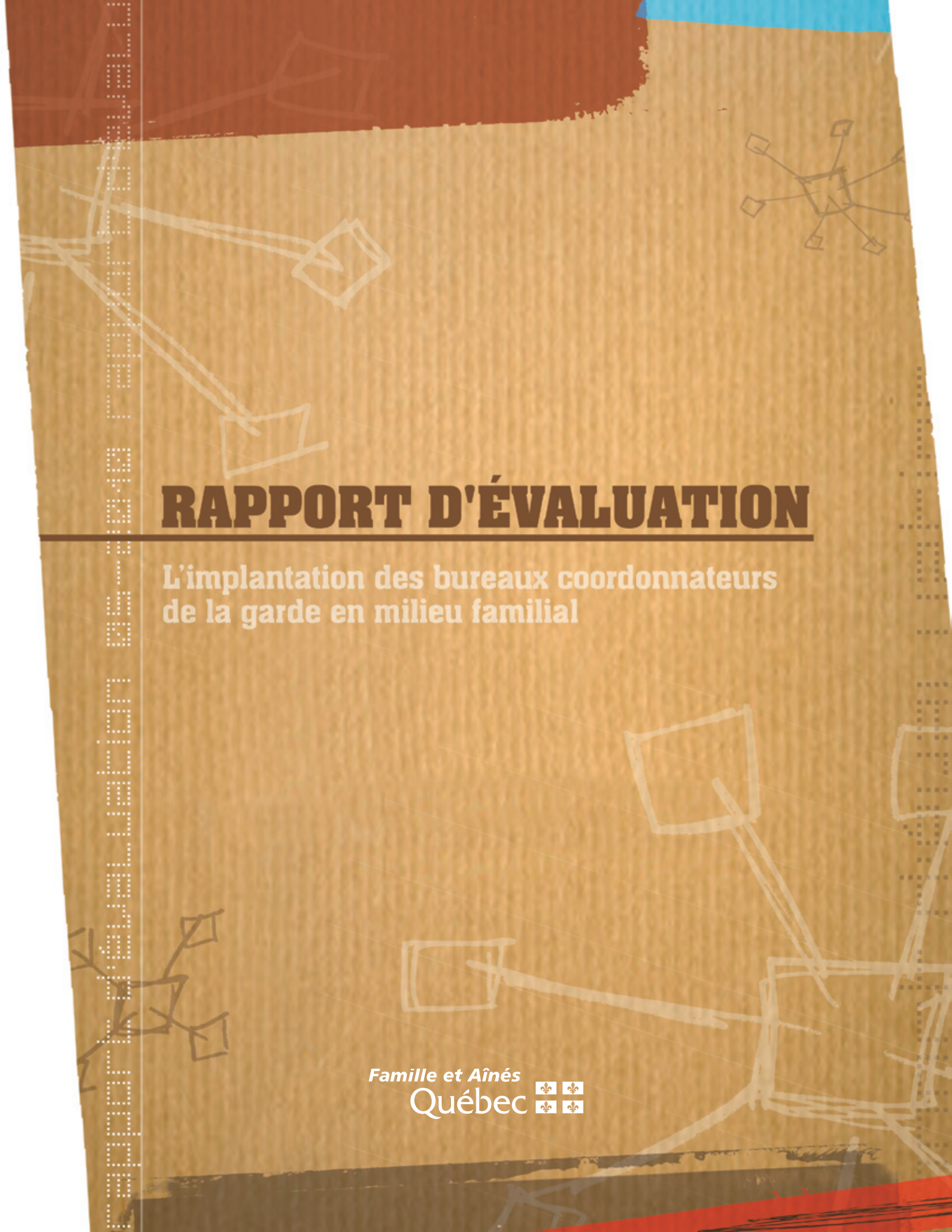




RAPPORT D'ÉVALUATION

**L'implantation des bureaux coordonnateurs
de la garde en milieu familial**

Famille et Aînés
Québec 

Rapport d'évaluation

L'implantation des bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial

Marie Hélène Saint-Pierre

Marie Moisan

Avec la collaboration de Hélène Lavoie

Direction de l'évaluation et de la statistique

Direction générale des politiques

Ministère de la Famille et des Aînés

Mai 2010

CONCEPTION DE L'ÉVALUATION ET DES OUTILS DE COLLECTE

Marie Hélène Saint-Pierre avec la collaboration de Hélène Lavoie

GROUPES DE DISCUSSION

Collecte, analyse des données, rédaction d'un rapport : Segma UniMarketing

Révision du rapport : Marie Hélène Saint-Pierre et Hélène Lavoie

ENTREVUES

Collecte : Marie Hélène Saint-Pierre

Analyse des données et rédaction : Marie Hélène Saint-Pierre et Marie Moisan

RÉDACTION FINALE DU RAPPORT

Marie Hélène Saint-Pierre et Marie Moisan

Ministère de la Famille et des Aînés

ÉDITION

Direction de l'évaluation et de la statistique

Direction générale des politiques

PAGE COUVERTURE

Direction des communications

ISBN 978-2-550-58915-0 (PDF)

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2010

Bibliothèque et Archives Canada, 2010

© Gouvernement du Québec

REMERCIEMENTS

Tout au long de cette démarche d'évaluation, nous avons eu la collaboration de nombreuses personnes. Nous tenons d'abord à remercier les membres du comité conseil de l'évaluation qui ont suivi l'avancement des travaux et commenté ceux-ci avec attention et pertinence.

Comité conseil de l'évaluation

Nathalie D'Amours et Renée Harisson
Association des éducatrices et éducateurs en milieu familial du Québec

Lynda Gravel
Conseil québécois des services de garde éducatifs à l'enfance

André Rémillard et France Gendron
Association québécoise des centres de la petite enfance

Françoise Tremblay
Direction de la coordination et du soutien aux opérations
Ministère de la Famille et des Aînés

Ginette Racine
Direction régionale de l'Ouest et du Nord du Québec
Ministère de la Famille et des Aînés

D'autres personnes au sein du Ministère ont également apporté leur contribution à l'évaluation, notamment lors de la collecte de renseignements préliminaires, et nous les en remercions.

Nos remerciements s'adressent aussi, et de façon toute spéciale, aux diverses personnes qui ont accepté de nous faire part de leur expérience. Ainsi, merci aux gestionnaires des bureaux coordonnateurs que nous avons rencontrés pour leur accueil et leur excellente collaboration. Merci également à toutes les responsables d'un service de garde en milieu familial qui ont bien voulu participer à l'une ou l'autre des rencontres en groupes de discussion. L'information ainsi fournie a constitué le matériau de base de cette évaluation et en a permis la réalisation.

MISE EN GARDE

Le présent rapport d'évaluation décrit et analyse la situation des bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial (BC), leur mandat et les rapports qu'ils entretenaient avec les responsables d'un service de garde en milieu familial (RSG) à partir du début de leurs activités, en juin 2006, jusqu'en janvier 2008, quand la collecte d'information qui sous-tend le rapport s'est terminée. La situation décrite dans le rapport est donc antérieure au jugement de la Cour supérieure, rendu le 31 octobre 2008, qui a invalidé les articles 56 et 125 à 132 de la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance*. Elle est aussi antérieure à l'entrée en vigueur, en juin 2009, de la *Loi sur la représentation de certaines personnes responsables d'un service de garde en milieu familial et sur le régime de négociation d'une entente collective les concernant et modifiant diverses dispositions législatives*. Bien que certains aspects des fonctions et des obligations des BC aient été modifiés en vertu de cette loi, la majeure partie des constats découlant de l'évaluation demeurent pertinents, en raison du maintien du statut de travailleuses autonomes des RSG ainsi que de la structure de l'organisme coordonnateur.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	13
I- LES PARAMÈTRES DE L'ÉVALUATION	15
1- OBJET DE L'ÉVALUATION.....	15
1.1- Les objectifs de la réforme	15
1.2- Les aspects légaux relatifs aux bureaux coordonnateurs	15
1.3- Les caractéristiques des bureaux coordonnateurs agréés	17
2- QUESTIONS ET OBJECTIFS D'ÉVALUATION	19
3- MÉTHODOLOGIE.....	21
II- L'ORGANISATION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET HUMAINES DES BC	25
1- AMÉNAGEMENT DES LIEUX ET EMPLACEMENT DU BC	25
1.1- La situation par rapport à l'installation	25
1.2- Les lieux de rencontre pour les RSG	26
1.3- Les avantages et les inconvénients des lieux.....	26
1.3.1- <i>Les avantages et les inconvénients liés aux locaux occupés</i>	<i>26</i>
1.3.2- <i>Les avantages et les inconvénients liés à l'emplacement sur le territoire</i>	<i>27</i>
2- MOYENS DE COMMUNICATION ENTRE LE BC ET LES RSG.....	28
2.1- Le courriel	28
2.2- Les casiers.....	28
2.3- La poste	29
2.4- Le télécopieur	30
2.5- La remise de documents et de courrier de main en main.....	30
2.6- Le téléphone	30
2.7- Des moyens complémentaires.....	32
2.8- L'accès aux locaux du BC.....	32
2.9- Des moyens de communication jugés suffisants et adéquats	33
3- RESSOURCES HUMAINES À L'EMPLOI DES BC.....	33
3.1- Le personnel d'intervention directe	34
3.1.1- <i>Le nombre d'employées, le régime et l'horaire de travail.....</i>	<i>34</i>
3.1.2- <i>La formation et l'expérience des agentes.....</i>	<i>34</i>

3.1.3- Les responsabilités des agentes	35
3.2- Le personnel administratif	36
3.3- Les réunions du personnel	37
3.4- Les facteurs facilitants relatifs aux ressources humaines	38
3.5- Les difficultés éprouvées et les pistes de solution	39
3.5.1- Le recrutement et la rétention du personnel	39
3.5.2- La charge de travail	40
3.5.3- Le budget	40
3.5.4- Le défi d'harmonisation des philosophies	41
3.5.5- Les diverses difficultés d'adaptation du personnel du BC	41
III- L'INTÉGRATION ET LA PARTICIPATION DES RSG À LA VIE DU BC	43
1- MOYENS POUR FAVORISER L'INTÉGRATION DES RSG	43
1.1- La rencontre d'accueil des RSG organisée par les BC	43
1.2- Les activités qui ont pour but de favoriser les échanges entre les RSG	44
1.3- Les activités sociales et les outils pour favoriser la socialisation entre RSG	45
1.4- L'intégration grâce à des activités ou à des outils qui ont d'autres buts	46
1.5- Les facteurs facilitants, les difficultés et les pistes d'amélioration	47
2- PRÉSENCE DES RSG AU CONSEIL D'ADMINISTRATION	48
2.1- L'information transmise aux RSG	48
2.2- Le recrutement des RSG	49
2.3- L'intérêt manifesté par les RSG	49
3- COMITÉ CONSULTATIF DES RSG	50
3.1- La formation du comité	50
3.2- La connaissance du comité par les RSG	51
3.3- La composition du comité	52
3.4- Le rôle du comité ou de ses membres	53
3.5- Le fonctionnement du comité	55
3.6- Les obstacles au bon fonctionnement du comité	59
3.7- Les facteurs facilitant la bonne marche du comité	61
IV- LE MANDAT DES BC À L'ENDROIT DES RSG	63
1- GESTION DES PLACES SUBVENTIONNÉES	63
1.1- L'administration du paiement des subventions aux RSG	63
1.2- La répartition des places subventionnées	65
1.2.1- Comment ça se passe?	66

1.2.2- <i>La prise en compte des besoins des parents en matière de garde</i>	67
1.2.3- <i>La récupération des places inoccupées</i>	68
1.3- Les difficultés	70
1.4- Les facteurs facilitants	72
2- SOUTIEN PÉDAGOGIQUE ET TECHNIQUE AUX RSG	73
2.1- Le soutien sur demande	73
2.1.1- <i>La vision des BC du soutien sur demande</i>	73
2.1.2- <i>Le fonctionnement du soutien sur demande</i>	75
2.1.3- <i>L'expérience des RSG du soutien sur demande</i>	78
2.2- L'organisation et les services de soutien offerts par les BC	78
2.2.1- <i>L'organisation du personnel</i>	78
2.2.2- <i>Les diverses formes de soutien offert par le BC</i>	79
2.2.3- <i>Le soutien reçu du BC selon les RSG</i>	81
2.3- Les difficultés éprouvées par les BC.....	82
2.4- Les facteurs facilitants selon les BC	84
2.5- L'appréciation des RSG du soutien offert par le BC	85
2.6- Les pistes d'amélioration	86
3- FORMATION ET PERFECTIONNEMENT CONTINU DES RSG.....	86
3.1- La conception du mandat selon les BC	86
3.2- Les modalités d'application du mandat.....	88
3.2.1- <i>Informar les RSG des formations offertes</i>	88
3.2.2- <i>Organiser des formations</i>	89
3.2.3- <i>Ce qu'en disent les RSG</i>	90
3.3- La consultation des RSG	90
3.4- Les difficultés et les facteurs facilitants selon les gestionnaires	90
3.4.1- <i>Les difficultés</i>	91
3.4.2- <i>Les facteurs facilitants</i>	91
3.5- L'appréciation des RSG et les suggestions d'amélioration.....	92
4- SURVEILLANCE EXERCÉE À L'ENDROIT DES RSG	93
4.1- La conception des BC de leur rôle de surveillance.....	93
4.1.1- <i>Une approche axée sur le soutien et l'accompagnement</i>	93
4.1.2- <i>Un manque de moyens d'intervention</i>	95
4.1.3- <i>La responsabilisation pour les matières hors réglementation</i>	96
4.1.4- <i>Tenir compte du statut de travailleuses autonomes des RSG</i>	97
4.2- L'organisation du travail relatif à la surveillance	97
4.2.1- <i>L'organisation du travail des agentes de conformité</i>	98
4.2.2- <i>Les visites à l'improviste</i>	99
4.2.3- <i>Le rapport de visite et les suites</i>	100

4.2.4- Des activités et des outils de soutien pour favoriser la conformité.....	100
4.3- L'enjeu principal, les difficultés et les facteurs facilitant l'exercice du mandat de surveillance selon les BC.....	101
4.3.1- L'enjeu central de l'harmonisation.....	101
4.3.2- Les autres difficultés éprouvées par les BC.....	102
4.3.3- Les facteurs facilitant le rôle de surveillance.....	104
4.4- L'appréciation du processus de surveillance par les RSG.....	104
5- RENOUELEMENT DE LA RECONNAISSANCE DES RSG	105
5.1- Une opération extrêmement exigeante pour les BC, mais relativement satisfaisante pour les RSG	105
5.2- Les moyens utilisés par les BC.....	107
5.3- Les enseignements tirés et les perspectives pour le prochain renouvellement....	108
6- RELATIONS ENTRE LE BC ET LES RSG	109
6.1- Les relations dans les débuts du BC : l'opinion des gestionnaires	109
6.1.1- L'adaptation au changement.....	109
6.1.2- Des réactions qui peuvent varier selon les relations que les RSG entretenaient avec leur ancien CPE.....	110
6.1.3- L'intervention jugée inopportune de certains tiers.....	110
6.2- En général, des relations qui sont maintenant bonnes selon les gestionnaires ...	111
6.3- Les facteurs favorisant les bonnes relations.....	112
6.4- Les facteurs qui nuisent aux bonnes relations.....	112
6.5- L'opinion des RSG sur la qualité de leurs relations avec le BC.....	113
6.6- Les façons de faire en cas de plainte d'une RSG à l'endroit du BC	115
6.6.1- Peu de plaintes, sauf dans les débuts de certains BC	115
6.6.2- La procédure de traitement des plaintes à l'endroit du BC	116
V- LE MANDAT DES BC À L'ENDROIT DES PARENTS	117
1- MOYENS UTILISÉS POUR CONNAÎTRE LES CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION ET DE SES BESOINS EN MATIÈRE DE GARDE	117
2- MAINTIEN D'UN SERVICE CENTRALISÉ D'INFORMATION SUR LA GARDE EN MILIEU FAMILIAL	118
2.1- Les modalités du service offert	118
2.2- Le maintien du service	122
2.3- Un service centralisé?.....	123
2.4- L'appariement de l'offre et de la demande grâce au service	123
3- TRAITEMENT DES PLAINTES DES PARENTS.....	124

4- PARTICIPATION DES PARENTS À LA VIE DU BC	127
4.1- Le conseil d'administration.....	128
4.2- La participation plus générale des parents à la vie du BC	130
VI- L'INSERTION DES BC DANS LEUR TERRITOIRE	133
1- ADAPTATION DES BC AUX CARACTÉRISTIQUES DE LEUR TERRITOIRE	133
1.1- Les particularités géographiques et sociales	133
1.2- Les particularités culturelles.....	134
1.2.1- <i>La diversité linguistique</i>	134
1.2.2- <i>La diversité culturelle</i>	135
2- PRÉSENCE DES BC DANS LEUR TERRITOIRE	137
2.1- La promotion des services du BC	137
2.2- Les liens avec les services de garde du territoire	138
2.3- Les relations avec les organismes du milieu	139
VII- À PROPOS DU CHANGEMENT ENGENDRÉ PAR L'INSTAURATION DES BC.....	141
1- PERCEPTION GLOBALE DES RSG VIS-À-VIS DES CHANGEMENTS.....	141
1.1- Peu ou pas de changements observés.....	141
1.2- Les changements concernant les services reçus de l'organisme coordonnateur	141
1.3- Les changements relatifs aux relations avec l'organisme coordonnateur.....	143
1.4- Les changements relatifs aux relations avec les autres RSG	143
2- DIVERS POINTS DE VUE DE GESTIONNAIRES SUR LE CHANGEMENT	144
2.1- Un changement jugé avantageux par certaines gestionnaires, moins par d'autres	144
2.2- Certaines conditions de mise en œuvre défavorables	144
CONCLUSION.....	147
ANNEXES : OUTILS DE COLLECTE.....	153
1- GUIDE D'ENTREVUE AVEC LES GESTIONNAIRES DE BC	155
2- GRILLE DE DISCUSSION POUR LES RENCONTRES DE GROUPE AVEC LES RSG	161

INTRODUCTION

Le 16 décembre 2005, le gouvernement du Québec adoptait le projet de loi 124, la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance*. Cette loi avait pour objectifs d'assurer l'accessibilité, la qualité et le maintien à long terme des services de garde éducatifs. La réorganisation administrative de la gestion de la garde en milieu familial était au centre de cette nouvelle loi. Elle créait des bureaux coordonnateurs (BC), devant intervenir sur un territoire délimité, pour encadrer et soutenir la garde en milieu familial en remplacement des quelque 900 centres de la petite enfance (CPE) qui avaient jusque-là cette responsabilité.

Un groupe de travail, mandaté par la ministre de la Famille de l'époque, Mme Carole Thériault, afin de lui faire des recommandations quant à la délimitation des territoires et au nombre de BC, rendait son rapport en février 2006 et établissait à 163 le nombre de BC. Un appel de candidatures en vue de solliciter l'agrément à titre de BC a suivi et, au terme du processus d'analyse des candidatures soumises, la Ministre annonçait le 28 avril 2006 le nom des organismes ayant obtenu un agrément. En définitive, ce sont 165 BC qui ont été agréés sur l'ensemble du territoire québécois.

Les BC ont commencé leurs activités le 1^{er} juin 2006. À l'automne 2007, le ministère de la Famille et des Aînés (le Ministère) a entrepris une évaluation de leur implantation et le présent rapport rend compte des résultats obtenus. Cette évaluation vise à tracer un portrait de la situation un an et demi environ après la mise en place de la nouvelle structure. Elle cherche à documenter le fonctionnement des BC et à cerner les facteurs qui en favorisent une mise en œuvre adéquate, de manière à éclairer tant le Ministère que les BC dans leurs activités respectives liées à la poursuite de l'implantation de cette nouvelle structure. Pour rassembler le matériel nécessaire à cette évaluation, des entrevues individuelles ont été effectuées auprès de gestionnaires de BC et des rencontres en groupes de discussion ont été organisées avec des responsables d'un service de garde en milieu familial (RSG). Le présent rapport intègre l'information issue de ces deux sources.

Ce rapport comporte sept parties. La première expose les divers paramètres ayant encadré la réalisation de l'évaluation : l'objet de l'évaluation, les objectifs de celle-ci et la méthodologie employée. Les résultats de l'évaluation sont présentés dans les parties qui suivent.

Ainsi, la deuxième partie aborde différents aspects de l'organisation des ressources dans les BC. Les lieux occupés et l'emplacement du BC sont d'abord examinés, puis les moyens de communication mis en place. Nous nous penchons ensuite sur les ressources humaines, en examinant la composition ainsi que les mécanismes d'échanges entre les personnes. Les facteurs qui, en la matière, facilitent le fonctionnement du BC ainsi que les difficultés éprouvées sont aussi présentés.

La troisième partie s'intéresse à la part que prennent les RSG à la vie du BC. Nous retraçons d'abord les moyens mis en place par les BC pour favoriser leur intégration à la vie de l'organisme. La participation plus formelle au sein de l'organisation grâce à une présence au conseil d'administration est ensuite abordée. Enfin, le dispositif créé pour assurer la participation des RSG à la vie du BC, le comité consultatif des RSG, est examiné sous divers angles, notamment sa composition, son rôle et son fonctionnement; nous exposons en outre la connaissance qu'en ont les RSG et l'intérêt qu'il suscite.

La quatrième partie est la plus volumineuse du rapport car elle concerne le mandat des BC à l'endroit des RSG, dont plusieurs des obligations découlent des fonctions qui leur sont dévolues en vertu de la Loi. Elle comporte d'ailleurs six chapitres. Le premier traite de la gestion des places subventionnées, tant du point de vue de l'administration du paiement des subventions aux RSG que de la répartition des places subventionnées. Les chapitres subséquents abordent respectivement le soutien pédagogique et technique à offrir aux RSG, la formation et le perfectionnement continus de celles-ci, et la surveillance à exercer à leur endroit. Pour chacune de ces fonctions, nous présentons d'abord la vision qu'ont les gestionnaires des BC de leur mandat, puis la façon dont ils mettent ce mandat en application, en exposant les diverses modalités de fonctionnement. Le cinquième chapitre porte sur le renouvellement de la reconnaissance des RSG que les BC devaient effectuer avant le 1^{er} avril 2007. Enfin, le dernier chapitre concerne les relations entre les BC et les RSG. Ajoutons que les difficultés éprouvées par les BC dans l'exercice de ces différents rôles et les facteurs qui en facilitent l'accomplissement sont également présentés, de même que le point de vue des RSG sur le sujet.

La cinquième partie est consacrée au mandat des BC à l'endroit des parents de leur territoire; elle comporte quatre chapitres. Nous nous intéressons d'abord aux moyens mis en place par les BC pour connaître les caractéristiques de la population et ses besoins en matière de garde. Le chapitre suivant traite du maintien d'un service centralisé d'information sur les services de garde en milieu familial, notamment des modalités du service offert ainsi que de l'appariement entre l'offre et la demande grâce au service. Le troisième chapitre porte sur le traitement des plaintes des parents que doit assurer le BC. Le dernier chapitre aborde la participation des parents à la vie du BC, entre autres par leur présence au conseil d'administration.

Les deux dernières parties sont brèves. La sixième examine l'insertion des BC dans leur territoire : l'adaptation de ceux-ci aux caractéristiques géographiques et culturelles de leur milieu ainsi que divers aspects de leur présence sur le territoire. Enfin, dans la dernière partie, nous présentons divers points de vue, des RSG et des gestionnaires, au sujet du changement engendré par la mise en place des BC.

I- LES PARAMÈTRES DE L'ÉVALUATION

Cette première partie présente les paramètres ayant encadré la réalisation de l'évaluation. Nous exposons tout d'abord l'objet d'évaluation : les objectifs de la création des BC, divers aspects légaux encadrant leur instauration, ainsi que certaines de leurs caractéristiques. Puis, nous abordons les questions et les objectifs d'évaluation. Nous présentons ensuite la méthodologie employée.

1- OBJET DE L'ÉVALUATION

L'instauration des BC représente une réforme majeure dans le domaine des services de garde. Une nouvelle structure est créée, et vouée exclusivement à la coordination de la garde en milieu familial; elle dispose d'un budget propre, distinct de celui de la garde en installation. Le nombre d'organismes chargés d'assurer la coordination de ce type de garde est réduit considérablement et, de plus, chaque BC a le mandat d'exercer ses fonctions sur un territoire délimité. Par ailleurs, la Loi reconnaît explicitement les RSG comme prestataires de services au même titre que les CPE et les garderies, et réaffirme leur statut de travailleuses autonomes.

1.1- Les objectifs de la réforme

La nouvelle configuration de la garde en milieu familial découlant de l'adoption de la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance* de 2005 vise plusieurs objectifs. Tout d'abord, le Ministère compte assurer un meilleur soutien aux RSG. D'une part, les RSG auront accès à une équipe d'agentes qui se consacreront exclusivement à la garde en milieu familial et qui seront sensibilisées aux réalités de ce type de garde; d'autre part, le regroupement du personnel au sein d'un nombre moins élevé d'organismes coordonnateurs favorisera le développement et la mise en commun des expertises. Le Ministère veut aussi faciliter l'accès des parents à ce type de services de garde en simplifiant la recherche d'une place en milieu familial, notamment grâce au maintien d'un service centralisé d'information dans chaque bureau coordonnateur.

1.2- Les aspects légaux¹ relatifs aux bureaux coordonnateurs

La Loi encadre plusieurs aspects des BC. C'est le cas des organismes pouvant être agréés à ce titre, des conditions reliées à l'agrément ainsi que des fonctions d'un BC.

➤ Organismes admissibles à l'agrément de BC

En vertu de la Loi (article 40), trois catégories d'organismes peuvent être agréés à titre de bureau coordonnateur de la garde en milieu familial :

- un CPE (un titulaire de permis de centre de la petite enfance, y compris les CPE qui avaient été dispensés de fournir des services de garde en installation [article 158]);

1. Rappelons que, aux fins de l'évaluation, sont considérées les dispositions légales découlant de la Loi telle qu'adoptée en décembre 2005, donc avant les modifications qui lui ont été apportées en vertu de l'entrée en vigueur, en juin 2009, de la *Loi sur la représentation de certaines personnes responsables d'un service de garde en milieu familial et sur le régime de négociation d'une entente collective les concernant et modifiant diverses dispositions législatives*.

- un regroupement de CPE (une personne morale à but non lucratif formée de titulaires de permis de centre de la petite enfance établis sur le territoire délimité);
- à défaut d'un organisme des deux catégories précédentes, une personne morale à but non lucratif ayant un établissement sur le territoire délimité.

Par ailleurs, les critères d'agrément sont ceux qui apparaissent à l'article 43 de la Loi.

➤ Conditions d'agrément

Un BC est agréé pour une période de trois ans au terme de laquelle l'agrément peut être renouvelé. L'agrément de tous les BC est assujéti aux quatre conditions suivantes :

- 1) maintenir une place d'affaires dans le territoire délimité par l'agrément, ce qui signifie, entre autres, avoir pignon sur rue, permettre un accès physique pour les parents et les RSG, un accès téléphonique et être le lieu principal de travail du personnel du BC;
- 2) ne réclamer aucuns frais pour des services liés aux fonctions de BC;
- 3) assurer la participation des RSG au sein de l'organisme agréé, cette participation est assurée, notamment, par la constitution d'un comité consultatif des responsables, formé par et parmi les responsables, qui aura pour fonction de donner son avis sur les services fournis par le bureau coordonnateur;
- 4) exercer en propre les fonctions dévolues par la Loi aux BC.

➤ Fonctions d'un bureau coordonnateur

Les fonctions d'un bureau coordonnateur sont inscrites dans la Loi à l'article 42. Ces fonctions sont les suivantes :

- 1) accorder les reconnaissances dans le territoire qui lui est attribué;
- 2) appliquer les mesures de surveillance déterminées par règlement auxquelles sont assujetties les RSG qu'il a reconnues;
- 3) répartir les places donnant droit à des services de garde subventionnés suivant les besoins de garde des parents;
- 4) déterminer l'admissibilité d'un parent à la contribution fixée par le gouvernement;
- 5) administrer l'octroi, le paiement, le maintien, la suspension, la diminution ou le retrait de subventions aux RSG qu'il a reconnues et assurer la gestion des ententes, des documents et renseignements nécessaires à leur administration;
- 6) maintenir un service centralisé d'information sur les services de garde en milieu familial;
- 7) favoriser la formation et le perfectionnement continus des RSG et offrir un soutien pédagogique et technique sur demande;
- 8) traiter les plaintes des parents concernant les RSG qu'il a reconnues.

Plusieurs des fonctions qui sont dévolues aux BC ne leur sont pas nouvelles, ils les exerçaient déjà auparavant à titre de CPE assurant la coordination de la garde en milieu familial. Par ailleurs, certains éléments ayant pu influencer sur la charge de travail des BC au cours de leur première année d'existence méritent d'être soulignés. En vertu de la Loi par exemple, les BC avaient l'obligation de procéder au renouvellement de la reconnaissance de toutes les RSG de leur territoire avant le 1^{er} avril 2007. Des modifications ont aussi été apportées au chapitre de la réglementation. Ainsi, l'entrée en vigueur du Règlement sur la contribution réduite, le 31 août 2006, associée à une campagne d'information menée par le Ministère, notamment auprès des parents, pour contrer la surtarification a pu entraîner un accroissement de travail pour certains BC en raison de plaintes plus nombreuses de la part des parents.

1.3- Les caractéristiques des bureaux coordonnateurs agréés

Le rapport du Groupe de travail sur la délimitation des territoires des BC² fait état de la préoccupation du Ministère d'obtenir une certaine masse critique de personnel (minimum de 250 places) pour arriver à remplir efficacement les fonctions dévolues aux BC. Des mesures d'exception sont toutefois prévues dans les régions éloignées et en milieu autochtone afin de diminuer cette exigence minimale. Pour statuer sur la taille maximale des BC qu'il situe autour de 1 200 places, le Groupe tient compte de certains aspects tels que la contrainte d'un court délai pour l'implantation des BC et la nécessité de préserver la proximité du service, notamment en écartant les situations qui auraient présenté des difficultés d'accès géographique et culturel aux RSG.

Compte tenu de ces diverses considérations, les BC se distinguent à maints égards : leur taille, le nombre de CPE auxquels les RSG étaient rattachées auparavant, la dispersion des RSG sur le territoire, l'importance des communautés culturelles représentées. Ils se différencient aussi selon le type d'organisme agréé (un CPE ou un regroupement de CPE) et leur ancienneté en matière de coordination de la garde en milieu familial.

➤ Taille des BC

Le nombre d'organismes gestionnaires de la garde en milieu familial est passé de 884 CPE à 165 BC. Alors qu'avant la réforme le nombre maximal de places que pouvait gérer un CPE était de 250 (environ 40 RSG), le nombre moyen de places que gère un BC est de 537 (90 RSG environ), ce nombre variant de 10 à 1 205³. Dix BC comptent moins de 100 places, dix autres en comptent plus de 1 000. Le tableau ci-dessous donne plus de détails.

Tableau 1- Répartition des BC selon leur taille (nombre de places à l'agrément)

Nombre de places à l'agrément	Nombre de BC	Pourcentage
Moins de 250	30	18,2 %
250-499	46	27,9 %
500-749	51	30,9 %
750 ou plus	38	23,0 %
Total	165	100,0 %

Les BC de plus petite taille (moins de 100 places) sont situés dans les régions du Nord-du-Québec et de la Côte-Nord ou dans des communautés autochtones. Mais la répartition géographique se diversifie déjà pour les autres BC comptant moins de 250 places : plus de la moitié des régions du Québec en accueille, y compris les régions de la Capitale-Nationale, de l'Estrie et de l'Outaouais. Pour leur part, les BC de plus grande taille (750 ou plus) se trouvent dans toutes les régions du Québec, sauf dans les régions les plus excentriques (Abitibi, Côte-Nord, Nord-du-Québec et Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine).

Comparativement aux CPE antérieurement, une grande majorité de BC ont à s'occuper d'un nombre accru de dossiers (dossiers de parents, dossiers de RSG). Ce nombre a doublé, triplé, et même plus que quintuplé pour près du quart des BC. C'est principalement pour des CPE qui auparavant coordonnaient moins de 100 places que la tâche s'est accentuée (certains sont passés, par exemple, de 70 à 700 places).

2. Février 2006.

3. À noter qu'en août 2008, de nouvelles places ont été accordées à certains BC dans le cadre de l'engagement gouvernemental « Objectif 2010 : 20 000 places ». Il n'en est pas tenu compte ici.

➤ Nombre de CPE auxquels étaient rattachées les RSG auparavant

La création des BC a donné lieu au regroupement, sous la coordination d'une seule entité, de RSG auparavant rattachées à des CPE différents. Le tableau qui suit présente la répartition des BC selon le nombre de CPE de rattachement antérieur des RSG, ce nombre étant de 40 ou plus dans le cas de deux BC. La médiane, c'est-à-dire le nombre qui départage selon que la moitié des BC se situent au-dessus ou en dessous de ce point, est de neuf CPE.

Tableau 2- Répartition des BC selon le nombre de CPE auxquels les RSG étaient rattachées auparavant

Nombre de CPE de rattachement antérieur des RSG ¹	Nombre de BC	Pourcentage
1 seul	14	8,5 %
2-4	37	22,4 %
5-9	36	21,8 %
10-19	44	26,7 %
20 ou plus	34	20,6 %
Total	165	100,0 %

Note : 1. Incluant, le cas échéant, le CPE qui a obtenu l'agrément.

La probabilité pour les BC de regrouper des RSG auparavant rattachées à un très grand nombre de CPE, contrairement à leur répartition en fonction de leur taille, est largement associée à la dimension urbaine de leur territoire. Essentiellement, les BC qui comptent des RSG provenant de 20 CPE ou plus se trouvent sur des territoires situés dans les plus grandes villes du Québec : Québec, Montréal, Gatineau, Longueuil, Laval et Sherbrooke. De manière générale, la présence d'un centre urbain relativement important (ou de plusieurs) sur le territoire d'un BC va de pair avec la multiplicité des CPE de rattachement antérieur des RSG. Par ailleurs, les BC ne comptant qu'un seul CPE de rattachement antérieur des RSG sont les mêmes que les BC de très petite taille (100 places ou moins), plus quelques autres comprenant des municipalités peu peuplées.

➤ Dispersion des RSG sur le territoire du BC

La dispersion des RSG sur le territoire du BC est fonction de la densité de population sur le territoire « habité ». Il est loisible de penser que la dispersion des RSG sur le territoire est à son minimum dans des régions comme Montréal et Laval, presque totalement urbanisées. Dans d'autres régions, comprenant pourtant de grandes villes, comme celle de la Capitale-Nationale, de l'Estrie ou de l'Outaouais, on note une mixité des territoires, certains situés dans les grandes villes (Québec, Sherbrooke, Gatineau), d'autres en périphérie, dans des municipalités nettement moins densément peuplées. De même, l'éloignement des grands centres urbains n'est pas nécessairement synonyme de dispersion des RSG sur le territoire. À titre d'exemple, mentionnons le cas de certains BC dans la région du Saguenay–Lac Saint-Jean, notamment celui de la Ville de Saguenay–CSSS de Jonquière, où 85 % de la population habite en zone urbaine⁴.

4. Source : http://www.santesaglac.gouv.qc.ca/web/document/PORTRAIT_SANTE_JONQUIERE.pdf

➤ Importance des communautés culturelles représentées

La population du territoire de la majorité des BC est assez homogène sur le plan culturel, soit largement francophone et native du Québec. Dans quelques régions, il y a coexistence de deux communautés dans certains BC : francophone et anglophone (notamment en Outaouais, en Estrie) ou encore autochtone et non autochtone (en Abitibi, sur la Côte-Nord). La population d'autres territoires de BC regroupe des représentants de nombreuses communautés culturelles. C'est le cas notamment dans la région de Montréal, où se concentre 88 % de la population immigrée du Québec. Ainsi, dans plusieurs BC de la région montréalaise, plus du tiers de la population du territoire est immigrée et, souvent, parle à la maison une langue autre que le français ou l'anglais.

➤ Type d'organisme agréé

Très majoritairement, l'agrément à titre de BC a été accordé à un CPE. Dans cinq cas, il a été accordé à un ancien CPE non diversifié, c'est-à-dire à un organisme qui avait été dispensé d'offrir de la garde en installation. Onze BC⁵ sont formés d'un regroupement de CPE. À noter que deux CPE se sont vu attribuer deux agréments.

➤ Ancienneté en matière de coordination de la garde en milieu familial

La garde en milieu familial reconnue n'est pas un phénomène nouveau au Québec. Avant la création des CPE en 1997, des agences de garde en milieu familial coordonnaient ce type de services. En 1997, en vertu de la *Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance*, les CPE ont dû diversifier leurs activités, et à la fois offrir de la garde en installation et coordonner la garde en milieu familial. Les BC mis en place le 1^{er} juin 2006 se répartissent comme suit en fonction de leur ancienneté en matière de coordination de la garde en milieu familial (tableau 3).

Tableau 3- Répartition des BC¹ selon la date à laquelle ils ont commencé à assurer la coordination de la garde en milieu familial

Date de début	Nombre de BC	Pourcentage
avant 1992	55	35,7 %
1992-1996	25	16,2 %
1997-2001	54	35,1 %
2002-2006	20	13,0 %
Total	154	100,0 %

Note : 1. Excluant les BC formés d'un regroupement de CPE.

2- QUESTIONS ET OBJECTIFS D'ÉVALUATION

L'évaluation porte sur l'implantation des BC. Elle s'intéresse au mode de fonctionnement des BC et aux moyens qu'ils ont mis en place pour remplir les rôles et les responsabilités qui leur ont été confiés en vertu de la Loi. Car si la plupart des fonctions dévolues aux BC ne leur sont pas nouvelles, le cadre dans lequel elles s'exercent a changé, ce qui soulève plusieurs questions qui sont autant de défis à relever par les BC.

5. Initialement, 12 regroupements de CPE avaient été agréés en tant que BC. L'un d'eux s'étant vu retirer son agrément en février 2007, c'est à un CPE qui détenait déjà un agrément qu'il a par la suite été accordé.

Tout d'abord, physiquement, comment les BC s'organisent-ils? Au plan budgétaire, une séparation est faite entre CPE et BC. Sur d'autres aspects, il y a coexistence : le même conseil d'administration et la même directrice générale dans la vaste majorité des cas⁶, le même immeuble souvent et peut-être aussi le partage d'autres ressources dans certains cas. Dans ce contexte, comment le BC assure-t-il son identité propre, c'est-à-dire en tant que structure et équipe entièrement destinées à la garde en milieu familial?

L'augmentation de la taille des organismes coordonnateurs de la garde en milieu familial soulève plusieurs défis, notamment l'augmentation substantielle des tâches à accomplir. Comment les BC s'y prennent-ils pour assurer la gestion des places subventionnées? De nouveaux outils ont-ils été élaborés pour ce faire? Par ailleurs, comment s'est effectué le renouvellement de la reconnaissance de toutes les RSG pour le 31 mars 2007, tel que le stipulait la Loi? Quels enseignements les BC en tirent-ils pour l'avenir?

En vertu de la Loi, un BC est attitré pour agir sur un territoire donné. En conséquence, il a dorénavant le mandat de desservir les parents et les RSG qui habitent ce territoire. Dans certains cas, il peut s'agir d'un territoire très étendu. Quels moyens sont alors mis en place par le BC pour permettre un accès optimal à ses bureaux et à ses services aux parents et aux RSG? Quelle intensité de services et de soutien peut-il offrir aux RSG? Dans d'autres cas, le profil des parents et celui des RSG peut être diversifié au plan culturel. Le BC a-t-il prévu certaines adaptations à ses services pour en tenir compte? Plus largement, et cela faisait partie des critères pour obtenir l'agrément, quels moyens le BC a-t-il mis en place pour assurer sa présence sur le territoire, pour se faire connaître, pour établir des liens avec les services de garde et les organismes du milieu?

La dimension territoriale de l'action du BC lui crée également des obligations particulières à l'égard des parents, utilisateurs ou futurs utilisateurs de ces services. Il doit développer ce type de garde de manière à répondre à leurs besoins, ce qui suppose qu'il connaît la population de son territoire et ses besoins en matière de garde. De plus, l'une de ses fonctions, inscrite dans la Loi, est de maintenir un service centralisé d'information sur les services de garde en milieu familial. Le Ministère n'ayant pas statué sur ce que devrait être ce service, quelles formes les différents BC lui donnent-ils? Comment s'y prennent-ils pour concrétiser ce mandat?

Mais surtout, au cœur de l'entreprise, il y a des relations à établir entre une nouvelle organisation, le BC, et des travailleuses autonomes, les RSG. Du point de vue des BC, cela signifie être en relation avec un plus grand nombre de RSG, lesquelles, auparavant, faisaient affaire avec plusieurs entités différentes, plus petites et souvent plus proches. Du point de vue des RSG, la plupart ne font plus affaire avec le même CPE qu'avant. En outre, elles n'ont plus le loisir de choisir l'organisation à laquelle elles seront affiliées; c'est le lieu où elles exercent leur travail, donc leur lieu de résidence, qui détermine de quel BC elles relèvent dorénavant. En contrepartie, une condition de l'agrément du BC stipule qu'il doit assurer la participation des RSG à l'organisation, cette participation étant assurée notamment par la création d'un comité consultatif de RSG. Quels moyens le BC a-t-il mis en place pour favoriser l'intégration des RSG à son organisation? Comment compte-t-il assurer la participation des RSG à la vie du BC? Comment voit-il le soutien à leur apporter? D'un autre côté, sur quelles informations provenant de leur BC les RSG ont-elles pu s'appuyer dans cette phase de changement? Quelle connaissance et quelle perception ont-elles des moyens mis en œuvre par le BC pour favoriser leur participation, pour les soutenir dans leur travail? Quelle est leur appréciation des relations qui s'instaurent avec le nouvel organisme?

6. Sauf dans les cas où il s'agit d'un BC formé par le regroupement de plusieurs CPE ou d'un BC qui, auparavant, était un CPE non diversifié.

Ce sont là les principales questions qui se rapportent aux BC, mais aussi aux RSG dans certains cas, auxquelles l'évaluation tentera de répondre.

Dans la foulée des questions d'évaluation que nous venons d'énoncer, les objectifs de l'évaluation sont les suivants :

Objectif 1 : Décrire et expliquer le fonctionnement de différents BC et les moyens qu'ils ont mis en place pour s'acquitter de leur mandat; en dégager les facteurs facilitants, les difficultés, les solutions apportées ou envisagées.

Objectif 2 : Cerner le vécu et la perception qu'ont les RSG du fonctionnement des BC au regard de leurs rôles et responsabilités envers elles.

3- MÉTHODOLOGIE

La démarche d'évaluation s'appuie sur des méthodes de recherche qualitative. Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons fait appel à deux sources d'information, les BC et les RSG, et utilisé deux modes de collecte. L'évaluation comporte certaines limites que nous présentons; nous exposons en outre quelques aspects relatifs à la rédaction de ce rapport.

➤ Entrevues individuelles auprès de gestionnaires de BC

Pour recueillir de l'information concernant les BC, nous avons eu recours à des entrevues individuelles. Les gestionnaires de 12 BC ont ainsi été rencontrées à leur bureau, entre le 4 décembre 2007 et le 24 janvier 2008. Dans quelques cas, l'entrevue a été effectuée avec deux personnes, généralement la directrice et la coordonnatrice du milieu familial.

Les BC ont été choisis pour assurer une diversité de situations qui rend compte de leurs caractéristiques distinctives (voir le point 1.3) en fonction des critères suivants :

- taille du BC, c'est-à-dire nombre de places sous la responsabilité du BC (moins de 400 places, 400 à 700 places, plus de 700 places);
- nombre de CPE auxquels les RSG étaient auparavant rattachées (3 à 7 CPE, 8 à 15 CPE, 16 CPE ou plus);
- ancienneté du BC en matière de coordination de la garde en milieu familial (avant ou après 1997);
- type d'organisme agréé;
- importance de la diversité culturelle;
- dispersion des RSG sur le territoire.

Pour les deux premiers critères, le nombre de BC retenus correspond sensiblement au prorata de la répartition de l'ensemble des BC dans les catégories déterminées pour ces critères. De même, la moitié des BC ayant participé aux entrevues coordonnait la garde en milieu familial avant 1997, soit avant l'instauration des CPE, l'autre moitié, après. Les BC retenus étaient pour la plupart des CPE, mais aussi d'autres types d'organisme. La variation de l'importance de la diversité culturelle a été prise en compte, de même que la dispersion des RSG sur le territoire, les entrevues ayant été conduites dans dix régions différentes.

Les entrevues, d'une durée de trois heures environ, ont été effectuées par la conseillère en évaluation du Ministère responsable de ce projet. Le consentement des personnes rencontrées ayant préalablement été obtenu, les entrevues ont été enregistrées; elles ont été transcrites

intégralement par la suite. Nous avons ensuite procédé à une analyse thématique du matériel recueilli, de manière à faire ressortir les diverses facettes des expériences.

➤ Groupes de discussion avec des RSG

Des rencontres en groupes de discussion ont également été organisées avec des RSG. Cinq groupes, de 8 à 10 personnes, ont été constitués. Ces groupes ont réuni des RSG rattachées à des BC situés dans les régions suivantes : Capitale-Nationale, Montréal, Montérégie, Lanaudière et Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine. Au total, 46 personnes, rattachées à 27 BC différents, ont participé à l'ensemble des rencontres de groupe. La collecte d'information auprès des RSG et l'analyse des données recueillies ont été confiées à la firme de sondage Segma-UniMarketing.

Les groupes ont été constitués par la firme à partir d'une liste de RSG ayant été préalablement identifiées par le Ministère. Plusieurs critères ont été pris en compte au cours de cette étape de sélection.

Afin de favoriser des discussions riches en permettant la comparaison de l'expérience acquise sous deux modes de coordination, les RSG avaient au moins un an d'expérience au moment de la création des BC, c'est-à-dire que leur reconnaissance était antérieure au 1^{er} juin 2005.

De plus, comme dans le cas des BC retenus, une diversité dans la situation des RSG était recherchée. Globalement, les critères mentionnés précédemment à l'endroit des BC ont été pris en compte. En outre, nous avons essayé, dans la mesure du possible ou lorsque cela était pertinent, de réunir dans chaque groupe :

- des RSG rattachées à des BC différents;
- à l'intérieur d'un même BC, des RSG rattachées auparavant à des CPE différents;
- des RSG dont le service de garde est situé plus ou moins loin du BC;
- des RSG appartenant à diverses communautés culturelles.

Enfin, les participantes devaient être en mesure de parler français.

Afin de faciliter le recrutement, les personnes identifiées ont, dans un premier temps, reçu une lettre du Ministère les avisant qu'elles pourraient être invitées à une rencontre de groupe. Par la suite, la firme a procédé au recrutement par téléphone : des RSG ont été conviées à participer à une des rencontres, et ce, jusqu'à ce que le nombre souhaité soit atteint (10 RSG par groupe).

Les rencontres en groupes de discussion, d'une durée de deux heures environ, ont eu lieu les 15, 16, 17, 22 et 28 janvier 2008. Elles ont été enregistrées sur support vidéo. Chaque participante a reçu la somme de 60 \$ en guise de remerciement pour sa participation.

La firme a produit un rapport d'évaluation, sous la supervision de la Direction de l'évaluation et de la statistique.

➤ Portée et limites de l'évaluation

Il importe de préciser certaines limites de l'évaluation. D'abord, comme cette évaluation s'appuie sur des méthodes qualitatives de recherche, les résultats ne sont pas généralisables à l'ensemble des BC et des RSG. En revanche, ce type de recherche permet un examen approfondi d'une situation, d'en cerner des aspects et de saisir des nuances qu'on pourrait difficilement percevoir au moyen d'une enquête téléphonique. Dans le cas d'un premier regard

jeté sur une structure nouvelle, cette démarche apparaît des plus appropriées. L'évaluation s'avère ainsi une source d'information importante sur la mise en œuvre et le fonctionnement des BC, d'autant que nous avons cherché à diversifier le plus possible la situation des BC et des RSG auprès de qui l'information a été collectée.

Par ailleurs, la prise en compte de la diversité culturelle est tributaire de la capacité des directrices des BC et des RSG de s'exprimer en français lors des entretiens individuels ou des groupes de discussion.

➤ Remarques à propos de ce rapport

Comme nous le disions en introduction, le rapport intègre les résultats des entrevues individuelles menées auprès des gestionnaires de BC et des rencontres en groupes de discussion avec des RSG. Comme la vaste majorité des personnes ayant fourni l'information nécessaire à cette évaluation sont des femmes, et afin d'assurer l'anonymat des propos des hommes, nous utilisons le genre féminin pour tous et toutes les désigner. Dans les extraits d'entretiens cités, les noms de personnes ou de lieux ont été omis ou remplacés par des noms fictifs, toujours pour préserver l'anonymat. Enfin, pour alléger le texte, nous utilisons les sigles suivants pour indiquer la source des extraits présentés : « E-BC » s'il s'agit des propos des gestionnaires de BC et « GD-RSG » dans le cas de ceux des RSG.

II- L'ORGANISATION DES RESSOURCES MATÉRIELLES ET HUMAINES DES BC

La mise en place d'une nouvelle structure nécessite à la base l'organisation de divers éléments afin d'assurer son fonctionnement. C'est ce que nous abordons dans cette partie. Il sera d'abord question de l'emplacement du BC et de l'aménagement des lieux qu'ils occupent. Nous examinerons ensuite les moyens de communication qui ont été mis en place. Nous traiterons enfin des ressources humaines dont disposent les BC, de l'organisation de celles-ci et du fonctionnement du BC à ce chapitre.

1- AMÉNAGEMENT DES LIEUX ET EMPLACEMENT DU BC

Nous nous sommes d'abord intéressés à l'aménagement des lieux et à l'emplacement des BC. Nous avons voulu savoir où était situé le BC par rapport à l'installation du CPE dont il fait partie et de quels locaux on disposait pour tenir des rencontres de RSG. Nous avons aussi voulu connaître les avantages et les inconvénients des lieux où est établi le BC.

1.1- La situation par rapport à l'installation

Comme la plupart des BC agréés sont aussi des CPE qui gèrent des installations, on pouvait s'attendre à ce que les locaux des BC et des installations soient souvent situés à l'intérieur du même immeuble. C'est effectivement le cas de la majorité.

- Des bureaux à l'intérieur d'un immeuble abritant un service de garde en installation

Les BC disposent généralement de quelques pièces réservées à leur usage à l'intérieur d'un immeuble abritant une installation de CPE. Ces pièces servent entre autres de bureaux aux agentes de soutien pédagogique et technique et aux agentes de conformité. Elles sont aussi utilisées pour l'archivage des dossiers relatifs à la garde en milieu familial.

En plus des espaces qui lui sont réservés, le BC partage souvent quelques pièces avec l'installation : bureau de la gestionnaire (directrice générale du CPE), bureau d'accueil et secrétariat (bien qu'il s'agisse parfois plutôt d'une pièce réservée à l'usage du BC), salle multifonctionnelle ou salle de pause du CPE, ou encore local assigné à un groupe d'enfants, qui fait aussi office de salle de réunion pour le personnel du BC. Dans un cas, on mentionne aussi l'existence d'un centre de ressources documentaires qui sert à la fois aux éducatrices de l'installation et aux RSG.

- Des bureaux ailleurs

Dans certains cas, le BC n'a pas de bureau dans le même immeuble qu'une installation. C'est le cas notamment, mais pas exclusivement, de BC qui n'ont pas d'installation, soit qu'ils sont issus du regroupement de plusieurs CPE ou que, avant de devenir BC, ils coordonnaient seulement de la garde en milieu familial.

- Des bureaux à deux endroits distincts

Quelques-uns des BC retenus pour participer aux entrevues ont des bureaux situés dans un immeuble abritant une installation tout en ayant aussi des locaux ailleurs. Ils assument alors les

fonctions administratives, par exemple la comptabilité et les tâches se rapportant à la rétribution des RSG, depuis des locaux situés dans l'installation. Les agentes de soutien et les agentes de conformité ont quant à elles leurs bureaux ailleurs sur le territoire.

L'un des BC a, à ses débuts, envisagé d'établir un bureau satellite, mais a plutôt décidé d'attendre et de voir si c'était vraiment nécessaire. Comme le domicile de l'agente de soutien est loin du BC, tout en étant situé près de celui de plusieurs RSG, on l'a dotée d'un ordinateur portable pour qu'elle puisse travailler à partir de chez elle quand elle n'a pas à aller au BC. L'agente préfère cette solution plutôt que de se rendre jusqu'à un bureau satellite pour travailler. L'idée d'en créer un a donc été abandonnée.

1.2- Les lieux de rencontre pour les RSG

Quand les BC établis au même endroit qu'une installation organisent des rencontres de RSG, par exemple pour une activité de formation ou pour leur transmettre de l'information générale provenant du Ministère, ils utilisent le plus souvent des salles situées à l'extérieur de leurs locaux. En général, ces salles seront prêtées par des organismes du milieu. La municipalité aide souvent les BC de cette façon. Si la salle n'est pas prêtée, elle est louée pour une somme modique, par exemple par un organisme communautaire. Dans un cas, un BC utilise une salle de restaurant pour réunir les RSG.

Quand le BC réunit un groupe plus restreint de RSG, il arrive qu'il tienne la rencontre dans ses locaux ou ceux qu'il partage avec l'installation du CPE. Tout est évidemment affaire d'espace et dépend du nombre de personnes à réunir.

Dans le cas des BC qui n'ont pas leurs locaux à l'intérieur d'un CPE, de grandes salles de réunion sont souvent disponibles dans l'immeuble où ils sont établis. Ces salles sont utilisées pour les rencontres de RSG.

1.3- Les avantages et les inconvénients des lieux

Interrogées sur les avantages et les inconvénients des lieux où est situé le BC, les gestionnaires ont fait des commentaires tantôt sur l'emplacement du BC sur le territoire, tantôt sur les locaux occupés.

1.3.1- Les avantages et les inconvénients liés aux locaux occupés

Le fait d'être établi au même endroit qu'une installation de CPE est généralement vu comme un avantage par les gestionnaires de BC qui sont dans cette situation. Pour la gestionnaire, être sur les lieux où se trouvent les deux entités dont elle est responsable lui évite des déplacements et lui assure un contact quotidien avec le personnel. La communication et l'information du personnel sont facilitées. On voit aussi des avantages pour l'équipe : moins d'isolement, entraide entre le personnel du BC et celui de l'installation, aspects pratiques comme l'accès à une cuisine, etc. Enfin, le fait que le BC est situé dans l'immeuble abritant un CPE déjà connu des parents est apparu comme un avantage dans les débuts du BC.

Les désavantages de cette situation ont surtout trait au manque d'espace. Ainsi, l'absence d'un local exclusif au BC pour tenir les rencontres du personnel peut être considérée comme un problème. L'intégration à l'installation entraîne aussi beaucoup de va-et-vient dans les bureaux et ce manque de tranquillité est parfois peu propice à la concentration. À l'inverse, la

gestionnaire d'un BC établi dans un immeuble de bureaux déplore cette tranquillité : l'absence de contact avec les enfants ou les parents crée un milieu de travail moins dynamique.

Le manque d'espace, évoqué comme problème par des gestionnaires de BC situé dans une installation, peut aussi être un problème pour des BC dont les locaux ne sont pas dans une installation. L'augmentation du personnel à la suite de l'obtention d'un financement supplémentaire lié à la défavorisation du territoire est ainsi à l'origine d'un manque d'espace pour un BC établi dans un immeuble de bureaux. En revanche, le fait de pouvoir partager des espaces communs, par exemple des salles de réunion, avec les autres locataires de l'immeuble est considéré comme un avantage.

La gestionnaire du même BC relève les avantages qu'elle voit à être locataire plutôt que propriétaire : pas de responsabilité d'entretien ou de réparation, pas de gestion d'immeuble, ce qui permet de se concentrer sur le personnel et sur le rôle éducatif.

Par ailleurs, le fait d'avoir des activités dans deux lieux distincts, dans l'immeuble du CPE et ailleurs, semble comporter plus d'inconvénients que d'avantages. L'un des BC qui est dans cette situation est d'ailleurs en voie de rapatrier toutes ses activités dans l'immeuble qui abrite l'installation, qui sera agrandi entre autres à cette fin. La séparation en deux lieux, en plus d'être peu pratique parce que les documents administratifs sont à un endroit alors qu'on en a parfois besoin à l'autre et parce que la gestionnaire doit se déplacer, crée une certaine confusion chez les RSG.

Un autre BC qui a des activités à deux endroits avait initialement installé une agente de soutien et une agente de conformité ensemble ailleurs sur le territoire, près des RSG dont elles avaient la responsabilité. Les autres agentes, ainsi que les responsables de l'administration, occupaient quant à elles des locaux dans l'immeuble abritant l'installation. Les locaux hors installation n'étant plus disponibles, une réorganisation s'est avérée nécessaire. Il a alors été décidé de regrouper toutes les agentes. Plutôt que de privilégier la proximité géographique avec les RSG, les agentes de conformité de même que les agentes de soutien souhaitaient pouvoir être ensemble pour se parler, discuter des dossiers entre elles. La comptabilité et la gestion seules sont restées à l'installation, un moindre mal selon la gestionnaire.

1.3.2- Les avantages et les inconvénients liés à l'emplacement sur le territoire

Selon l'endroit où se trouve le BC sur le territoire, les gestionnaires y voient un avantage ou un inconvénient. L'emplacement est avantageux quand le BC est relativement central, de manière à restreindre la distance que les RSG et les agentes ont à parcourir, les premières pour aller au BC, les secondes pour se rendre chez les RSG. La question est pratique, mais aussi financière : certains BC considèrent que les frais de déplacements qu'ils ont à payer pour les agentes sont extrêmement élevés, sans parler du temps de travail passé en déplacements. Notons que l'emplacement du BC n'est pas le seul facteur en cause. La superficie même du territoire du BC a encore plus d'influence sur les distances à parcourir et les durées de déplacements.

Du point de vue des RSG, un BC qui se trouve à proximité des services représente un avantage. Ainsi, un BC établi au cœur d'une agglomération, près d'un centre commercial ou d'un supermarché, est bien situé pour les RSG. De l'avis d'une des gestionnaires, même si les RSG doivent parcourir plusieurs kilomètres pour s'y rendre, elles parcourraient cette distance de toute façon pour aller faire leurs courses.

2- MOYENS DE COMMUNICATION ENTRE LE BC ET LES RSG

Les BC sont appelés à être en contact fréquent avec les RSG de leur territoire. Celles-ci doivent régulièrement transmettre leurs fiches d'assiduité (ou autres documents pour la réclamation de la subvention) et les contrats concernant les nouveaux enfants qui fréquentent leur service de garde. Elles doivent pouvoir contacter facilement le BC pour recevoir de l'information ou obtenir du soutien. Le BC, pour sa part, doit communiquer aux RSG l'état de leur rétribution, les rapports les concernant, de l'information en provenance du Ministère, des publicités et des offres de formation. Il doit les inviter à des rencontres et, plus généralement, il doit les tenir informées des nouvelles concernant le BC.

Les BC ont recours à une diversité de moyens de communication pour permettre aux RSG de les joindre ou pour entrer en contact avec elles : téléphone, courriel, poste, casiers, télécopieur, journal, remise de main en main de documents à l'occasion de visites ou de rencontres. Tous les BC utilisent la plupart de ces moyens à des degrés divers, en tenant compte autant que possible des préférences des RSG.

Les RSG rencontrées rapportent aussi un grand nombre et une grande diversité de moyens de communication et de modalités d'échanges verbaux ou écrits avec le BC. Le téléphone semble être le principal moyen qu'elles utilisent pour joindre le BC; Internet arrive juste après. On mentionne également l'utilisation assez régulière du télécopieur, du courrier postal, ainsi que des casiers. En ce qui a trait aux communications écrites, les RSG privilégient, lorsque cela est possible, les moyens qui leur évitent de se rendre au BC, soit la poste, Internet (qu'il s'agisse du courriel ou de l'accès à de l'information sur le site) ou le télécopieur.

2.1- Le courriel

La plupart des gestionnaires de BC considèrent que le courriel serait le moyen de communication idéal avec les RSG si celles-ci étaient plus nombreuses à disposer d'une connexion à Internet, parce que c'est un moyen économique (la poste coûte cher!) et rapide de transmission de l'information. Une gestionnaire souligne aussi les avantages d'Internet dans le cadre du soutien aux RSG : « C'est tellement agréable de faire du soutien pédagogique au téléphone et de dire : "Bien, oui, attends, je l'ai l'outil, je te l'envoie tout de suite [par courriel]". » (E-BC)

Une gestionnaire mentionne toutefois que même lorsqu'elles ont accès à Internet, les RSG n'avaient pas toutes au début l'habitude d'aller régulièrement voir leurs courriels. Il a fallu développer le réflexe. En outre, la proportion de RSG branchées varie selon les BC. Les gestionnaires rencontrées estiment que de 10 % à 75 % des RSG peuvent être jointes par courriel. La majorité des BC font donc parvenir l'information écrite par courriel aux RSG branchées et utilisent d'autres moyens, comme la poste, le télécopieur ou plus encore le casier, pour transmettre et recueillir des documents. Quand des RSG ont une adresse courriel mais n'ont pas d'imprimante à la maison, certains BC impriment des documents importants, par exemple un nouveau règlement, et les envoient par la poste.

2.2- Les casiers

La plupart des BC ayant participé aux entrevues utilisent un système de casiers, aussi appelés pigeonniers, pour transmettre des documents écrits aux RSG. Ces casiers sont situés à l'intérieur ou à l'extérieur des bureaux du BC. Les RSG ont alors un code d'accès ou une clé

pour accéder au bloc de casiers ou à leur casier personnel. Dans certains cas, cet accès n'est toutefois possible qu'aux heures d'ouverture du BC.

Plusieurs BC placent dans ces casiers toute une variété de documents écrits : invitation à une rencontre ou à une formation, revues sur la petite enfance, feuillets d'information du BC, documentation en provenance du Ministère, état de la rétribution de la RSG, etc. Certains BC utilisent le casier surtout pour déposer les publicités sur des produits et services pouvant intéresser les RSG : « Tout ce qui est publicité, catalogue de jouets et tout ça, on met ça par pigeonier [...]. On l'envoie pas parce que c'est trop lourd, ça ferait des coûts trop élevés en poste. » (E-BC)

La plupart du temps, les casiers sont accessibles en dehors des heures d'ouverture du BC. C'est le cas notamment lorsqu'il s'agit de casiers extérieurs. Les RSG rencontrées en groupes de discussion ont mentionné l'existence de tels casiers, qui leur offrent une grande flexibilité quant au choix du moment pour se rendre au BC.

Un autre facteur lié à l'accès aux casiers est cependant la distance. Dans certains BC, on estime que le détour par le casier est facile : « [...] les responsables, elles sont toutes à 10, 15 minutes du CPE. » (E-BC) Une autre gestionnaire mentionne toutefois que l'assiduité à venir récupérer le courrier au casier ne dépend pas seulement de la distance. Les RSG qui habitent à proximité du BC ne s'y rendent pas toutes assidûment. Le recours au casier peut donc avoir pour inconvénient que des RSG ne soient pas toujours informées en temps opportun de certaines choses. Pour pallier ce problème, les informations importantes ou celles qui concernent un événement qui doit avoir lieu dans un délai rapproché sont en général plutôt communiquées par courriel ou par la poste, ont indiqué plusieurs gestionnaires de BC. Cette façon de faire n'est peut-être cependant pas généralisée, puisque parmi les RSG rencontrées en groupes, certaines ont formulé le souhait, lorsque les documents d'information concernent des événements prochains, ou lorsque des délais de réponse courts sont requis, que ceux-ci ne soient pas laissés dans les casiers.

En plus de permettre au BC de communiquer avec les RSG, les casiers ou pigeonniers servent souvent aussi aux RSG à acheminer des documents au BC, comme les fiches d'assiduité ou les nouveaux contrats. Dans certains BC, c'est plutôt une boîte spéciale ou une fente dans la porte qui remplit cette fonction.

Il arrive aussi que des « points de chute » supplémentaires soient installés sur le territoire du BC, pour raccourcir la distance à parcourir par certaines RSG plus éloignées du BC. Dans le cas d'un BC, c'est une deuxième installation qui joue ce rôle. Des RSG habitant en région ont aussi mentionné l'existence de ces points de chute situés chez une autre RSG ou dans un service de garde en installation, qui permettent d'écourter les déplacements.

2.3- La poste

Comme nous l'avons mentionné, le recours à la poste est généralement réservé aux communications urgentes, importantes ou confidentielles. Les BC tentent en effet de réduire le plus possible les coûts d'envois postaux. Une gestionnaire de BC, à qui une RSG a demandé de recevoir l'ensemble de la documentation par la poste, commente : « Mais nous, on a calculé les frais de poste que ça pourrait exiger, puis c'était aberrant! » (E-BC)

Certains BC semblent par contre utiliser plus systématiquement la poste. Les bordereaux de rétribution sont ainsi envoyés par courrier toutes les deux semaines ou chaque mois par certains BC. Dans quelques BC, la poste sert aussi à acheminer aux RSG non branchées qui

habitent loin tous les documents dont elles ont besoin. Voici ce qu'a indiqué une gestionnaire à ce sujet : « Elle fera pas le voyage pour venir chercher le courrier parce qu'on parle d'une heure et quart de voyage, donc [...] c'est sûr qu'il y a beaucoup de courrier postal qui est envoyé. » (E-BC)

La gestionnaire d'un BC qui utilise systématiquement la poste note toutefois une difficulté : selon elle, les RSG qui reçoivent ainsi beaucoup d'information la lisent peu. C'est pourquoi elle privilégie la remise d'information de main en main lorsqu'il s'agit par exemple d'un outil proposé par le BC.

Par ailleurs, les RSG se servent du service postal surtout lorsque les originaux de documents sont requis.

2.4- Le télécopieur

Le télécopieur est moins utilisé par les BC que les autres modes de transmission de documents. Certaines gestionnaires mentionnent que peu de RSG possèdent un tel appareil. Même lorsqu'elles en ont un, le télécopieur sert davantage aux RSG qui envoient des documents qu'au BC qui doit en transmettre, nous ont dit certaines gestionnaires. Cette perception semble confirmée par les RSG, qui mentionnent avoir plus souvent recours à ce moyen que ne le font les BC. À cause du temps requis, il est peu pratique pour les BC de télécopier un document à plusieurs personnes successivement. Une gestionnaire explique :

Au début, [...] on essayait d'envoyer par fax et là, la responsable avait pas allumé son fax à l'autre bout, il fallait l'appeler avant. [...] Ça nous prenait plus de temps qu'autre chose : « Ah ! J'ai pas mis d'encre, je l'ai pas reçu ». Ça fait que, bon, il a fallu se rendre compte que : OK, la méthode fax il faut l'éliminer quand nous, on envoie. On reçoit énormément, mais nous, on envoie pas par fax à part si la responsable nous demande. (E-BC)

Ajoutons que certains BC sont dotés d'une ligne sans frais pour le télécopieur.

2.5- La remise de documents et de courrier de main en main

Pour éviter des déplacements aux RSG, pour favoriser un contact personnalisé, ou encore lorsque certains documents transmis requièrent des explications, plusieurs BC privilégient la remise de documents en personne quand cela est possible. Le personnel du BC profite ainsi de réunions de RSG et de formations pour transmettre aux RSG des documents et du courrier. Certains BC ont aussi pris l'habitude de confier à l'agente de soutien ou à l'agente de conformité le soin d'apporter le courrier de la RSG qu'elle visite à domicile. Quand l'agente se rend chez une RSG qui habite loin du BC, il arrive aussi qu'elle distribue par la même occasion le courrier d'autres RSG du même secteur.

Les RSG rencontrées ont décrit de la même façon le système de distribution du courrier. Il arrive aussi qu'une RSG téléphone au BC afin de savoir si une personne prévoit passer près de chez elle et, le cas échéant, elle demande qu'on lui apporte ce dont elle a besoin.

2.6- Le téléphone

Le téléphone est un moyen de communication important entre le BC et les RSG. Plusieurs BC partagent le système téléphonique avec l'installation du CPE, mais d'autres ont un système

indépendant. Des gestionnaires mentionnent que plusieurs lignes permettent de joindre leur BC, de sorte que les RSG ou les parents ne tombent pas sans arrêt sur un signal occupé. Un bon nombre de BC utilisent un système automatique de réponse téléphonique; chaque employée dispose alors d'un poste téléphonique et d'une boîte vocale. Ailleurs, c'est une réceptionniste qui répond au téléphone et une boîte vocale générale peut être activée en dehors des heures d'ouverture. Dans l'un des BC, le personnel assume à tour de rôle les tâches de réceptionniste en plus des siennes : « C'était primordial pour nous que les gens continuent à avoir une réponse par une personne. » (E-BC) Dans certains cas, un système automatique permet à la fois de parler à une réceptionniste ou de contacter directement l'une ou l'autre employée du BC.

À partir des propos des répondantes des BC, on repère quelques éléments qui témoignent du bon fonctionnement des échanges téléphoniques entre BC et RSG : retours d'appels rapides (des gestionnaires estiment que, lorsqu'une RSG laisse un message à une employée, on la rappelle dans les 24 heures), présence d'une ligne sans frais dans certains BC exerçant leurs activités sur des vastes territoires et chaîne téléphonique qui permet au BC de joindre rapidement l'ensemble des RSG.

Les rencontres avec les RSG révèlent pour leur part que le téléphone est le principal moyen utilisé pour parler au personnel du BC. Dans l'ensemble, les RSG estiment qu'il est facile de communiquer par téléphone avec le personnel du BC. En région, les boîtes vocales semblent rares voire inexistantes; une personne est toujours là pour répondre aux appels des RSG. Ailleurs, s'il est possible la plupart du temps de parler à une réceptionniste, les RSG disent que le système automatique permet également de joindre facilement la personne à qui elles souhaitent parler.

Dans l'ensemble, les RSG considèrent que le système de boîtes vocales est satisfaisant; celles-ci sont bien gérées et on signale les absences prolongées dans le message d'accueil. La grande majorité des RSG se dit satisfaite du délai de réponse après avoir laissé un message (dans la journée). Quelques-unes cependant ont l'impression que ce délai est plus long, c'est-à-dire de deux à trois jours. Elles indiquent qu'il serait plus satisfaisant d'obtenir une réponse dans la journée. En cas d'absence d'une réceptionniste, et lorsqu'on ne sait pas à qui s'adresser, les choses sont plus difficiles à gérer, disent quelques RSG; il faut alors souvent laisser des messages à plusieurs personnes.

Par ailleurs, dans certaines régions, quelques RSG soulignent la qualité de l'accueil téléphonique : elles ont le sentiment que les personnes du BC auxquelles elles parlent sont là pour les aider, et sont heureuses de le faire : « Le service à la clientèle est excellent; on sent que quand on appelle, les filles qui nous répondent sont contentes de nous parler. » (GD-RSG)

En ce qui a trait aux heures de disponibilité, les RSG s'en disent relativement satisfaites. Seules quelques-unes souhaitent qu'on allonge les horaires d'accès téléphonique, pour qu'ils soient au moins équivalents aux heures d'ouverture des services de garde : « On peut les appeler de 9 h à 17 h ... mais je fais quoi s'il m'arrive quelque chose le matin entre 7 h et 9 h ? » (GD-RSG)

Les commentaires des RSG au sujet des lignes sans frais et des modalités d'accès en cas d'urgence concordent avec ceux des gestionnaires de BC. En région, des RSG saluent l'initiative de la mise en place d'un numéro 1-800. L'existence de modalités d'accès téléphonique en cas d'urgence – organisation d'une chaîne téléphonique entre RSG ou numéro de téléphone cellulaire permettant de joindre le BC durant les jours fériés – est appréciée par les RSG qui en font mention.

2.7- Des moyens complémentaires

Certaines gestionnaires ont mentionné deux autres moyens de communication avec les RSG : un site Internet et un feuillet d'information ou un journal pour le BC.

Quelques BC se sont dotés d'un site à partir duquel les RSG peuvent télécharger des documents d'information ou des formulaires à remplir. Le site inclut aussi la liste et les coordonnées des RSG⁷; dans le cas d'un BC où le site est en préparation, on compte même y ajouter une présentation de chaque RSG et de son service de garde, avec photos à l'appui.

Les RSG de l'un des groupes de discussion formulent le souhait que les sites des BC soient plus complets, qu'ils soient construits sous une forme plus thématique et qu'ils comportent une section « Éléments importants », ce qui éviterait l'envoi fréquent de courriels. Par ailleurs, les RSG n'ayant pas de connexion Internet chez elles ou n'ayant pas facilement accès au réseau (elles sont quelques-unes dans cette situation) considèrent que l'envoi d'une grande quantité de renseignements par ce moyen n'est pas pratique.

Quant au feuillet d'information évoqué par certains BC, il est produit toutes les deux semaines ou une fois par mois, ou encore quelques fois par année. On y présente diverses informations d'intérêt pour les RSG. Dans l'un des BC, le journal permet de mettre l'accent sur les « bons coups » des RSG et on invite celles-ci à y écrire. Autrement, le journal est généralement rédigé par des agentes du BC.

2.8- L'accès aux locaux du BC

Bien que divers moyens de communication existent, les RSG doivent quelquefois se rendre au BC, notamment, comme on l'a vu plus tôt, pour accéder à leur casier. La question de l'accès physique au BC a été abordée dans les rencontres avec les RSG.

Concernant les heures d'ouverture des BC, plusieurs RSG semblent en être actuellement satisfaites. Certaines apprécient notamment que leur BC ait prolongé les heures d'ouverture un soir pas semaine.

Des personnes rattachées à un BC dont les heures d'ouverture sont strictement de 9 h à 17 h et n'offrant pas un accès à des casiers extérieurs soulignent en revanche la difficulté de devoir se déplacer avec les enfants pour s'y rendre, difficulté d'autant plus grande lorsque l'élément de distance s'ajoute (la distance représente un obstacle principalement en région, où certaines RSG se trouvent jusqu'à 45 minutes en voiture de leur BC). Des RSG commentent : « Comment peut-on juger le BC accessible alors qu'il est ouvert aux mêmes heures que nous? »; « Le BC est ouvert de 9 h à 17 h, et nous on travaille de 7 h à 17 h! » (GD-RSG). Une autre s'estime chanceuse de pouvoir contourner cet écueil : « Heureusement que j'ai un conjoint qui travaille le soir et qui peut aller au BC dans la journée. » Certaines RSG ont cependant le sentiment qu'en cas d'urgence, les responsables du BC seraient prêts à se déplacer ou à être plus flexibles dans leurs horaires.

Certaines RSG proposent des moyens pour améliorer l'accessibilité au BC. Quelques-unes suggèrent que le BC ferme plus tard un soir par semaine, ce qui est le cas d'un certain nombre seulement, et qu'il soit possible d'avoir accès aux casiers 24 h sur 24. Également, pour faciliter l'accès, quelques-unes souhaiteraient que le BC soit ouvert sans interruption toute la journée, même pendant l'heure du dîner.

7. Nous en parlerons davantage plus loin, à propos du service centralisé d'information.

Par ailleurs, quelques RSG vivant en région mentionnent être tout à fait satisfaites de l'organisation actuelle dans leur BC. Ces personnes indiquent qu'elles n'ont pas besoin de se rendre au BC et, conséquemment, ne réclament pas d'heures d'ouverture plus flexibles. Elles arrivent très bien à gérer l'ensemble de leurs communications, par téléphone ou par d'autres moyens : « Le BC a les mêmes horaires de travail que nous mais ce n'est pas un problème, on n'a pas besoin d'y aller, on a tout par téléphone. » (GD-RSG)

2.9- Des moyens de communication jugés suffisants et adéquats

Les gestionnaires des BC et la forte majorité des RSG s'entendent pour déclarer que les moyens de communication entre le BC et les RSG sont suffisants et adéquats.

Les seules améliorations souhaitées par certains BC concernent Internet. Plusieurs BC aimeraient avoir davantage recours au courriel pour communiquer avec les RSG. Pour cela, il faudrait qu'un plus grand nombre de RSG aient un branchement Internet. C'est pourquoi l'un des BC émet le souhait que le gouvernement dote les RSG d'ordinateurs. Un autre aimerait acheter à peu de frais des ordinateurs usagés à des entreprises qui renouvellent leur équipement et les offrir aux RSG.

Une autre amélioration envisagée par certains BC concerne la mise sur pied ou le développement d'un site Internet. Dans un cas, on travaille à faire en sorte que le site soit le véhicule du service centralisé d'information. Grâce au site, les parents pourront savoir où il y a des places disponibles. En outre, en demandant aux parents d'inscrire leur code postal, le système permettra aussi de constituer une base de données permettant de localiser les besoins de places. Dans un autre BC, on songe à inclure sur le site Internet de l'information sur la politique de traitement des plaintes. D'autres BC, qui n'ont pas de site ou dont le site est désuet, estiment pour leur part qu'il s'agit d'un moyen de communication qu'il serait intéressant de développer.

Nous avons déjà mentionné quelques-unes des suggestions des RSG (allonger les heures d'accès téléphonique au BC, éviter d'utiliser les casiers pour distribuer l'information qui doit être reçue rapidement par les RSG, recourir plus fréquemment à des casiers extérieurs afin d'éviter les déplacements durant les heures d'ouverture du BC). Plus globalement, certaines RSG souhaiteraient qu'on leur envoie davantage de documentation et de matériel directement à leur domicile, de manière à réduire le plus possible les déplacements au BC étant donné leur manque de disponibilité et les difficultés d'organisation que cela exige : « En travaillant 50 heures par semaine, j'assume que le BC pourrait nous faciliter les choses, plutôt qu'on soit obligées de se déplacer après notre journée de travail. » (GD-RSG)

3- RESSOURCES HUMAINES À L'EMPLOI DES BC

Nous avons cherché à savoir comment étaient organisés les BC au chapitre des ressources humaines : le nombre de personnes et leur titre d'emploi, les tâches précises confiées à chacune et les horaires de travail, la formation et l'expérience des agentes de soutien et des agentes de conformité. Des questions ont porté sur les réunions du personnel et la nature des sujets abordés pendant ces rencontres. Nous avons aussi voulu connaître les principaux facteurs relatifs aux ressources humaines qui avaient facilité l'implantation du BC et ceux qui avaient au contraire engendré des difficultés.

3.1- Le personnel d'intervention directe

Au cœur de l'intervention des BC, on trouve les agentes de soutien et les agentes de conformité qui interviennent directement et régulièrement auprès des RSG.

3.1.1- Le nombre d'employées, le régime et l'horaire de travail

Le nombre d'employées qui font de l'intervention directe, en l'occurrence les agentes de soutien technique et pédagogique et les agentes de conformité, varie entre autres en fonction de la taille des BC, c'est-à-dire en fonction du nombre de places en services de garde gérées par ceux-ci.

Ainsi, comparativement aux « petits » BC, les « gros » comptent en général plus de personnel d'intervention directe. Dans les premiers, on trouve une agente de soutien et une agente de conformité, qui peuvent travailler à temps plein ou à temps partiel. Dans les BC moyens ou gros, on compte fréquemment des équipes de deux à quatre agentes de soutien et de une ou, plus souvent, deux agentes de conformité à temps plein. Notons que le temps plein peut s'échelonner sur quatre ou cinq jours selon les BC. Un des BC retenus pour participer aux entrevues compte cependant quatre agentes de soutien et quatre agentes de conformité.

Les agentes du BC sont en général à son emploi exclusif, elles ne partagent pas leur temps entre le BC et l'installation. Cependant, dans les cas plus rares où une agente travaille deux ou trois jours par semaine pour le BC, elle exerce généralement des fonctions pédagogiques pour l'installation le reste du temps. Peu de gestionnaires ont commenté cette situation, mais l'une d'elles mentionne certaines difficultés qu'elle entend résoudre en rapatriant l'agente à temps complet au BC : « Je me rends compte que ça fonctionne pas très bien, parce que je pense que [pour] n'importe qui, travailler trois jours sur certains dossiers, repartir deux jours dans d'autres choses, bien, il y a une coupure. » (E-BC)

Certains BC ont obtenu ce qu'ils appellent un « projet défavorisation », c'est-à-dire une subvention spéciale pour soutenir l'intervention des RSG auprès des enfants défavorisés. Les BC qui ont eu cette subvention peuvent généralement compter sur du personnel supplémentaire réservé au projet : une ou deux ressources, entre autres formées en éducation spécialisée, s'ajoutent alors au personnel du BC. Il arrive aussi qu'une intervenante du « projet défavorisation » partage son temps entre deux BC.

Que les agentes du BC travaillent à temps plein ou à temps partiel, elles peuvent généralement bénéficier d'un horaire souple. Une gestionnaire souligne l'importance de cette souplesse : « Telle personne [une RSG], le matin, est pas toujours prête à recevoir les enfants, bien il y a une visite de contrôle qui peut se faire à sept heures et demie le matin. » (E-BC) Par contre, les gestionnaires de certains BC déclarent que les heures de travail des agentes vont de 9 h à 17 h ou de 8 h 30 à 16 h 30.

3.1.2- La formation et l'expérience des agentes

Les agentes de soutien et les agentes de conformité à l'emploi des BC ont la plupart du temps une formation dans une discipline liée à la petite enfance (éducation à l'enfance, éducation spécialisée, psychoéducation, etc.), formation acquise tantôt au cégep (attestation d'études collégiales [AEC] parfois, diplôme d'études collégiales [DEC] plus souvent), tantôt à l'université. Quelques agentes sont plutôt formées en enseignement ou dans une profession d'aide comme le travail social. Dans quelques cas aussi, l'absence de formation dans un domaine pertinent à

l'emploi est compensée par un grand nombre d'années d'expérience, par exemple comme conseillère pédagogique de la garde en milieu familial.

La plupart des gestionnaires des BC ont eu comme préoccupation de recruter, dans les postes d'agent de soutien ou de conformité, des personnes qui avaient autant que possible une bonne expérience de la garde en milieu familial : « Nous, ce qu'on cherchait ici, le profil, c'était surtout l'expérience du milieu familial. » (E-BC) Avant la création des BC, les personnes embauchées étaient coordonnatrices ou adjointes au milieu familial, conseillères pédagogiques auprès du milieu familial, anciennes RSG, formatrices auprès des RSG. Souvent, les agentes avaient occupé ces fonctions pendant de nombreuses années. Dans certains BC, l'expérience de RSG était même un critère d'embauche pour les agentes de conformité. Ainsi, selon une gestionnaire, « quand elles abordent les éducatrices, elles connaissent leur réalité, elles sont capables d'avoir des exigences qui sont raisonnables » (E-BC). Une autre souligne :

Parce que souvent on entendait dire [...] : « Vous autres, qu'est-ce que vous en savez, vous avez jamais été RSG? » Ça fait qu'on se disait qu'avoir une fille terrain, elle est capable elle-même aussi de nous confronter et dire : « Oui, mais ça a l'air facile sur papier, mais quand tu es RSG, il faut que tu fasses la comptabilité, le ménage, l'entretien... » (E-BC)

L'expérience générale du milieu familial était d'autant plus recherchée que la mise en place des BC a été très exigeante : « Avec l'ampleur du défi qu'on avait à relever, former des gens [...], [développer leur] compréhension des lois, des règlements, on pouvait pas se permettre ça [...]. Personne avait le temps de s'occuper de quelqu'un d'autre. » (E-BC)

Dans quelques cas, les agentes n'ont pas d'expérience particulière du milieu familial, mais elles ont œuvré pendant plusieurs années dans le milieu des services de garde, le plus souvent comme éducatrices en installation.

L'un des BC retenus pour participer aux entrevues fait un peu figure d'exception quant aux exigences qu'il peut avoir pour embaucher des agentes de soutien ou de conformité. Situé en milieu rural, il est confronté au fait que les personnes qualifiées et expérimentées du secteur ont tendance à partir travailler dans les centres urbains. Au sujet du recrutement pour un poste actuellement vacant, la gestionnaire précise : « On va demander une expérience d'au moins un an [...]. J'espère qu'on va trouver, parce qu'ici, c'est problématique [...]. Si elles connaissent le milieu familial, ce serait encore mieux. » (E-BC)

Par ailleurs, l'importance d'embaucher exclusivement du personnel ayant beaucoup d'expérience s'est atténuée avec la stabilisation du BC au fil du temps. Une gestionnaire explique avoir embauché quelques mois auparavant une agente de conformité qui n'avait pas d'expérience en milieu familial. L'équipe, assez solide, a pu soutenir son intégration. De plus, on est maintenant davantage à même d'apprécier la richesse d'expertises variées au sein de l'équipe du BC.

3.1.3- Les responsabilités des agentes

Dans tous les BC ou presque, on prend bien soin de distinguer les aspects « soutien » des aspects « surveillance », qui sont confiés à des personnes différentes⁸. D'un BC à l'autre, on

8. Notons que la séparation des fonctions de surveillance et de soutien est une exigence nouvelle du Règlement sur les services de garde éducatifs à l'enfance (article 47), les tâches s'y rapportant ne pouvant être remplies par la même personne.

constate beaucoup de similitudes dans les responsabilités qui sont confiées aux agentes de conformité et dans celles qui échoient aux agentes de soutien.

Les agentes de soutien offrent du soutien téléphonique aux RSG et des visites de soutien sur demande. Elles organisent des formations et mettent au point des outils pédagogiques. Au-delà de ces tâches mentionnées par la majorité des gestionnaires de BC, certaines gestionnaires font état d'autres responsabilités : le dossier de l'intégration des enfants ayant des besoins particuliers; le dépistage et la mise au point de plans d'intervention; l'aide aux parents; la transmission de certaines informations entre le BC et les RSG; la visite de soutien à chaque nouvelle RSG; l'organisation de cafés-rencontres pour les RSG.

Les agentes de conformité quant à elles font des visites à l'improviste dans les milieux familiaux pour s'assurer de leur conformité à la Loi et aux règlements; elles rédigent les rapports de visites et assurent le suivi des manquements observés. Elles s'occupent aussi de la reconnaissance des nouvelles responsables et du renouvellement des reconnaissances, et font remplir les formulaires pour la vérification d'absence d'empêchement. Dans quelques BC, l'agente de conformité s'occupe aussi du traitement des plaintes, en collaboration avec la gestionnaire du BC.

3.2- Le personnel administratif

Outre les postes d'agentes de soutien et d'agentes de conformité, on trouve dans les BC des employées qui assument des tâches de gestion et d'autres qui œuvrent au soutien administratif. Les personnes qui assument ces tâches partagent le plus souvent leur temps entre le BC et l'installation, où elles ont des responsabilités similaires. Ainsi, les BC ayant participé aux entrevues comptent habituellement une directrice ou une directrice générale, qui consacre des proportions variables de temps au BC et à l'installation. En général, la directrice s'occupe du budget, de la gestion des ressources humaines et de tout ce qui concerne le conseil d'administration. C'est elle aussi qui est responsable du traitement des plaintes. Dans certains BC, elle est également responsable, avec les agentes de conformité, de la reconnaissance des RSG, parfois aussi de la relation avec les parents.

Dans certains cas, une directrice adjointe ou une coordonnatrice du milieu familial fait aussi partie de l'équipe de gestion du BC. La directrice et la directrice adjointe ou la coordonnatrice se partagent alors les tâches; il arrive que ce qui concerne les finances et les aspects administratifs soit confié à l'une et que l'autre se charge de ce qui a trait à la supervision pédagogique.

Les BC comptent généralement en outre une commis comptable qui s'occupe notamment de payer les comptes et qui est responsable de la rétribution des RSG. Dans certains BC, c'est une adjointe administrative qui assume une partie des tâches de comptabilité. Dans un cas, l'adjointe administrative est aussi chargée des Services Plus offerts aux RSG par le BC⁹.

La commis comptable peut aussi avoir pour tâche de saisir les ententes de services sur support informatique, de remplir les autorisations de places, de s'assurer que les dossiers des places à contribution réduite soient complets. La personne à la comptabilité est aussi chargée de tâches de secrétariat dans certains BC : courrier, téléphone, photocopies, classement. Ailleurs, ce sont

9. Il s'agit de services de prêt ou de vente de matériel pédagogique ou de services administratifs comme la photocopie ou la perception de la contribution parentale. La RSG paie le BC pour les Services Plus qu'elle choisit de recevoir.

deux fonctions séparées, une personne s'occupant de la comptabilité, l'autre du secrétariat et souvent également de la réception du BC et de l'installation.

3.3- Les réunions du personnel

On organise des réunions du personnel dans tous les BC, selon divers modèles et à différentes fréquences.

➤ Qui participe?

Dans certains BC, on tient des réunions de l'ensemble du personnel, y compris le personnel de soutien administratif, alors que dans d'autres, les agentes de soutien et de conformité se rencontrent tantôt seules, tantôt en compagnie de la gestionnaire. Il existe aussi des BC où des rencontres réunissent tout le personnel et d'autres réunions rassemblent seulement les agentes de soutien et les agentes de conformité. Autre modèle encore, celui des BC qui organisent à la fois des rencontres de tout le personnel, des rencontres des agentes de conformité avec ou sans la gestionnaire et des rencontres des agentes de soutien avec ou sans la gestionnaire. Dans tous les cas, les réunions se tiennent dans les bureaux du BC.

Dans certains BC, le genre de réunions tenues a pu varier au fil du temps et selon les besoins de l'organisation. Dans un BC par exemple, les réunions exclusives aux agentes de soutien ou aux agentes de conformité se sont instaurées après quelques mois de fonctionnement, « parce que là on s'est rendu compte [...] qu'elles ont des choses à travailler par spécialité » (E-BC).

➤ À quelle fréquence et pendant combien de temps?

La fréquence des rencontres varie également entre les BC, allant de rencontres régulières hebdomadaires ou toutes les deux semaines – il s'agit là de la modalité la plus fréquente dans les BC qui ont participé aux entrevues – à des rencontres quelques fois par année ou simplement au besoin. Il faut dire que dans les plus petits BC notamment, le personnel est en nombre restreint et les choses prennent davantage un tour informel : on discute des préoccupations et des problèmes quand ils surviennent, sans avoir besoin d'organiser une véritable réunion. La durée des rencontres varie elle aussi, allant d'environ une heure à une demi-journée quand il s'agit de rencontres planifiées. Si la rencontre est informelle, elle peut parfois ne nécessiter que 15 minutes.

Certaines gestionnaires mentionnent que les rencontres étaient plus longues dans les débuts du BC, il y avait plus d'enjeux à discuter, d'information à échanger. Les rencontres pouvaient aussi être plus fréquentes : « Dans la première année, ça a été vraiment très suivi parce qu'il y avait les visites de réévaluation, on a dû se réajuster, on a essayé des choses qui n'ont pas marché, donc on était continuellement comme en état de... de se remettre en équilibre. » (E-BC)

➤ Sur quoi portent les rencontres?

L'objet des rencontres varie en fonction du type d'intervenantes qui y participent. Les rencontres de tout le personnel peuvent porter « sur nos pratiques, sur les dossiers litigieux, les façons d'améliorer notre travail, les demandes qu'on a eues [...] des RSG, des parents, on fait notre planification... » (E-BC). L'organisation de formations peut aussi être l'objet de discussions, ainsi que la mise au point d'outils de communication. Dans un BC, on mentionne que chaque rencontre débute par un tour de table où chaque agente parle de ce qui se passe dans les milieux où elle intervient. Les autres peuvent alors commenter, faire des suggestions.

Quand les agentes de conformité se rencontrent entre elles, ce peut être par exemple pour mettre au point des outils. Les rencontres d'agentes de soutien ont un contenu surtout pédagogique. Les échanges permettent de discuter de leurs expériences et de s'entraider pour planifier l'intervention. « [L'agente de soutien] va dans le milieu, elle prend les observations, elle prend des notes et tout ça et puis le plan de soutien de développement, on le fait en équipe. » (E-BC)

➤ Pourquoi des rencontres?

Outre le partage et le soutien mutuel que nous venons d'évoquer, les rencontres du personnel ont différents buts. Dans un BC, les rencontres d'agentes de soutien ou d'agentes de conformité entre elles visent notamment à régler les différends, à assurer un bon fonctionnement d'équipe. Dans un autre BC, on mentionne qu'il est rare que tout le personnel du BC soit en même temps au bureau. Les rencontres du personnel sont donc des occasions précieuses de se retrouver, de s'organiser collectivement. Ailleurs, on souligne l'importance qu'avaient les réunions particulièrement dans les débuts du BC pour « se mettre à niveau », diffuser l'information et également pour uniformiser les pratiques.

Je pense que c'est important d'uniformiser nos pratiques [...]. C'était un plus d'avoir des gens qui avaient de l'expertise, mais en même temps chacune est arrivée avec sa façon de travailler et [...] on voulait pas qu'une RSG [...] n'ait pas le même type d'approche [qu'une autre]. (E-BC)

3.4- Les facteurs facilitants relatifs aux ressources humaines

Plusieurs gestionnaires de BC mentionnent la qualité de leur équipe de travail et son bon fonctionnement comme facteurs facilitants pour le BC. Elles font plus précisément allusion à la compétence et à l'expérience des membres de l'équipe : « La première année, ça a été un énorme défi [...] je ne sais pas comment je m'en serais sortie si je n'avais pas eu un personnel d'expérience qui connaissait à fond le milieu familial. » (E-BC) L'engagement des membres de l'équipe, ainsi que la collaboration et l'entraide entre les membres, l'ouverture d'esprit, la facilité de la communication, le côté agréable du climat de travail sont des atouts plusieurs fois soulignés. La stabilité du personnel est aussi un facteur facilitant : « Je me trouve chanceuse [...], les gens que j'ai embauchés, ils sont restés. » (E-BC)

Le fait d'avoir maintenant une équipe qui se consacre exclusivement à la garde en milieu familial est aussi un facteur facilitant, selon l'une des répondantes : « On n'a pas à se partager, on n'a pas à essayer de reproduire les installations. » (E-BC)

Une des gestionnaires indique que le développement d'une philosophie et de pratiques communes, évoqué plus tôt relativement à l'uniformisation des pratiques, constitue un facteur clé pour la réussite du fonctionnement du BC. Mais ce facteur représente aussi une difficulté, comme on le verra plus loin.

Sur le plan organisationnel, une répondante mentionne l'expertise antérieure du BC en matière de garde en milieu familial, notamment en ce qui concerne le processus de reconnaissance des RSG, comme facteur facilitant. Une autre évoque la tenue régulière de rencontres d'équipe. La disponibilité de la gestionnaire, sa capacité à soutenir son équipe et la confiance dont elle fait preuve à l'endroit des travailleuses sont soulignées par certaines. Une bonne circulation de l'information est aussi mentionnée, de même que l'absence de hiérarchie entre les agentes. Certaines gestionnaires déclarent que la taille de l'équipe est un facteur facilitant : une grosse

équipe permet une expertise riche et diversifiée selon une gestionnaire, alors qu'une autre, à la tête d'un petit BC, considère qu'avec une petite équipe, il est plus facile de régler tout de suite les problèmes. Dans certains cas, on se félicite d'avoir joué de prudence en embauchant graduellement du personnel, à mesure que les besoins du BC devenaient plus clairs; on a ainsi évité de laisser des employées sans directives précises.

Des facteurs d'ordre plus technique sont en outre évoqués: l'utilisation d'un logiciel de gestion électronique des agendas, qui permet de savoir en tout temps où est chaque membre de l'équipe, l'usage de téléphones cellulaires par les agentes, qui sont ainsi facilement joignables, la souplesse dans les horaires et la possibilité de travailler à la maison, qui expliqueraient le faible absentéisme au travail.

3.5- Les difficultés éprouvées et les pistes de solution

Les difficultés éprouvées en matière de ressources humaines sont de plusieurs ordres. Les plus importantes, soit parce qu'elles sont mentionnées par plus d'une gestionnaire ou parce que l'ampleur de la difficulté paraît considérable pour la répondante, sont les suivantes : difficultés de recrutement, charge de travail importante, manque de ressources humaines faute de budget et différences dans les visions ou les valeurs des membres du personnel au sein du BC.

Nous reprenons chacun de ces points plus en détail, en ajoutant les autres difficultés mentionnées par l'une ou l'autre gestionnaire rencontrée.

3.5.1- Le recrutement et la rétention du personnel

Le départ d'une employée peut entraîner des difficultés à recruter une nouvelle ressource et une surcharge de travail pour le reste de l'équipe. C'est ce qui s'est produit dans un BC après le départ d'une adjointe administrative très expérimentée. Ce sont toutefois les difficultés de recrutement d'agentes de soutien et d'agentes de conformité qui ont surtout été mentionnées par certaines répondantes. En milieu rural, comme on l'a vu plus tôt, le bassin d'employées potentielles est restreint, le recrutement est donc difficile. Le recrutement n'est pas toujours facile ailleurs non plus, parce qu'on cherche des agentes expérimentées. Aux yeux d'une gestionnaire, l'expérience préalable est d'autant plus nécessaire que les RSG de son territoire ont elles-mêmes beaucoup d'expérience : pour être crédible, pour arriver à créer de bons liens, l'agente du BC doit démontrer son savoir-faire.

Une autre répondante souligne la difficulté du travail des agentes de conformité qui ont peu d'expérience et les conséquences pour l'organisation : « Il faut prévoir un accompagnement de sûrement un bon six mois » (E-BC), car les relations sont fragiles avec les RSG et le BC ne doit pas commettre d'erreur.

La difficulté à pourvoir les postes d'agente de conformité est particulièrement marquée, au dire d'une autre gestionnaire, puisque ce genre de poste exclusivement voué à la surveillance n'existait pas avant la création des BC. Impossible, donc, d'aller puiser dans une banque de candidatures. De plus, l'échelle salariale plus basse que celle des agentes de soutien rend ces postes moins attrayants, alors que la somme de travail et de responsabilités est grande. Quelques gestionnaires déplorent le salaire insuffisant des agentes de conformité compte tenu des responsabilités qu'elles assument. Une autre gestionnaire mentionne aussi que le genre de travail, axé exclusivement sur la surveillance, peut être rebutant pour certaines.

Des BC ont aussi vécu des problèmes d'instabilité du personnel. Des personnes qui perdaient leur emploi en CPE ont été embauchées très très rapidement au moment de la mise en place

des BC, mais par la suite elles ont eu d'autres offres d'emploi et ont quitté le BC, explique une gestionnaire. Une autre indique que les travailleuses qui ont été embauchées au début avaient obtenu un congé sans solde de leur CPE, où plusieurs ont choisi de retourner après quelques mois, entre autres parce que la charge de travail au BC était trop lourde et que les avantages sociaux (fonds de pension, assurances) ont été accordés tardivement. Dans ce BC, seulement le tiers du personnel employé à ses débuts le 1^{er} juin 2006 était encore en poste au moment de l'entrevue, en décembre 2007.

3.5.2- La charge de travail

Plusieurs gestionnaires font état de la charge de travail importante qu'il y avait à accomplir pendant la première année d'existence du BC. L'obligation de renouveler la reconnaissance de toutes les RSG a notamment généré un surcroît de travail pour les agentes de conformité.

Dans un cas particulier, en plus de recevoir des boîtes de dossiers mal classés et incomplets en provenance des CPE, le BC a dû, à la fin de l'année financière, faire des copies de ces dossiers pour les CPE qui n'avaient pas pris la peine d'en conserver un exemplaire. Tout cela a représenté un supplément de travail de bureau.

Dans un autre cas, « le nombre de plaintes [de parents] a été assez fulgurant » (E-BC), raconte la gestionnaire qui a dû se consacrer au traitement des plaintes à temps plein et obtenir l'aide d'une agente de conformité pour faire face à la surcharge.

Au-delà de la charge de travail liée à l'implantation du BC, des gestionnaires de BC disent devoir faire face à une charge additionnelle plus systémique. Une gestionnaire mentionne ainsi le fait que de nombreuses RSG du territoire ne paient pas leurs impôts. La conséquence est celle-ci : « J'ai peut-être 30 % des RSG qui sont saisies sur leurs honoraires. [...] À toutes les semaines, il y a un huissier qui vient ici nous porter les documents » (E-BC), ce qui cause un surplus de travail au BC qui doit collaborer à la saisie. La même gestionnaire souligne aussi le nombre important de faillites personnelles chez les RSG.

Dans un autre BC, la charge de travail qui échoit aux autres employées en raison de la difficulté à remplacer les absences temporaires de leurs collègues est mentionnée comme une difficulté qui affecte le fonctionnement. La constitution d'une liste de rappel régionale a été envisagée comme piste de solution et des discussions ont lieu avec d'autres BC à ce sujet. Compte tenu de la grande superficie du territoire, il n'est toutefois pas certain qu'une telle solution soit efficace. Lorsqu'on n'arrive pas à remplacer les agentes absentes, le reste de l'équipe doit suppléer et, selon la gestionnaire, la charge de travail devient trop lourde et les risques d'épuisement guettent. Dans un tel contexte, le ratio RSG/agentes, qui est de 25 pour 1, est considéré comme trop élevé par la gestionnaire.

3.5.3- Le budget

Quelques répondantes mentionnent des problèmes relatifs à leur budget. L'une d'elles souligne que si le fait d'avoir du personnel d'expérience facilite le travail du BC, la situation a un revers : comme tout le monde est au sommet de l'échelle salariale, le budget pouvant être consacré aux dépenses autres que la main-d'œuvre est extrêmement serré. Une autre mentionne que son budget ne lui permet pas d'embaucher une secrétaire ou quelqu'un qui pourrait faire des tâches administratives comme le classement ou le ramassage du courrier dans les casiers, tâches qui sont actuellement effectuées par les agentes de soutien.

Dans un BC au territoire particulièrement étendu, la difficulté la plus marquée a trait aux déplacements longs et coûteux. Des agentes peuvent mettre une heure de route pour se rendre chez une RSG. « C'est une perte de temps, une perte d'argent », souligne la gestionnaire (E-BC). Sans les frais importants de déplacement, sans les frais de téléphonie et de courrier, elle considère qu'elle pourrait peut-être embaucher un commis de bureau dont le BC aurait besoin.

3.5.4- Le défi d'harmonisation des philosophies

Une des difficultés mentionnées constitue plutôt un défi, celui d'harmoniser les pratiques d'intervenantes provenant de milieux divers, qui avaient « différentes cultures d'entreprises » (E-BC), comme le dit une répondante.

Plus que les pratiques, ce sont aussi les philosophies des intervenantes qu'il faut arriver à concilier. Comme le souligne cette autre répondante, il s'agit de « moduler les visions, les attentes de chacune par rapport aux services de garde » (E-BC). Comme cette difficulté a trait particulièrement au rôle de surveillance des BC, nous en traiterons plus abondamment ailleurs dans ce rapport. Nous traiterons également plus loin des difficultés de certaines agentes de conformité à transiger avec des RSG provenant d'horizons culturels différents. Qu'il suffise de dire ici que les agentes sont parfois irritées par des valeurs et des pratiques de RSG de minorités culturelles et sont incertaines sur la façon d'intervenir.

3.5.5- Les diverses difficultés d'adaptation du personnel du BC

Certaines autres difficultés d'adaptation sont mentionnées par l'une ou l'autre gestionnaire rencontrée : l'adaptation à l'informatique pour une agente de conformité, l'adaptation de la gestionnaire aux présences peu fréquentes des agentes dans les bureaux, l'organisation des horaires de quatre jours de travail par semaine tout en assurant des services adéquats aux RSG. La baisse de statut de certaines personnes anciennement à l'emploi d'un CPE et embauchées lors de la création du BC est aussi évoquée par une répondante.

III- L'INTÉGRATION ET LA PARTICIPATION DES RSG À LA VIE DU BC

Quelle part les RSG prennent-elles à la vie du BC? Formellement, deux mécanismes sont prévus pour assurer leur participation au sein de l'organisme : le conseil d'administration et le comité consultatif des RSG. Mais au-delà de ces dispositifs, les BC ont-ils créé d'autres mécanismes favorisant l'intégration des RSG?

Dans cette partie, nous verrons d'abord les moyens mis en œuvre par les BC pour favoriser l'intégration des RSG à l'organisme. Nous traiterons ensuite de la présence des RSG au sein du conseil d'administration. Puis nous aborderons différents aspects entourant le comité consultatif des RSG, notamment sa formation, sa composition, son rôle et son fonctionnement.

1- MOYENS POUR FAVORISER L'INTÉGRATION DES RSG

Différents moyens sont mis en place par les BC pour faciliter l'intégration des RSG au sein de l'organisme. C'est ce que révèlent les propos des gestionnaires avec qui nous avons abordé la question. Nous traitons toutefois d'abord de la perception des RSG relativement à la première activité d'intégration, soit la rencontre d'accueil tenue par les BC.

1.1- La rencontre d'accueil des RSG organisée par les BC

Parmi les RSG rencontrées en groupes de discussion, la grande majorité ne fait plus affaire avec le même CPE qu'avant. Une activité d'accueil revêt, dans ce contexte, une importance accrue. Les RSG et les gestionnaires de BC que nous avons entendues confirment que, sauf exception, une telle activité a bel et bien eu lieu. Il s'est agi, pour presque toutes les RSG rencontrées, d'une réunion à laquelle l'ensemble des RSG ont été convoquées. Dans la très grande majorité des cas, la réunion s'est déroulée dans une salle spécialement choisie, à l'extérieur des bureaux du BC et aménagée à cet effet. La plupart parlent d'une réunion assez formelle, durant laquelle on leur a expliqué les changements, le nouveau fonctionnement et la mission du BC; on leur a aussi présenté le nouveau personnel, en particulier la directrice générale et les agentes. Quelques RSG ont indiqué avoir été conviées à une visite du BC. Dans des cas plus rares, on a également présenté aux RSG les parents siégeant au conseil d'administration du BC.

De la documentation a été distribuée et des informations ont été données. Les RSG rapportent cependant de grands écarts à ce chapitre : certaines ont reçu un porte-documents personnalisé comprenant des cartes de visite du BC, différents dossiers contenant toute l'information pertinente (mission du BC, dates des réunions à venir, adresse des endroits où auraient lieu des réunions, informations sur les assurances, etc.); quelques autres sont reparties uniquement avec une feuille.

La rencontre semble avoir pris différentes formes : dans certains cas, les RSG étaient divisées en petits groupes; dans d'autres, la réunion a rassemblé l'ensemble des RSG.

Si, dans la grande majorité des cas, l'activité d'accueil a consisté en une réunion assez formelle, d'autres modalités ont été mentionnées par un petit nombre de RSG : un brunch, ou encore une rencontre moins formelle, davantage de type social ayant essentiellement pour but de faire connaissance – une formule qui a été très appréciée. Dans un cas, aucune rencontre

de l'ensemble des RSG n'avait encore été organisée au moment de la tenue du groupe de discussion (celle-ci devait avoir lieu sous peu), seules les RSG nouvellement rattachées au BC avaient été réunies au cours d'une activité d'accueil : « On a eu une rencontre mais juste les nouvelles; les anciennes n'étaient pas là; ça a été un gros manque » (GD-RSG).

L'opinion des RSG sur l'activité d'accueil est généralement favorable. Selon une majorité d'entre elles, l'accueil a été bon et elles se sont senties rassurées parce que le BC leur a semblé bien organisé et structuré : « C'était bien préparé, on sentait qu'ils prenaient les choses au sérieux »; « On a eu une belle réunion, avec beaucoup d'informations et de documentation... ça m'avait rassurée ».

Quelques autres, à l'inverse, semblent avoir fait le constat que le BC n'était pas prêt et avoir perçu une certaine crainte de la part du personnel du BC. Dans ce contexte, les RSG estiment que les responsables du BC ont essayé, malgré tout, de faire de leur mieux : « Comme nous, les organisateurs ne savaient pas trop où ils s'en allaient, ça se voyait »; « Ils se sont débrouillés comme ils ont pu ».

Diverses difficultés d'ordre logistique ayant nui au déroulement de l'activité d'accueil ont été mentionnées par quelques RSG : problème de langue (anglais/français), manque de places, manque de chaises, difficultés à stationner qui ont occasionné de gros retards dans le déroulement de l'événement, nombre insuffisant de documents et de formulaires, notamment. Certaines parlent donc, en pensant à cette rencontre, de « pagaille » et de « fouillis ». L'une précise : « Il n'y avait rien de préparé, on n'avait pas de réponse aux questions, il n'y avait pas assez de documents et de formulaires pour tout le monde, ça a été une très mauvaise expérience. » (GD-RSG)

Par ailleurs, dans une des régions, quelques RSG gardent un mauvais souvenir de cette rencontre, lié à l'annonce, ce jour-là, de la nécessité d'uniformiser le système de versement de la subvention, impliquant le report du versement de deux semaines de subvention à la fin des activités de la RSG. Ces personnes se rappellent avoir éprouvé de la « colère » quand on leur a fait cette annonce, celle-ci « n'ayant pas bien ouvert la communication ».

Interrogées plus largement sur les mécanismes d'intégration des RSG, la majorité des gestionnaires de BC mentionnent aussi la tenue d'une rencontre d'accueil des RSG. Certaines ont dit que cette activité avait pour but de faire connaissance avec les RSG, d'expliquer aux RSG le fonctionnement du BC et de leur présenter le personnel, et également de rassurer les RSG inquiètes des transformations dans l'organisation de la garde en milieu familial. Même si la plupart des gestionnaires ont donné peu de détails sur cette première rencontre, notons que l'une d'elles a tout de même souligné la difficulté associée à l'attitude qualifiée d'hostile d'une partie des RSG : « On s'est fait dire : "On n'est pas des RSG, on est des enrégées." On s'est fait dire ça en rentrant. » (E-BC)

1.2- Les activités qui ont pour but de favoriser les échanges entre les RSG

Plusieurs BC encouragent les occasions de partage et de soutien mutuel entre les RSG. Ces activités permettent de créer des liens de solidarité et d'éveiller un sentiment d'appartenance. Les BC organisent ainsi des cafés-rencontres ou d'autres activités du même type, appelées parfois table ronde ou échange douceur, qui sont généralement animés par une agente de soutien pédagogique. La fréquence des rencontres est variable (entre une fois par mois et deux fois par année, le plus souvent tous les deux ou trois mois). Les cafés-rencontres se veulent des activités conviviales; on y sert souvent des boissons et des biscuits ou d'autre nourriture légère. Ils réunissent un petit nombre de participantes (entre 10 et 20), même si toutes les RSG

sont invitées. Les personnes intéressées s'inscrivent pour réserver leur place. Le café-rencontre a généralement lieu dans les locaux du BC parce que le nombre de participantes est restreint. Certains BC réservent toutefois une salle dans le quartier. Chaque café-rencontre se déroule autour de thèmes établis à partir des besoins et des intérêts exprimés par les RSG soit dans le cadre d'un sondage assez formel, soit à la suite de questions répétées des RSG sur un même sujet. Les thèmes et les dates sont communiqués d'avance aux RSG; dans certains cas un calendrier est même établi pour l'année.

La caractéristique principale de ce type d'activité est de tabler sur les échanges de RSG entre elles, l'agente de soutien intervenant comme facilitatrice : « C'est pas une séance d'information puis de formation non plus [...] c'est un échange, ça, c'est bien important. » (E-BC)

Si des gestionnaires se disent déçues de la faible participation aux cafés-rencontres, elles ne les considèrent pas moins pertinents et entendent les poursuivre, même si dans certains cas on en a réduit la fréquence. Selon des gestionnaires, la faible participation s'explique peut-être par la fatigue des RSG à la fin de leur longue journée de travail ou par leur manque de disponibilité. Les gestionnaires ont aussi évoqué le manque d'intérêt, de même que le fait que les RSG ne prennent pas toujours connaissance des invitations écrites qui leur parviennent.

Notons toutefois le cas de quelques BC où la participation est bonne. Dans un cas, les RSG téléphonent même au BC pour connaître la date du prochain café-rencontre pour être sûres de ne pas le manquer. La gestionnaire du BC en question explique : « Pour elles, c'est une sortie, parce qu'elles viennent coquettes, en talons hauts, et je peux comprendre, tu passes ta journée à la maison avec les enfants... » (E-BC)

1.3- Les activités sociales et les outils pour favoriser la socialisation entre RSG

Parfois sous l'égide du comité consultatif des RSG ou d'un comité social, deux ou trois activités sociales sont organisées chaque année dans la plupart des BC : fête de Noël, souper d'été ou de la rentrée, 6 à 8, fête anniversaire du BC, etc. Dans certains BC, les RSG sont toutes conviées, de même que le personnel du BC et même parfois les parents membres du conseil d'administration. Dans d'autres cas, les RSG sont divisées en groupes ou secteurs pour ces activités sociales qui ne s'adressent qu'à elles. Parfois, on demande à chacune d'apporter un plat et la fête se déroule autour du partage de nourriture. Dans un BC, les agentes de soutien participent activement, par exemple en montant une petite pièce de théâtre pour Noël.

La participation à ce genre d'activités est généralement bonne. Dans un BC toutefois, il faut redoubler d'efforts pour assurer cette participation : on téléphone à toutes les RSG, car elles donnent peu suite à une invitation écrite.

Dans certains BC, on organise des activités sociales réunissant les RSG et les enfants sous leur responsabilité : fête au parc, fête de Noël, fête du lapin de Pâques, fête pour la semaine des services de garde, sortie à la cabane à sucre ou aux pommes, visite d'entreprise, sont des exemples d'activités qui permettent aux responsables de mieux se connaître dans le cadre du travail. Une gestionnaire explique que son BC ne comptait pas organiser de telles activités mais en est venu à le faire :

Au début, on s'était dit : Non, on n'organise pas d'activités, c'est à elles, si elles veulent le faire, de s'en organiser entre elles. Oui, mais là, ça a pas de bon sens qu'elles fassent ça, elles ont pas les moyens pour le faire, dans le sens où quand tu passes ta journée avec tous tes enfants, bien, quand est-ce que tu vas faire ça? Tu vas faire ça le soir? Elles ont pas le numéro de téléphone de chacune, elles ont pas de moyens de

communiquer, ça... aurait été vraiment de les mettre dans le trouble. Puis on avait beaucoup à gagner à faire ça, dans le sens où on parlait tantôt de l'intégration [...], bien, c'est important [...] qu'elles aient des échanges avec les autres responsables pour voir comment ça se passe ailleurs, puis aller chercher aussi ces petits trucs-là... (E-BC)

Une autre gestionnaire de BC nous a dit toutefois ne pas avoir de budget ni de mandat pour organiser de telles activités, même si des RSG en ont fait la demande.

À l'initiative du comité consultatif des RSG d'un BC, une liste des numéros de téléphone de toutes les responsables qui voulaient bien y figurer a été communiquée à chaque RSG, de sorte qu'elles puissent s'appeler entre elles. La formule est bien appréciée, selon la gestionnaire. Des sous-groupes de RSG s'organisent d'ailleurs parfois des activités sociales sans l'intervention du BC.

1.4- L'intégration grâce à des activités ou à des outils qui ont d'autres buts

L'existence de comités de RSG, comme le comité consultatif, le comité de journal, le comité social, le comité de Noël, favorise la participation des RSG à la vie du BC et leur intégration.

En outre, même si elles n'ont pas pour but premier l'intégration, les rencontres d'information y contribuent indirectement. Dans plusieurs BC, les rencontres d'information ont lieu toutes les six semaines et portent sur des sujets précis, différents d'une fois à l'autre, qui sont liés à la conformité, à la pédagogie ou à l'administration. La participation à ces rencontres est généralement bonne et plusieurs gestionnaires mentionnent qu'elles aident à créer des liens entre les RSG et avec le BC, à développer le sentiment d'appartenance au BC. Nous ne nous attarderons pas à décrire ces activités, nous examinerons seulement de quelle façon elles contribuent à l'intégration.

Ainsi, une gestionnaire souligne que des rencontres d'information ont souvent lieu à l'heure du souper. Les rencontres sont assez brèves, une heure ou une heure quinze, et on y sert des bouchées, pour tenir compte de la fatigue des RSG. Pour la gestionnaire, c'est un exemple de la capacité du BC d'être à l'écoute des besoins des RSG et « c'est ça qui fait qu'elles sont intégrées » (E-BC).

Quelques gestionnaires de BC signalent que les rencontres pédagogiques ou les rencontres d'information comportent toujours une partie plus informelle d'échange, parfois autour de café et de gâteaux. D'autres répondantes réservent le début de chaque rencontre d'information à des discussions personnelles, au cours desquelles les RSG échangent des nouvelles des unes et des autres. Une autre gestionnaire signale que des kiosques présentant des idées d'activités, du nouveau matériel pédagogique, des éléments pour, au dire de la gestionnaire, rendre les rencontres plus dynamiques se trouvent dans une salle adjacente à la salle de réunion. Les RSG peuvent les visiter à la pause.

Dans un BC, les rencontres d'information laissent une large place aux échanges entre RSG. La gestionnaire souligne l'importance pour les RSG de pouvoir échanger entre elles : « Entendre une autre RSG parler d'une situation semblable à ce qu'elles vivent, ça les aide beaucoup, [...] c'est ça qu'elles recherchent le plus, c'est ça le plus grand besoin qu'elles ont. » (E-BC)

Dans la plupart des BC, les RSG sont divisées en sous-groupes, parfois en fonction des secteurs du territoire, pour les rencontres d'information. La participation aux rencontres est plus facile en petits groupes. Par ailleurs, une gestionnaire de BC mentionne mêler les RSG de différents secteurs à certains moments, afin que tout le monde se connaisse. Dans un autre BC,

les rencontres d'information se font sous forme d'ateliers; les RSG sont dirigées d'un atelier à l'autre de telle manière qu'elles se retrouvent avec des RSG différentes dans chaque atelier. Le but est d'empêcher que des clans ne se forment.

La participation est généralement bonne aux activités d'information. Dans certains cas, la gestionnaire rapporte une baisse de participation depuis les débuts, baisse qui est considérée comme normale, puisque le besoin d'information des RSG s'estompe.

L'une des gestionnaires rapporte que la première visite de surveillance effectuée par le BC avait été considérée comme une activité d'intégration et s'est déroulée de manière informelle; on avait annoncé d'entrée de jeu qu'elle ne donnerait lieu à aucun avis d'infraction. On voulait donner le temps aux RSG de s'adapter à la vision du BC sur ce qui est conforme et ce qui ne l'est pas, « parce que sinon, je pense qu'on les perdait » (E-BC).

Certains outils contribuent aussi à l'intégration des RSG même s'ils ont également d'autres buts. Ainsi, dans ce BC, on a favorisé la mise au point d'un porte-folio assorti de descriptions et de photos des services de garde des RSG. En outre, l'agente de soutien pédagogique qui a une formation en graphisme a offert son aide pour la production d'affiches, de logos et de cartes professionnelles pour les RSG. Ce matériel de promotion contribue non seulement à faire connaître les RSG auprès de parents, mais aussi à rehausser leur fierté et leur sentiment d'appartenance : « Je trouve qu'on a fait une coche de plus au milieu familial avec ça, [...] puis on a valorisé le travail de l'éducatrice. » (E-BC) Dans d'autres BC, un journal favorise à la fois l'information et l'intégration des RSG.

Dans un BC, on se fait un devoir d'organiser des formations qui sont données par les agentes du BC ou qui se tiennent dans les locaux du BC pour favoriser le sentiment d'appartenance et les liens de confiance avec le BC. Selon la gestionnaire, les RSG apprécient que « ce soit leurs filles du terrain » (E-BC) qui donnent la formation.

Une autre gestionnaire mentionne le soutien personnalisé offert par les agentes de soutien pédagogique. Ainsi, par exemple, l'envoi de cartes de Noël aux RSG et d'autres attentions de ce genre font « que la responsable se sent personnellement liée au BC » (E-BC).

Certains cadeaux ou avantages contribuent aussi à l'intégration des responsables. Dans un BC, on a payé l'assurance responsabilité des RSG, une somme de 20 \$ pour chacune. La gestionnaire explique que la décision a été prise à la demande des RSG et au lieu de leur offrir un souper de Noël. Elle conclut :

Tout le monde était très, très content [...] Quand on leur offre des choses aussi, c'est de la reconnaissance [...]. Je pense que ça fait partie de notre mission que de faire en sorte que ces dames-là se sentent bien chez elles, qu'elles se sentent reconnues par un BC [...]. C'est toute la différence, je pense. (E-BC)

1.5- Les facteurs facilitants, les difficultés et les pistes d'amélioration

Aux facteurs facilitants et aux difficultés qui ont été mentionnés dans les paragraphes qui précèdent s'ajoutent quelques autres éléments relevés par les gestionnaires. Nous résumons ci-dessous l'ensemble. D'abord, comme facteurs facilitant les activités qui visent directement ou indirectement l'intégration des RSG, on peut mentionner :

- l'utilisation de lieux de rencontre facilement accessibles pour les RSG et gratuits pour le BC;

- l'alternance des lieux de rencontre pour ne pas créer de frustration chez une partie des RSG;
- la prise en considération des besoins et des intérêts des RSG pour le choix des thèmes ou de l'activité elle-même, pour le moment ou le lieu de la rencontre, pour les modalités d'organisation;
- le fait de laisser de la place, du pouvoir aux RSG dans l'organisation d'activités et dans les décisions afférentes;
- l'information concernant les activités transmise suffisamment à l'avance;
- le cadre convivial des rencontres;
- le fait de combiner les occasions d'emprunt de matériel pédagogique avec la tenue des rencontres.

Par ailleurs, les principales difficultés éprouvées par certains BC sont les suivantes :

- la faible participation des RSG aux cafés-rencontres ou aux divers comités responsables d'organiser des activités;
- la distance à parcourir entre le lieu de résidence des RSG et le lieu des activités;
- le fait que le BC n'ait pas le mandat d'organiser des sorties de RSG avec les enfants de leur service de garde et, en conséquence, l'absence de financement pour ce faire;
- le fait que les RSG ne lisent pas toujours les invitations aux activités.

Les pistes d'amélioration prises ou à prendre :

- trouver des moyens pour faciliter le remplacement des RSG pendant le jour, pour leur permettre de participer davantage à la vie du BC (comités);
- attirer l'attention des RSG sur les invitations aux activités grâce à des papiers de couleur ou par des appels téléphoniques.

2- PRÉSENCE DES RSG AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En vertu de la nouvelle loi, le conseil d'administration (C. A.) de l'organisme ayant eu l'agrément à titre de BC doit obligatoirement comprendre au moins une RSG.

Notons d'entrée de jeu que la plupart des gestionnaires rencontrées signalent que le C. A. du CPE comptait déjà une RSG auparavant. Comme le souligne l'une d'elles : « [...] ça fait que ça a pas fait un gros changement. [...] c'est juste une [RSG] différente maintenant. » (E-BC) Par ailleurs, quelques BC sont allés au-delà des exigences de la Loi, le C. A. comptant deux RSG.

2.1- L'information transmise aux RSG

Les gestionnaires disent avoir informé les RSG au sujet du C. A. et les avoir invitées à l'assemblée générale. Dans plusieurs cas, un avis de convocation à l'assemblée a été envoyé à toutes les RSG par la poste ou a été déposé dans les casiers. D'autres BC ont transmis l'information lors d'une rencontre avec les RSG, la première rencontre ou une autre tenue quelque temps avant l'assemblée générale. D'autres encore ont fait paraître l'information dans le petit journal que le BC diffuse régulièrement aux RSG. Dans un cas, on a fait des appels aux RSG.

De leur côté, la plupart des RSG rencontrées en groupes de discussion se souviennent avoir été invitées par le BC à faire partie du C. A., et ce, par les moyens déjà indiqués : lettre reçue

par la poste, ou encore information donnée lors d'une rencontre ou de l'assemblée générale. La plupart des RSG mentionnent que cette invitation comportait de l'information concernant le fonctionnement et la composition du C. A., ainsi que sur les postes vacants à pourvoir. Cependant, l'information, bien que transmise, n'a pas nécessairement rejoint toutes les RSG. Comme le font remarquer certaines d'entre elles : « L'information sur la composition et le fonctionnement a été transmise, mais on ne la regarde pas forcément. » De plus, si l'information a été donnée à l'assemblée générale, la participation y a parfois été très faible : « Il n'y avait que deux RSG de mon BC présentes à l'assemblée générale. » (GD-RSG) Notons enfin que quelques RSG signalent n'avoir jamais entendu parler du C. A.

2.2- Le recrutement des RSG

La participation des RSG à l'assemblée générale où on devait choisir les membres du C. A. a été assez élevée dans certains cas; dans d'autres, elle a été plutôt faible mais au moins une RSG intéressée par le poste était présente. De manière générale, les gestionnaires de BC indiquent ne pas avoir eu de difficulté à recruter une RSG (ou deux) pour faire partie du C. A.

Dans plusieurs BC, plusieurs RSG ont posé leur candidature pour le poste et il y a eu des élections. Certaines gestionnaires indiquent pour leur part avoir eu juste le nombre requis de candidates : une seule s'est proposée ou encore, quelques RSG avaient manifesté leur intérêt au départ mais se sont désistées en cours d'assemblée.

Quelques gestionnaires relèvent l'intérêt des RSG à faire partie du C. A. L'une d'elles, soulignant que le BC, pas plus que le CPE auparavant, n'a de difficultés à recruter des RSG, en donne l'explication suivante :

[...] c'est pas difficile de les amener parce qu'on se sert beaucoup, au C. A., de leur expérience. On les consulte sur : « Qu'est-ce que tu penses que l'ensemble des responsables aurait intérêt dans cette décision-là? Quelles seraient les choses qu'elles perdraient, qui seraient désavantageuses pour elles? » Ça fait que c'est intéressant pour les responsables d'être là, au C. A. (E-BC)

Cette gestionnaire considère en outre que l'expérience d'occuper un poste au C. A. est très enrichissante pour les RSG concernées : « [...] elles réussissent à distinguer le rôle du C. A. par rapport à la responsable, le rôle du bureau coordonnateur et le rôle de la responsable. Elles ont vraiment, après leur passage au C. A., une vision vraiment plus réaliste et plus claire de chacun des rôles, [...] » (E-BC)

La gestionnaire d'un autre BC mentionne la présence de quelques RSG mécontentes lors de la première assemblée générale. Celles-ci protestaient contre le fait qu'une seule RSG fasse partie du C. A.

2.3- L'intérêt manifesté par les RSG

Quelques RSG, parmi la cinquantaine qui ont participé aux groupes de discussion, faisaient partie du C. A. de leur BC. Mais globalement, l'intérêt à s'y engager semble être assez faible.

La principale raison qu'évoquent les RSG pour expliquer leur peu d'intérêt à participer au C. A. est le manque de disponibilité, d'autant que l'engagement est totalement bénévole. Quelques-unes font directement référence à leur expérience personnelle, ayant fait partie du C. A. de leur CPE auparavant et n'ayant pas souhaité prolonger l'exercice de cette responsabilité en raison

d'un manque de temps. D'autres, n'ayant jamais occupé un tel poste, disent simplement ne pas y avoir pensé, la charge de travail étant déjà suffisamment lourde : « On a déjà des journées tellement chargées. » (GD-RSG)

Dans les régions moins densément peuplées, le facteur de la distance semble par ailleurs représenter un obstacle de plus, ce qui a été mis en évidence par quelques RSG : « Je fais ma job et c'est suffisant, en plus il y a le problème de la distance en régions. »

Certaines RSG, peu informées de ce qu'est un C. A. et de son fonctionnement, souhaiteraient en savoir davantage sur ce qu'implique l'occupation d'un tel poste, afin d'être en mesure de déterminer de façon plus éclairée si elles sont capables de s'y engager, en plus de faire leur travail.

D'autres freins à leur engagement au sein du C. A. ont été mentionnés par quelques autres RSG. L'une d'elles se souvient d'une mauvaise expérience antérieure. Certaines émettent des réserves quant au rôle qu'elles seraient appelées à jouer en étant membre du C. A. : on craint d'avoir principalement à régler des problèmes et de se trouver au milieu de conflits, on a le sentiment qu'on y aurait peu de poids et d'influence, il n'intéresse pas parce qu'on n'y représenterait pas les RSG.

3- COMITÉ CONSULTATIF DES RSG

Une condition de l'agrément des BC stipule qu'ils doivent assurer la participation des RSG au sein de l'organisation, notamment par la constitution d'un comité consultatif des RSG. Ce comité, formé par et parmi les responsables, a pour fonction de donner son avis sur les services fournis par le BC¹⁰. Soulignons que le Ministère n'avait prescrit aucune modalité particulière concernant la composition ou le fonctionnement de ce comité.

3.1- La formation du comité

Selon les gestionnaires rencontrées, le comité consultatif des RSG a été créé dans leur BC à l'automne 2006, quelquefois avant. Le BC a d'abord informé les RSG de l'obligation qui lui était faite de créer un tel comité. Certaines gestionnaires mentionnent avoir essayé à ce moment d'expliquer le rôle du comité. De leur côté, les RSG rencontrées dans les groupes de discussion disaient, pour une majorité d'entre elles, avoir été conviées à faire partie du comité, et ce, verbalement ou par écrit.

De manière générale, les RSG étaient invitées à manifester leur intérêt à faire partie du comité soit en téléphonant au BC pour donner leur nom, soit en se présentant à une rencontre au cours de laquelle le comité serait formé. Ainsi, dans certains cas, la formation du comité a résulté directement de l'intérêt signifié par certaines RSG, que le BC a ensuite conviées à une première rencontre. Dans d'autres cas, le comité a été créé au cours d'une rencontre ouverte à l'ensemble des RSG, parfois en deuxième partie de l'assemblée générale de l'organisme.

10. Le BC peut consulter ce comité notamment sur :

- le service centralisé d'information sur les services de garde en milieu familial;
- la formation et le perfectionnement des responsables;
- le soutien pédagogique et technique offert sur demande;
- les services fournis aux responsables;
- le processus de traitement des plaintes.

La manière dont le comité a été formé est également liée à la détermination ou non par le BC de certaines balises quant à sa composition. Selon un premier modèle, toutes les RSG intéressées étaient invitées à faire partie du comité et aucune sélection n'a été faite : « La composition, ça s'est fait naturellement parce que, lors de la rencontre, il y a eu six personnes d'intéressées. [...] s'il y avait eu ce soir-là sept personnes d'intéressées, il y aurait eu sept personnes sur le comité. » (E-BC) Une gestionnaire mentionne cependant avoir envisagé au préalable la présence d'un certain nombre de RSG dans le comité afin d'en assurer l'efficacité, mais sans en faire part aux RSG ni l'imposer. Le hasard a fait que le nombre de RSG intéressées convenait. Elle souligne que si le nombre de RSG avait été trop faible, le rôle du BC aurait sans doute été de faire de la promotion; s'il avait été trop élevé, il aurait fallu faire un choix.

Selon un deuxième modèle, le BC avait déterminé au préalable soit le nombre de RSG, soit des critères relativement aux RSG qui composeraient le comité, ce qui, indirectement, amenait à en établir le nombre. Dans quelques cas, il s'est agi d'une proposition formelle du BC, celle-ci ayant été soumise au C. A. Dans d'autres cas, notamment en ce qui concerne l'établissement de critères, on parle plutôt de souhaits formulés par le BC avec plus ou moins d'insistance. On préconisait ainsi la présence au sein du comité, selon les cas, d'une RSG issue de chacun des secteurs du BC, d'une RSG de chacun des CPE auxquels elles étaient rattachées antérieurement, ou encore de la RSG faisant partie du C. A. Certaines gestionnaires ont expliqué leur motivation pour cette façon de faire, qui est essentiellement d'assurer une meilleure représentation des RSG. Ainsi, pour celle-ci, qui relate ce qui avait été dit au moment de la rencontre :

[...] maintenant, les gens qui sont intéressés à faire partie de ce comité-là, on aimerait qu'il y ait une personne par ancien CPE, pour partir. Après ça, tout le monde fait partie du même BC, alors ce sera n'importe qui qui pourra embarquer, mais là il faut le partir, si on veut le partir... équitablement, on aimerait ça avoir une personne qui vienne des différents milieux, des différents CPE. (E-BC)

Dans les BC préconisant le deuxième modèle, le nombre de candidates excédait parfois le nombre de postes à pourvoir et des élections ont eu lieu. C'est ce que relèvent également certaines RSG ayant participé aux rencontres en groupes de discussion. Mais plus souvent, le nombre de RSG qui se sont proposées correspondait à celui qui était requis, et leur désignation a été entérinée par les autres RSG présentes. Une gestionnaire souligne à ce propos que, s'il y a eu peu de candidatures, c'est sans doute parce que les RSG, dont certaines avaient l'habitude de se rencontrer régulièrement du temps de la coordination par le CPE, s'en étaient parlé avant.

Si, de manière générale, il semble qu'un ou des membres du personnel du BC aient été présents lorsque les RSG appelées à faire partie du comité consultatif ont été choisies par leurs pairs, au moins une gestionnaire mentionne que les RSG ont demandé au personnel du BC de se retirer au moment où elles ont désigné les RSG qui feraient partie du comité.

3.2- La connaissance du comité par les RSG

Même si la grande majorité des RSG affirme spontanément connaître l'existence d'un comité consultatif dans leur BC, le rôle que plusieurs semblent lui attribuer traduit une connaissance relativement faible et une confusion importante quant à sa réelle mission. Cette confusion requiert donc une certaine prudence quant aux informations recueillies auprès d'elles et dont nous ferons mention dans la suite de ce chapitre.

En effet, seulement quelques RSG, parmi les participantes aux rencontres en groupes de discussion, font partie du comité consultatif de leur BC. De plus, les propos de plusieurs autres traduisent une méconnaissance de ce comité et de son fonctionnement : « Je n'ai aucune idée de la composition et du fonctionnement de ce comité. » Ou encore, on ne sait pas trop ce qu'il en est advenu : « J'étais présente lors de la formation du comité, mais depuis, je n'en ai plus entendu parler. » On note également un manque de suivi de ses réalisations : « J'en ai entendu parler au début, mais depuis je ne sais pas comment ça fonctionne, si des rencontres ont lieu et à quelle fréquence. » (GD-RSG)

3.3- La composition du comité

La composition du comité consultatif renvoie à la fois au nombre de personnes qui en font partie et à la qualité de ces personnes, c'est-à-dire s'il s'agit de RSG ou de personnes liées au BC.

Selon les gestionnaires, initialement, le comité consultatif comprenait entre 4 et 12 membres. Les RSG rencontrées en groupes de discussion, celles qui pouvaient fournir cette information, parlaient elles aussi d'un nombre se situant généralement autour de 5 à 8 personnes, celui-ci pouvant aller jusqu'à 11.

Les RSG des groupes de discussion semblaient comprendre que le comité se composait de RSG mais aussi de personnes du BC, notamment de la directrice générale. De l'avis des gestionnaires de BC, le comité est parfois constitué de RSG seulement, parfois de RSG et de personnes liées au BC. Notons que, chez les gestionnaires, la considération que des personnes du BC font partie ou non du comité semble revêtir une certaine part de subjectivité. En effet, parmi les gestionnaires qui mentionnaient que le comité était formé de RSG uniquement, seulement quelques-unes ont indiqué que le comité pouvait se réunir sans leur présence ou celle de quelqu'un d'autre du BC. Pour d'autres, c'est plutôt la perception de leur rôle au sein de ce comité qui les mène à se positionner : « [...] puis moi, bien, j'étais là pour animer et non pour faire partie du comité, ce qui fait que... j'attendais d'elles ce qu'elles voulaient discuter. » (E-BC)

Par ailleurs, lorsqu'elles considèrent que des personnes du BC font partie du comité, les gestionnaires ont mentionné l'une ou l'autre, ou plusieurs, des personnes suivantes : la directrice générale, l'adjointe au milieu familial, l'agente de soutien pédagogique, l'agente de conformité, la commis comptable. Une gestionnaire ajoute que la participation du BC au comité s'est limitée à deux membres au départ, de manière à laisser davantage de place aux RSG. Une autre considère non approprié que les agentes de conformité et de soutien en fassent partie, afin de permettre une plus grande liberté d'expression aux RSG. Notons que si la directrice générale fait souvent partie du comité, ce n'est pas toujours le cas.

➤ Un comité dont le nombre de membres peut être variable

Le nombre de personnes au sein du comité, s'il est clairement établi dans plusieurs BC, est variable dans d'autres. Ainsi, une gestionnaire, dont le BC avait souhaité au départ la présence d'une RSG de chaque secteur de son territoire, a décidé d'élargir la participation par la suite :

[...] on s'est dit : Bien, pourquoi on resterait juste à une par secteur? Ça fait qu'on a ouvert, [...] on est rendu à... peut-être sept. [...] Parce que nous, l'invitation est toujours lancée... et s'il y a une RSG que ça intéresse de venir cette fois-ci, pas nécessairement à l'autre, bien parfait, une opinion de plus, c'est une opinion de plus. » (E-BC)

Le BC annonce donc à l'avance sur quel thème porteront les rencontres du comité et toutes les RSG intéressées par le sujet sont les bienvenues.

En groupes de discussion, les RSG ont fait mention d'une telle participation au comité, moins officielle et plus ouverte, les RSG pouvant décider de s'engager sur une base temporaire.

Dans le cas d'un autre BC, c'est l'ensemble des RSG qui fait désormais partie du comité. Il y a d'abord eu quelques rencontres avec les quatre ou cinq RSG qui formaient le comité au départ. Mais lors d'une réunion de toutes les RSG, alors que la gestionnaire leur présentait les travaux du comité, celles-ci ont manifesté le souhait de pouvoir elles aussi donner leur point de vue sur les différents sujets qui y étaient abordés. La formule de comité élargi a donc été adoptée après que la gestionnaire eut consulté sa conseillère au Ministère pour s'assurer que cela était possible.

Le nombre de membres du comité peut aussi être variable en raison de la présence non constante de certaines personnes du BC. Par exemple dans certains BC, l'agente de soutien ou l'agente de conformité peuvent se joindre à la rencontre, en fonction du sujet abordé.

Notons en terminant que, dans plusieurs BC, les règles de composition du comité ne semblent pas fixées une fois pour toutes. Elles semblent plutôt en évolution. Déjà, après un an, des BC ont effectué des changements, en invitant davantage de RSG à faire partie du comité ou en ajoutant des personnes du BC.

3.4- Le rôle du comité ou de ses membres

Le comité consultatif des RSG a pour fonction de donner son avis sur les services fournis par le BC. Comment voit-on le rôle de ce comité? C'est ce que nous allons examiner maintenant.

➤ Un comité non décisionnel

D'entrée de jeu, quand la question du comité a été abordée en entrevue, certaines gestionnaires ont tenu à souligner qu'il s'agissait d'un comité n'ayant pas pouvoir de décision. Et c'est ce qu'elles ont clairement signifié aux RSG, soit lorsque l'information concernant ce comité a été transmise, soit lors des premières rencontres. C'est le cas de cette gestionnaire qui signalait que, dès le départ, « on avait mis vraiment cartes sur table d'expliquer que c'était un comité consultatif et non décisionnel » (E-BC).

Une autre gestionnaire mentionne pour sa part que les RSG ne comprenaient pas bien le rôle de ce comité au début, soit au moment de la première rencontre de l'ensemble des RSG, et relève le fait que son caractère non décisionnel avait suscité une plus grande participation : « [...] j'ai dit : Vous avez pas le pouvoir décisionnel, c'est clair. Ça fait que ça a comme un peu moussé l'engouement à ce comité-là. Il y en a qui pensaient que c'était un genre de comité qui jugeait les RSG, pas du tout, au contraire, [...] c'est un comité d'orientation et tout. » (E-BC)

➤ Une crainte que certaines gestionnaires éprouvent au sujet de ce comité : qu'il devienne un lieu de revendication

Les appellations diffèrent : « un bureau des plaintes », « un lieu de négociation », « un comité de chialage », mais toutes rendent compte de la même idée. Des gestionnaires ont craint au départ, ou craignent encore, que le comité serve de voie de transmission pour les insatisfactions personnelles ou collectives des RSG. C'est ce que souligne l'une d'elles :

[...] le comité consultatif ne doit pas devenir un intermédiaire entre la responsable de services de garde et le bureau coordonnateur. Et ça, c'est une inquiétude que j'ai

toujours de pas faire que les huit, dix RSG qui sont au comité consultatif soient des gens [...] avec lesquelles on peut communiquer comme RSG, et leur dire : « Aïe ! Moi, je suis pas contente de ça, ça et ça. » Et qu'elles prennent ça et [le] ramènent au bureau coordonnateur. [...] sinon, on va donner à ces gens-là, à ces individus-là, un rôle qui est pas celui d'un comité consultatif. (E-BC)

Pour éviter cet écueil, la gestionnaire tient à garder un certain contrôle sur l'ordre du jour des rencontres du comité.

➤ Un rôle qui s'étend parfois à celui de comité social

Quelques gestionnaires ont mentionné que le comité consultatif s'occupe de l'organisation d'activités sociales pour les RSG, cela étant compris comme faisant partie du mandat. Pour une autre gestionnaire, c'est plutôt à la suite d'une demande ponctuelle des RSG membres que le comité a pris cette direction : « [...] ça m'a fait un peu drôle parce que ça a transformé le comité consultatif un peu en comité social, c'est qu'elles ont dit : "Écoutez, on veut avoir quelque chose pour Noël et on a le goût de s'investir là-dedans." Bon, bien, j'ai dit : "Go. Allons-y." » (E-BC)

➤ Les RSG membres du comité : des représentantes de leurs collègues ou des porte-parole du BC auprès de celles-ci

Quelques gestionnaires insistent sur le rôle de représentantes des autres RSG qu'elles attribuent aux RSG membres du comité. Ce qui n'est pas sans soulever certains problèmes. Ainsi, l'une d'elles, dont il a été question plus tôt, a trouvé la solution en transformant, à la demande des RSG, le petit comité en un grand comité auquel toutes les RSG sont conviées. Une autre gestionnaire souligne que les RSG ne sont pas habituées à ce genre de réunion ni à assumer un rôle de représentante et constate : « [...] c'est sûr que si j'arrivais avec plein de choses à discuter : "OK, on va discuter là-dessus", [...], mais encore là [...] elles le feraient en partant de leur idée elle-même, pas en représentant l'ensemble des RSG. » (E-BC) Les propos d'une autre gestionnaire reflètent plutôt comment les RSG membres du comité voient leur rôle : « [...] je dis les représentantes parce qu'elles se voient beaucoup comme représentantes de leur secteur quand elles viennent au comité parce qu'il y a des particularités à chaque secteur. » (E-BC)

À l'inverse, une gestionnaire mentionne le rôle de porte-parole du BC auprès de leurs collègues que peuvent jouer les RSG du comité, ce qui peut faciliter la vie du BC.

[...] cet automne elles travaillent surtout sur le code d'éthique, elles prennent ça à cœur [...] on veut vraiment qu'elles prennent conscience qu'elles vont être les émissaires, elles vont être celles qui vont présenter le code d'éthique à leurs consœurs de travail [...] pour [le] propager et pour réussir à ce que les gens adhèrent à ce code d'éthique-là. (E-BC)

➤ Le point de vue des RSG sur le rôle du comité

Une certaine confusion à l'endroit du comité consultatif se dégage, comme on l'a dit plus tôt, des propos des RSG rencontrées dans les groupes de discussion. Néanmoins, en ce qui a trait à l'idée qu'on se fait du rôle de ce comité, des RSG considèrent le comité consultatif comme étant « au cœur de l'organisation », et lui attribuent globalement le rôle d'un « comité social », ayant pour tâches d'organiser les sorties. Certaines lui attribuent aussi un rôle dans les formations. Des RSG ont également le sentiment qu'on peut s'adresser aux personnes qui le

composent afin de « dire des choses », « faire remonter un problème de façon anonyme », problème qui sera ensuite rapporté au comité et discuté afin de trouver des pistes de solution.

3.5- Le fonctionnement du comité

Nous abordons dans cette partie différents aspects entourant le fonctionnement du comité.

➤ Un comité plus ou moins formel

Certains BC ont donné à leur comité consultatif des RSG une structure formelle, alors que d'autres l'ont laissé plus souple. Une gestionnaire insiste d'ailleurs sur le côté informel qu'elle veut maintenir pour ce comité : « Restons informelles, il existe, les filles savent [...] que je suis ouverte à les rencontrer puis à jaser avec eux autres, comme elles savent que je peux, moi, aller les consulter et dire : "J'ai besoin de vous autres." Tout simplement. » (E-BC)

À l'opposé, comme on l'a vu plus tôt, certaines gestionnaires mentionnent qu'un document écrit, approuvé par le C. A., précise la composition et le fonctionnement du comité. Généralement élaborée par le BC, la proposition a ensuite été soumise aux RSG, à l'ensemble d'entre elles ou à celles faisant partie du comité, afin qu'elles puissent y apporter des modifications si elles le désiraient. Selon les gestionnaires, les RSG ont demandé très peu de corrections. Une gestionnaire signale néanmoins quelques protestations du côté des RSG, qui ont demandé pourquoi l'élaboration du document n'avait pas été confiée au comité. L'assurance qu'il s'agissait d'un canevas de base pouvant être modifié à leur convenance les a rassérénées.

Entre ces deux extrêmes, il existe diverses situations intermédiaires. Dans certains cas, le comité est plutôt informel, mais certaines règles non écrites peuvent le régir, par exemple la fréquence des rencontres, la durée du mandat des membres, etc. Une gestionnaire indique avoir adopté un mode de fonctionnement, inspiré d'un C. A., qui recommande, entre autres, qu'un compte rendu de chaque rencontre soit lu à la rencontre suivante. Une RSG dans les groupes de discussion mentionne un fonctionnement de ce type dans un comité, indiquant notamment qu'il y a nomination d'une présidente et d'une secrétaire.

Un autre BC, après avoir fonctionné de manière informelle pendant la première année, a senti le besoin de structurer davantage le comité par la suite, notamment en ce qui concerne les sujets de discussion. Au cours de la première rencontre, les RSG avaient amené de nombreux éléments, « des petites problématiques » selon la gestionnaire, pour lesquels le BC a essayé de trouver des solutions tout au long de l'année. Toutefois, considérant que le mandat du comité ne se résumait pas à la résolution de problèmes ponctuels, une nouvelle ronde d'invitations à y participer a été faite à l'ensemble des RSG à l'automne 2007, mais cette fois en précisant les points sur lesquels le comité pouvait être consulté¹¹. Et, selon la gestionnaire, ce fut plus efficace. Le comité a aussi établi diverses modalités de fonctionnement : le nombre de rencontres, l'heure à laquelle elles commenceront, la procédure à suivre pendant les rencontres, etc.

11. Conformément à l'énoncé de la condition de l'agrément des BC stipulant qu'ils doivent constituer un comité consultatif des RSG (voir note 10, p. 50).

➤ Dans certains cas, des rencontres du comité sans la présence du BC

Comme nous le signalions plus tôt à propos de la composition du comité, deux gestionnaires¹² indiquent qu'elles n'ont pas toujours été présentes aux rencontres du comité. Ainsi, l'une d'elles se souvient que les RSG ont demandé à la rencontrer ensuite. La première fois, les RSG s'étaient réunies pour discuter entre elles de leur vision de ce comité; la deuxième fois, elles s'étaient vues pour mettre au point un sondage qu'elles voulaient distribuer à leurs collègues.

Dans l'autre cas, il s'agit davantage d'un mode de fonctionnement suggéré par le BC au cours d'une première rencontre. Après avoir remis aux RSG les documents soumis à la consultation et s'être informé de leurs objectifs à elles : « On a fait un calendrier des rencontres et puis on leur a dit qu'elles pouvaient se rencontrer seules ou on pouvait être là, nous, pour alimenter leurs discussions ou être là comme personnes-ressources ou pour leur donner de la documentation, des choses comme ça. » (E-BC) Le BC met donc un local à la disposition des RSG et la directrice et l'agente pédagogique sont disponibles pour répondre à leurs demandes en cas de besoin. Selon la gestionnaire, il n'y a cependant eu qu'une rencontre à laquelle le BC n'a pas assisté car les RSG ont dit préférer qu'il soit là.

➤ Lieu, moment, durée et fréquence des rencontres

Les rencontres du comité se font le soir. Elles durent environ une heure et demie ou deux heures. Pour la plupart, les rencontres ont lieu dans les locaux du BC. Dans certains cas, elles se déroulent dans une ambiance conviviale, avec café et desserts ou autour d'un repas. Dans quelques BC, les rencontres se font au restaurant. Dans le cas du BC où le comité a été élargi à l'ensemble des RSG, les réunions du comité ont lieu dans une salle à proximité du BC.

Dans la moitié des BC ayant participé aux entrevues, les réunions du comité se font à intervalle régulier, généralement entre une fois toutes les six semaines et une fois tous les deux mois. Souvent, à la fin d'une rencontre, on prévoit la date de la suivante. C'est sensiblement cette fréquence que rapportent les RSG rencontrées en groupes de discussion : celles qui en ont une idée indiquent que les rencontres ont lieu entre une fois par mois et une fois tous les deux ou trois mois.

Notons le cas d'un BC qui, la première année, organisait des réunions tous les mois, mais qui en a maintenant diminué la fréquence pour l'établir à un minimum de deux par année ou plus, au besoin. C'est le désintérêt de l'ensemble des RSG pour ce comité qui a conduit à ce changement.

Dans les autres BC, les réunions du comité se tiennent plutôt en fonction des besoins. On nous a parlé parfois de deux rencontres ayant eu lieu au cours de la première année, parfois de quatre ou cinq. Le comité d'un BC qui n'avait organisé que deux rencontres durant la première année a statué qu'il y en aurait par la suite trois par année.

Signalons le cas d'un autre BC qui n'a organisé que peu de rencontres la première année parce qu'il était débordé de travail. Néanmoins, la gestionnaire appelait les RSG du comité tous les deux mois pour savoir si elles désiraient une rencontre ou si elles voulaient discuter de certains points; or, elles n'ont pas formulé de demandes à cet égard. La gestionnaire de ce BC ajoute par ailleurs qu'elle a quelquefois consulté les RSG du comité par téléphone sur des sujets précis. Elle leur envoyait un document par courriel et demandait leur avis, une manière de

12. Sans présumer pour les autres, car les gestionnaires peuvent ne pas être au courant de rencontres que les RSG membres du comité tiennent entre elles.

garder le contact selon elle, mais de façon moins formelle. Au cours de la deuxième année, les rencontres se sont faites de façon plus régulière.

➤ Instigateur des rencontres et des sujets abordés

Qui propose une rencontre du comité? Lorsque les rencontres sont organisées au besoin, selon certaines gestionnaires, ce peut être, selon les cas, le BC ou les RSG du comité qui demandent la tenue d'une réunion. Parfois aussi, à la fin d'une rencontre, tous les membres du comité décident, ensemble, de la date de la prochaine rencontre. Dans quelques cas, les gestionnaires ont indiqué que c'est surtout le BC qui propose la tenue d'une réunion. Notons qu'il arrive également qu'un calendrier des rencontres ait été prévu à l'avance.

Selon la plupart des gestionnaires rencontrées, la proposition des sujets qui seront discutés au cours de la réunion émane souvent des deux parties, le BC et les RSG. Un ordre du jour est généralement établi, le plus souvent par le BC. Une gestionnaire précise d'ailleurs qu'elle tient à présenter un ordre du jour pour s'assurer que les points d'intérêt pour le BC soient abordés, mais les points des RSG sont aussi accueillis. Rappelons également le cas de cette autre gestionnaire qui tient à garder le contrôle de l'ordre du jour afin d'éviter que les rencontres ne deviennent un lieu de revendication pour les RSG. Dans un BC, c'est toutefois une RSG membre du comité qui assure la mise au point de l'ordre du jour. Celle-ci, une personne dynamique selon la gestionnaire, faisait partie d'un comité de RSG dans son ancien CPE.

Selon quelques RSG rencontrées en groupes de discussion, l'initiative des rencontres et des sujets abordés relève de la directrice générale; les RSG peuvent toutefois proposer préalablement qu'on aborde certains sujets.

➤ Les sujets abordés : comment et lesquels?

À la première rencontre, plusieurs gestionnaires mentionnent avoir pris le pouls des RSG membres du comité, pour connaître leurs objectifs, savoir sur quoi elles voulaient travailler, etc. Quelques gestionnaires avouent qu'elles ne savaient pas trop comment démarrer ce comité et les RSG non plus n'avaient pas d'attentes précises.

Certaines gestionnaires disent s'être alignées au départ sur ce que le Ministère avait proposé comme sujets de discussion pour ce comité. Et, successivement, les divers thèmes sont abordés. Pour une autre gestionnaire toutefois, il a fallu s'adapter, parce que les RSG ne se montraient pas intéressées par ces sujets : « [...] il fallait y aller avec leur intérêt. Donc elles, elles avaient le goût de travailler, je vais donner comme exemple, le sentiment d'appartenance, c'est pas prévu, ça, dans la loi ou dans ce que le Ministère nous envoie, mais elles, c'était un sujet qu'elles avaient le goût, ça fait que... » (E-BC)

Dans d'autres cas, le BC détermine les sujets qui feront l'objet de discussion au fur et à mesure qu'il met en place des politiques ou des procédures et, à ce moment, il consulte le comité. Une gestionnaire donne l'exemple des procédures de réception des fiches d'assiduité et de versement des subventions au sujet desquelles elle voulait connaître l'avis des RSG du comité avant de faire une proposition au C. A. Une autre gestionnaire mentionne pour sa part l'évolution du BC qui, au début, ne savait pas trop de quoi discuter avec le comité :

[...] on était à une réunion de personnel, on parlait de quelque chose et : « Ah bien! on va demander au comité consultatif qu'est-ce qu'elles en pensent. » Là, ça s'est mis à venir dans notre façon de vouloir arriver à trouver une meilleure décision. Ça fait que là le cheminement, en tout cas de notre bord, s'est fait tout seul. (E-BC)

Parmi les sujets de discussion, passés ou à venir, des comités concernant les politiques ou les procédures du BC, les gestionnaires ont mentionné notamment : la formation, thème largement répandu, les mesures prises par le BC au sujet du versement des subventions aux RSG, la politique de traitement des plaintes, le code d'éthique, la procédure de récupération des places inoccupées, la procédure d'intégration d'enfants à besoins particuliers, la procédure de renouvellement des reconnaissances, les contrats avec les parents. La surveillance et le soutien ont aussi fait l'objet de discussion dans certains cas.

Pendant les rencontres des groupes de discussion, certaines RSG ont aussi mentionné ces sujets principalement axés sur le fonctionnement du BC, notamment l'aide pédagogique, le soutien technique et des aspects administratifs.

Sur quoi d'autre se sont penchés les comités? Quelques-uns ont effectué un sondage auprès de l'ensemble des RSG, pour avoir leur point de vue sur divers aspects du fonctionnement du BC (formation, réunions organisées par le BC, liens avec les parents, etc.). Le sondage était distribué par le BC, mais les réponses étaient habituellement acheminées aux RSG membres qui en assuraient la compilation.

Les comités ont aussi discuté d'autres sujets ou travaillé sur divers autres points. Des BC ont indiqué avoir soumis au comité divers problèmes auxquels ils avaient à faire face, tels que les relations difficiles avec certaines RSG, la faible participation des RSG aux réunions, une plainte anonyme contre le BC reçue au Ministère. Divers problèmes éprouvés par les RSG ont aussi été abordés dans les discussions : l'accès au courrier pour les RSG éloignées, la difficulté pour certaines RSG de se procurer une assurance responsabilité, la méconnaissance du personnel du BC, le faible sentiment d'appartenance au BC évoqué plus tôt. On nous a aussi parlé de la mise au point d'un système de prêt de matériel éducatif par le comité. Dans un autre BC, les RSG du comité voulaient entreprendre une action contre les CPE qui avaient gardé leur bac thématique et tout ce qu'ils avaient acheté avec l'argent du milieu familial.

De plus, comme nous le mentionnions précédemment, le comité joue parfois le rôle de comité social. Il est donc question dans ces cas de l'organisation de sorties, d'activités spéciales, etc.

La liste des sujets abordés pendant les rencontres des comités consultatifs qui vient d'être présentée n'est certes pas exhaustive, mais elle révèle la variété de ce qu'on peut y discuter. Ajoutons enfin que si, à entendre les propos de la plupart des gestionnaires, les sujets de discussion semblent inépuisables, ce n'est pas l'avis de toutes. Une gestionnaire entrevoit en effet déjà le moment où les sujets de discussion seront épuisés.

➤ Le déroulement des rencontres

Les rencontres du comité sont animées, dans la plupart des BC ayant participé aux entrevues, par une personne du BC. Une gestionnaire a tenu à préciser qu'il ne s'agissait toutefois pas d'une animation rigide. Une autre souhaiterait que l'animation des réunions se fasse en alternance avec une RSG, mais pour l'heure, ça demeure un souhait.

Les RSG rencontrées en groupes de discussion signalent pour leur part que l'animation des rencontres est souvent assurée par une agente de soutien pédagogique.

Dans quelques BC, l'animation des rencontres est partagée. La directrice et la RSG qui a préparé l'ordre du jour peuvent par exemple animer conjointement la rencontre. Ou encore, l'une des parties anime la réunion lorsque les points qu'elle a proposés sont discutés, et

inversement : « Oui, [j'anime quand c'est] les thèmes qu'on a amenés, mais quand c'est leurs thèmes, c'est elles qui en parlent, mais c'est vraiment un échange... » (E-BC)

➤ Échanges entre les RSG du comité et l'ensemble des RSG

La question de savoir si les RSG du comité consultent leurs collègues n'a pas été posée à toutes les gestionnaires, mais certaines en ont parlé spontanément. Ainsi, l'une d'elles mentionne l'existence d'un mécanisme formel qui permet au comité, de façon régulière, de consulter l'ensemble des RSG : « [...] aux réunions pédagogiques il y a un temps de prévu dans l'ordre du jour pour le comité consultatif. [...] et il y a un membre du comité [une RSG] [...] soit qui consulte s'il y a une décision à prendre ou qui fait un résumé du travail qui se fait au comité consultatif. » (E-BC)

Une autre signale, notamment en ce qui concerne les formations, que les RSG sont appelées à communiquer avec une RSG membre du comité pour donner leur point de vue.

La gestionnaire d'un BC situé en milieu urbain parle pour sa part d'un lieu d'échanges entre les RSG qui semble très populaire : les parcs. Les RSG vont y jouer avec les enfants et, connaissant les RSG membres du comité, elles s'adressent à elles. Ce qui fait dire à la répondante : « Quand on arrive au comité, on a beaucoup d'échos des parcs. C'est comme ça qu'elles se côtoient. » (E-BC) Elle mentionne également les formations offertes par le BC comme lieu d'échanges important pour les RSG.

➤ Compte rendu des rencontres

Un compte rendu des rencontres du comité est rédigé environ dans la moitié des BC qui ont participé aux entrevues. Il est transmis aux membres du comité, parfois à l'ensemble des RSG. Une gestionnaire indique par ailleurs que le résultat des travaux du comité peut, à l'occasion, être transmis aux RSG, si on juge qu'il est particulièrement d'intérêt pour toutes. D'autres gestionnaires font mention d'un compte rendu verbal fait à l'ensemble des RSG pendant les réunions. Un BC diffuse également l'information dans son journal.

Il semble que le plus souvent le compte rendu soit rédigé par quelqu'un du BC. Le souhait formulé par l'un d'eux, que cette rédaction soit faite en alternance avec une RSG membre, n'a pas soulevé l'enthousiasme chez celles-ci. Pour sa part, une autre gestionnaire a refusé d'endosser cette responsabilité, estimant que le compte rendu refléterait mieux le point de vue des RSG si l'une d'elles le rédigeait.

Il semble que l'information sur ce qui se passe dans les comités consultatifs des RSG ne soit pas largement diffusée à l'ensemble des RSG. Il ne faut donc pas s'étonner que, dans les groupes de discussion avec les RSG, une certaine confusion semblait régner au sujet de ce comité et qu'une minorité indiquait recevoir un compte rendu des rencontres par courrier ou le lire dans un petit journal.

3.6- Les obstacles au bon fonctionnement du comité

Plusieurs gestionnaires ne voient pas d'obstacles au bon fonctionnement du comité. L'une mentionne que les RSG semblent satisfaites, qu'elles sont très correctes dans leur façon de faire et que le BC a de bons contacts avec elles. Une autre considère qu'il n'y a pas d'obstacles pourvu que « tout le monde respecte ses rôles » (E-BC), c'est-à-dire que les membres du comité ne prétendent pas au pouvoir décisionnel du C. A. et agissent en conséquence. Une

autre encore juge très favorablement l'existence de ce comité, qui permet la contribution des RSG à la recherche de solutions :

Je pense que c'est intéressant de pouvoir dire aux responsables de services de garde : « Vous pouvez nous dire ce que vous pensez de comment on travaille, de comment on remplit nos mandats dans la mesure où avec le problème il vient une solution, dans la mesure où vous contribuez à régler le problème. » On veut que les responsables soient parties prenantes de la solution. (E-BC)

La gestionnaire dont le comité s'est élargi à l'ensemble des RSG considère que l'obstacle majeur qu'elle voyait à l'existence d'un petit comité, soit celui de la représentation de l'ensemble des RSG par quelques-unes, a été résolu par le changement apporté.

➤ Le manque d'intérêt des RSG

Parmi les gestionnaires ayant relevé des obstacles, le plus fréquemment mentionné est le manque d'intérêt des RSG.

Pour l'une de ces gestionnaires, une partie des RSG rattachées au BC ont été habituées à travailler seules et ne sont pas intéressées à s'engager. Pour les inciter à participer, il faut être habile, notamment en prévoyant des rencontres qui ne soient pas trop longues ni trop fréquentes. Aussi, le BC s'abstient-il de convoquer une réunion s'il juge que la matière à traiter est trop mince : « [...] on s'est toujours dit qu'on fera pas une réunion juste pour faire une réunion. » (E-BC)

La gestionnaire d'un autre BC signale un manque d'intérêt généralisé de la part des RSG pour un tel comité. Prenant pour exemple la très faible participation des RSG à un sondage organisé par le comité, la gestionnaire conclut : « [...] elles avaient pas beaucoup d'intérêt à ce qu'il y ait un comité qui s'occupe de toutes ces questions-là pour elles. [...] on sentait que... le "autonome" dans "travailleuse autonome" était très fort : "Venez pas vous mêler de mes affaires chez nous." » (E-BC) Malgré la bonne volonté des RSG membres du comité, le peu de collaboration de leurs collègues pour les travaux du comité fait qu'elles ne se sentent pas autorisées à parler en leur nom. En définitive ce serait tant les RSG que les membres du comité qui, selon cette gestionnaire, ne voient pas vraiment l'utilité de ce comité : « [...] ce qu'elles [les membres du comité] nous disaient : "Bien, écoute, on est bien encadrées, ça fait qu'on voit pas là... qu'est-ce qu'on peut faire de plus." » (E-BC)

Une gestionnaire souligne le manque d'intérêt des membres du comité, non pas pour le comité proprement dit, mais par rapport à la vision que le BC avait au départ de ce comité. Les RSG veulent agir, organiser des choses; elles ne sont pas intéressées à se pencher sur les politiques du BC.

Interrogées sur le sujet, les RSG rencontrées en groupes de discussion ont manifesté un intérêt assez limité à participer à ce comité. Dans l'absolu, il existe un certain intérêt; dans les faits cependant, le manque de temps, en raison d'une charge de travail déjà lourde, freine largement tout engagement plus concret. On souhaiterait par ailleurs, avant d'envisager de participer au comité, avoir des précisions sur certains points : la fréquence des rencontres, le jour et le lieu des réunions ainsi que les horaires, et, dans certains cas, la langue dans laquelle se tiennent les rencontres (anglais ou français).

➤ Quelques autres obstacles mentionnés

D'autres obstacles sont mentionnés par les gestionnaires, comme l'inexpérience des RSG à assumer ce rôle, qui fait qu'elles attendent beaucoup du BC pour diriger les rencontres. Également, l'attitude de certaines RSG, « qui viennent, qui prennent ça vraiment plus comme un social » (E-BC) mais que le BC ne veut pas brimer dans leur besoin de parler, ce qui occasionne des pertes de temps, un allongement du temps des rencontres qui peut impatienter les autres RSG présentes. Les différences culturelles auxquelles le BC doit s'adapter sont aussi évoquées. On donne pour exemple la tenue d'une rencontre durant la période du ramadan alors qu'un repas y est habituellement servi : on n'y avait pas pensé, il a fallu composer avec ce fait.

Enfin, une gestionnaire signale non pas un obstacle, mais plutôt l'ampleur du défi que s'est fixé le comité, soit de développer le sentiment d'appartenance des RSG à l'égard du BC.

3.7- Les facteurs facilitant la bonne marche du comité

Selon les gestionnaires, les facteurs facilitant un bon fonctionnement du comité sont de divers ordres. Plusieurs évoquent l'attitude des RSG faisant partie du comité; quelques-unes mentionnent l'attitude du BC à l'égard de ce comité. Le contexte des rencontres, qualifié de convivial, et la nature du mandat du comité sont aussi mentionnés par quelques gestionnaires.

➤ L'attitude des RSG

Pour plusieurs gestionnaires, le bon fonctionnement du comité repose pour une bonne part sur une attitude favorable des RSG qui en font partie. On relève à ce propos la motivation dont font preuve ces RSG, leur engagement, leur collaboration et leur ouverture d'esprit. Une gestionnaire souligne pour sa part avoir affaire à des RSG participantes, actives, loquaces, d'où une animation des rencontres facile pour elle. Le fait que les RSG se sentent à l'aise avec le comité est relevé par une autre. Une autre gestionnaire encore mentionne le leadership constructif que peuvent exercer certaines RSG du comité :

[...] ce qui est intéressant, c'est qu'il y en a quelques-unes, c'est des têtes fortes. Et c'est des leaders, mais des bons leaders. [...] Pas des leaders qui veulent détruire ce qu'on fait, mais qui travaillent avec nous autres. Au début, on n'était pas sûr, on a dit : « Ouf! » Et quand on les a vues, on a dit : « Tabarnouche ». Quand elle, elle repart de son côté, on dirait que ça se calme et de la façon qu'elle doit l'apporter, ça tempère, finalement, tout le monde est d'accord. Il y a un leadership qui se fait et c'est génial pour nous parce que c'est pas 40 appels de colère. C'est des fois un petit peu d'insécurité et c'est tout. (E-BC)

Selon une gestionnaire, le fait que les RSG sont compréhensives les unes envers les autres, capables de mettre en perspective la fatigue d'une des leurs après dix heures de travail crée un climat de bonne entente pendant les rencontres.

➤ L'attitude du BC

Mentionnons d'entrée de jeu le commentaire d'une gestionnaire pour qui le principal facteur facilitant est l'ouverture d'esprit des gens faisant partie du comité, mais autant du côté du BC que des RSG.

[...] l'attitude des gens, une certaine ouverture,... une bonne communication, je pense que c'est important, autant d'un côté que de l'autre. On est là dans le fond pour essayer

d'améliorer notre fonctionnement, d'avoir le point de vue des gens pour se remettre en question. Donc, je pense que c'est important là, l'ouverture... la communication. (E-BC)

D'autres gestionnaires considèrent aussi que l'attitude adoptée par le BC peut faciliter le bon fonctionnement du comité. Cette attitude consiste à être à l'écoute des RSG, à prêter attention à ce qu'elles veulent accomplir au sein de ce comité, ou encore à respecter leur besoin de parler d'un sujet en particulier.

Pour cette gestionnaire, c'est la valeur qu'accorde le BC à ce comité et le respect des opinions émises qui peut faire la différence :

Quand les responsables nous ont nommé des éléments qui semblaient problématiques pour elles, on en a tenu compte et on a sérieusement regardé des solutions, on a mis en place des moyens. Ça fait que le respect..., c'est pas juste il y a un comité consultatif [...], c'est vraiment : On veut savoir vraiment ce que vous pensez. (E-BC)

➤ Le contexte des rencontres

Quelques gestionnaires soulignent que le contexte entourant les rencontres du comité lui est favorable. Ces rencontres sont chaleureuses, agréables, conviviales. Une autre gestionnaire souligne que limiter le nombre de rencontres constitue un facteur qui facilite la bonne marche du comité : « [...] elles font déjà 50 heures par semaine, ça les découragerait là. » (E-BC)

➤ La nature du mandat du comité

La nature du mandat dévolu à ce comité, consultatif plutôt que décisionnel, est relevée par une gestionnaire : « Je trouve le fait aussi que c'est vraiment consultatif, c'est pas décisionnel, ça enlève un certain poids... [de la] pression » (E-BC), d'où des échanges cordiaux, sans rivalité. Rappelons qu'une autre gestionnaire a aussi mentionné que le fait que le comité soit consultatif, plutôt que décisionnel, a favorisé une plus grande participation des RSG.

IV- LE MANDAT DES BC À L'ENDROIT DES RSG

Les BC sont chargés de coordonner les services de garde en milieu familial de leur territoire. En cela, ils ont diverses responsabilités à assumer à l'endroit des RSG. Dans cette partie, nous examinerons comment les BC s'en acquittent et, le cas échéant, quelle est la perception des RSG sur le sujet.

Plusieurs obligations des BC envers les RSG découlent des fonctions qui leur sont attribuées en vertu de la Loi. Nous aborderons ainsi la gestion des places subventionnées. Nous nous intéresserons également au rôle que doivent remplir les BC en diverses matières : soutien technique et pédagogique aux RSG, formation et perfectionnement continus de celles-ci, surveillance des milieux de garde. Le renouvellement de la reconnaissance des RSG que les BC devaient effectuer avant le 1^{er} avril 2007 sera aussi considéré.

Enfin, nous terminerons cette partie en examinant la qualité des relations qu'entretiennent entre eux les BC et les RSG.

1- GESTION DES PLACES SUBVENTIONNÉES

La gestion des places subventionnées est une tâche importante pour les BC. Cette gestion renvoie à plusieurs des fonctions qui leur sont dévolues en vertu de la Loi, nommément à celles :

- d'administrer l'octroi, le paiement, le maintien, la suspension, la diminution ou le retrait de subventions aux RSG qu'il a reconnues et d'assurer la gestion des ententes, des documents et renseignements nécessaires à leur administration;
- de répartir les places donnant droit à des services de garde subventionnés suivant les besoins de garde des parents.

Mais, indirectement, elle renvoie aussi à celle :

- d'accorder les reconnaissances dans le territoire qui lui est attribué.

Dans cette partie, nous verrons d'abord comment les BC s'acquittent de la tâche administrative liée au versement des subventions aux RSG pour les services de garde qu'elles fournissent. Puis, nous aborderons divers aspects entourant la répartition des places subventionnées sur leur territoire.

1.1- L'administration du paiement des subventions aux RSG

Le versement des subventions aux RSG se fait toutes les deux semaines. Dans quelques-uns des BC retenus pour participer aux entrevues, l'ensemble des RSG est divisé en deux groupes et le paiement de la subvention se fait en alternance d'une semaine à l'autre. Les RSG reçoivent leur subvention le jeudi ou le vendredi suivant la fin de la période de prestation de services; dans le cas d'un petit BC, c'est le mercredi¹³. La gestionnaire d'un BC de grande taille souligne pour sa part que le paiement, au début effectué le jeudi, a par la suite été reporté au vendredi. La lourdeur de la tâche, notamment à certaines périodes (en septembre, lorsque

13. Les BC sont tenus de verser la subvention aux RSG au plus tard le vendredi suivant la fin de la période de prestation de services. (Instruction n° 2006-001, juin 2006)

nombre de nouveaux enfants sont inscrits, durant les Fêtes, une période où il y a plusieurs congés fériés), mais surtout le manque de temps pour effectuer l'opération lorsque certaines circonstances retranchent une journée de travail (un congé férié le lundi, une tempête de neige qui empêche le personnel de se rendre au bureau, un bogue informatique, etc.) l'ont amenée à prendre cette décision malgré le mécontentement de certaines RSG.

Le paiement de la subvention se fait généralement par dépôt direct dans le compte de chaque RSG. Pour diverses raisons d'ordre pratique, quelques BC disent avoir procédé par chèque au début, pour l'ensemble des RSG ou pour quelques-unes, mais être passés par la suite au dépôt direct.

De manière générale, les BC utilisent un logiciel informatique pour traiter l'information nécessaire au calcul des subventions qui seront versées aux RSG. On nous a parlé de deux logiciels : *Enfantin* et *Gestionnaire*. Le recours à cet outil informatique n'est pas nouveau pour les BC, les CPE ayant eu l'agrément de BC l'utilisaient déjà auparavant pour l'administration des subventions au milieu familial.

Plusieurs gestionnaires indiquent que plus d'une personne au BC est habilitée à faire l'administration des subventions, de manière à pallier diverses situations d'urgence pouvant survenir : maladie, vacances, bogue informatique, etc.

➤ Certaines modalités entourant le paiement des subventions aux RSG

Les RSG sont tenues de faire parvenir au BC les documents nécessaires à l'administration des subventions. La réclamation de subvention par les RSG se fait souvent au moyen des fiches d'assiduité que la RSG tient pour chaque enfant qu'elle accueille. Certains BC disent avoir proposé, sans l'imposer, un modèle de fiche aux RSG.

Outre la fiche d'assiduité, d'autres BC ont proposé divers documents pouvant servir à la réclamation, notamment un sommaire dans lequel est consignée, sur une seule page, toute l'information nécessaire. Cette formule est avantageuse pour le BC. Tout d'abord, le BC ne reçoit qu'une seule feuille par RSG (au lieu de six ou neuf, selon le nombre d'enfants reçus par la RSG, comme c'est le cas avec les fiches d'assiduité), ce qui est fort appréciable, surtout, comme le fait remarquer la gestionnaire d'un BC ayant un vaste territoire, lorsque la plupart des RSG font leur envoi par télécopieur. L'uniformité de la présentation de l'information est aussi un avantage : « C'est sûr qu'elles sont pas obligées, mais nous, ça nous facilite beaucoup la tâche, parce que [...] tes repères sont toujours les mêmes. » (E-BC) Les BC qui ont proposé la formule de sommaire notent de manière générale la bonne collaboration des RSG, seules quelques-unes auraient refusé d'adopter la méthode.

Quelques gestionnaires mentionnent avoir aussi changé leur façon de faire avec la venue des BC. Elles effectuent maintenant le calcul de la subvention sur la base des renseignements réels reçus toutes les deux semaines, alors qu'auparavant, une fois sur deux, elles effectuaient une avance aux RSG puisqu'on s'appuyait sur la réception mensuelle des fiches d'assiduité, ce qui demandait parfois de nombreux réajustements par la suite.

Les RSG font parvenir le ou les documents de réclamation de subvention au BC de multiples façons selon les gestionnaires : boîte de courrier ou casier au BC, point de chute, télécopieur, poste, courriel.

Quelques BC signalent avoir imposé des règles pour le versement de la subvention : si le dossier n'est pas complet ou s'il n'est pas reçu dans les délais prescrits, le BC n'effectuera pas

le versement à la RSG. C'est un changement qui a été effectué en cours de route en raison de la négligence de certaines RSG à faire parvenir promptement les documents demandés.

Par ailleurs, les RSG qui n'utilisent pas les fiches d'assiduité des enfants pour faire leur réclamation sont tenues d'en faire parvenir une copie au BC. Certains BC ont fixé la fréquence de cet envoi à un mois, d'autres à trois mois, etc. Dans le cas d'un BC, il s'agit d'une nouvelle pratique. Auparavant, le BC ne recueillait pas la copie des fiches d'assiduité; celles-ci étaient plutôt vérifiées par l'agente de conformité lors de sa visite et la gestionnaire déplore un peu l'accumulation de paperasse que la nouvelle exigence entraîne.

Notons enfin que quelques gestionnaires ont souligné l'ampleur de la tâche au début. La réception de dossiers non conformes, dans lesquels de nombreuses informations étaient manquantes, a nécessité un travail de vérification et de mise à jour considérable : « Parce qu'on a eu des ententes de garde que vraiment [...], on se demande comment est-ce que l'ancien CPE [faisait] pour verser les subventions. Il y avait pas de journées de marquées, il y avait pas de date de début, pas de date de fin, des feuilles de chou là, vraiment. » (E-BC)

➤ Le point de vue des RSG

Globalement, une large majorité des RSG rencontrées en groupes de discussion s'est dit tout à fait satisfaite de la façon dont le BC s'acquitte de l'obligation de leur verser les subventions auxquelles elles ont droit pour les services de garde fournis. C'est ce que traduisent ces propos entendus lors des rencontres : « La paie est déposée aux deux semaines dans notre compte, c'est parfait! »; « On est très satisfaites, ça se passe très bien » (GD-RSG).

À travers l'ensemble des groupes, seuls deux éléments négatifs ont été relevés par un petit nombre de RSG. Ainsi, dans une des régions, quelques RSG ont parlé d'un retard, dans le passé, du versement de la subvention lors de certaines journées fériées; le BC semble cependant avoir corrigé le problème. Notons que, dans la même région, d'autres RSG disent recevoir leur subvention à l'avance lors de journées fériées. Quelques RSG ont déploré le fait de recevoir la subvention le vendredi, alors qu'elles souhaiteraient la recevoir le jeudi comme la grande majorité de leurs collègues.

1.2- La répartition des places subventionnées

En obtenant l'agrément, chaque BC s'est vu allouer un certain nombre de places donnant droit à des services de garde subventionnés dont il devait assurer la répartition. Au moment de la création des BC toutefois, de manière générale, ces places étaient déjà attribuées à des RSG reconnues par les divers CPE qui coordonnaient auparavant la garde en milieu familial. En pratique, c'est donc à la suite de cessations d'activités parmi ces RSG que les BC ont commencé à exercer leur fonction à cet égard, ce qui dans certains cas est survenu très tôt. Par ailleurs, selon l'ancienne loi, le nombre d'enfants reçus quotidiennement par l'ensemble des RSG ne devait pas dépasser le nombre maximal inscrit au permis du CPE¹⁴. Dans le cadre de la nouvelle loi, cette limite quotidienne n'a pas été maintenue. L'introduction du concept de ce qu'on appelle les places annualisées pour le milieu familial entraîne ainsi une augmentation du nombre de places que le BC peut attribuer. En effet, chaque place correspond désormais à un certain nombre d'heures de garde sur une base annuelle (260 jours à raison de 10 heures par jour). Le temps qu'une place est inoccupée, parce que la RSG ferme son service de garde pour

14. En vertu du troisième alinéa de l'article 11.1.1 de la *Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance*.

des vacances ou lors d'un congé férié par exemple, est récupéré par le BC et l'addition de ces portions de temps récupéré chez plusieurs RSG permet de créer une nouvelle place.

1.2.1- Comment ça se passe?

Certains BC se sont dotés d'une politique de gestion des places subventionnées, adoptée par le C. A. Cette politique établit les critères devant présider à la reconnaissance des nouvelles RSG (à qui on accorde généralement des places subventionnées), le premier de ceux-ci étant de répondre aux besoins des parents, notamment quant à l'emplacement des milieux de garde. Les autres BC, d'après ce qui ressort des propos des gestionnaires, fonctionnent plutôt sur la base de règles non écrites; les critères mis de l'avant se rejoignent toutefois *grosso modo* un peu partout, à savoir (tous ces critères n'étant pas nécessairement pris en compte dans tous les BC) :

- augmenter le nombre de places accordées à des RSG déjà reconnues (notamment à celles qui veulent passer de six places à neuf places avec l'aide d'une assistante, et à celles dont l'enfant atteint l'âge de neuf ans¹⁵);
- reconnaître des personnes qui accueillent déjà des enfants, mais sans subvention;
- accorder des places à des RSG reconnues ailleurs et qui viennent d'emménager sur le territoire;
- reconnaître de nouvelles RSG (selon les secteurs en demande, les caractéristiques de leur offre de service, etc.).

Dans tous les BC, des places se libèrent à la suite du départ de RSG qui cessent leurs activités et la priorité pour tous, c'est d'au moins accorder ces places à d'autres RSG, souvent en remplaçant celles qui cessent leurs activités par de nouvelles. Dans certains cas, les départs sont très fréquents, une gestionnaire mentionne ainsi que dans son BC, les départs ont concerné environ 20 % de ses places au cours de la dernière année.

Par ailleurs, la disponibilité plus ou moins grande de places pouvant être attribuées à des RSG teinte la manière dont chaque BC en assure la gestion. Certaines gestionnaires reconnaissent qu'elles ont encore de nombreuses places à attribuer en raison d'une fréquence élevée de départs au sein des RSG. Dans ces BC, gérer la répartition des places signifie être sans cesse en processus de reconnaissance de nouvelles RSG afin de pouvoir attribuer le maximum de places possible. Dans d'autres BC, le nombre de places déjà accordées se situe près de la limite de places dont le BC dispose. Dans ces cas, les départs de RSG mais aussi diverses modifications dans leur offre de service, y compris des arrêts temporaires imprévisibles, nécessitent une gestion des places plus serrée :

[...] c'est moins évident, surtout au niveau de la maladie puis du congé de maternité parce qu'on se dit : « Bon, ces personnes-là sont pas parties d'une façon définitive », alors on sait qu'elles vont revenir. Ça fait que au niveau de la reconnaissance il s'agit pas non plus de trop reconnaître, et que si ces personnes-là reviennent puis qu'il faut leur donner leur place, de se retrouver en surplus de places attribuées aussi. (E-BC)

La venue des places annualisées, en augmentant le nombre de places, a permis à certains BC de créer de nouvelles places. C'est le cas de quelques BC qui mentionnent n'avoir fait que remplacer les départs au cours de la première année, mais qui peuvent maintenant envisager de créer de nouvelles places car ils n'atteignent pas un taux d'occupation de 100 % selon une perspective annualisée.

15. Le nombre maximum d'enfants qu'une RSG peut recevoir inclut ses propres enfants s'ils ont moins de neuf ans (article 52 de la Loi).

Plusieurs gestionnaires disent manquer de candidates qui souhaitent devenir RSG, alors que des besoins de la part des parents sont manifestes. Parfois, c'est seulement dans un secteur donné du territoire que le recrutement est difficile; parfois, c'est plus généralisé. Une gestionnaire commente ainsi la situation sur son territoire dont la superficie n'est pas grande, malgré un nombre de places assez élevé :

[...] je reprends mon exemple de ma rue Saint-Pierre, j'ai déjà deux RSG là-dedans, alors tu sais, des responsables de garde en milieu familial, bien, il y en a pas à tous les coins de rue non plus là qui veulent faire ça [...] Depuis le temps qu'on offre la garde en milieu familial,... ça va aller pas mal moins vite que ça l'a été, parce que celles qui avaient envie de le faire, elles l'ont fait. (E-BC)

De façon plus concrète, la répartition des places subventionnées nécessite d'avoir l'information pertinente permettant d'évaluer la situation. Quelques gestionnaires ont donné plus de détails. Ainsi, régulièrement, on juge de la disponibilité des places en se basant sur le nombre de places à l'agrément, sur le nombre de places accordées à des RSG et sur l'utilisation de ces places telle que le révèlent les fiches transmises toutes les deux semaines par les RSG. Un pourcentage d'occupation peut ainsi être calculé, ce qui indique la marge de manœuvre dont le BC dispose. Si de nouvelles places peuvent être attribuées, on examinera en parallèle quels sont les besoins des parents et les demandes de places formulées par les RSG (déjà reconnues ou nouvelles candidates).

1.2.2- La prise en compte des besoins des parents en matière de garde

La Loi stipule que les BC doivent répartir les places subventionnées selon les besoins de garde des parents. Comment les BC prennent-ils en compte cet élément dans leur pratique? C'est ce que nous avons demandé aux gestionnaires rencontrées. Deux cas de figure sont apparus : la prise en compte des besoins des parents futurs utilisateurs des services et de ceux des parents déjà inscrits.

➤ Les besoins des parents futurs utilisateurs

Pour les BC, les demandes d'information des parents sur les services de garde en milieu familial sont à la base de la connaissance de leurs besoins en la matière. La plupart des BC tiennent un registre de ces demandes et prennent en note divers éléments, notamment le secteur de garde souhaité.

La prise en compte des besoins des parents semble reposer le plus souvent sur la considération du secteur, de la ville ou du village dans lequel ils souhaitent avoir le service. Grâce à l'information recueillie, la plupart des BC sont à même de déterminer les secteurs les plus en demande et, s'ils ont à faire la reconnaissance d'une nouvelle RSG, ils privilégieront les candidatures de ce secteur. Une gestionnaire mentionne toutefois une façon de faire différente dans certains secteurs de son territoire où les besoins de garde sont apparemment faibles. Puisqu'il y a des places vacantes dans l'installation du lieu, il appartient à la candidate de faire la preuve qu'il y a un besoin :

Quand les dames téléphonent et disent : « Je veux ouvrir », on leur demande de nous démontrer. Nous, l'impression qu'on a, parce qu'il y a une installation là et qu'elle est pas complète, c'est qu'il y a pas de besoins de parents. Si tu veux qu'on poursuive la démarche [...] inclus de l'information qui démontre que oui il y a des parents qui sont sans service de garde, qui oui choisiraient d'aller en garde en milieu familial [...]. (E-BC)

Afin d'offrir des places qui correspondent le mieux aux attentes des parents, des éléments de l'offre de service des candidates peuvent aussi être pris en compte quand il s'agit d'accorder la reconnaissance à de nouvelles RSG. Ainsi, une gestionnaire dit considérer l'ensemble des services offerts aux parents dans le secteur demandé, notamment le nombre de jours de garde offerts par les RSG : si elles sont déjà plusieurs à n'offrir que quatre jours de garde par semaine, elle privilégiera les candidates qui proposent un service de cinq jours. Dans un autre BC où les besoins manifestés par les parents sont la garde de poupons et des services qui ferment plus tard le soir, la gestionnaire dit donner la priorité à celles qui envisagent d'offrir ces services.

Une autre façon de tenir compte des besoins des parents est de privilégier la reconnaissance de personnes qui accueillent déjà des enfants sans être reconnues (et donc, sans subvention). Car, selon la logique des gestionnaires concernées, cela correspond manifestement à un besoin des parents.

Quelques gestionnaires ont indiqué qu'en raison de l'exiguïté de leur territoire, leur BC n'avait pas de procédure particulière pour favoriser l'ouverture de milieux de garde dans des secteurs où il y aurait plus de besoins. Car, peu importe où il se trouve sur le territoire, un milieu de garde n'est jamais très éloigné pour les parents. Une gestionnaire mentionne pour sa part qu'elle n'a pas de façon de faire particulière pour prendre en compte les besoins des parents, pour la simple et bonne raison qu'il y a des besoins de garde exprimés dans tous les secteurs de son territoire, mais très peu de personnes intéressées à devenir RSG. Aussi, toutes celles qui se portent candidates sont acceptées (sous réserve qu'elles satisfassent aux critères, évidemment).

➤ Les besoins des parents déjà inscrits dans un service de garde en milieu familial

Spontanément, lorsque la question leur a été posée, plusieurs gestionnaires ont indiqué leur souci de continuer à faire bénéficier les parents d'un service de garde lorsque leur RSG cesse ses activités. Si la fermeture du milieu de garde est prévue, le BC va essayer d'ouvrir un nouveau service dans le même secteur, proche de celui qui a fermé, pour accommoder les parents. Une gestionnaire mentionne même donner priorité à ces parents chez la nouvelle RSG (sous réserve que celle-ci a toujours le choix et les parents aussi).

Mais parfois la fermeture du milieu de garde est soudaine, notamment en cas de maladie ou parfois en raison de l'intervention de la Direction de la protection de la jeunesse. Le BC va alors essayer de trouver un autre service de garde pour ces enfants, du moins sur une base temporaire. On fera appel à des RSG dont on sait qu'elles ont une place libre; un BC signale avoir déjà accueilli un de ces enfants en installation pour un temps. On note aussi à ce propos le recours possible à des RSG reconnues mais qui n'ont pas de places subventionnées. Mais comme le note une gestionnaire, elles ne sont pas si nombreuses : peu sont intéressées en effet à se faire reconnaître puis à attendre pour avoir des places. Et elle conclut : « Donc, quand il y a un milieu qui ferme, on n'a pas toujours des gens sous la main qui sont déjà prêts, parce qu'ouvrir un milieu familial, [...] on sait tout le processus que ça prend avant. » (E-BC)

1.2.3- La récupération des places inoccupées

Chaque RSG a un nombre précis de places subventionnées qui lui sont attribuées. Or, certaines d'entre elles n'utilisent pas toutes leurs places, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de contrat signé entre un parent et elle concernant une ou plusieurs places. Dans l'attente d'une directive plus précise du Ministère concernant la récupération de ces places dites inoccupées, nous

avons demandé aux gestionnaires si elles avaient une procédure formelle ou informelle pour ce faire.

Quelques gestionnaires disent que leur BC a établi ou est en voie d'établir une politique ou une procédure pour la récupération des places inoccupées. L'une d'elles indique que le droit du BC de récupérer ces places, en vertu d'une saine gestion des places, est inscrit dans sa régie interne. Si la situation se présente, une discussion est engagée avec la RSG concernée et on lui envoie un avis. Une entente, signée par la RSG, est alors convenue selon laquelle elle s'engage à trouver des enfants dans un délai d'un mois (environ). Si la RSG n'a pas de liste d'attente, le BC s'engage pour sa part à lui fournir des noms. La gestionnaire fait cependant remarquer qu'elle a ainsi récupéré des places une seule fois : « En général, c'est elles qui nous courent après : "Il me manque un enfant, il me manque un enfant" [...] Parce que c'est quand même leur salaire là. » (E-BC) Ainsi donc, le plus souvent, les RSG arrivent à utiliser les places, ou encore elles choisissent de les redonner au BC. Une autre gestionnaire indique avoir envoyé un avis à quelques RSG qui maintenaient des places inoccupées : c'est arrivé trois fois et, dans deux cas, les RSG ont remis les places. Une autre gestionnaire encore parle d'une entente, conclue au niveau régional, selon laquelle tous les BC se sont entendus pour considérer qu'après deux mois d'inoccupation, la place en question serait retirée. Cette gestionnaire est à élaborer des lignes directrices à ce sujet, et elle les soumettra au comité consultatif des RSG et au conseil d'administration.

La plupart des BC retenus pour participer aux entrevues n'ont cependant pas de procédure formelle à cet égard. Certaines gestionnaires reconnaissent sans ambages qu'elles attendent l'entente de subvention du Ministère pour agir sur ce plan. D'autres allèguent qu'elles ne voient pas l'utilité d'aller récupérer des places pour le moment, car elles en ont encore suffisamment à répartir.

Mais même sans procédure formelle, et tout en attendant l'entente de subvention du Ministère, la plupart des gestionnaires mentionnent diverses actions menées pour récupérer des places non occupées. Dans certains cas, il s'agit d'interventions très ponctuelles. Ainsi en est-il dans ce BC où la gestionnaire a constaté au début que des RSG avaient neuf places mais n'en utilisaient que six. Elle a tout simplement discuté avec ces RSG et celles-ci lui ont redonné les places. Une autre gestionnaire mentionne qu'elle va reprendre une place si une RSG lui signifie qu'elle n'en veut plus. Dans un autre cas, on téléphone à une RSG pour savoir ce qui se passe quand on constate qu'une place est inoccupée depuis un mois ou deux. On agit donc au cas par cas, en tenant compte de la raison avancée par la RSG pour expliquer l'inoccupation, mais habituellement le BC lui donne un mois ou un mois et demi pour utiliser la place et l'avise qu'après ce délai, il la récupérera. Plus tard, si la RSG veut ravoire une place, elle en fera la demande au BC. D'autres gestionnaires parlent de sensibilisation faite auprès des RSG dans le but de les amener à reconsidérer le nombre de places qui leur avait été attribuées, si certaines de ces places demeurent inoccupées. Selon les termes de l'une d'elles, il vaut mieux parler d'une mise à jour des places plutôt que d'une politique de récupération, puisqu'elle ne pouvait pas vraiment contraindre les RSG à remettre les places, bien que plusieurs l'aient fait sur une base volontaire. Cette gestionnaire aussi attend l'entente de subvention.

Le cas particulier d'un BC est à signaler. Dans le territoire qui lui est attribué, l'offre de garde d'ensemble (tous genres de services confondus) tend à dépasser la demande des parents. Après avoir constaté que des RSG se retrouvent avec des places vacantes à la rentrée de septembre, ce qui est inhabituel à cette période de l'année et alors que des parents semblent avoir des besoins, la gestionnaire a donc entrepris de sensibiliser les RSG à l'inoccupation des places et, dans le contexte, elle les a invitées à revoir leur offre de service :

Revoyez vos heures d'ouverture, revoyez vos jours d'ouverture, revoyez les raisons pour lesquelles les parents utilisent pas les services que vous laissez libres là, parce qu'il y a comme une incohérence. Et on leur a dit : « C'est certain que si l'entente de subvention entre en fonction, à un moment donné, on va venir vous dire : "Bien, écoute, tu as deux places de disponibles depuis trois mois, il y a quelqu'un qui est prêt à offrir des places qui vont répondre à ce que les parents cherchent, donc on va les récupérer si tu arrives pas à les combler". » Ça fait que ça, elles le savent que ça s'en vient, mais on l'a jamais mis en pratique encore. (E-BC)

L'inoccupation des places dans le cas de ce BC traduit donc une réalité différente d'ailleurs. Elle ne résulte pas d'un choix ou d'une décision des RSG. Ce sont les parents qui semblent avoir le choix, et la résolution du problème d'inoccupation des places irait dans le sens d'une meilleure concordance avec les besoins des parents sur différents aspects.

1.3- Les difficultés

Des difficultés ayant été mentionnées par les gestionnaires sur les deux aspects de la gestion des places subventionnées que nous venons d'exposer, nous en traitons dans deux sections distinctes.

➤ Difficultés relatives à l'administration du paiement des subventions aux RSG

Quelques gestionnaires relèvent des difficultés liées à l'administration du paiement des subventions aux RSG. Un congé férié le lundi ou encore un problème informatique pouvant survenir à n'importe quel moment est une source de tension pour tout le personnel chargé de l'opération, alors qu'on se fait un point d'honneur de respecter le jour prescrit pour le versement des subventions. La saisie de la subvention de certaines RSG dont il a été question précédemment est un problème également évoqué. Outre le travail administratif supplémentaire que cela entraîne, c'est également une responsabilité additionnelle que doit assumer le BC : s'il oublie de faire parvenir le versement aux autorités concernées, c'est lui qui encourt des pénalités.

➤ Difficultés relatives à la répartition des places subventionnées

Notons d'entrée de jeu que certaines gestionnaires disent ne pas éprouver de difficultés concernant la répartition des places subventionnées, car elles n'ont pas encore atteint la limite des places qu'elles peuvent accorder à des RSG en comparaison du nombre de places qui leur ont été allouées en vertu de l'agrément. Comme le souligne l'une d'elles, en raison de nombreux départs de RSG, elle n'a pas eu à « dealer » avec les RSG pour les places subventionnées, elle peut en accorder à celles qui en demandent, elle peut également en reconnaître de nouvelles. Elle explique ainsi le mouvement des places dans son BC : « Donc, on a commencé on était presque à pleine capacité et ça a baissé beaucoup, et là, ça commence à remonter. » (E-BC) D'autres qui n'ont pas atteint la limite des places qu'elles pouvaient accorder semblent voir la situation différemment. Elles relèvent en effet différents facteurs que l'on peut associer à une difficulté plus générale pour le BC d'attribuer toutes les places dont il dispose : le fort taux de roulement des RSG, la longueur du processus de reconnaissance et le manque de candidates intéressées à devenir RSG.

Enfin, au moins une gestionnaire soulève la difficulté que représente la gestion des places subventionnées quand le nombre de places attribuées aux RSG se rapproche de la limite de places dont dispose le BC. Comme on l'a évoqué plus tôt, des changements imprévisibles dans l'offre de service des RSG (augmentation du nombre de jours de garde offerts, reprise

d'activités de certaines RSG qui avaient cessé temporairement) exigent un suivi de très près et la gestionnaire conclut à la nécessité de se laisser une marge de manœuvre en maintenant le nombre de places accordées un peu en dessous du nombre maximal pouvant l'être.

- Le manque de candidates intéressées à devenir RSG

Plusieurs gestionnaires mentionnent comme difficulté inhérente à la gestion des places subventionnées le manque de candidates intéressées à devenir RSG. Comme nous le disions précédemment, le manque de candidates se fait parfois sentir seulement dans un secteur donné du territoire; parfois, c'est plus généralisé. Rappelons aussi qu'une gestionnaire relevait ce qu'on pourrait appeler une saturation sur son territoire du nombre de RSG. Une autre gestionnaire souligne que le manque de candidates est d'autant plus problématique que le nombre de RSG qui cessent leurs activités est élevé. Une autre encore mentionne que, devant faire du recrutement au moyen des journaux locaux, le temps nécessaire pour effectuer une nouvelle reconnaissance s'en trouve allongé.

- Un taux élevé de roulement des RSG et de leurs assistantes

Si les cessations d'activités nombreuses chez les RSG ont été évoquées par plusieurs gestionnaires, la fréquence élevée de celles-ci, conjuguée au temps nécessaire pour procéder à la reconnaissance de nouvelles RSG, est vue par quelques gestionnaires comme une difficulté qui les empêche d'accorder toutes les places dont elles disposent.

Une autre gestionnaire mentionne pour sa part les départs très fréquents des assistantes¹⁶ des RSG. Le BC reçoit très souvent l'appel d'une RSG dont l'assistante est partie et qui est en recherche active pour en trouver une autre. Bien que dans la plupart des cas, les RSG parviennent à retrouver une assistante ou choisissent de baisser leur ratio à six enfants, dans certains cas, le BC a dû se faire plus pressant : « Un ultimatum là : "Ou tu te trouves une assistante stable ou on descend à six." Parce qu'elle était en infraction constamment pour une personne inconnue dans la maison, ça fait qu'on n'a pas le choix de réagir. » (E-BC)

- Le temps requis pour effectuer la reconnaissance

Le temps nécessaire pour effectuer la reconnaissance d'une nouvelle RSG, que l'on juge long compte tenu des démarches à faire auprès de la candidate puis auprès du C. A. pour faire approuver la candidature, est considéré comme une difficulté par quelques gestionnaires. Cela, essentiellement parce que des places sont disponibles et qu'on voudrait les attribuer le plus rapidement possible, sachant que des parents ont manifesté des besoins ou attendent parce que le service de garde qu'ils utilisaient a été fermé. À ce propos, une gestionnaire mentionne la difficulté du BC à composer avec certains parents qui voudraient vite retrouver un milieu de garde, alors que le BC ne peut aller plus vite.

- Autres difficultés

Des gestionnaires ont mentionné d'autres difficultés concernant la gestion des places subventionnées. Ainsi, le manque de pouvoir du BC concernant l'offre de service des RSG quand celle-ci est non adaptée aux besoins des parents a été évoqué. En cas de fermeture subite d'un service de garde, il est souvent difficile de trouver une nouvelle place aux enfants. Avoir à faire des reconnaissances de RSG dans des milieux défavorisés est parfois

16. Une RSG qui accueille plus de six enfants doit être secondée par une assistante.

problématique, peu de milieux pouvant prétendre correspondre aux critères de qualité minimale exigée par le BC.

1.4- Les facteurs facilitants

Les gestionnaires ont mentionné différents facteurs facilitant la gestion des places subventionnées. Il y a très peu de recoupements dans ces réponses, chaque gestionnaire semblant plutôt exprimer un élément qui lui apparaît important dans la situation particulière de son BC.

Ainsi, pour une gestionnaire dont le nombre de places attribuées à des RSG se situe près de la limite des places dont dispose le BC, le fait de faire un suivi régulier, d'avoir un tableau où sont consignés les départs et les arrivées lui permet de faire une gestion optimale de ces places. Pour une autre, l'introduction du concept de places annualisées lui a permis de répondre plus facilement aux demandes de places des RSG. Un peu à l'inverse, une autre gestionnaire mentionne que c'est le fait de ne pas avoir atteint la limite du nombre maximal de places pouvant être accordées à des RSG qui lui facilite la tâche. Cette même gestionnaire indique toutefois que l'établissement d'une politique de priorité des reconnaissances par son BC lui sera sans aucun doute fort utile quand le nombre de places accordées aura augmenté.

Selon certaines gestionnaires, la dimension territoriale du mandat des BC, soit d'avoir à gérer des places sur un territoire donné, est vue comme un élément qui les aide à connaître les besoins de garde des parents et, par là, à mieux y répondre.

Pour ce qui est des places inoccupées, une gestionnaire souligne la bonne volonté dont ont fait preuve les RSG quand le BC leur a demandé de les récupérer. Cette gestionnaire explique que des RSG ayant un enfant de moins de neuf ans craignaient de ne pouvoir ravoier leur place quand celui-ci aurait neuf ans¹⁷. En raison de l'introduction des places annualisées, le BC a pu les rassurer en leur disant qu'il y avait peu de chances qu'elles n'aient pas cette possibilité. Également à propos de la récupération des places inoccupées, d'autres gestionnaires voient d'un bon œil l'arrivée prochaine de l'entente de subvention, notamment, selon l'une d'elles, parce qu'elle permettra au BC d'avoir une prise sur des offres de service mal adaptées aux besoins des parents.

L'absence d'obligation pour les BC d'atteindre un seuil de performance (ou taux d'occupation minimal) est saluée par une gestionnaire. Celle-ci souligne une moindre pression ressentie par le BC de remplir les places à 100 %. Car, bien que ce seuil ait été optimal dans son CPE, il était beaucoup plus faible dans certains CPE auxquels les RSG étaient rattachées auparavant, ce qui a nécessairement eu des répercussions sur celui du BC. Elle assure, par ailleurs, que les places annualisées ont permis d'ouvrir de nouveaux milieux et que, maintenant, le taux monte.

Une autre gestionnaire mentionne enfin comme élément facilitant la gestion des places subventionnées le fait de disposer d'une banque de candidates intéressées à devenir RSG. N'éprouvant pas de difficultés à ce chapitre actuellement, elle s'assure toutefois d'avoir toujours une banque de noms en réserve dans chaque secteur de son territoire en faisant de la publicité si nécessaire.

17. Voir note de bas de page n° 15, p. 66.

2- SOUTIEN PÉDAGOGIQUE ET TECHNIQUE AUX RSG

Une des fonctions des BC est d'offrir aux RSG un soutien pédagogique et technique sur demande. La dimension sur demande du soutien à offrir sera d'abord abordée. Nous verrons comment les BC envisagent leur offre de service dans ce contexte et comment ils s'en acquittent. Nous rapporterons aussi l'expérience des RSG quant à ce soutien sur demande. Nous traiterons ensuite de l'organisation et des formes de soutien offerts par les BC. Suivront les difficultés éprouvées par les BC relativement à l'exercice de cette fonction et les facteurs qui le facilitent, ainsi que l'appréciation des RSG du soutien offert par les BC. Enfin, nous présenterons certaines pistes d'amélioration suggérées tant par les gestionnaires de BC que par les RSG.

2.1- Le soutien sur demande

Le mandat de l'organisme coordonnateur¹⁸ d'offrir un soutien pédagogique et technique aux RSG existait auparavant, mais la loi de 2005 y a ajouté la dimension « sur demande ». De plus, la nouvelle loi est venue renforcer le statut de travailleuses autonomes des RSG, notamment en les désignant comme prestataires de services au même titre que les CPE et les garderies.

2.1.1- La vision des BC du soutien sur demande

Quelle conception ont les gestionnaires de BC du soutien à offrir, sur demande, à des travailleuses autonomes? Si toutes s'entendent pour dire qu'on ne peut rien imposer aux RSG, on constate toutefois des variantes au sujet de la notion de demande. En outre, pour aucun BC, l'offre de soutien sur demande ne signifie attendre que les RSG téléphonent. Toutes les gestionnaires rencontrées considèrent que le BC a un rôle à jouer, des actions à accomplir pour faire connaître ses services ou pour inciter les RSG à demander du soutien. Par ailleurs, certaines gestionnaires font des réserves au sujet de la dimension « sur demande » du soutien à offrir.

- Pour la majorité des BC : un soutien individuel suite à une demande de la RSG, mais aussi des actions à mener pour favoriser le recours au soutien

Il ressort des propos d'une majorité des gestionnaires rencontrées que leur vision du mandat, au plan individuel, est une offre de soutien qui est liée à une demande de la RSG. C'est ce qu'illustrent ces extraits : « On leur dit : "C'est à la demande." »; « [...] maintenant c'est elle, la prestataire de services, puis c'est elle qui décide si elle veut voir son agente » (E-BC).

Il ressort également que la vision de ce mandat inclut pour le BC, en parallèle de l'offre de soutien individuel, des actions à mener, des moyens à mettre en place pour susciter la demande des RSG. « On s'est assez vite rendu compte qu'il faut pas attendre à côté du téléphone que le soutien vienne. [...] il faut aussi leur proposer des choses. Bon, par exemple, l'organisation des activités. » (E-BC) Pour cette autre gestionnaire, il importait surtout au départ de se faire connaître : « Il était pas question de leur pousser un soutien pédagogique dans le fond de la gorge, mais en même temps il fallait toujours bien qu'on se fasse connaître. » (E-BC) Nous reviendrons plus loin, à la section suivante, sur les divers moyens mis en place par les BC pour favoriser le recours au soutien.

18. Maintenant, le bureau coordonnateur; auparavant, le CPE.

Leur conception du soutien sur demande est plus longuement expliquée par quelques gestionnaires. Ainsi, l'une d'elles a d'abord souligné l'intention qu'elle voyait derrière cette nouvelle formulation. « Moi, je vois toute la loi, ils ont pensé à ce qu'il y ait pas trop de contrôle du bureau coordonnateur, ça... ça se sous-lit. » (E-BC) Ce point de vue comporte deux volets. D'abord le respect de la travailleuse autonome, par exemple, en lui laissant l'initiative d'assurer un suivi après une rencontre de soutien avec une agente : « [...] il faut leur faire confiance. Les reconnaître comme étant des bonnes intervenantes et quand elles rappellent pas, c'est parce qu'elles ont pas besoin [...] » (E-BC) Le second volet renvoie à un pouvoir d'influence que peut exercer le BC. Et pour ce faire, le BC peut mettre à profit toutes les tribunes qui lui sont offertes, les réunions qu'il organise par exemple, pour faire la promotion de ses valeurs, comme le dépistage précoce, et encourager les RSG à poser des questions, à demander des outils, etc.

Une autre souligne que le soutien sur demande respecte les besoins des RSG, et ce, malgré des réserves liées au fait que certaines RSG qui en auraient besoin n'en demandent pas. Relatant son expérience antérieure où il y avait cinq visites de soutien par année, elle observe que ça pouvait convenir à certaines RSG, mais d'autres auraient peut-être préféré qu'il y en ait moins, les plus expérimentées notamment.

Le cas d'un autre BC illustre différemment le respect du statut de travailleuses autonomes des RSG. Dans ce BC, plusieurs RSG se tournent vers d'autres organismes pour aller chercher de l'information ou du soutien. Bien que le BC considère qu'il est dans son rôle de donner le soutien, la gestionnaire souligne que, puisque le statut est inscrit dans la Loi, c'est vraiment au choix des RSG de prendre ce qui leur convient où elles le veulent.

- Pour quelques BC : un soutien individuel proposé par le BC auquel la RSG peut acquiescer ou non

Quelques gestionnaires de BC interprètent le concept de soutien « sur demande » de manière plus large, comme un consentement de la RSG au soutien individuel qui lui est proposé. Dans ce contexte, le BC considère qu'il est de son rôle d'aller au devant des besoins des RSG.

Ce qu'on a [...] pensé, c'était que si on lui offrait nos services elle pourrait y adhérer, elle pourrait décider que oui, on peut peut-être l'aider sur des éléments. Ça fait que ce qu'on fait pour lui offrir notre soutien, c'est de communiquer avec elle régulièrement pour savoir comment elle va [...]. Ça fait qu'on leur demande, nous, si elles ont des besoins plutôt que d'attendre qu'elle nous fasse la demande. (E-BC)

Une autre gestionnaire précise ainsi le ton des appels faits par l'agente : « Je vous dis pas qu'elles vont appeler : "Ah, je m'en vais faire une visite chez vous" puis je m'impose, non, non, non. "Comment ça va?" On jase, on jase... » (E-BC) Les gestionnaires de ces BC soulignent par ailleurs leur respect du refus de certaines RSG à qui cette approche ne conviendrait pas.

Elles défendent également le bien-fondé de leur approche comparativement à une attitude qui consisterait à attendre les appels des RSG. Grâce à des appels systématiques, davantage de RSG ont ainsi pu avoir du soutien, ce qui peut se traduire par une meilleure qualité des services fournis. Un autre avantage est que les RSG, connaissant l'agente de soutien, savent à qui s'adresser.

- Des réserves faites au sujet de la dimension « sur demande » du soutien

D'entrée de jeu, certaines gestionnaires ont indiqué avoir des difficultés avec l'aspect « sur demande » du soutien à offrir. Ainsi, l'une d'elles regrette la relation privilégiée que le CPE avait auparavant avec les RSG alors qu'il était possible d'aller les visiter sans contrainte.

D'autres expliquent leurs réserves du fait que des RSG qui auraient besoin de soutien ne s'adressent pas au BC pour demander de l'aide :

Des fois, on a un petit peu de difficultés avec ça parce qu'on sent, mettons, [...] les agentes de conformité font une visite, on sent qu'il y a des faiblesses au niveau pédagogique, on peut rien imposer, on suggère toujours, mais la personne va pas nécessairement appeler pour avoir du soutien. Ça fait que là, il y a une certaine partie des RSG qui..., c'est pas un fonctionnement qui est extraordinaire. (E-BC)

Ces gestionnaires avancent diverses raisons expliquant pourquoi les RSG ne demandent pas de soutien. Le fait que certaines RSG n'aient pas conscience de l'existence de faiblesses dans leur offre de service est ainsi relevé : « Des fois, on le sait pas qu'on a un besoin là, tant que quelqu'un ne nous y a pas fait penser. » (E-BC) La peur de certaines RSG d'être jugées si elles demandent de l'aide, l'impression d'avouer ainsi une certaine incompétence sont également mentionnées. Une gestionnaire, évoquant la situation de certaines RSG de son territoire qui choisissent ce travail à domicile parce que c'est moins menaçant que d'avoir à chercher un travail à l'extérieur, souligne : « Et là [pour la RSG] d'appeler pour dire que j'ai un problème, c'est d'avouer qu'elle est pas bonne. Ça fait que si on y va, elle se sent jugée, ça fait que c'est sûr qu'elle demande pas, très rare, très, très rare qu'elles vont demander. » (E-BC)

Soulignons que cette explication de la réticence de certaines RSG à demander du soutien est corroborée par les travaux d'un comité consultatif des RSG qui en a fait l'un des deux axes de son action : « Ça avait beaucoup inquiété un peu tout le monde [que le soutien soit désormais offert sur demande] et elles [les RSG membres du comité] s'étaient dit : "Ce serait important de démystifier, de montrer [que] d'appeler une conseillère pédagogique, c'est pas parce que tu es pas bonne." » (E-BC) Ajoutons que si, dans ce BC, l'intervention du comité peut aider à résoudre le problème, la gestionnaire d'un autre BC croit pour sa part qu'il est nécessaire, pour contrer les résistances, d'établir une relation personnelle avec ces RSG, qui aille au-delà de la relation de travail.

Le fait que des RSG ne demandent pas de soutien est aussi mis sur le compte de la nouveauté et du côté abstrait de la formulation du mandat; ainsi, certaines RSG ne « savent pas qu'elles peuvent appeler pour jaser de ce qui s'est passé avec un enfant la veille ou même un parent [...] et restent [...] avec leurs petits questionnements » (E-BC). Une autre gestionnaire avance pour sa part que certaines RSG ne sont pas habituées à demander du soutien, car elles avaient auparavant un suivi de soutien systématique de la part de leur CPE. Ce qui nécessite d'avoir toujours à leur rappeler de téléphoner au BC pour en demander. On mentionne enfin le temps nécessaire pour établir une relation de confiance.

2.1.2- Le fonctionnement du soutien sur demande

Comme nous le disions précédemment, toutes les gestionnaires rencontrées considèrent que le BC a un rôle à jouer pour favoriser le recours au soutien de la part des RSG. Outre l'offre directe de soutien dont il a été question plus tôt, il peut s'agir d'initiatives pour se faire connaître et faire connaître ses services, de moyens mis en place pour tenter de répondre à divers

besoins, ou encore de modalités de fonctionnement pour inciter les RSG à demander du soutien.

➤ Au départ, faire connaître ses services

Certaines gestionnaires ont mentionné qu'en plus de transmettre de l'information pendant les réunions, elles ont eu recours à d'autres moyens peu de temps après l'instauration des BC pour s'adresser à chaque RSG individuellement afin de leur faire connaître leurs services.

Dans quelques cas, l'agente de soutien a fait une visite au domicile de chaque RSG. L'objectif était d'établir un premier contact avec la RSG et de lui présenter les modalités et les services offerts. Selon les gestionnaires, ces visites ont été profitables : l'agente de soutien reçoit beaucoup de demandes des RSG et les commentaires de celles-ci sur le soutien reçu sont très favorables.

Dans d'autres cas, un document écrit présentant les diverses formes de soutien et de services que pouvait offrir le BC a été distribué à toutes les RSG.

➤ Offrir des services ciblés

Certaines gestionnaires de BC comptent sur une offre de services sur des thèmes précis, soit sur des sujets qu'on présume d'intérêt pour l'ensemble des RSG ou des sujets qui correspondent de près aux demandes les plus fréquentes des RSG ou à leur réalité du moment, pour amener des RSG à s'en prévaloir. Comme le souligne cette répondante : « Il faut partir de leurs besoins à eux autres, tu sais, c'est eux autres qui sont dans le quotidien, avec les enfants et tout ça. » (E-BC)

Parmi les thèmes de cette offre de services ciblés, on mentionne notamment les exercices d'évacuation, l'aménagement de la salle de jeu et le programme éducatif. Un BC, ayant retenu le programme éducatif, a ainsi envoyé par la poste à toutes les RSG un feuillet présentant une façon de faire pour le mettre par écrit. Et le résultat est encourageant : des RSG demandent maintenant au BC des rencontres sur le sujet.

➤ Inciter les RSG à demander du soutien : l'agente de conformité comme intermédiaire

En se fondant sur la prémisse que certaines RSG qui pourraient avoir besoin de soutien n'en demandent pas, les BC ont adopté différents moyens afin d'inciter les RSG à faire la démarche. L'un de ces moyens, mentionné par une majorité de BC, est de mettre à contribution l'agente de conformité.

Ainsi, quand l'agente de conformité fait sa visite de surveillance, si elle remarque des lacunes, elle va en quelque sorte enclencher une offre de soutien.

Et la porte d'entrée pour le soutien, c'est beaucoup l'agente de conformité, [...] si elle arrive chez la responsable et qu'elle constate qu'il pourrait peut-être y avoir du soutien, bon, au niveau de ses interventions, au niveau de son organisation, son fonctionnement et tout ça, bien, c'est là que c'est à l'agente de conformité de dire : « Écoute, je constate certaines choses,... peut-être que ça serait le fun que tu puisses jaser avec ton agente de soutien pédagogique et technique par rapport à tel aspect de ton travail et tout ça. Es-tu d'accord pour que je lui en parle puis qu'elle te lâche un petit coup de fil? » Ou encore : « Pourquoi tu lui lâcherais pas un petit coup de fil? Elle pourrait venir jaser avec toi, elle pourrait peut-être te donner des trucs, du soutien par rapport à ça. » (E-BC)

L'intervention de l'agente de conformité à ce chapitre peut prendre diverses formes. Ainsi elle peut :

- informer l'agente de soutien du problème et lui suggérer d'aborder le sujet avec la RSG si elle a à lui parler;
- inviter la RSG à communiquer avec l'agente de soutien ou demander son accord pour qu'elle lui en parle. Une gestionnaire ajoute qu'en plus, l'agente de conformité inscrit sur le rapport qu'elle remet à la RSG l'offre de soutien qui lui a été faite ainsi que les coordonnées de l'agente de soutien;
- indiquer à la RSG que, si elle est d'accord, l'agente de soutien pourrait venir la voir.

En ce qui concerne ce recours à l'agente de conformité, une gestionnaire fait remarquer que les agentes de conformité de son BC pourraient toutes être des conseillères pédagogiques puisqu'elles agissaient aussi à ce titre avant. Et, du fait de cette expérience, elles ont développé une approche qui les rend aptes à jouer ce rôle d'intermédiaires.

Au regard de cette modalité de fonctionnement adoptée par plusieurs BC, un cas particulier est à signaler. Il s'agit de l'instauration par un BC d'un poste d'agente de conformité spécialisée en pédagogie. Nous reparlerons de ce cas dans la section traitant de la fonction de surveillance des BC.

➤ Inciter les RSG à demander du soutien : autres moyens

Des gestionnaires mentionnent en outre d'autres façons de faire pour susciter la demande de soutien chez des RSG qui pourraient en avoir besoin mais qui n'en demandent pas. L'une d'elles est de profiter d'un appel de la RSG sur un autre sujet pour s'informer si ça va, ou encore pour discuter avec elle d'un point faible connu par ailleurs, et de là, lui proposer du soutien.

Un autre moyen est de se servir d'indices administratifs liés à la fonction, notamment les bris de contrat avec le parent, pour offrir du soutien. Selon une gestionnaire, trois bris de contrat en six mois est un signal pour le BC que quelque chose ne va pas. Dans un cas semblable, quelqu'un du BC téléphonerait à la RSG pour en discuter et, si cela est approprié, lui proposer du soutien.

➤ Offrir directement des services

Comme on l'a vu plus tôt, certains BC communiquent régulièrement avec les RSG pour s'enquérir de leurs besoins. Ou encore, on les appelle s'il y a longtemps qu'on n'a pas de leurs nouvelles. Ces BC proposent également d'autres services aux RSG, comme d'aller faire une animation dans leur milieu, d'aller leur porter de la documentation ou du matériel.

[...] donc si on se prépare pour la fête de Noël, bien souvent, j'ai vu l'agente de soutien contacter les RSG en disant : « J'ai trouvé un super beau conte de Noël, [...] est-ce que tu veux regarder ça avec moi ? Tu vas voir, c'est intéressant et tout ça. » Elle va aller là et si la RSG même lui dit : « J'aimerais ça que tu fasses l'animation. Comment on fait ça ? Quel truc que tu prends pour que les enfants soient attentifs... ? » Bon, bien, elle va lui donner des trucs [...]. (E-BC)

Une gestionnaire parle de l'importance pour le BC de faire la promotion de ses services et de le faire d'une manière qui soit alléchante pour les RSG. La conséquence – et l'objectif recherché – est de permettre à l'agente de soutien de « rentrer dans le milieu physiquement puis créer un

lien avec la RSG » (E-BC). Elle mentionne ainsi l'offre à toutes les RSG de cadeaux de différentes natures, mais ayant toujours une dimension pédagogique, de projets, d'activités d'animation dans le milieu, etc., offres que les RSG peuvent toujours refuser.

2.1.3- L'expérience des RSG du soutien sur demande

Comment le soutien du BC, offert sur demande, se traduit-il dans le vécu des RSG? Dans l'ensemble, on peut d'abord dire que les principaux éléments qui viennent d'être présentés concernant le fonctionnement du soutien sur demande sont corroborés par les RSG rencontrées en groupes de discussion.

Ainsi, il ressort des propos d'une majorité d'entre elles que le soutien est offert sur demande : « Les conseillères n'appellent plus d'elles-mêmes; il faut formuler une demande »; « Le plus gros changement, c'est que si on souhaite avoir du soutien, il faut se manifester, sinon personne ne vient nous voir » (GD-RSG).

De même, les divers moyens par lesquels les BC signifient leur offre de soutien aux RSG ou les incitent à en demander se retrouvent sensiblement dans les propos des participantes aux rencontres de groupe. Une RSG parle ainsi d'un appel régulier provenant de son agente : « La conseillère pédagogique appelle environ tous les six mois afin de proposer du soutien. » Une autre mentionne la mise à contribution de l'agente de conformité pour informer que du soutien est disponible : « Lors de sa visite, l'agente de conformité m'a dit que si on a des problèmes, de ne pas se gêner, de communiquer avec le bureau coordonnateur. » Une autre encore indique que l'agente de soutien profite des échanges téléphoniques pour lui rappeler sa disponibilité : « Quand on se parle au téléphone mon agente [de soutien] me rappelle qu'elle est disponible si on a besoin d'aide. »

Par ailleurs, au moins une RSG laisse entendre que le soutien ne serait pas offert uniquement sur demande dans tous les cas : « L'agente de soutien vient parfois nous rendre visite sans demande préalable spécifique de notre part. »

Comme certaines gestionnaires de BC, quelques RSG déplorent le fait que le soutien ne soit désormais offert que sur demande : « Avant, les enfants aimaient ses visites [de l'agente de soutien]; maintenant, il n'y a plus ça, il faut qu'il y ait un besoin. » (GD-RSG)

2.2- L'organisation et les services de soutien offerts par les BC

Avant d'aborder les divers services de soutien offerts par les BC, examinons un aspect concret de son organisation, celui de la répartition du personnel affecté à cette tâche.

2.2.1- L'organisation du personnel

Lorsque le BC a à son emploi plus d'une agente de soutien, deux modèles organisationnels sont possibles. Dans le premier cas, le territoire du BC est divisé en secteurs et une agente est affectée exclusivement à chacun de ces secteurs et, en conséquence, elle a à offrir le service à toutes les RSG de ce secteur. Quelques gestionnaires ont donné des raisons expliquant ce choix. Ainsi, dans un BC auquel sont rattachées un très grand nombre de RSG, on veut favoriser l'établissement d'une relation privilégiée entre chaque agente de soutien et les RSG de son secteur. Une autre gestionnaire, dont le territoire est très vaste, mentionne qu'elle avait choisi au début de le diviser pour éviter des frais de déplacement, ce qui serait moins vrai maintenant compte tenu des nouvelles reconnaissances de RSG.

Dans le deuxième cas, il n'y a pas de division du territoire entre les agentes de soutien et les RSG ont le loisir de faire affaire avec l'agente de leur choix. Ce mode d'organisation vise essentiellement à permettre aux RSG de choisir l'agente avec laquelle elles ont le plus d'affinités, cela afin de favoriser les meilleurs échanges possibles.

À noter que parmi les RSG rencontrées en groupes de discussion, certaines disaient avoir le choix de leur agente; d'autres ont déclaré que celle-ci leur était attitrée d'office.

2.2.2- Les diverses formes de soutien offert par le BC

Indirectement, quelques-uns des services de soutien offerts par les BC ont déjà été abordés précédemment. Ils s'ajoutent donc à ce qui suit.

➤ Soutien pédagogique individuel

Le soutien pédagogique individuel aux RSG est sans doute au cœur de l'offre de soutien des BC et tous en dispensent. De manière générale, c'est par téléphone que les RSG vont communiquer avec l'agente pour demander du soutien. Cette gestionnaire décrit sommairement comment ça se passe ensuite :

[...] dès qu'il y a un appel d'une RSG... les agentes de soutien pédagogique, dépendant de ce que la responsable désire, bien, soit qu'elles donnent le soutien immédiat au téléphone, il y a des outils qui sont proposés, il y a de la documentation qui est proposée, il y a de l'aide, de l'observation sur place qui est proposée. Il peut avoir de l'aide pour l'aménagement, toute l'application du programme pédagogique..., l'animation dans les milieux et tout ça. On y va vraiment avec ce qu'elles nous demandent là, selon les besoins. (E-BC)

Et les besoins sont très variés et les façons d'y répondre aussi. Sans prétendre à l'exhaustivité, mentionnons ces quelques motifs de demande de la part des RSG dont les gestionnaires ont parlé : difficultés avec un enfant, intégration d'enfants ayant des besoins particuliers, relations tendues avec les parents, annonce difficile à faire à un parent (fermeture du service de garde, besoins particuliers de son enfant), application du programme éducatif, aménagement des lieux, suggestions d'activités.

Du côté du soutien offert par le BC, outre le soutien téléphonique et l'envoi de documentation ou d'outils, on note entre autres ces divers modes d'intervention, le plus souvent dans le milieu : observation du milieu, du groupe ou des interventions de la RSG; observation d'un enfant chez la RSG, après consentement des parents; accompagnement (*coaching*) et modelage (*modeling*); rencontre avec la RSG et les parents pour accompagnement; recommandation à d'autres organismes, au CLSC entre autres; aide pour l'intégration d'enfants ayant des besoins particuliers ou d'enfants de différentes origines ethniques; soutien moral à la RSG.

Plusieurs gestionnaires mentionnent qu'elles font un suivi auprès de la RSG après avoir fourni le soutien qu'elle a demandé.

Un soutien particulier est offert à certaines RSG accueillant des enfants de différentes origines ethniques. Ces enfants, souvent, ne connaissent que la langue de leur pays d'origine. Leurs parents, arrivés depuis peu, ne sont pas habitués au climat d'ici, à l'habillement qui est nécessaire en hiver. Pour aider les RSG à intégrer ces enfants, le BC leur prête des outils qu'il a élaborés, entre autres des pictogrammes qui permettent de se comprendre malgré la barrière

de la langue. Notons que la question de l'adaptation des BC aux caractéristiques culturelles de leur territoire sera abordée plus longuement dans une autre partie du présent rapport.

➤ Rencontres pédagogiques ou d'échanges entre les RSG

Plusieurs gestionnaires disent que leur BC organise des rencontres pédagogiques ou d'échanges entre RSG sur divers thèmes, ou les deux.

Certaines gestionnaires mentionnent des rencontres régulières auxquelles l'ensemble des RSG sont conviées. Habituellement, ces rencontres comportent un volet pédagogique, mais visent aussi d'autres objectifs tels que la diffusion d'information et l'échange informel entre les RSG. Au cours de ces rencontres, une gestionnaire indique que des allocutions sont faites par des professionnels de divers horizons (orthophoniste, sociologue, comptable) sur des sujets fort prisés par les RSG, lesquelles sont souvent l'élément déclencheur des demandes de soutien ultérieures. Une autre indique un mode de fonctionnement par ateliers : les RSG sont invitées à se diviser en petits groupes et à se joindre à une agente qui anime la discussion sur un thème donné, par exemple l'apprentissage à la propreté.

Plusieurs BC offrent aux RSG des rencontres en petits groupes. Il s'agit des cafés-rencontres dont il a été question précédemment à propos de l'intégration des RSG et qui visent à leur permettre d'échanger sur leur vécu en rapport avec le thème de la soirée. Dans un BC où ces rencontres ont plus particulièrement pour but le soutien et l'échange pédagogique entre RSG, la gestionnaire déplore cependant que ce ne sont pas les RSG qui ont besoin de soutien qui participent, mais celles qui fonctionnent bien et qui « sont contentes de venir et de partager leurs bons coups » (E-BC). Il s'agit d'ailleurs le plus souvent d'une minorité de RSG, à peu près toujours les mêmes personnes.

À noter que, pour une des gestionnaires, il importe que le BC favorise les contacts entre les RSG, notamment par l'organisation d'activités sociales qui les rassemblent. Pour elle, au-delà de l'objectif d'intégration des RSG, il s'agit d'une forme de soutien en soi puisque les RSG ont beaucoup à retirer de telles rencontres qui sont pour elles une occasion d'échanger.

➤ Soutien technique

Quelques gestionnaires ont mentionné avoir eu à donner beaucoup de soutien technique à la suite de l'instauration des BC. Dans un cas, une bonne part des RSG nouvellement rattachées au BC adhéraient auparavant aux Services Plus et n'avaient donc pas l'habitude de gérer certains aspects de leur service de garde.

[...] elles étaient pas capables de remplir une fiche d'assiduité, elles étaient pas capables de rencontrer les parents, c'étaient jamais elles qui rencontraient les parents, c'était toujours l'agence qui faisait ça, signer les contrats, elles faisaient pas ça, elles réclamaient pas le 7 \$ aux parents, alors c'était gros, hein, pour elles? Ça fait que là on leur a dit : « Inquiétez-vous pas, on va vous donner un petit coup de main. » (E-BC)

Le BC a alors organisé des réunions uniquement avec elles, pour leur expliquer divers aspects de la gestion administrative de leur service. Il leur a aussi offert une formation sur la comptabilité. L'agente est allée rencontrer à leur domicile certaines RSG éprouvant plus de difficulté. La gestionnaire conclut ainsi : « Alors, nous, on les amenées tranquillement pas vite à l'autonomie, parce que c'est des travailleuses autonomes, alors c'est ça, on les a amenées là, puis ça s'est bien fait. » (E-BC)

Une autre gestionnaire mentionne que le BC a mené une grosse opération de soutien technique au début. Ce cas, évoqué plus tôt au sujet de l'administration du versement des subventions aux RSG, concerne la réception de dossiers tellement peu conformes (nombreuses données manquantes dans les ententes de service) qu'il fallait agir. Les RSG ont ainsi été appelées à participer à l'amélioration de leurs documents en compagnie de l'agente de soutien. Par la suite, le BC a élaboré à leur intention un aide-mémoire qui indique clairement quels documents envoyer avec une entente de service et contient d'autres informations pertinentes. En outre, l'agente de soutien est toujours disponible pour celles qui auraient besoin de plus d'aide. Malgré la lourdeur de l'opération, la gestionnaire fait remarquer que cela a permis d'établir un premier lien entre l'agente et la RSG.

➤ Autres services offerts

D'autres services sont aussi offerts par les BC. La liste qui suit n'est pas exhaustive :

- animation dans le milieu par l'agente de soutien sur différents thèmes (ou dans des lieux publics : parcs, bibliothèques municipales, etc.);
- condensé écrit sur divers thèmes, régulièrement diffusé à l'ensemble des RSG;
- matériel de soutien élaboré par les agentes;
- cahiers thématiques ou boîtes thématiques, incluant des suggestions d'activités;
- centre de documentation;
- Services Plus dans le cas d'un BC, y compris des jouets (services pour lesquels les RSG doivent payer);
- recommandation ou établissement de liens avec le CSSS ou d'autres organismes.

2.2.3- Le soutien reçu du BC selon les RSG

Mentionnons d'abord que, de manière générale, parmi les RSG rencontrées en groupes de discussion, une majorité se dit assez bien informée des moyens mis en place par le BC pour leur assurer du soutien pédagogique et technique, et disent savoir de quelle façon y avoir accès. Toutefois, seules quelques RSG se souviennent avoir été consultées initialement de façon formelle sur les moyens d'offrir le soutien, habituellement au cours d'une réunion.

En cas de besoin, la meilleure façon de joindre l'agente de soutien pédagogique est, pour toutes, le téléphone; on communique également parfois avec elle par télécopieur.

Les RSG ont mentionné recevoir différentes formes de soutien. Il y a d'abord le soutien individuel, celui-ci pouvant se faire par téléphone ou dans le cadre d'une rencontre au domicile de la RSG. C'est ce qu'illustrent ces extraits : « L'agente de soutien est venue passer deux jours avec moi, elle est restée pour voir comment les choses se passaient »; « La conseillère pédagogique est venue passer un après-midi avec moi pour parler du programme éducatif » (GD-RSG). Une RSG déclare pour sa part avoir bénéficié d'une activité d'animation dans son milieu : « Elle est venue animer un atelier chez nous sur un thème pour lequel j'avais manifesté de l'intérêt. » Comme autre forme de soutien, une RSG parle de cafés-rencontres durant lesquels il est possible de discuter des problèmes éprouvés.

Par ailleurs, les RSG disent avoir accès à une grande quantité d'information et de documentation sur des aspects techniques et pédagogiques ainsi qu'à différents outils d'aide dans le cadre du travail : « On en a de l'information et du matériel de support. » Le matériel et les informations sont la plupart du temps envoyés par la poste ou laissés dans les casiers; ils sont parfois distribués à l'occasion des réunions. Certaines mentionnent également la distribution de journaux, tels que *Parents-enfants*, *Bien grandir*. Certaines RSG disent recevoir beaucoup d'information, peut-être même trop : « De l'information on en reçoit énormément, ils

nous en envoient de la paperasse c'est épouvantable, faudrait passer une heure par jour à lire avec tout ce qu'ils nous envoient. » Quelques-unes en revanche disent recevoir relativement peu d'informations écrites.

On évoque finalement certains lieux où il est possible d'aller chercher des jouets. Certaines RSG disent ainsi apprécier le fait de pouvoir avoir accès à du matériel divers : on mentionne l'accès à des jeux (lorsqu'il y a une fête), à une bibliothèque mobile.

Parmi les autres formes de soutien offert par le BC, on relève principalement l'information sur le versement de la subvention ou sur d'autres éléments financiers. Une RSG mentionne par ailleurs le soutien reçu pour aider les parents à trouver un autre service de garde lorsqu'elle a fermé temporairement son service.

➤ Soutien pour l'accueil d'enfants de diverses communautés culturelles

Interrogées sur d'éventuels moyens de soutien particuliers mis en place par le BC pour les RSG recevant des enfants provenant de diverses communautés culturelles, plusieurs RSG, principalement en région, ont déclaré ne pas être concernées par la question.

Pour un certain nombre en revanche, s'occuper d'enfants provenant de différentes communautés culturelles est une réalité quotidienne. Chez ces personnes, on observe des opinions assez divergentes quant au soutien existant. Quelques-unes trouvent que peu de choses sont prévues par le BC en matière de soutien; d'autres n'éprouvent pas vraiment de problèmes à ce sujet et ont le sentiment que « s'il y avait lieu, quelqu'un serait disponible et accessible pour y répondre ». Une RSG mentionne l'existence d'un comité interculturel; quelques-unes parlent de formations, de possibilité de rencontres pour parler des problèmes auxquels elles ont à faire face.

D'autres RSG ont l'impression d'être un peu laissées à elles-mêmes, et que c'est à elles de s'adapter et de trouver des solutions pour composer avec le caractère multiethnique de leur clientèle. Une personne mentionne d'ailleurs avoir éprouvé, dans le passé, des difficultés importantes liées à la présence de personnes (enfants comme parents) « ayant des valeurs extrêmement différentes ». Ces difficultés l'ont amenée à ne plus accepter aujourd'hui d'enfants de certaines nationalités, « rien n'étant prévu pour nous aider à gérer cela » (GD-RSG). Ce témoignage souligne donc une faiblesse, du moins de certains BC, à cet égard.

2.3- Les difficultés éprouvées par les BC

Quelques gestionnaires ont indiqué n'éprouver aucune difficulté particulière dans l'organisation et l'offre de soutien aux RSG. Parmi celles qui en ont mentionnées, vient en tête de liste la difficulté à joindre certaines RSG.

Pour les unes, étant donné que le soutien est offert sur demande, la principale difficulté qu'elles voient est de joindre des RSG qui auraient peut-être besoin de soutien sans le demander : « L'éducatrice qui a l'impression qu'elle a pas besoin de soutien, bien,... c'est pas évident d'aller plus loin avec elle. » (E-BC) Pour une de ces gestionnaires, la solution passerait peut-être par la diversification des moyens de soutien. Ainsi, dans la série de moyens offerts (cafés-rencontre, cahiers thématiques, etc.), les RSG pourraient individuellement trouver ce dont elles ont besoin. Elle souligne par ailleurs qu'il est difficile de savoir dans quelle mesure tel ou tel moyen a vraiment rejoint les personnes voulues, le moyen ayant parfois été mis en place en ciblant certaines RSG plus particulièrement.

Pour une autre gestionnaire, dont une partie des RSG demande beaucoup de soutien et l'autre presque pas, la difficulté est de gagner la confiance de ces RSG qui auparavant avaient été très, trop encadrées et qui « ont juste envie qu'on leur laisse la paix » : « [...] et maintenant, c'est une réaction à ça. [...] Elles sont difficiles à apprivoiser, ça fait qu'on doit conjuguer avec ça et doucement... se faire connaître finalement et leur montrer qu'on est capables de leur apporter du soutien et qu'on est là pour les aider. » (E-BC)

Une autre a eu à faire face au début à l'attitude agressive des RSG, très mécontentes d'avoir été obligées de quitter le CPE auprès de qui elles avaient choisi de se faire reconnaître. Dans ce contexte, la demande de soutien ne venait pas et on n'avait guère le goût d'en offrir non plus. Selon la gestionnaire, les relations se sont améliorées depuis. Enfin, pour une autre gestionnaire, la relation avec les RSG a souffert du roulement du personnel : l'agente de soutien a changé à plusieurs reprises au cours de la première année, obligeant chaque fois l'établissement d'un nouveau lien.

Parmi les autres difficultés figure le manque de ressources humaines. Dans un cas, compte tenu d'une demande très forte de la part des RSG, la gestionnaire estime que le BC pourrait faire davantage en matière de soutien s'il avait un peu plus de personnel, mais dans les conditions actuelles, il doit établir des priorités.

Dans un autre cas, c'est de ressources spécialisées dont le BC manque. Situé dans un secteur défavorisé, les besoins de certains enfants dépassent parfois l'expertise des agentes de soutien et les ressources extérieures ne sont pas toujours disponibles. Mais si des ressources spécialisées manquent pour les enfants, elles manquent aussi pour certaines RSG.

On s'aperçoit dans certains cas que le soutien ne suffit pas. C'est comme s'il y a des responsables avec lesquelles d'offrir des formations, d'offrir des livres de référence, [...] ça contribue pas assez à changer quelque chose. Je pense que si c'était possible et si le temps et l'argent le permettaient, les agentes de soutien auraient besoin d'être là comme modèle dans les milieux. [Dans certains cas], la responsable de services de garde est elle-même défavorisée. (E-BC)

Selon la gestionnaire, les quelques responsables dont il est question ne voient pas que leur intervention n'est pas adéquate, que ce qu'elles offrent aux enfants n'est pas assez stimulant, elles ne reconnaissent pas chez le parent une incompétence, etc. Ce problème a été constaté avec l'avènement du BC, ce qui laisse supposer à la gestionnaire que l'évaluation de ces RSG a été mal faite ou qu'elles ont carrément régressé par rapport à ce qu'elles pouvaient être capables de faire avant. Le BC doit accorder un soutien intensif à ces RSG, ce qui est très exigeant et, comme le précise la gestionnaire, « c'est dans ces cas-là où est-ce qu'on dit : "on pourra pas suffire, nous, avec nos ressources, à faire que son service de garde va devenir conforme aux standards" » (E-BC). Par ailleurs, on prend des notes en préparation du renouvellement de la reconnaissance.

Un peu dans la même veine, la principale difficulté relevée par une autre gestionnaire est la différence de niveau dans les connaissances ou la formation des RSG rattachées à son BC. Celles-ci relevant auparavant de près de 20 CPE, le BC doit composer avec des RSG ayant des bagages très différents, notamment au plan pédagogique. Ce qui entraîne deux problèmes pour le BC. Le premier, c'est d'avoir à faire face à l'incompréhension des RSG moins outillées en pédagogie. Celles-ci réagissent vivement aux exigences du BC, notamment quand il est question du programme éducatif, et se demandent pourquoi elles étaient bonnes avant et ne le sont plus. L'autre problème, c'est de tenter de répondre, au cours d'une rencontre pédagogique par exemple, aux besoins de personnes ayant des niveaux de connaissances et d'expériences

très variés. Après un an et demi, le problème est encore présent mais la gestionnaire croit qu'avec le temps et le travail du BC, les écarts entre les RSG s'amenuiseront.

Enfin, une autre difficulté mentionnée a trait à l'importance de la logistique que le travail de soutien demande, et à l'investissement en temps qu'il requiert. Il faut apprendre à bien gérer son temps, car parfois les RSG qui appellent pour demander du soutien vont y mettre le temps avant d'établir la relation de confiance nécessaire pour aborder l'objet même de l'appel.

2.4- Les facteurs facilitants selon les BC

Les gestionnaires évoquent plusieurs facteurs qui facilitent le travail de soutien. *Grosso modo*, il s'agit de facteurs qui sont liés à quatre thèmes : la compétence du personnel et la qualité de leurs interventions, la qualité de la relation avec les RSG, l'organisation du travail et l'attitude du BC.

➤ Compétence du personnel et qualité de leurs interventions

Quelques gestionnaires soulignent avec empressement l'expertise des agentes de soutien, leur expérience et leur dynamisme. D'autres font aussi valoir l'expérience du BC en la matière.

Plusieurs gestionnaires comptent sur la propagation des succès du BC d'une RSG à l'autre pour faire connaître la qualité des interventions individuelles des agentes à l'ensemble des RSG : « Et le bouche à oreille aussi. On se dit que si ça fonctionne chez une [RSG] et elle en parle à l'autre et l'autre, et l'autre... bien, on mise là-dessus. Ça fait pas très longtemps, ça fait un peu plus qu'un an, ça fait qu'on a encore des preuves à faire. » (E-BC)

Le fait d'avoir plusieurs agentes de soutien à l'emploi du BC est relevé par certaines gestionnaires comme un facteur qui renforce la compétence et le professionnalisme des agentes et, par là, améliore la qualité du soutien qui peut être offert.

Pour d'autres gestionnaires, c'est l'approche « gagnante » adoptée par le BC dans ses interventions et que tout le monde partage qui est mise en avant, ou encore, la collaboration des RSG qui savent utiliser à bon escient, et à leur profit, les excellentes ressources du BC.

➤ Éléments favorisant une bonne relation avec les RSG

Différents éléments contribuent à l'établissement d'une relation de confiance avec les RSG selon certaines gestionnaires. Le fait que les agentes de soutien étaient déjà connues, et appréciées, des RSG est un premier. L'approche sans brusquerie du BC, échelonnée d'étapes, en est un autre :

Quand on a commencé avec ces responsables-là, on voulait pas non plus tout défaire ce qu'elles faisaient, tu sais, on a essayé d'être vraiment très respectueuse dans ce qu'elles avaient vécu, dans ce qu'elles... étaient en train de vivre aussi, puis de là où on voulait les amener. Alors on est vraiment allés lentement là-dedans, puis en essayant d'apporter le plus de support possible là pour pas que, qu'on soit le méchant BC, ça, c'était important pour nous autres. (E-BC)

Quelques gestionnaires soulignent comme élément facilitant le fait que l'agente de soutien participe au processus de reconnaissance, ce qui lui donne l'occasion d'établir dès le départ un contact avec les nouvelles RSG. D'autres enfin mentionnent le passage du temps, qui permettra de mieux connaître les RSG et d'apaiser certaines tensions.

➤ Organisation du travail

Certains aspects de l'organisation du travail dans leur BC facilitent l'offre de soutien selon quelques gestionnaires. L'une souligne l'accessibilité du soutien pour les RSG : accès téléphonique direct aux agentes, rotation des vacances de celles-ci pour qu'il y en ait toujours une pour répondre aux demandes. Une autre rappelle la possibilité pour les RSG de choisir leur agente selon leurs affinités.

➤ Attitude du BC

Quelques gestionnaires ont mis en avant certaines attitudes du BC favorisant un meilleur soutien : être à l'écoute des besoins des RSG; être proactif et faire preuve de transparence; être capable de se questionner sur sa façon de faire et la modifier si nécessaire.

2.5- L'appréciation des RSG du soutien offert par le BC

Globalement, la majorité des RSG rencontrées semblent être satisfaites du soutien offert par leur BC. Le principal point favorable mis en évidence est la disponibilité des agentes de soutien : « Je suis très satisfaite du soutien pédagogique, les employés sont disponibles, on a des réponses rapides à nos questions et problèmes. » (GD-RSG) Les RSG mentionnent également que, lorsqu'elles ont besoin de soutien individuel, les agentes de soutien sont très présentes et prêtes à se déplacer, notamment à une grande distance dans certaines régions, si le besoin le requiert : « Quand on en a besoin, les agentes n'hésitent pas à se déplacer et cherchent des solutions »; « Ça ne les dérange pas de se déplacer une fois, deux fois ou trois fois si besoin pour régler le problème ».

Quelques bémols viennent cependant nuancer ce bilan majoritairement très élogieux quant à la disponibilité des agentes. Quelques RSG parlent en effet de délais importants, une fois une demande de soutien formulée, avant que celui-ci soit apporté. Ces délais sont principalement mis sur le compte du manque de ressources en personnel, comme en témoignent les propos de quelques RSG : « Quand t'as une urgence, parfois ils ne sont pas prêts ou n'ont pas les ressources »; « Quand t'appelles pour qu'ils viennent ou pour qu'ils te fournissent du soutien par téléphone, ça peut être long ... mais ils sont débordés, ce n'est pas de leur faute »; « C'est trop pour la fille, elle fait tout ».

Par ailleurs, une majorité de RSG soulignent également la compétence des agentes de soutien : « Ce sont des personnes expérimentées, elles nous donnent des bons trucs, des bonnes solutions pour régler les problèmes. » Une autre RSG déclare pour sa part : « Je me suis vraiment sentie soutenue et épaulée par rapport à mon problème. »

Un petit nombre de RSG cependant, dans certaines régions, ne partagent pas le même avis, et regrettent de ne pas avoir reçu l'aide et le suivi qu'elles auraient souhaités et qui auraient été nécessaires. C'est ce que révèlent les deux commentaires suivants : « Quand on appelle et qu'on nous répond, parfois on a certains doutes sur la compétence de ceux qui nous renseignent »; « Je suis pas sûre qu'elles soient toutes compétentes dans la gang » (GD-RSG).

Comme autre point fort du soutien fourni par les BC, certaines RSG soulignent le caractère humain des agentes et la priorité qu'elles accordent aux enfants : « Elles ont les quatre savoirs : parler, écouter, observer, expliquer. » Elles mentionnent également leur sens de l'éthique professionnelle, et ce, principalement dans les régions moins densément peuplées, où l'élément de confidentialité est jugé particulièrement important.

2.6- Les pistes d'amélioration

Quelques pistes d'amélioration sont proposées par les gestionnaires. Pour l'une d'elles, l'ajout de ressources financières permettrait au BC d'accroître le soutien offert aux RSG. Une autre suggère que le soutien ne se fasse pas seulement sur demande, car le BC ne peut pas de la sorte offrir à certaines RSG, chez qui on constate des lacunes, le soutien dont elles auraient besoin : « [...] ça serait bien parce que là, le soutien pédagogique sur demande et trois visites de contrôle par année, autant dire qu'on peut pas aller dans ces maisons-là. » (E-BC) Une dernière verrait d'un bon œil la collaboration d'autres intervenants du milieu, le CLSC ou le centre jeunesse, dans la démarche d'amélioration des services offerts par certaines RSG particulièrement démunies sur le plan pédagogique.

De leur côté, au cours des rencontres en groupes de discussion, les RSG, souvent de façon individuelle, ont elles aussi mentionné un certain nombre d'améliorations possibles. On souhaite que soient tenues plus de réunions, de discussions entre les RSG et le BC (les agentes de soutien) afin d'aborder les problèmes vécus par chacune, et ce, afin de « créer plus de liens ». Quelques RSG, dans un des groupes, formulent le souhait d'être mieux renseignées (de façon exacte et transparente) sur les règles administratives et les lois existantes; elles ont le sentiment que l'information provenant du Ministère est souvent « triée » par le BC avant d'être communiquée. Quelques-unes souhaiteraient que le BC mette à leur disposition un plus grand nombre de bacs thématiques, certaines devant actuellement les préparer elles-mêmes. Finalement, une RSG mentionne des problèmes de transport pour certaines activités et souhaiterait avoir de l'aide du BC.

3- FORMATION ET PERFECTIONNEMENT CONTINU DES RSG

Une autre fonction des BC est de favoriser la formation et le perfectionnement continus des RSG. Quelle conception les BC ont-ils de ce mandat? C'est ce que nous examinerons d'abord. Puis, nous verrons comment ils s'en acquittent concrètement, ainsi que les difficultés éprouvées et les éléments susceptibles d'en faciliter l'accomplissement. Nous présentons également le point de vue des RSG.

3.1- La conception du mandat selon les BC

Nous allons d'abord voir comment les BC entendent leur mandat en matière de formation et de perfectionnement des RSG. Divers éléments ressortent des propos des gestionnaires rencontrés.

➤ Un pouvoir d'influence

Soulignant l'importance de la formation dans l'amélioration de la compétence des RSG et, par là, de la qualité des services qu'elles offrent, certaines gestionnaires voient dans ce mandat un pouvoir d'influence qui est donné aux BC : « Nous, je pense que le seul pouvoir qu'on a, c'est de les influencer, et par la formation je pense qu'on peut les influencer à travailler différemment. » (E-BC) Ce pouvoir d'influence, le BC peut l'exercer en étant à l'écoute des besoins des RSG, en s'efforçant de comprendre leur milieu et leur cheminement.

➤ À la base, un rôle d'information

La compréhension du mandat renvoie d'abord à un rôle d'information. Le BC se doit d'informer les RSG des formations qui s'offrent sur le marché, comme en témoignent les propos de plusieurs gestionnaires.

➤ Favoriser l'accès des RSG aux formations

Pour les gestionnaires de BC, favoriser la formation et le perfectionnement des RSG veut aussi dire leur assurer une meilleure accessibilité aux activités de formation. Et un moyen d'y parvenir, c'est d'organiser des formations à leur intention, comme le signale cette gestionnaire : « Favoriser des lieux aussi, prévoir l'organisation. [...] pour rendre ça accessible le plus possible aux responsables, sachant qu'ici [au BC] c'est centré et que ça nous coûte rien, donc il reste à payer le formateur, donc c'est moins coûteux. » (E-BC)

Comme on peut le voir dans cet extrait, l'accessibilité renvoie à deux facteurs. D'abord, le lieu où sont organisées les formations. En milieu urbain, assurer un meilleur accès aux RSG peut signifier disposer d'une salle permettant un stationnement facile ou encore située près d'une station de métro. Pour les RSG qui travaillent loin des grands centres, il peut s'agir de pouvoir donner la formation dans leur région.

Le deuxième facteur, le coût des formations, est fréquemment mentionné par les gestionnaires, et ce, en raison de la préoccupation des RSG à cet égard. L'une d'elles indique que c'est à la demande des RSG, déçues par des formations à l'extérieur qui leur coûtaient cher, que le BC a décidé d'en offrir en tablant sur des prix plus avantageux que, par exemple, les regroupements. Pour cette autre gestionnaire, c'est la gratuité complète qui est le meilleur gage de l'accessibilité :

Cette année, tout le calendrier de formation est gratuit [y compris des formations avec des formateurs externes que le BC doit payer], donc le six heures est compris là-dedans. [...], je trouve ça fantastique de pouvoir l'offrir [...]. S'il y a un coût associé à ça, bien, déjà ça peut être un facteur qui fait en sorte qu'elles ont pas le goût. (E-BC)

Une autre gestionnaire a toutefois une opinion contraire à la gratuité. Selon elle, d'une part, le BC n'a pas les budgets pour payer des formations aux RSG et, d'autre part, cela lui semble incompatible avec le statut de travailleuses autonomes des RSG.

➤ Favoriser l'accès à des formations de qualité

Favoriser la formation certes, mais favoriser aussi une formation de qualité. C'est ce qui ressort des propos de certaines gestionnaires. Pour l'une d'elles, cela passe par un choix à faire parmi la kyrielle de formations offertes.

[Des offres de formation qui viennent] de partout, de n'importe qui, on s'est même posé la question : Mais c'est quoi notre responsabilité là-dedans? Madame là qui s'improvise formateur, comment on fait nous autres pour savoir que c'est correct sa formation, on va pas leur offrir n'importe quoi non plus. Alors, on y va surtout avec des..., des formations qui sont reconnues. (E-BC)

Dans un autre cas, la qualité de la formation à offrir a été au centre d'une réflexion ayant pour but de décider si le BC devait dispenser des formations élaborées à l'interne ou non. Et on en est arrivé à la conclusion que « c'est peut-être plus crédible ... [que ce soit] un spécialiste et [si]

c'est pas quelqu'un qui est du BC, peut-être qu'elles [les RSG] vont être plus portées à poser des questions ou se sentir moins jugées » (E-BC).

Pour d'autres gestionnaires, il importe que les formations offertes soient adaptées à la réalité du milieu familial. L'une d'elles, donnant l'exemple d'une formation où des RSG étaient allées et où il avait été question d'un groupe de huit enfants dans un local, sans aucune allusion à la cuisine ou au lavage à faire, concluait à l'importance que les RSG se reconnaissent dans ce qui leur est présenté pour qu'elles puissent y trouver quelque chose qui leur soit utile et les stimule, et les motive à continuer à se perfectionner.

Une autre mentionne le regroupement informel des divers BC de sa région. Les agentes de soutien unissent leurs efforts afin de cibler et de trouver des formations tenant compte du contexte particulier du milieu familial. Ce travail de collaboration leur permet également de constituer un bassin suffisant de RSG intéressées à s'y inscrire.

Enfin, certaines gestionnaires croient beaucoup en la vertu des formations maison pour assurer un arrimage plus étroit entre les formations offertes et les préoccupations quotidiennes des RSG dans leur travail : « Bien, moi je pense que c'est gagnant, les formations que les agentes montent elles-mêmes. [...] je pense que ces formations-là sont très adaptées, elles connaissent tellement bien les milieux de garde, leur réalité. » (E-BC)

- Un double objectif : favoriser aussi les échanges entre les RSG

Pour certaines gestionnaires, l'organisation de formations par le BC vise aussi un autre objectif, outre la formation proprement dite : que les RSG ne se retrouvent pas avec des inconnues quand elles vont en formation, qu'elles aient l'occasion d'échanger entre elles.

3.2- Les modalités d'application du mandat

Nous venons de voir comment les BC entendent leur mandat qui est de favoriser la formation et le perfectionnement continus des RSG. Nous allons maintenant voir comment, concrètement, ils mettent en application ce mandat. Essentiellement, dans la pratique, les BC informent les RSG des formations offertes et en organisent à leur intention. Nous présenterons dans cette section les diverses modalités et moyens utilisés pour ce faire. Nous verrons également ce qu'en disent les RSG.

3.2.1- Informer les RSG des formations offertes

Les BC diffusent aux RSG l'information concernant les formations offertes sur leur territoire ou dans leur région. On mentionne fréquemment les formations offertes par le regroupement régional de CPE, mais ça peut être aussi des propositions émanant de divers organismes, le CLSC entre autres.

Une gestionnaire mentionne une modalité particulière adoptée par son BC pour la formation en secourisme que les RSG doivent suivre régulièrement. Après l'échec du BC pour l'organiser sur son territoire, une entente a été conclue avec les principaux fournisseurs : le BC diffuse gratuitement leur calendrier de formation et, en retour, ceux-ci envoient directement au BC l'attestation des RSG qui ont suivi la formation avec eux. Selon la gestionnaire, cette entente permet aux RSG de pouvoir s'inscrire aux formations dans des délais plus courts et de n'avoir même pas à se soucier de faire parvenir au BC l'attestation obtenue.

Quelques gestionnaires font part de certaines circonstances où de l'information individuelle est donnée aux RSG. Il arrive que des RSG, seule ou en petit nombre, souhaitent une formation sur un sujet particulier : le BC cherche alors pour elles l'endroit où elle se donne et les en informe. Une gestionnaire mentionne pour sa part que le BC peut parfois choisir d'appeler une RSG personnellement pour lui offrir une formation. Elle donne l'exemple suivant : le CLSC a organisé une formation et avise le BC à la dernière minute qu'il reste une place dans un groupe; la gestionnaire consulte alors l'agente de soutien pour déterminer à quelle RSG cette formation pourrait être le plus profitable compte tenu de ses besoins; elle téléphone ensuite à la RSG pour lui proposer la place.

3.2.2- Organiser des formations

Les BC organisent des formations à l'intention des RSG de leur territoire. Ces formations peuvent être dispensées par un formateur externe ou encore, dans certains BC, élaborées et dispensées par l'agente de soutien.

Dans tous les BC ayant participé à cette évaluation, on organise des formations dispensées par un formateur externe. La tâche du BC est alors d'assurer toute la logistique de l'événement : communiquer avec le formateur et convenir des conditions de l'engagement, s'assurer d'avoir une salle, recueillir l'inscription des RSG, etc. Certaines gestionnaires disent pouvoir compter sur une banque de formateurs, fruit de leur expérience en la matière ou mise à leur disposition par le regroupement régional.

Sauf exception, les RSG ont à payer pour ces formations. Cependant, un effort est fait par le BC pour en réduire le coût le plus possible. Si le BC ne peut organiser la formation dans ses propres locaux, on va essayer de trouver des salles gratuites ou à faible coût ailleurs, en faisant des ententes avec la ville ou un organisme communautaire par exemple. Le nombre de participantes influençant habituellement le coût pour chacune, le BC essaie d'en réunir le plus possible, entre autres en préparant le calendrier de formation assez à l'avance et en rappelant aux RSG de s'inscrire.

Il peut être difficile de rassembler un bassin de participantes suffisant pour permettre l'organisation de formations, principalement dans les régions moins densément peuplées. Les BC ont alors recours à divers moyens pour y parvenir : se regrouper avec le BC du territoire voisin, ou encore offrir la formation à diverses clientèles telles que les RSG, les employées du BC et les éducatrices du CPE, voire toute la population du territoire.

Dans les régions plus éloignées des grands centres, qui sont souvent aussi des bureaux de petite taille, certaines formations ne peuvent être organisées. À ce titre, on mentionne la formation de base que les RSG doivent suivre (45 h) : le BC ne peut l'organiser compte tenu du faible nombre de RSG reconnues annuellement, qui, de plus, le sont à différents moments de l'année. Les RSG doivent donc se rendre à la ville la plus près. Une gestionnaire souligne aussi le fait que l'éloignement augmente la difficulté à recruter des formateurs.

Comme on l'a dit plus tôt, plusieurs BC offrent aussi des formations élaborées et dispensées par l'agente de soutien. Le plus souvent, ces formations sont gratuites pour les RSG, un BC assurant même de la sorte au moins six heures de formation gratuite pour les RSG chaque année, ce qui correspond donc aux exigences du perfectionnement annuel.

3.2.3- Ce qu'en disent les RSG

Toutes les RSG rencontrées en groupes de discussion savent que le BC a un rôle à jouer dans la formation et le perfectionnement continus des RSG. Selon la grande majorité d'entre elles, ce n'est pas le BC qui dispense lui-même les activités de formation et de perfectionnement, mais c'est lui qui informe les RSG des différentes activités auxquelles elles peuvent participer. Le plus souvent, selon les RSG, les formations sont donc données par des personnes ou des organismes externes.

L'information reçue en matière de formation et de perfectionnement consiste principalement, voire exclusivement, à de l'information relative à la description des formations offertes. La grande majorité des RSG dit ainsi recevoir, à intervalles réguliers, un communiqué présentant le calendrier des formations dispensées au cours des mois à venir (cours, conférences). Certaines parlent également d'un « catalogue » des formations à venir, comme le mentionne celle-ci : « On reçoit un guide avec toutes les formations organisées par le BC. » (GD-RSG) Habituellement, l'information est transmise aux RSG par courriel ou encore par la poste.

La satisfaction des RSG quant à l'information qui est communiquée relativement aux formations est globalement élevée : elles se disent bien informées, et précisent que la documentation est abondante et assez complète. Une RSG mentionne cependant le caractère trop concis de la description du contenu des formations, celle-ci se résumant souvent à un titre : une information plus détaillée permettrait de faire un choix plus éclairé.

3.3- La consultation des RSG

De manière générale, les BC ont consulté les RSG sur leurs besoins en matière de formation. Si certaines gestionnaires indiquent qu'un sondage a été effectué par le BC, plusieurs mentionnent la mise à contribution du comité consultatif des RSG.

Le recours au comité consultatif s'est fait de diverses manières. Dans certains cas, le BC a consulté les membres du comité sur leurs sujets de prédilection, parfois à partir des offres de formations reçues. Dans d'autres cas, les membres du comité se sont chargés d'effectuer un sondage auprès de l'ensemble des RSG. Il s'est agi, notamment selon la taille du BC, d'un sondage assez formel (les RSG devaient retourner un questionnaire) ou d'un sondage plus informel (les membres du comité ont téléphoné aux RSG pour s'enquérir de leurs besoins et préférences).

De leur côté, quelques RSG disent avoir été consultées, de façon individuelle, sur leurs préférences, champs d'intérêt et besoins au chapitre de la formation. Cette consultation s'est faite sous la forme d'un questionnaire, par l'intermédiaire duquel les préférences individuelles entre certains sujets et thématiques pouvaient être exprimées; il était aussi possible de faire certaines suggestions. Également, certaines RSG évoquent la possibilité, en tout temps, de formuler des souhaits et de faire des suggestions de formation.

3.4- Les difficultés et les facteurs facilitants selon les gestionnaires

Quelques difficultés et certains facteurs facilitant l'accomplissement de leur fonction en matière de formation et de perfectionnement continus des RSG sont relevés par les gestionnaires.

3.4.1- Les difficultés

Peu de gestionnaires ont indiqué éprouver des difficultés dans l'acquittement de ce mandat. L'une d'elles mentionne toutefois avoir été surprise et déçue de la faible participation des RSG à des formations organisées par le BC malgré le fait que ce type d'activité ait été souhaité par elles. Elle entend bien continuer à en organiser cependant, mais compte aussi en reparler avec le comité consultatif et éventuellement n'offrir qu'une ou deux formations par année au lieu de cinq comme cela avait été le cas.

D'autres difficultés sont aussi rapportées, mais elles semblent mineures. Il a été question de la lourdeur de la logistique liée à l'organisation de ces formations, notamment le fait que des RSG ne respectent pas les échéances d'inscription, ce qui complique la tâche du BC. La gestionnaire d'un autre BC, auquel un grand nombre de RSG sont rattachées, souligne pour sa part l'ampleur du suivi administratif nécessaire pour s'assurer de la conformité du perfectionnement des RSG.

Enfin, une autre considère que ce n'est pas pour le BC que c'est difficile, mais pour la RSG qui doit souvent ajouter ces heures de formation à sa semaine. Elle mentionne par ailleurs que des formations ont déjà été offertes le jour en semaine, mais que ça n'a pas fonctionné, les RSG ne voulant se faire remplacer pour y participer.

3.4.2- Les facteurs facilitants

Les gestionnaires ont signalé divers éléments facilitant la tâche du BC. Plusieurs mentionnent à ce propos la disponibilité d'un grand nombre de formations. L'une d'elles salue le fait que le regroupement de CPE de sa région offre de nombreuses formations et divers services très utiles; une autre souligne la collaboration avec le CLSC qui leur donne accès aux formations qu'il offre.

La connaissance des besoins des RSG, grâce à un sondage, représente un facteur facilitant pour une autre gestionnaire, et ce, même si le tiers seulement y a répondu. Les agentes de soutien ont en effet élaboré leur proposition de formations en se servant des résultats de ce sondage et la participation des RSG a été nettement plus élevée.

Plusieurs gestionnaires font référence à leur personnel comme élément facilitant. L'une mentionne la disponibilité d'une ressource qui peut consacrer la majorité de son temps à la formation, cette agente recevant très peu d'appels des RSG de son secteur. Une autre dit bénéficier de l'expérience antérieure de formatrice de son agente, qui avait conséquemment des contacts avec plusieurs formatrices. D'autres soulignent la compétence de leur personnel, le fait qu'il s'agit d'agentes qui se sentent en mesure d'offrir elles-mêmes des formations, ce qui n'est pas nécessairement toujours le cas.

L'expérience du BC en la matière, le fait que le CPE auparavant offrait déjà des formations aux RSG, est relevée par une gestionnaire : « On a une organisation qui est bien rodée, [...] après plusieurs années et tout ça, c'est pas compliqué. » (E-BC) Sur le plan de la logistique de l'organisation de formations, une autre signale la collaboration des RSG, leur diligence à répondre aux offres faites par le BC.

Enfin, quelques gestionnaires mentionnent des facteurs liés à l'atteinte d'un bassin suffisant de personnes pour permettre au BC d'offrir des formations : un très grand nombre de RSG rattachées au BC, ou encore la présence de l'installation au sein du CPE chapeautant le BC, ce qui permet d'organiser des formations destinées à la fois aux éducatrices et aux RSG.

3.5- L'appréciation des RSG et les suggestions d'amélioration

Les RSG rencontrées ont exprimé leur point de vue sur divers aspects relatifs à la formation et au perfectionnement. Concernant l'accès aux formations et les moyens mis en place par le BC pour faciliter cet accès, des RSG qui vivent en région, où les distances à parcourir sont grandes, apprécient le fait que deux ou trois endroits et dates soient souvent proposés pour une même formation, ce qui leur laisse la possibilité de choisir à leur convenance : « On nous offre plusieurs dates, donc si t'en manques une, tu peux aller à l'autre. » (GD-RSG) Ce qui fait dire à cette autre RSG : « On nous facilite la vie. » À l'inverse, certaines autres souhaitent plus de flexibilité pour ce qui est des dates proposées, peu de dates étant habituellement offertes pour chaque formation. En outre, quelques RSG formulent le souhait que les formations ne soient pas données les fins de semaine : « J'aime mieux que les formations soient données en soirée; la fin de semaine, c'est consacré à ma famille. » Certaines RSG qui vivent en région suggèrent qu'aucune formation ne soit donnée l'hiver.

En ce qui a trait au choix de formation, plusieurs RSG le jugent large : « Il y a un vaste choix, on peut magasiner. » Quelques-unes, en revanche, parlent d'un choix assez restreint; selon elles, l'éventail de formations offertes demeure assez similaire d'une année à l'autre et elles estiment que les formations sont redondantes. C'est ce qu'illustrent ces commentaires : « Il y a une certaine redondance, on retrouve souvent les mêmes documents distribués, les mêmes vidéos »; « Le titre change mais le contenu demeure le même »; « Quand ça fait 15 ans que tu prends des formations t' observes une certaine redondance... c'est souvent le même blabla » (GD-RSG).

À souligner cependant, en région, bien que certaines déplorent le manque de diversité des formations, on semble plus à même de comprendre et d'admettre qu'il est plus difficile d'offrir une grande variété d'activités de formation et de perfectionnement : « La variété est limitée en région, et même quand on manifeste un besoin spécifique, on n'est pas assez nombreuses pour que ça vaille le coup d'organiser quelque chose en lien avec ce besoin. » Par ailleurs, même si elles admettent la redondance des formations, certaines RSG y voient malgré tout un côté constructif; elles estiment qu'il y a « toujours quelque chose à apprendre ». C'est ce qu'exprime cette RSG : « Même si t'as déjà suivi une formation sur le même thème, t'as toujours un 10, 15, 20 % que tu vas aller chercher en plus, y a toujours une facette que tu ne connais pas. »

Les RSG choisissent leurs activités de formation en fonction de l'intérêt qu'elles ont pour les divers contenus, en fonction de leurs disponibilités (dates, horaires), et finalement en fonction du prix. Quelques RSG expriment des frustrations au sujet de la question du prix : les rencontres en groupes de discussion ont révélé que certaines ont à payer pour les formations qu'elles suivent, alors que « tout est pris en charge » pour d'autres. Quelques RSG ont donc le sentiment qu'il y a là une forme d'injustice.

Pour ce qui est du contenu des formations, un certain nombre de RSG ayant eu des expériences personnelles jugées globalement insatisfaisantes semblent remettre en question la qualité des formations offertes : « perte de temps », « n'importe quoi », les mots utilisés traduisent le sentiment de certaines de ne rien avoir appris. À noter, certaines RSG ont tendance à associer cette faible qualité à un manque de compétence de certains formateurs. Sur la base de ce constat, un petit nombre formule le souhait que des normes et des contrôles plus stricts soient mis en place relativement à la sélection des formateurs, et qu'un suivi plus étroit soit fait de l'évaluation de ces derniers par les RSG à la suite des formations. À ce propos, une RSG suggère la mise en place d'un système d'évaluation dont les résultats seraient

accessibles à toutes pour leur permettre de prendre en compte ces évaluations au moment de choisir les formations.

Finalement, la question de la langue est abordé par quelques RSG : celles-ci déplorent qu'il n'y ait pas de formations données en anglais, et souhaiteraient donc que des actions soient prises afin de combler ce manque.

4- SURVEILLANCE EXERCÉE À L'ENDROIT DES RSG

En vertu de la Loi, le BC doit appliquer des mesures de surveillance à l'endroit des RSG. Nous avons voulu connaître la vision des BC de cette fonction de surveillance et savoir comment concrètement la surveillance est organisée dans chaque BC. Nous avons aussi voulu connaître les éléments facilitant l'exercice du rôle de surveillance et ceux qui présentaient des difficultés, ainsi que les pistes de solution entrevues. Enfin, nous avons recueilli le point de vue des RSG sur le fonctionnement et leur appréciation du processus de surveillance.

4.1- La conception des BC de leur rôle de surveillance

La majorité des BC rencontrés prennent soin de préciser que leur rôle n'est pas d'exercer un contrôle coercitif, mais de soutenir, d'accompagner, de sensibiliser, de responsabiliser les RSG pour que leur service de garde assure la sécurité et le bien-être des enfants.

Quand on les interroge sur leur conception de leur rôle de surveillance à l'endroit des RSG, l'une des expressions qui revient dans le discours de nombreuses gestionnaires de BC est celle-ci ou son équivalent : « On n'est pas la police! ». Certaines gestionnaires prennent de plus leurs distances par rapport à la notion de *contrôle* présente dans l'ancienne loi (« on s'entend qu'on parle de surveillance, on parle pas de contrôle » [E-BC]), même si on observe parfois des glissements dans le vocabulaire. Éviter que la surveillance soit une source de stress pour les RSG, clarifier le fait que la surveillance peut se faire autrement que d'une manière « contraignante et directive », ne pas « leur taper sur la tête », voilà, exprimé par la négative, comment plusieurs gestionnaires conçoivent le rôle de surveillance.

4.1.1- Une approche axée sur le soutien et l'accompagnement

Si le rôle de surveillance ne correspond pas à celui de « police », en quoi consiste-t-il au juste? Une majorité de répondantes évoquent une approche d'accompagnement et de soutien des RSG comme la façon par excellence d'exercer la surveillance : « On a une vision de surveillance qui se fait en soutien »; « Pour moi, la visite de contrôle, c'est une visite de support, parce qu'on a toujours dit que l'agente de conformité avait l'approche soutenante »; « Aider [la RSG] à ce que son milieu soit conforme et sécuritaire » (E-BC) : autant d'exemples convergents d'une conception de la surveillance comme soutien.

Comment la surveillance selon une approche soutenante s'exerce-t-elle? Dans plusieurs BC, on explique que si un élément d'un service de garde contrevient à la réglementation, on tente d'élaborer des solutions avec la RSG ou de lui proposer des idées. L'agente de conformité s'inspire alors notamment de ce qu'elle a vu ailleurs, chez d'autres RSG : « Écoute, telle personne, elle a installé ça comme ça, elle l'a fait faire par un petit monsieur, ça a l'air que ça lui coûte pas cher. » (E-BC) Une répondante précise que le BC propose des solutions, mais c'est à la RSG de choisir celle qui lui convient le mieux.

L'importance d'une approche axée sur le soutien semble encore plus marquée en ce qui concerne la surveillance relative au programme éducatif. En effet, hormis le fait d'énoncer l'obligation de la RSG de se doter d'un programme éducatif et de le communiquer au BC, la Loi et le Règlement du Ministère ne précisent pas les paramètres de l'intervention éducative attendue. Dans ce contexte, l'une des répondantes explique sa conception du rôle de l'agente de conformité : il s'agit pour celle-ci de vérifier la correspondance des pratiques de la RSG avec chacun des principes du programme éducatif du Ministère et de conseiller la RSG : « Elle va dire à la RSG : "Bien, tu vois, si tu voulais respecter le principe d'autonomie des enfants, tu pourrais t'installer des crochets tout à l'entrée à la hauteur des enfants, plutôt que toi d'aller les mettre dans le garde-robe." » (E-BC)

Une approche centrée sur le soutien se manifeste aussi par les renforcements positifs aux RSG, l'accent qui est mis sur les bons coups :

On a commencé à donner des avis de non-conformité et des avis de conformité aussi parce que, quand un milieu est complètement conforme, bien, on envoie un petit papier qui dit : « Bravo ! Votre milieu est conforme. » Et on invite même la RSG, on dit : « Affiche-le dans ton service de garde, les parents vont être contents de voir ça. » Et elle, elle est fière aussi et elle l'affiche. [...] Ça fait que ça, c'est une façon de leur donner du feedback positif à travers le contrôle. (E-BC)

Une répondante insiste pour sa part sur les aspects prévention et responsabilisation inhérents au mandat de surveillance du BC. En plus de soutenir la RSG, on la conscientise à ses responsabilités à l'endroit des enfants, aux conséquences possibles d'un accident si les règles de sécurité ne sont pas respectées. Cette approche fonctionne en général, mais comme plusieurs tenantes de l'approche de soutien, la répondante y voit aussi des limites : « Quand il y a des infractions, c'est parce qu'on est tanné, parce que là, ça fait trois fois qu'on te dit de les enlever tes couteaux dans la cuisine [...]. » (E-BC) Une autre souligne que, quand le soutien ne produit pas de résultat, « la collaboration débarque à un moment donné » (E-BC).

Grâce à une approche où la surveillance s'exerce par le soutien, le BC cherche à être accepté par la RSG, à être perçu comme un collaborateur plutôt que comme un contrôleur. Dans cette perspective, BC et RSG travaillent ensemble vers un but commun. Selon une gestionnaire, la RSG n'a alors pas l'impression que le BC lui impose des choses mais elle se dit plutôt : « Il est en train de m'aider à respecter l'obligation que j'ai. » (E-BC) Voyons un autre exemple du soutien apporté dans un champ soumis à la surveillance, celui de l'aménagement des cours extérieures. Dans ce domaine, le Règlement précise notamment que les surfaces amortissantes doivent respecter les normes des fabricants. Or, selon une gestionnaire, les normes dictent clairement les matériaux qu'il ne faut pas utiliser, mais pas ceux qui sont recommandés. Le BC a donc soutenu les RSG d'abord en s'informant, puis en leur transmettant les renseignements sur les matériaux acceptables et sur les fournisseurs.

Certaines répondantes soulignent le fait que des RSG avaient connu des formes de surveillance moins conviviales de la part de certains CPE auxquels elles étaient auparavant rattachées (« C'était quasiment la police... ») et qu'elles apprécient la conception de la surveillance du BC. Cette conception de la surveillance engendre d'ailleurs des retombées favorables : « [...] on les sent plus collaboratrices à ce moment-là pour se conformer. » (E-BC) Dans un BC, on donne l'exemple de l'agente de conformité qui arrive à l'heure du dîner, la RSG est stressée parce que le moment du dîner est toujours exigeant au plan de l'organisation. L'agente pourra alors offrir son aide à la RSG pour animer les enfants ou faire le service des plats, apportant concrètement son soutien et montrant sa bonne volonté. La gestionnaire parle d'une approche humaine de la surveillance, à l'opposé d'une approche de type inspection.

Compte tenu de la philosophie de nombreux BC pour lesquels la surveillance doit s'exercer dans le cadre d'une approche « soutenance », la séparation entre les fonctions de soutien et de surveillance inscrite dans le Règlement n'est pas appréciée de tous. Même si nous n'avons pas interrogé les gestionnaires de BC sur la pertinence de cette séparation, quelques gestionnaires l'ont déplorée, en disant que la surveillance doit s'accompagner de soutien. Ainsi, selon l'une d'elles, pendant les visites de surveillance, l'agente de conformité ne peut pas répondre à des questions posées par les RSG concernant la pédagogie, situation que l'agente trouve difficile :

Parce que nous, ici, avant [la nouvelle loi], [...] on faisait nos visites de contrôle, mais en même temps on la supportait parce qu'on lui disait : « Regarde, ça, ça ne fonctionne pas pour telle et telle raison. » Et on pouvait lui parler des enfants et tout et la personne se sentait pas comme menacée dans tout ça. [...] C'est dommage qu'on puisse pas un peu plus mêler les deux là parce qu'on pourrait donner du soutien. En faisant le contrôle, on pourrait donner du soutien. (E-BC)

4.1.2- Un manque de moyens d'intervention

Nous avons vu que la majorité des gestionnaires de BC que nous avons rencontrées tablent sur une approche soutenance de la surveillance. Nous avons vu aussi que parmi les tenantes d'une telle approche, certaines en soulignent toutefois les limites : il y a des cas où elle ne suffit pas à induire les changements nécessaires pour que le service de garde se conforme à la réglementation, encore moins pour qu'il favorise véritablement le développement des enfants. Des gestionnaires déplorent alors le manque de moyens, de pouvoir du BC pour intervenir de façon plus directive quand cela est nécessaire.

Il y a peu de moyens dans la Loi, c'est ça qui est difficile dans la conformité. S'il y a un problème, il y a une responsable qui fait des interventions inadéquates, on sait que les enfants sont pas bien, on n'a pas de moyens d'action. [...] [Leur développement] n'est pas compromis, le mot est grand, mais tu peux rester marqué, c'est dans ta petite enfance. (E-BC)

Pour quelques-unes des gestionnaires rencontrées, ce manque de moyens pour agir de façon plus « musclée » semble au cœur des préoccupations concernant le rôle de surveillance du BC et il n'est pas fait mention d'une approche soutenance de la surveillance. À la question sur la vision du BC de son rôle de surveillance, une gestionnaire répond : « Moi, je trouve qu'elle est pas assez fréquente. » (E-BC) Une autre gestionnaire, invoquant elle aussi le bien-être des enfants, insiste sur le manque de moyens, notamment le peu de documents sur lesquels le BC peut s'appuyer dans l'élaboration d'un dossier pouvant mener à la fermeture d'un milieu de garde : « [...] on a juste à lire les jurisprudences au Tribunal administratif du Québec et on voit très bien à quel point c'est important d'avoir un dossier qui est bien documenté. » (E-BC)

Une gestionnaire souligne particulièrement le manque de moyens pour intervenir sur la qualité éducative d'un service de garde. Une autre déplore l'imprécision de la réglementation et, tout en souhaitant que le Ministère édicte des règles plus précises, n'en voit pas moins la difficulté compte tenu du statut de travailleuses autonomes des RSG.

En outre, quelques-unes des gestionnaires de BC soutiennent que trois visites de surveillance par année, ce n'est pas assez. En fait, c'est suffisant pour la majorité des services de garde, mais pas pour tous. Une autre fait valoir que lorsque le BC coordonne beaucoup de RSG qu'il ne connaît pas, il faut plus de trois visites par année pour cerner leurs forces et leurs difficultés.

Dans les cas où un service de garde a déjà reçu les trois visites annuelles mais où le BC en vient à douter de la conformité de certains aspects même si aucune plainte formelle n'a été formulée, une autre gestionnaire use de stratégie : une agente va par exemple porter un document à la RSG pour voir ce qui se passe au service de garde. Elle dit aussi inciter, souvent sans succès, les RSG à porter plainte officiellement quand elles rapportent au BC des comportements inadéquats d'une consœur. Une autre répondante mentionne pour sa part qu'elle encourage les parents qui constatent des déficiences du service de garde à porter plainte. Eux aussi hésitent toutefois à le faire, de crainte de perdre leur place au service de garde, comme nous le verrons plus loin.

Pour pallier le manque de moyens d'action en cas de non-conformité, quelques gestionnaires de BC utilisent leur pouvoir de ne pas accorder la reconnaissance et même de ne pas rencontrer certaines postulantes : « Je fais un certain tri », confie l'une d'elles (E-BC), puisque, étant donné la pénurie de places en services de garde, il est impossible de compter sur le fait que des services de moindre qualité n'attireront pas de clientèle.

Une gestionnaire tenante d'une approche soutenant de la surveillance voit dans le processus de reconnaissance des « bonnes » RSG une clé du succès de l'approche :

Quand on fait la reconnaissance de la responsable de services de garde, c'est là qu'on est capable d'évaluer si sa vision des choses est conforme à la réglementation, est conforme à ce que le Ministère s'attend par rapport à la qualité des services. Et si elle partage cette vision-là [...] ça va être facile de lui faire [...] implanter des choses chez elle parce que l'objectif, il est commun, c'est que les enfants aient des services de qualité. (E-BC)

Pour cette gestionnaire, la visite de surveillance est un simple moyen de se tenir à jour. Le moment déterminant pour assurer des services de qualité en milieu familial, c'est lors de la demande de reconnaissance de la RSG. Or il faut se rappeler que les gestionnaires n'ont pas procédé à la reconnaissance de la plupart des RSG qu'elles coordonnent, ces dernières étant auparavant rattachées à différents CPE.

4.1.3- La responsabilisation pour les matières hors réglementation

Plusieurs gestionnaires soulignent que leur mandat de surveillance s'exerce seulement sur les matières couvertes par la Loi et par la réglementation du Ministère. Des répondantes précisent que le Règlement touche la santé, la sécurité (produits dangereux, aires de jeu extérieures, présence d'extincteurs, exercices d'évacuation, trousse de premiers soins, ...), l'alimentation, le fait d'aller dehors tous les jours, le matériel éducatif, etc. Quelques-unes mentionnent nommément aussi la qualité éducative, le programme éducatif et les interventions auprès des enfants.

Pourtant, certains éléments qui sont réglementés par d'autres instances que le Ministère, comme les piscines privées ou les poêles à bois, peuvent, s'ils sont présents dans un service de garde en milieu familial et qu'ils ne sont pas sécuritaires, entraîner des accidents graves pour les enfants gardés.

La vision des gestionnaires de BC quant à leur rôle si de tels éléments se trouvent dans un service de garde est assez uniforme : ils ne font pas partie du mandat du BC, celui-ci n'a donc aucun pouvoir d'imposer quoi que ce soit à leur sujet. Certaines mentionnent que cette situation n'est pas nouvelle, elle caractérisait déjà la coordination de la garde en milieu familial par les CPE. L'une des gestionnaires rencontrées explique intervenir alors en prévention : « Il y a la

Loi, il y a les règlements, bon, elles sont soumises à ça, mais on va un petit peu au-delà en faisant des recommandations pour prévenir des accidents, même si c'est pas écrit que dans la Loi, c'est comme ça. » (E-BC) Plus généralement, l'approche préconisée par les gestionnaires qui ont évoqué les questions de sécurité non réglementées par le Ministère est celle de la responsabilisation, de la sensibilisation. On avise la RSG, souvent par écrit, qu'un poêle à bois au milieu du salon, par exemple, présente des dangers pour les enfants et que le BC suggère telle ou telle mesure de protection. La décision revient à la RSG; on l'invite à considérer les conséquences de ses actes : est-elle prête à prendre un tel risque, à vivre avec les conséquences d'un accident éventuel? Pour se protéger en cas de problème, une gestionnaire précise faire signer l'avis émis par le BC à la RSG, pour bien montrer qu'elle a été informée.

Une seule gestionnaire de BC évoque la possibilité pour le BC d'alerter l'autorité responsable¹⁹, par exemple si une RSG fume en présence des enfants. Une autre mentionne la possibilité de soumettre le cas au conseil d'administration, si on estime que le danger pour les enfants est bien réel. On compte cependant surtout sur la responsabilisation des RSG.

4.1.4- Tenir compte du statut de travailleuses autonomes des RSG

Plusieurs répondantes, lorsqu'elles évoquent leur vision du rôle de surveillance du BC, mentionnent que ce rôle s'exerce à l'endroit de travailleuses autonomes et qu'il commande par conséquent une approche particulière. En fait, les propos entendus montrent qu'il s'agit pour le BC d'atteindre un équilibre délicat entre le respect du statut de travailleuses autonomes et l'obligation d'assurer aux enfants des milieux de garde sains, sécuritaires et de qualité. Le respect de la RSG et de sa résidence, qui est aussi le lieu d'exercice de son travail, est de première importance : « On est en milieu familial, [...] on n'est pas dans une petite installation, alors l'histoire de faire barrer le frigidaire et toutes les armoires de cuisine, c'est outrepasser notre mandat. » (E-BC) Une autre mentionne, en parlant des agentes de conformité : « Elles vont dire : "Ça te dérange-tu de m'ouvrir ton tiroir?" Pas de problème, ils vont l'ouvrir. Mais si tu commences à ouvrir [...] ouf! » (E-BC)

La diplomatie, l'écoute, sont aussi des attitudes dont doit faire preuve, selon des répondantes, l'agente qui exerce le rôle de surveillance. L'ouverture d'esprit également, « dans le sens où mes valeurs par rapport à l'hygiène sont peut-être [...] pas les mêmes chez vous » (E-BC), explique une gestionnaire. Il faut toujours se demander si la santé des enfants est assurée, ce qui requiert beaucoup de discernement, enchaîne-t-elle. Tout peut se dire, mais il y a une façon de dire les choses, un doigté à développer pour interagir avec les RSG, surtout dans les matières qui ne sont pas couvertes par la réglementation : « Il faut être un peu plus diplomate [...] parce qu'il y a des responsables qui sont vraiment chatouilleuses là-dessus : "je suis travailleuse autonome, c'est ma résidence" [...]. » (E-BC) Même sur les matières réglementées, il y a souvent place à interprétation, donc nécessité d'une attitude ouverte à la discussion, à la négociation.

4.2- L'organisation du travail relatif à la surveillance

Les gestionnaires de BC nous ont décrit l'organisation du travail relatif à la fonction de surveillance. Les RSG rencontrées en groupes de discussion nous ont également expliqué comment fonctionne la surveillance exercée par le BC. Les propos des unes et des autres sont tout à fait convergents.

19. Dans le cas de la *Loi sur le tabac* par exemple, c'est le Service de lutte contre le tabagisme (ministère de la Santé et des Services sociaux) qui est chargé d'en assurer l'application.

4.2.1- L'organisation du travail des agentes de conformité

Le plus souvent, le territoire du BC est subdivisé au plan géographique et chaque agente de conformité a son secteur, de manière à assurer le développement d'un lien de confiance avec les mêmes RSG au fil du temps. Selon certaines gestionnaires, cela était d'autant plus important qu'à ses débuts, le BC s'est retrouvé avec beaucoup de RSG que le personnel du BC ne connaissait pas auparavant. Les rencontres de groupe avec les RSG montrent que, pour la très grande majorité d'entre elles, les visites de surveillance sont toujours faites par la même agente de conformité.

Il existe cependant des variantes à ce modèle. Dans l'un des BC ayant participé aux entrevues, une fois par année, la visite de surveillance est effectuée par une agente de conformité différente des autres fois. Dans un autre cas, il y a alternance entre les agentes pour effectuer la visite de surveillance chez une RSG. Différents avantages sont évoqués par l'une ou l'autre des gestionnaires concernées. En préconisant l'alternance, les RSG ne sont pas coincées avec une agente avec laquelle elles ont moins d'affinités. De plus, le fait que deux agentes connaissent les mêmes services de garde permet un regard plus nuancé sur leur fonctionnement, grâce aux échanges où chacune explique sa perception des choses. On veut aussi faciliter les choses si l'une des agentes quitte le BC. Mentionnons que dans un autre BC, chaque agente de conformité a son secteur pour les visites de surveillance mais lorsqu'il y a un manquement qui doit être corrigé, nécessitant une visite de vérification, celle-ci peut être effectuée par une autre agente.

Dans les BC où le territoire est partagé en secteurs répartis entre les agentes de conformité, il peut arriver qu'une agente qui appréhende des problèmes demande à sa collègue de l'accompagner pour la visite de surveillance. La directrice peut également se rendre sur place dans les cas difficiles.

Soulignons enfin le cas particulier de ce BC, dont nous avons fait mention plus tôt dans le chapitre qui traite du soutien, qui a instauré un poste d'agente de conformité spécialisée en pédagogie.

Elle est là, elle, vraiment pour faire la visite de contrôle, mais en pédagogie parce qu'on trouvait ça important de l'évaluer et comme les agentes de soutien pédagogique ont pas le droit de rentrer dans le milieu sans autorisation ou sans invitation [...]. Ça fait qu'on a pris une agente de conformité, mais qui avait une bonne base en pédagogie. (E-BC)

À raison d'une visite par année dans tous les services de garde, cette personne est chargée d'évaluer uniquement l'application du programme éducatif. Les autres aspects de la conformité sont évalués au cours des visites effectuées par l'agente responsable du secteur. L'idée de créer ce poste est née du constat de la piètre qualité de la dimension pédagogique dans certains services :

Il y avait des milieux où..., bon, c'est plate à dire, mais c'était du gardiennage, ça fait qu'on s'est dit : « C'est pas ça notre mandat, c'est d'essayer d'équiper [la RSG], de l'outiller pour qu'elle contribue au développement et au bien-être des enfants. » Ça fait qu'il y a quelque chose à faire là-dedans. (E-BC)

L'affectation à ce poste d'une personne ayant de bonnes connaissances en pédagogie repose sur la prémisse selon laquelle seule une telle personne peut correctement évaluer un domaine dont les contours ne sont pas clairement déterminés à l'avance :

La pédagogie, c'est pas noir ou blanc. Je veux dire, c'est pas que ton activité est inadéquate et je te mets une infraction, c'est pas comme ça. Ta façon d'animer une activité pourrait être plus démocratique, mais ça peut pas être je te mets en infraction [...]. C'est beaucoup plus complexe que ça. (E-BC)

Évoquant la mise au point par l'agente de conformité d'un sondage d'appréciation anonyme qu'elle distribue aux RSG à la fin de sa visite, la démarche est concluante selon la gestionnaire : « Ça fait qu'autant que les RSG se sont mobilisées pour dire qu'on avait pas le droit de faire ça [...] et autant que c'est des commentaires : "Mon Dieu que c'est positif. On se sent bien, on se sent pas jugée." » (E-BC)

4.2.2- Les visites à l'improviste

Le Règlement sur les services de garde éducatifs à l'enfance prévoit que les BC procèdent à des visites à l'improviste pour s'assurer de la conformité des services de garde en milieu familial.

Les BC qui ont participé aux entrevues, de même que les RSG, font état de trois visites de surveillance par an, parfois de quatre. Les RSG rapportent des durées très variables de visites, allant de quinze minutes à trois heures. La majorité évoque toutefois des durées inférieures à une heure.

Les visites ont lieu à l'improviste et, comme le précise une gestionnaire, elles doivent être réparties le plus possible à intervalle régulier dans l'année. Un calendrier peut être établi à cet effet. On parle aussi du maintien d'un dossier de conformité de chaque RSG et de l'existence d'une grille qui sert à planifier les visites surprises, sur laquelle on inscrit la date et l'heure de chaque visite.

Comme les visites se font à des intervalles assez réguliers, des RSG se disent en mesure d'anticiper à peu près quand elles surviendront. Par ailleurs, dans un BC, on demande à l'agente de conformité de ne pas visiter successivement les RSG du même secteur, pour éviter que celles-ci n'apprennent par un coup de fil d'une consœur voisine que l'agente est en route. Notons que cette précaution n'est toutefois pas mentionnée par les autres gestionnaires.

Des répondantes de BC déclarent aussi qu'il y a coordination entre l'agente de conformité et l'agente de soutien, pour que leurs visites respectives ne soient pas trop rapprochées dans le temps. L'une des gestionnaires souligne que le moment d'une visite de surveillance peut être choisi en fonction des doutes qu'on a quant à la conformité de certains aspects précis du service de garde. Par exemple, si des parents rapportent que la RSG est en pyjama quand les enfants se présentent chez elle, on fera une visite de surveillance à l'ouverture du service de garde.

De nombreuses gestionnaires, de même que certaines RSG rencontrées, indiquent que chacune des visites de surveillance porte sur un thème particulier, l'aménagement de la cour, l'hygiène ou la sécurité incendie par exemple. Les répondantes des BC précisent que les visites à thèmes sont organisées de manière que, à la fin de l'année, tous les points mentionnés dans la réglementation aient été vérifiés. En plus des éléments relatifs au thème de la visite, d'autres sont systématiquement vérifiés, précisent plusieurs gestionnaires, comme les ratios d'enfants par adulte responsable. Une gestionnaire mentionne en outre que les agentes de son BC prennent le temps de discuter avec les enfants au cours des visites.

En concordance avec la vision selon laquelle la surveillance s'exerce selon une approche soutenance, certains gestionnaires précisent que les RSG sont avisées à l'avance du thème des différentes visites : « On ne veut pas les prendre en traîtres » (E-BC), explique une gestionnaire. Cette pratique est aussi rapportée par des RSG. Les RSG rattachées à l'un des BC sont même informées du mois au cours duquel tel thème sera vérifié.

Toujours dans l'esprit de soutenir plutôt que de contrôler les RSG, une gestionnaire précise, comme nous l'avons mentionné précédemment, que la première visite de surveillance effectuée par le BC à ses débuts n'a donné lieu à aucune infraction : on voulait donner le temps aux RSG de s'adapter au BC, de voir de quelle façon il exerçait la surveillance et de permettre une certaine uniformisation des attentes entre les agentes de conformité provenant de CPE différents.

4.2.3- Le rapport de visite et les suites

Plusieurs gestionnaires de BC disent utiliser une liste à cocher des éléments qui sont vérifiés pendant les visites de surveillance. L'article du Règlement qui correspond à l'élément vérifié est parfois aussi indiqué sur le document. La liste à cocher a généralement été mise au point par le BC à partir d'un outil existant avant au CPE. C'est cette liste qui constitue l'essentiel du rapport de la visite. Dans certains cas, une page supplémentaire est jointe à la liste et permet de consigner des remarques complémentaires, des recommandations, des commentaires favorables, etc. Dans un BC, le rapport a été modifié à la demande de RSG pour inclure non seulement les points à travailler, mais également les bons coups de la responsable, et ce, même si la gestionnaire estime que le rapport antérieur faisait « plus professionnel » (E-BC).

Le rapport de la visite est souvent produit en double exemplaire, dont l'un est remis à la RSG à la fin de la visite, parfois contresigné par elle pour corroborer le fait qu'elle en a reçu copie. Sinon, il est transmis à la RSG après la visite.

Si la visite de surveillance donne lieu à un avis de manquement, celui-ci est assorti d'un délai pour corriger la situation. L'agente de conformité retourne sur les lieux au terme du délai pour vérifier que le correctif a bel et bien été apporté. Cette nouvelle visite s'ajoute alors aux trois visites annuelles de surveillance.

4.2.4- Des activités et des outils de soutien pour favoriser la conformité

Rappelons d'abord, comme nous l'avons vu dans la section sur le soutien, que l'agente de conformité est souvent l'intermédiaire entre l'agente de soutien et la RSG chez qui elle décèle une difficulté, en incitant cette dernière à demander ou à accepter l'aide de l'agente de soutien.

De plus, dans l'optique d'apporter un soutien sur les aspects réglementés, certains BC proposent des visites supplémentaires effectuées par l'agente de conformité, qui ne sont pas des visites de surveillance et que les RSG sont libres d'accepter ou non. Ces visites ont pour but d'aider la responsable à apporter les ajustements peut-être nécessaires, pour qu'à la visite de surveillance, tout soit conforme :

Ça fait que comme ça, elle se sent sécurisée, ça fait que quand elle va avoir sa visite de contrôle [...] bien, elle est prête, [...] elle nous voit pas lui rentrer dedans. Même le programme pédagogique, on a dit : « Si vous voulez vous le faire évaluer avant, [...] Linda va y aller. Ce sera pas une visite de contrôle » [...]. Le but, c'est pas de les prendre en défaut, c'est de les aider. (E-BC)

Dans un autre BC, on organise parfois des réunions sur des éléments plus administratifs qui sont aussi soumis à la réglementation, comme les contrats de service avec les parents et les droits et les obligations des parties. La participation des RSG est volontaire et le BC choisit les thèmes en fonction des demandes formulées par les responsables. Dans le même BC, on compte aussi organiser une formation avec des fiscalistes qui traiteront de la comptabilité des travailleuses autonomes et on a l'intention d'inviter des RSG à préparer la formation de concert avec les agentes de conformité.

Dans certains BC, on cherche aussi à outiller les RSG pour que leur service de garde soit sain et sécuritaire. Ainsi, la gestionnaire d'un BC pense que la lourdeur de la tâche quotidienne des RSG les amène à être moins assidues qu'elles ne le devraient pour désinfecter les jouets. Avec les agentes de conformité, elle essaie donc de concevoir un atelier où les RSG pourraient se faire aider des enfants pour désinfecter les jouets.

Des outils concrets ont aussi été mis au point par différents BC à l'intention des RSG : thermomètre de papier indiquant à quelle température il n'est plus recommandé de faire sortir les enfants pour jouer dehors, trousse remplie de documents relatifs aux différentes normes municipales et aux normes des fabricants d'équipements pour la cour extérieure, cahier d'information sur les aspects touchés par la réglementation à l'intention des personnes qui souhaitent devenir RSG, exemples de protocoles d'autorisation de sortie ou d'administration de médicaments, liste de numéros de téléphone d'urgence, etc.

4.3- L'enjeu principal, les difficultés et les facteurs facilitant l'exercice du mandat de surveillance selon les BC

L'exercice de la fonction de surveillance soulève différents enjeux pour les BC et s'accompagne de difficultés, mais aussi d'éléments sur lesquels on peut s'appuyer. C'est ce dont nous ont parlé les gestionnaires.

4.3.1- L'enjeu central de l'harmonisation

Le principal enjeu relatif au mandat de surveillance des BC, tantôt mentionné comme une difficulté, tantôt comme un défi à relever ou en voie de l'être, a trait à l'uniformisation des conceptions de ce qui est conforme à la réglementation et de ce qui ne l'est pas, de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas dans les services de garde en milieu familial. Au bout du compte, c'est le développement d'une vision cohérente, tant au sein du BC qu'avec les RSG qu'il coordonne, de ce que signifie la qualité d'un service de garde en milieu familial qui est au cœur des défis des BC. Une gestionnaire exprime ainsi les difficultés éprouvées à cet égard avec des RSG dans les débuts du BC :

C'est une réalité qui est très difficile. De dire : « Bon, ce milieu-là a été reconnu selon des standards qui étaient pas les nôtres, selon des valeurs qui sont pas les nôtres, maintenant, on veut tranquillement l'amener à nos standards, nos valeurs », mais [...] si la responsable, ça fait cinq ans qu'elle travaille comme ça, pour elle ça a toujours été correct comme ça, et là on arrive nous autres, du jour au lendemain, et on va dire : « Bien, non, c'est pas comme ça. » Ça marche pas là, on va avoir un conflit ouvert. Ça fait que c'est [...] de l'amener tranquillement à nos valeurs [...]. Ça, c'est pas facile. (E-BC)

L'enjeu de l'harmonisation ne concerne pas seulement les RSG. Il est présent au sein même du BC, dans l'équipe de travail. Ainsi, les travailleuses embauchées dans les nouveaux BC provenaient souvent de plusieurs CPE différents ou d'autres organisations du milieu. Elle ne

partageaient pas une vision commune du rôle de surveillance. Une gestionnaire donne l'exemple d'une RSG qui, avec l'assentiment de son CPE, laissait les enfants jouer dehors en les surveillant par la fenêtre, alors que d'autres exigeaient que la RSG soit elle aussi à l'extérieur. Une autre gestionnaire explique :

Tu sais, dans le fond, chacune a personnellement ses attentes par rapport à ce que c'est un service de garde de qualité, ce que c'est un milieu qui assure la santé, la sécurité, le bien-être des enfants. C'est quoi, tu sais, concrètement. L'hygiène acceptable, c'est quoi dans un milieu lorsqu'on fait une visite. Alors, ce qui est la difficulté maintenant, c'est plus ça, c'est de coordonner, d'harmoniser tout ça entre les gens qui travaillent au bureau coordonnateur pour que les exigences soient les mêmes d'une personne à l'autre, d'une RSG à l'autre. (E-BC)

Différents facteurs que nous avons évoqués ailleurs dans ce chapitre amplifient le défi d'harmonisation auquel font face de nombreux BC :

- La réglementation du Ministère laisse place à l'interprétation en plusieurs matières. Certains BC souhaitent des règles plus claires, qui leur donneraient davantage de moyens d'intervenir. Une gestionnaire donne l'exemple des produits dangereux qui doivent être mis hors de portée des enfants : qu'est-ce qu'un produit dangereux, qu'est-ce qui n'en est pas un?
- Au sein même du Ministère, on observe parfois des divergences dans l'interprétation des règlements ainsi que des retards à apporter les clarifications nécessaires, ce qui constitue une source de difficultés, selon une gestionnaire.

Avec le temps et les réflexions dans le but de développer une vision commune, les difficultés d'harmonisation tendent toutefois à s'estomper. Les pistes de solution : de nombreuses discussions d'équipe, le recours constant à la réglementation, qu'on tente d'appliquer sans trop l'interpréter, les rappels à toutes les RSG au sujet de l'interprétation de certains aspects du Règlement²⁰, les rencontres aussi avec d'autres BC pour émettre ses réflexions et tenter d'adopter des positions communes. Dans une région, les discussions entre BC ont permis de mettre au point des fiches d'orientation, lesquelles précisent que dans telle ou telle circonstance, tel article du Règlement est appliqué de telle façon. Une gestionnaire souligne de plus qu'en soi, la création des BC favorise l'uniformisation dans les interprétations du Règlement, en réduisant le nombre de structures qui sont responsables de le faire appliquer.

4.3.2- Les autres difficultés éprouvées par les BC

Nous énumérerons rapidement les autres difficultés relatives au rôle de surveillance des BC, dont les plus importantes ont déjà été mentionnées ailleurs dans ce chapitre :

- le manque de pouvoir et de moyens dont disposent le BC, évoqué par plusieurs gestionnaires qui estiment qu'il est conséquemment difficile de prendre des mesures quand des RSG transgressent les règlements;
- la difficulté à exercer le mandat de surveillance sans l'outrepasser, en combinant surveillance et respect du statut de travailleuses autonomes des RSG;
- la séparation entre les fonctions de soutien et de surveillance, qui restreint le rôle des agentes de conformité et leur assigne une fonction plus « menaçante » que sous l'ancien système;

20. À titre d'exemple, le BC qui a statué qu'une RSG devait être dehors en compagnie des enfants et ne pouvait se contenter de les surveiller par la fenêtre a avisé toutes les RSG de cette interprétation du Règlement.

- la séparation entre les fonctions de soutien et de surveillance et le fait que le soutien soit « sur demande »; en raison de ces deux facteurs, certaines RSG qui ont des difficultés dans leurs interventions éducatives ne demandent jamais de conseils à l'agente de soutien pédagogique, même si l'agente de conformité les invite à le faire;
- la nécessité de doser l'intervention du BC de type « sensibilisation », notamment dans les matières hors règlement, pour que cette intervention ne soit pas perçue comme infantilissante par les RSG ou comme outrepassant le mandat du BC;
- la confidentialité de la situation de saisie ou de faillite d'une RSG, alors que cette situation peut avoir une incidence sur la qualité des services aux enfants et devrait donc être connue des agentes de conformité;
- la méconnaissance des règlements par les RSG, qui complexifie le rôle de surveillance.

Notons toutefois que cette dernière difficulté, mentionnée par une seule gestionnaire, semble contredire les propos des RSG rencontrées en groupes de discussion. En effet, celles-ci s'estiment bien informées des mesures de surveillance du BC et de la façon de les appliquer. Même si elles disent en général n'avoir jamais reçu de description écrite des règlements, elles considèrent être bien renseignées et ont l'impression que les choses n'ont pas changé depuis l'avènement des BC.

Il faut enfin mentionner certaines difficultés particulières vécues par quelques BC dans leurs interactions avec des RSG issues de minorités culturelles. Le témoignage de l'une des gestionnaires sur le désordre qui règne, selon elle, chez des RSG et des parents d'une certaine minorité montre que la difficulté inhérente au rôle de surveillance de départager ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas prend une tournure encore plus complexe quand on y voit des manifestations de valeurs et de pratiques culturelles différentes.

Dans un autre BC, la gestionnaire rapporte l'irritation des agentes de conformité devant certaines pratiques de RSG provenant de minorités culturelles. Attribuant ces pratiques à la culture des RSG concernées, la gestionnaire estime que les employées doivent chercher à influencer et à susciter des changements progressifs plutôt qu'à imposer des diktats.

Des fois, [les agentes] reviennent, elles sont fâchées : « Ah! Chez elle, c'est sale [...] et moi je lui dis que c'est important la salubrité et elle s'en occupe pas et tout. » Et là, des fois je suis obligée de dire : « Oui, mais regarde, elle, dans son pays, si le mur est gris et que c'est correct et que c'est pas important pour elle, bien, ça l'est pas plus maintenant, tu sais, ça fait qu'on va la prendre où elle est et on va essayer de l'influencer pour l'amener ailleurs. » [...] L'agente de conformité se fait dire : « Tu peux pas entrer, je fais ma prière, tu reviendras dans 15 minutes. » Bien, elle dit : « Je suis-tu obligée, moi, d'accepter ça, tu sais, de revirer de bord comme ça? » « Mais regarde, ça fait partie de sa culture, elle a sa prière à faire, tu iras en faire une autre et tu reviendras plus tard » [...]. Les parents qui choisissent de mettre leur enfant là, bien, ils le font en connaissance de cause. (E-BC)

Nous traiterons plus à fond des enjeux de la diversité culturelle dans le chapitre sur l'adaptation du BC aux caractéristiques géographiques et culturelles de son territoire.

4.3.3- Les facteurs facilitant le rôle de surveillance

Plusieurs gestionnaires mentionnent que la qualité des relations avec les RSG et les liens de confiance facilitent l'exercice du rôle de surveillance. L'approche de soutien adoptée pour exercer le mandat de surveillance est un autre facteur facilitant; elle est appréciée par les RSG et favorise leur collaboration. La compétence des agentes de conformité, leur habileté à intervenir, leur « tempérament » orienté vers l'entraide, contribuent à créer de bonnes relations avec les RSG et à leur offrir un soutien approprié.

L'exercice du rôle de surveillance est en outre plus facile lorsque le BC et les RSG ont une conception commune de ce qu'est un service de garde de qualité. La cohérence dans l'interprétation de la réglementation, qui renvoie à l'enjeu de l'harmonisation traité plus haut, est un autre facteur favorable, de même que les différents moyens mis en œuvre pour augmenter cette cohérence, comme les rencontres de discussion entre les membres de l'équipe du BC et avec d'autres BC.

4.4- L'appréciation du processus de surveillance par les RSG

Les RSG rencontrées en groupes de discussion ont donné leur appréciation du processus de surveillance. Globalement, elles s'en disent satisfaites : « C'est positif, ça se passe bien »; « C'est bien, je n'ai rien à redire » (GD-RSG).

Quelques RSG ont indiqué spontanément des éléments du fonctionnement actuel qu'elles apprécient : le caractère respectueux de l'agente, son attitude positive, de même que le caractère complet et constructif des visites.

Divers aspects négatifs du fonctionnement actuel sont cependant mentionnés par certaines RSG. Ces éléments représentent des pistes d'amélioration. Contrairement à ce qu'on aurait pu penser, plusieurs commentaires ne vont pas dans le sens de revendiquer un allègement de la surveillance, au contraire.

Quelques RSG semblent juger certaines visites un peu trop rapides, « pas assez complètes » et « légères » : on estime que certaines choses importantes ne sont parfois pas évaluées, notamment des éléments de sécurité (vérification des détecteurs, etc.). Un petit nombre de RSG estiment que l'intervention des RSG auprès des enfants et l'application du programme éducatif ne sont pas assez surveillées et vérifiées : « C'est parfois beaucoup trop rapide, elles ne prennent pas le temps de voir comment on intervient auprès des enfants. » Dans le même sens et à l'instar de certains BC, des RSG considèrent que les visites ne sont pas assez fréquentes.

Par ailleurs, quelques RSG expriment un certain inconfort lié au fait de connaître personnellement l'agente de conformité chargée de la visite de surveillance. Elles estiment que, dans un souci de neutralité et d'objectivité, cette possibilité ne devrait pas exister et que les agentes de conformité devraient toutes être des personnes externes. D'autres semblent remettre en question la formation, les connaissances et les compétences de certaines agentes de conformité.

Concernant les visites, quelques RSG parlent de la perte du caractère humain de la démarche telle qu'elle s'exerçait avant. Certaines RSG ont en effet le sentiment que les agentes de conformité ont « moins d'intérêt pour ce qu'elles font personnellement » : ces dernières s'en tiennent à une « liste de critères », sans aller plus loin, certains efforts et certaines réalisations relevant d'une initiative personnelle des RSG n'étant pas forcément remarqués. Une

répondante explique : « Les choses qu'on fait par nous-mêmes passent inaperçues, alors qu'avant j'avais des félicitations pour tout ça. » Pour sa part, une RSG reproche à son agente de conformité le caractère un peu trop minutieux et « maniaque » de ses vérifications, celle-ci pouvant parfois vérifier des détails jugés « ridicules », par exemple, le code postal manquant d'une personne venant très rarement chercher l'enfant.

D'autres regrettent de ne pas avoir accès aux commentaires de l'agente de conformité à la suite de la visite. Contrairement à ce qu'on a pu déduire des entretiens avec les gestionnaires de BC, il semble que les RSG ne reçoivent pas toutes une copie des résultats de la visite. Des RSG estiment qu'elles devraient être systématiquement informées de ces résultats, dans un but de transparence et dans un but constructif. Dans certains cas, on pense que cela pourrait permettre d'éviter certains conflits. « Donner une copie signée des résultats devrait être obligatoire », souligne une RSG.

Quelques RSG expriment de plus un inconfort lié au « manque de respect » de leur agente de conformité, qui a trop tendance, selon elles, « à fouiller dans la maison » et à « se permettre beaucoup de choses » : « Elle fouille toute seule dans ma maison... mais ce n'est pas une institution, c'est une maison privée... je trouve ça insultant, ce n'est pas une façon de faire. » À ce sujet, d'autres RSG présentes aux rencontres ont cependant réagi. La grande majorité considère que les agentes de conformité ont une attitude polie et respectueuse. En outre, elles estiment que, dans le cadre d'une visite de surveillance, les agentes de conformité doivent faire le nécessaire pour accomplir leur travail. Les vérifications en profondeur leur semblent tout à fait nécessaires, certaines RSG pouvant être tentées de cacher certaines choses. « Pour moi, c'est très correct que l'agente vérifie beaucoup de choses, c'est pour la sécurité des enfants », dit l'une d'elles. « C'est normal qu'elles fouillent, faut être conscient qu'il y a des personnes qui cachent encore des enfants dans les garde-robes et qui essayent de tromper le BC le plus qu'elles peuvent », affirme une autre.

Finalement, quelques commentaires isolés traduisent une certaine difficulté à gérer les visites de surveillance ayant lieu durant le dîner, moment jugé crucial et nécessitant une surveillance des enfants difficilement compatible avec la disponibilité nécessaire lors des visites : « Si l'agente arrive sur l'heure du dîner, c'est pas pratique, ça décale toute la journée. » La grande majorité comprend cependant que des visites à ce moment de la journée, afin de vérifier certains éléments particuliers, sont nécessaires : « C'est normal qu'elles viennent sur l'heure du lunch pour pouvoir vérifier ce qu'on donne à manger aux enfants. » (GD-RSG)

5- RENOUELEMENT DE LA RECONNAISSANCE DES RSG

Les BC devaient, entre le moment de leur création le 1^{er} juin 2006 et le 31 mars 2007, avoir procédé au renouvellement de la reconnaissance de toutes les RSG de leur territoire. Nous avons voulu savoir comment cette opération de renouvellement s'était déroulée et connaître les enseignements tirés par les BC en vue de la prochaine opération de renouvellement, qui aura lieu trois ans après la première.

5.1- Une opération extrêmement exigeante pour les BC, mais relativement satisfaisante pour les RSG

La presque totalité des gestionnaires rencontrés expriment d'entrée de jeu que l'opération de renouvellement a été extrêmement exigeante, même quand elle s'est bien passée. Visiter chaque milieu de garde, faire une entrevue du conjoint et des autres personnes de plus de 14 ans vivant avec la RSG et vérifier les absences d'empêchement, en plus d'interviewer la RSG

et de constituer ou de compléter le dossier de chacune en s'assurant qu'elle a suivi les formations requises, soumettre le dossier au conseil d'administration, tout cela s'est avéré une tâche colossale. À titre d'illustrations, on peut relever des expressions telles que « un gros rush », « une course contre la montre », « c'était fou », « une course folle », « mon équipe était à terre ».

Par ailleurs, dans de nombreux BC, les gestionnaires déplorent que, pour respecter les délais, les renouvellements ont été réalisés de manière expéditive. La qualité de l'opération en a souffert : « Je doute de la rigueur de ce travail-là », dit l'une. « Ça a pas été fait de façon très professionnelle », déclare une autre, qui précise que le BC a dû se contenter d'un exercice essentiellement administratif, effectué pour répondre aux exigences de la Loi.

Deux facteurs, mentionnés par plusieurs répondantes, semblent avoir rendu l'opération encore plus difficile. D'abord, le processus de renouvellement de la reconnaissance des RSG survenait simultanément avec toutes les démarches de mise en place du BC, comme la formation des agentes ou la constitution d'états financiers distincts de celui du CPE, qui étaient déjà très exigeantes, ainsi qu'avec les tâches régulières du BC, comme les trois visites de surveillance au cours de l'année et la reconnaissance de nouvelles RSG. À cet égard, quelques gestionnaires signalent que le renouvellement de reconnaissance des RSG aurait pu attendre un an, le temps que le BC soit mieux implanté. Ensuite, plusieurs font valoir la difficulté de renouveler la reconnaissance de RSG qui leur étaient préalablement inconnues, dont on ignorait les forces et les difficultés, dont on ne connaissait pas le travail : « Faire un bilan avec quelqu'un que tu connais pas, ça marche pas. » (E-BC)

Certaines gestionnaires évoquent également d'autres facteurs qui ont contribué à la difficulté. Quelques-unes soulignent le moment de l'année où est survenue l'instauration des BC, juste avant les vacances d'été du personnel du BC mais aussi des RSG, rendant plus difficile l'organisation et le déroulement de l'opération puisque les personnes n'étaient pas disponibles. Dans un BC, les changements de personnel au cours des premiers mois ont aussi nui à l'opération de renouvellement.

Si donc l'opération a été exigeante pour le BC et ses employées, certaines gestionnaires soulignent qu'elle a été difficile aussi pour les RSG – parfois inquiètes et ayant besoin de soutien, ou souhaitant simplement qu'on leur consacre plus de temps – et même pour les parents. En groupes de discussion, les RSG rencontrées ont semblé toutefois assez satisfaites de la façon dont le renouvellement de leur reconnaissance s'est fait : « La façon de procéder a été très correcte »; « C'était satisfaisant, il n'y avait rien à changer »; « Les informations étaient suffisantes, rien ne manquait » (GD-RSG).

Par ailleurs, dans le cadre du renouvellement de leur reconnaissance, les RSG devaient présenter une description de leur programme éducatif. Pour plusieurs RSG rencontrées, la tâche s'est avérée lourde et difficile, parce qu'elle faisait appel à des connaissances que certaines disaient ne pas avoir : « Les filles n'ont pas toutes le même bagage pédagogique »; « C'est ridicule, ils ont fait un questionnaire de niveau universitaire » (GD-RSG). Pour quelques autres, ce fut toutefois plus facile : « C'est simple, il suffit de traduire en mots ce qu'on fait au quotidien. » En outre, selon les RSG, le soutien offert par le BC pour décrire le programme éducatif a été inégal. Certaines mentionnent avoir eu une rencontre et reçu du soutien, d'autres ont uniquement reçu de l'information écrite par la poste, certaines finalement n'ont reçu ni information ni aide.

La plupart des RSG disent avoir été informées sur la façon dont le renouvellement serait fait, notamment de la visite du service de garde et de l'entrevue de la RSG. L'information à ce sujet

a été donnée à la plupart au cours d'une réunion, pendant la première réunion pour un certain nombre, ultérieurement pour d'autres, le programme de la première réunion étant déjà très chargé.

5.2- Les moyens utilisés par les BC

Plusieurs BC ont mis au point des outils maison, souvent à partir d'outils existant antérieurement au CPE, pour faciliter le processus de renouvellement des reconnaissances, notamment pour guider l'entrevue avec la RSG. Dans un cas, on s'est plutôt basé sur un guide mis au point par une association de services de garde.

Dans un BC, on a distribué aux RSG un bref questionnaire qui devait être rempli par les parents, une façon de se renseigner sur des RSG que le personnel du BC ne connaissait pas et qu'il devait évaluer. Ayant été mis au courant, le Ministère est toutefois intervenu auprès du BC en lui indiquant qu'il outrepassait son mandat. La gestionnaire déplore avoir ainsi été coupée d'un éclairage qu'elle considère très pertinent sur les services de garde coordonnés par le BC.

Le renouvellement de la reconnaissance des RSG est une responsabilité qui échoit généralement aux agentes de conformité. Dans les BC ayant participé aux entrevues, celles-ci ont effectivement le plus souvent réalisé la visite du milieu physique requise dans le cadre du renouvellement. Plusieurs gestionnaires mentionnent toutefois que pour les autres activités liées au renouvellement (comme les entrevues avec la RSG, le conjoint, les autres membres du ménage de plus de 14 ans), d'autres membres du personnel ont pu prêter main-forte aux agentes de conformité : la directrice, son adjointe, la coordonnatrice du milieu familial, les agentes de soutien pédagogique.

Certaines répondantes relèvent l'importance des déplacements et du nombre d'heures de travail que le personnel a dû effectuer en dehors des heures normales pour s'acquitter de la tâche. Ces heures de travail, rémunérées en temps supplémentaire dans certains cas, ont plutôt été reprises en temps à d'autres moments dans d'autres cas.

Voyant qu'elles ne pourraient réussir à renouveler la reconnaissance des RSG dans le délai prescrit, certaines gestionnaires ont demandé au Ministère un délai. S'il semble qu'aucun délai n'ait été accordé par le Ministère, quelques répondantes admettent néanmoins avoir dépassé un peu la date butoir du 31 mars. Dans un cas, on nous dit que les renouvellements ont été terminés en juin seulement.

Différents autres moyens ont été utilisés pour accélérer le processus de renouvellement. Dans un BC, on a demandé aux RSG de remplir un questionnaire pour réduire le temps d'entrevue, laquelle a été le plus souvent menée au téléphone plutôt qu'en personne. Dans un autre, on a réservé une salle en soirée sur le territoire pour y rencontrer successivement les conjoints des RSG. Ailleurs, une répondante déplore que son BC ait dû cesser de répondre aux demandes de soutien des RSG pour se consacrer exclusivement au renouvellement des reconnaissances.

Un BC fait figure d'exception quant à sa façon de gérer le temps pour s'acquitter de sa tâche de renouvellement des reconnaissances. Alors que l'ensemble des gestionnaires semblent avoir, à leur corps défendant, procédé d'une manière expéditive pour respecter les délais, ce BC rapporte des entrevues très longues au début, cinq à six heures, si longues que des RSG s'en sont plaintes et que le processus a été revu pour s'en tenir à des rencontres d'environ deux heures. Les agentes de conformité ont alors réalisé les visites à deux, l'une se chargeant de l'entrevue avec la RSG pendant que l'autre évaluait le milieu physique.

L'absence d'uniformité dans le processus de renouvellement des reconnaissances ressort des propos des RSG rencontrées et concorde avec la description faite par les gestionnaires de BC. Notons toutefois que les expériences individuelles rapportées par les RSG ne sont sans doute pas exhaustives. Ainsi, une minorité de RSG dans l'une des régions où nous avons tenu les groupes de discussion disent qu'elles n'ont pas été rencontrées en entrevue, elles ont plutôt dû remplir un questionnaire écrit. Certaines RSG rapportent avoir uniquement été rencontrées lors d'une entrevue en face à face, d'une durée de deux à trois heures, un peu moins longue pour quelques-unes. D'autres ont eu la visite d'une agente et une entrevue, durant laquelle elles ont eu aussi à remplir un questionnaire.

5.3- Les enseignements tirés et les perspectives pour le prochain renouvellement

Les RSG ont fait quelques suggestions pour améliorer le processus de renouvellement. Certaines souhaiteraient que le processus soit plus uniforme. Notamment, les personnes n'ayant pas eu d'entrevue en face à face le regrettent et jugent que cette étape aurait dû être commune à toutes, estimant cette approche plus pertinente qu'un exercice écrit seul. Également, parmi les personnes ayant rempli un questionnaire, quelques-unes estiment que certaines des questions posées étaient confuses et gagneraient à être clarifiées.

Du côté des gestionnaires de BC, la vaste majorité des répondantes affirme avec confiance que le prochain renouvellement de reconnaissance ne se passera pas comme le premier. Il s'appuiera sur un examen plus approfondi de chaque cas, sur une discussion plus complète avec la RSG, qu'on prendra le temps de mieux écouter. Le prochain renouvellement sera une démarche de plus grande qualité, qui donnera lieu à un jugement plus éclairé. Quelques gestionnaires précisent qu'on y discutera davantage du programme éducatif de la RSG, des interventions pédagogiques. L'une d'elles mentionne être déjà en train de préparer le terrain avec les RSG à cette fin : toutes les interactions entre le BC et les RSG sont mises à profit pour s'informer du travail sur le programme éducatif et pour donner des conseils à cet égard.

Qu'est-ce qui permet de penser que le prochain renouvellement de reconnaissance sera différent du premier? Selon des gestionnaires, d'abord, le contexte. Le BC et les RSG ne seront plus des inconnus l'un pour l'autre, le BC sera au fait des difficultés et des forces des RSG, le lien de confiance sera bien établi. De plus, le BC ne sera plus à ses débuts, il n'aura plus à mener de front l'opération de renouvellement et les démarches de sa propre implantation. Son personnel sera également plus expérimenté.

Ensuite et surtout, la plupart des BC vont prendre ou prennent déjà les moyens pour étaler dans le temps le processus de renouvellement des reconnaissances, en plus de savoir qu'un étalement « naturel » surviendra avec les départs de RSG et l'arrivée de nouvelles. Résolues à ne pas revivre la difficile expérience du renouvellement en bloc des reconnaissances, plusieurs gestionnaires ont déjà commencé à procéder au deuxième renouvellement des RSG. À cette fin, certaines ont invité toutes les RSG à être précocement réévaluées. D'autres ont limité l'invitation aux RSG qu'elles considèrent les meilleures. Dans un BC, on a demandé aux RSG d'indiquer si elles souhaitaient que leur renouvellement soit examiné dans l'an 1, 2 ou 3 après le premier renouvellement, de manière à établir un calendrier. Quant aux BC qui n'ont pas encore entrepris les deuxièmes renouvellements, la plupart d'entre eux comptent bien avoir plus de temps pour le faire que la première fois. Ils n'attendent pas l'échéance de chaque reconnaissance pour le faire : « On n'attendra pas que ça fasse trois ans [...]. À partir du mois de janvier, je vais lancer l'invitation. » (E-BC) Une autre parle d'un étalement sur un an. Quelle que soit la modalité adoptée, l'objectif poursuivi par les BC est le même : étaler les renouvellements afin d'avoir plus de temps pour compléter l'opération. Notons que les gestionnaires précisent qu'elles demanderont toujours l'accord des RSG, parfois même par

écrit, avant de devancer le renouvellement de leur reconnaissance. De l'avis de plusieurs, cet accord est facile à obtenir, d'autant plus qu'avant la création des BC, les RSG étaient soumises à un renouvellement annuel de leur reconnaissance. Qui plus est, au dire de certaines gestionnaires, des RSG n'auraient pas aimé la manière expéditive utilisée la première fois et veulent faire en sorte que le BC ait le temps de mieux faire les choses.

Parmi les quelques répondantes de BC qui ne comptent pas devancer le renouvellement de certaines RSG, une gestionnaire indique qu'elle planifiera toutefois toute l'opération de renouvellement et préparera les outils afin de pouvoir procéder rondement quand le moment sera venu.

6- RELATIONS ENTRE LE BC ET LES RSG

Nous avons voulu savoir comment les gestionnaires de BC qualifient leurs relations avec les RSG et comment elles expliquent les succès obtenus ou les difficultés éprouvées dans l'établissement de ces relations. Nous avons aussi recueilli le point de vue des RSG rencontrées en groupes de discussion. Connexe au sujet, la question des plaintes formulées par les RSG à l'endroit du BC est aussi abordée.

Notons que les relations avec les RSG se tissent au fil des échanges, notamment au cours des interventions du BC auprès de celles-ci, que ce soit pour assurer du soutien, exercer la surveillance ou renouveler les reconnaissances. Dès lors, différents aspects des relations entre le BC et les RSG ont forcément déjà été abordés dans ce rapport. Ils sont repris et complétés ici de façon plus systématique.

6.1- Les relations dans les débuts du BC : l'opinion des gestionnaires

Au lendemain de la mise en place des BC, de nouvelles relations étaient à établir entre ceux-ci et les RSG. Certaines gestionnaires de BC estiment que ce fut une période très difficile.

6.1.1- L'adaptation au changement

Plusieurs gestionnaires parlent d'une période de deuil vécue au début par les RSG qui ont dû quitter leur ancien CPE. Certaines évoquent aussi le deuil des travailleuses du BC qui avaient dû se séparer d'une partie des RSG qu'elles coordonnaient antérieurement, ou simplement du deuil de travailler au sein d'une organisation plus petite. On rapporte que le rattachement des RSG au BC a été vécu par plusieurs comme un « mariage forcé » (E-BC), un changement auquel on avait du mal à se faire :

La première année, je pense que les gens étaient pas prêts à vivre ce changement-là. Pour les dames qui nous ont été transférées de d'autres CPE, [...] elles avaient choisi de se faire reconnaître par tel CPE et puis là, elles ont l'obligation de quitter ce CPE-là pour venir ici, ça fait que je peux comprendre que ça doit être difficile. [...] ça fait qu'on leur a donné un temps, mais ça a été dur. (E-BC)

Des RSG exprimaient alors ouvertement des craintes, des regrets ou reprochaient au BC de ne pas fonctionner comme leur ancien CPE. Les gestionnaires qui évoquent ces difficultés estiment que les relations avec les RSG se sont beaucoup améliorées depuis ce temps. L'une d'elles précise : « Si on compare au début où elles nous engueulaient, où elles étaient pas contentes, bien maintenant, nos conversations sont plus conviviales, on est capable de rentrer en relation. » (E-BC) Une autre gestionnaire mentionne que si certaines RSG qui étaient en

congé de maternité au moment de la création du BC sont encore vindicatives, c'est « parce que ces personnes-là avaient pas fait leur deuil en même temps que les autres » (E-BC).

6.1.2- Des réactions qui peuvent varier selon les relations que les RSG entretenaient avec leur ancien CPE

Nous venons de voir que plusieurs gestionnaires font état du deuil que les RSG ont vécu après avoir dû se séparer du CPE qui les coordonnait antérieurement. Il faut toutefois ajouter que les RSG de chaque BC provenaient le plus souvent de plusieurs CPE différents et que leur réaction au changement d'affiliation a pu varier selon le genre de relations qu'elles entretenaient auparavant avec leur CPE. Une gestionnaire résume :

[...] il y a des RSG qui avaient pas ou presque pas de soutien [de leur CPE], ça fait qu'eux autres, c'était une délivrance, elles nous attendaient avec impatience, mais il y a d'autres RSG [la majorité] qui étaient très bien avec leur CPE, qui avaient pas envie de perdre les liens qu'elles avaient créés et qui étaient inquiètes. (E-BC)

À ces deux catégories s'en ajoute une troisième, composée de RSG qui avaient des relations conflictuelles avec leur CPE. Celles-ci étaient fortement sur la défensive face au BC : « Elles sont arrivées d'un milieu qui était très contrôlant, ça fait qu'eux autres, elles ont vraiment eu peur d'être contrôlées. » (E-BC)

Il est intéressant de noter que l'attitude réfractaire à la surveillance manifestée par des RSG dans les débuts du BC s'explique, selon certaines gestionnaires et comme dans le cas qui vient d'être relaté, par des expériences antérieures négatives des RSG avec un CPE très contrôlant. Pour d'autres gestionnaires toutefois, c'est plutôt l'absence antérieure d'encadrement vécue par les RSG qui expliquerait leurs réticences initiales à l'égard du rôle de surveillance du BC.

Par ailleurs, certaines des gestionnaires rencontrées parlent de la difficulté à réunir des personnes venues de CPE différents, qui avaient chacun leur façon de faire et leurs exigences. Pour le BC, cela signifie de composer avec des RSG qui n'ont pas toutes les mêmes connaissances. Ainsi, comme on l'a vu à propos du soutien, le bagage très différent des RSG au plan pédagogique rend l'intervention du BC plus difficile et déteint sur les relations avec certaines RSG. Également, les différences dans la capacité des RSG à assurer la gestion administrative de leur service de garde (parce que, dans certains cas, c'était le CPE auparavant qui s'en occupait) ont des répercussions sur les relations avec le BC, comme on le verra plus loin.

Contrairement à ce que nous avons vu précédemment, une gestionnaire de BC explique que c'est avec les RSG qui n'ont pas changé d'affiliation lors de la création du BC que les difficultés ont été plus marquées. La gestionnaire, qui dit que d'autres BC ont vécu le même phénomène, fait l'hypothèse que les RSG qui changeaient d'affiliation s'attendaient aussi à d'autres changements, mais pas celles qui demeuraient avec le même CPE-BC. Ce sont elles qui ont manifesté plus de résistance quand, par exemple, il s'est agi pour le BC de désormais louer du matériel pédagogique au lieu de le prêter.

6.1.3- L'intervention jugée inopportune de certains tiers

Il faut aussi mentionner l'intervention de certains tiers qui a nui aux relations entre RSG et BC dans les débuts d'existence de quelques BC. Deux gestionnaires évoquent l'intervention de CPE n'ayant pas obtenu l'agrément de BC et auxquels les RSG étaient auparavant rattachées. Ces CPE ont, selon l'une des gestionnaires, conservé des liens avec les RSG et appelaient au

BC pour critiquer. Une autre gestionnaire précise que les RSG sollicitaient l'avis de leur ancien CPE sur les façons de faire du BC et contestaient ensuite celles-ci en s'appuyant sur les propos du CPE. Une mise au point avec les CPE concernés, en plus du passage du temps, ont heureusement résolu la situation.

Deux autres gestionnaires déplorent le climat de méfiance à l'endroit du BC alimenté par d'autres tiers qui portaient de la prémisse que celui-ci chercherait à exercer un contrôle indu sur les RSG. Dans ce contexte, le moindre geste du BC était scruté à la loupe, mis en doute quant à sa conformité à la réglementation. D'où un fonctionnement peu efficace. En réponse, ces BC ont revendiqué qu'on leur laisse le temps de faire leurs preuves. Notons que dans un cas, la méfiance était le fait d'un petit groupe de RSG, dans l'autre, elle semblait plus généralisée.

6.2- En général, des relations qui sont maintenant bonnes selon les gestionnaires

Il appert que les relations entre le BC et les RSG se sont significativement améliorées au fil du temps. La plupart des gestionnaires rencontrées considèrent que leurs relations avec les RSG sont maintenant bonnes ou très bonnes. « Super! », affirme une gestionnaire (E-BC).

À preuve de ces bonnes relations, plusieurs mentionnent les commentaires positifs formulés par les RSG concernant les activités du BC ou l'intervention des agentes et le soutien qu'elles apportent. Une gestionnaire rapporte à quel point l'agente de conformité est appréciée par les RSG qui avaient certaines appréhensions avant de la connaître. Une autre évoque plus généralement l'appréciation globale des RSG : « On se le fait dire : "On en a parlé entre nous autres et on est contents de notre BC. Chapeau!" » (E-BC)

Plusieurs gestionnaires voient dans le fait que les RSG participent activement aux activités du BC un indicateur de bonnes relations, de même que leur plaisir manifeste à se rencontrer lors des activités. Dans un BC toutefois, la participation relativement modeste aux activités du BC a amené celui-ci à demander aux RSG de répondre de façon anonyme à un questionnaire. Celles-ci n'en ont pas moins exprimé leur appréciation presque unanime du BC.

Une gestionnaire souligne que la collaboration des RSG, par exemple pour procéder précocement au renouvellement de la reconnaissance, est un indice de bonnes relations. Les appels au BC pour demander de l'information ou pour discuter montrent que les RSG se sentent à l'aise et en confiance, selon d'autres gestionnaires. Autres preuves qui témoignent de la qualité des relations : des agentes de conformité ont constaté une baisse de stress chez les RSG depuis la création du BC, ou encore l'absence de plainte de la part de RSG. Une gestionnaire souligne enfin que les cadeaux offerts par les RSG aux agentes de soutien pédagogique sont manifestement des indices d'appréciation.

L'évaluation de la qualité des relations se fait parfois par comparaison. Un point de comparaison est la situation des RSG rattachées à d'autres BC. L'une des gestionnaires rencontrées rapporte que des RSG, après une rencontre avec des RSG provenant d'autres BC, lui ont exprimé leur appréciation : « On voulait juste te dire franchement, mon Dieu qu'on est bien chez nous! » (E-BC) La comparaison se fait aussi et surtout entre les relations actuelles du BC avec les RSG et celles qui existaient au moment de la création du BC. Comme nous l'avons mentionné précédemment, de nombreuses gestionnaires estiment que les relations sont maintenant meilleures que dans les débuts du BC.

6.3- Les facteurs favorisant les bonnes relations

Comment les gestionnaires de BC expliquent-elles la qualité des relations qu'elles entretiennent avec les RSG? En lien avec ce qui est mentionné plus haut concernant l'amélioration des relations depuis la création des BC, le temps apparaît comme un facteur important : on apprend à se connaître, à se faire confiance, mais « c'est pas quelque chose qui se fait du jour au lendemain » (E-BC). Certaines estiment qu'il y a encore du travail à faire, mais qu'on est sur la bonne voie.

Par ailleurs, la raison la plus souvent exprimée par les gestionnaires pour expliquer leurs bonnes relations avec les RSG est le respect, l'écoute et le soutien que le BC démontre à l'endroit des responsables, ce qui engendre chez les RSG le sentiment d'être « comprises et accueillies » (E-BC), de ne pas être jugées. Pour illustrer le respect, une gestionnaire mentionne des petites attentions envers les RSG, comme le fait de ne pas téléphoner après 11 h car c'est la période exigeante du dîner dans les services de garde ou l'habitude de vérifier systématiquement à la fin d'une conversation téléphonique si la RSG a eu réponse à ses questions. D'autres répondantes parlent du respect de l'autonomie des RSG et de la non-ingérence dans leurs affaires comme une clé pour des bonnes relations. Outre le respect, la souplesse du BC est aussi un facteur favorable aux bonnes relations. Ainsi, accorder l'importance qui leur est due aux commentaires des RSG et tenter d'ajuster l'intervention du BC en conséquence contribue aux bonnes relations.

Dans un autre ordre d'idées, certaines gestionnaires soulignent la pertinence d'une approche personnalisée avec les RSG : « Je me suis fait un devoir d'apprendre leur nom [...] c'était une grande crainte, la perte d'identité, la perte d'appartenance. » (E-BC) Une autre mentionne les cartes de Noël personnalisées envoyées à chaque RSG. Une autre encore relève l'importance pour la directrice du BC d'être disponible pour les RSG.

La cohérence, la transparence et l'honnêteté du BC dans ses échanges avec les RSG sont aussi mentionnées comme des éléments favorables à une bonne relation avec les RSG. Une gestionnaire raconte ainsi avoir réuni les RSG pour discuter du délicat sujet de la surfacturation et les informer que des mesures allaient bientôt être prises à cet égard. Une autre souligne qu'expliquer les décisions prises par le BC, de même qu'oser avouer son ignorance, favorisent aussi les relations saines avec les RSG.

Si les gestionnaires expliquent les bonnes relations avec les RSG surtout par des attitudes constructives du BC, l'une des répondantes mentionne aussi que la conscience professionnelle des RSG et l'importance qu'elles accordent à la qualité de leur service sont des facteurs qui favorisent les bonnes relations avec le BC. Une autre souligne l'empathie et l'ouverture d'esprit réciproque du BC et des RSG : « Elles comprennent notre position parfois quand on prend certaines décisions, comme on essaie de comprendre leur position à elles aussi. » (E-BC)

6.4- Les facteurs qui nuisent aux bonnes relations

En dépit du fait que la plupart des gestionnaires rencontrées font état de bonnes relations avec les RSG, quelques-unes émettent des réserves, surtout pour dire que leurs relations sont bonnes avec la grande majorité des RSG, mais qu'elles sont moins harmonieuses avec un petit nombre de responsables. Cela est dû, disent-elles, à la personnalité des individus, à l'attitude réfractaire de quelques-unes à l'égard de la surveillance ou au fait de se faire rappeler certaines obligations.

Plusieurs gestionnaires indiquent que la grande taille du BC est source de difficultés dans les relations avec les RSG. L'une d'elles évoque l'expérience difficile d'une dizaine de RSG constituant l'ensemble du volet milieu familial d'un CPE qui se sont senties noyées dans la masse après la création du BC. Une autre souligne qu'avec près de 150 RSG à coordonner, « ça peut pas être parfait pour tout le monde [...] c'est sûr qu'il y en a qui sont pas d'accord avec tel ou tel aspect, l'idée, c'est d'essayer de satisfaire la majorité » (E-BC). Dans trois autres BC, la taille de l'organisation est directement établie comme une source de difficultés dans les relations avec les RSG. Selon l'une des gestionnaires, les RSG voudraient recevoir des services plus personnalisés et avoir plus fréquemment l'occasion de fonctionner en sous-groupes, ce qui est difficile à mettre en place compte tenu du nombre important de RSG rattachées au BC. Une autre répondante donne l'exemple, évoqué plus tôt dans ce rapport, des protestations de RSG quand le BC a repoussé d'une journée le versement de la subvention, à cause du nombre important de dossiers qu'il avait à traiter. Une autre gestionnaire distingue quant à elle les relations interpersonnelles entre les employées du BC et les RSG, qu'elle estime très bonnes, et les relations des RSG avec le BC comme structure administrative, qui ne sont pas aussi harmonieuses. À cause de la taille du BC, le fonctionnement est moins souple, plus bureaucratique qu'à l'époque du CPE. « Il y a plus de normes, de rigidité », précise-t-elle (E-BC). Et elle donne comme exemple le fait que le BC n'a pas le temps d'appeler une RSG si elle tarde à envoyer sa fiche d'assiduité en vue du versement de sa subvention, alors qu'avant on le faisait. En outre, le BC, devant relayer les exigences du Ministère, est parfois perçu moins favorablement par les RSG : « Si la loi, la circulaire qui sort est plate, par la bande, ça devient un peu le bureau coordonnateur [qui en porte la responsabilité]. » (E-BC) La perception de la composante administrative du BC relègue alors au second plan l'approche individuelle des agentes.

Comme nous le disions précédemment, certains BC mentionnent la difficulté de réunir des personnes venues de CPE différents, notamment en ce qui concerne les différences dans le degré d'autonomie des RSG au chapitre de la gestion de leur service de garde. On se rappellera que certains CPE offraient les Services Plus, lesquels dégageaient pratiquement les RSG de toute charge administrative. La valorisation de leur statut de travailleuses autonomes par le BC et sa conséquence, avoir à s'occuper soi-même de la gestion de son service, n'est pas prise de toutes les RSG. Une gestionnaire allègue à ce propos que si une partie des RSG est satisfaite de cet accent sur l'autonomie, d'autres aimaient mieux se faire mater. En conséquence, les relations avec les RSG concernées sont parfois moins bonnes; celles-ci ont l'impression de bénéficier de moins de services qu'auparavant ou encore qu'elles ne font que remplir des papiers. Dans un autre BC toutefois, les RSG sont contentes du changement : elles réalisent qu'elles sont capables dorénavant d'assurer la gestion de leur service et que ce n'est pas si difficile finalement.

6.5- L'opinion des RSG sur la qualité de leurs relations avec le BC

L'opinion des RSG sur la qualité de leurs relations avec le BC concorde avec celle des gestionnaires de BC : une majorité de RSG dresse un bilan globalement favorable, voire pour certaines très favorable, de leurs relations avec le BC. Ainsi, les participantes ont été invitées, dans trois des cinq groupes de discussion, à quantifier, sur une échelle de 1 à 10 (10 signifiant de très bonnes relations) la qualité de leurs relations avec le BC, et un grand nombre d'entre elles ont attribué une note supérieure ou égale à 8. Globalement, une large majorité estime donc que les choses fonctionnent très bien avec leur BC. À l'instar des gestionnaires de BC, certaines RSG admettent cependant qu'il y a eu une période plus ou moins facile d'ajustements, une « transition difficile », ce qui est maintenant chose du passé : « Tout va bien », affirme une RSG. « Les relations sont bonnes, ça va super bien », dit une autre. « Je

suis très satisfaite; il y a eu des ajustements au début mais aujourd'hui ça va super bien », déclare une troisième.

De façon générale, les points satisfaisants principalement mis en avant par les RSG concernant leur relation avec leur BC ont trait notamment à la qualité du soutien technique et de l'aide pédagogique reçus, même si, comme on l'a vu plus tôt, quelques RSG se plaignent au contraire de l'incompétence de leur agente de soutien. On évoque aussi la meilleure structure et une organisation plus efficace du BC comparativement à la situation antérieure, ainsi que la qualité du service et de l'accueil et la serviabilité du personnel. C'est ce dernier point que révèle ce commentaire d'une RSG : « Quand j'appelle, je me sens toujours la bienvenue, je reçois un bon accueil et un service personnalisé. » Rappelons également que des RSG provenant des régions apprécient particulièrement le respect de la confidentialité assuré par leur BC.

En revanche, la principale lacune soulignée par les RSG au chapitre des relations avec le BC a trait au caractère moins familial, plus impersonnel de la relation comparativement à ce qu'elles connaissaient à l'époque de la coordination de la garde en milieu familial par les CPE. On évoque ainsi le sentiment d'une relation « d'affaires » avec le BC, moins humaine, comme le montrent les extraits suivants : « C'est une grosse machine »; « C'est un peu moins amical et sympathique qu'avant, ce n'est plus la même dynamique » (GD-RSG).

Ce sentiment d'une perte de proximité avec le BC et, plus particulièrement, avec l'agente de soutien est mis en relation étroite, tout d'abord, avec le fait d'avoir changé de structure et de travailler avec de nouvelles personnes. Ces changements ont entraîné une perte du capital de connaissance et de confiance jusque-là accumulé et quelques RSG évoquent, avec regret, la nécessité de devoir « repartir de zéro » et de « refaire ses preuves » avec la nouvelle structure. On retrouve dans les propos qui suivent des échos du deuil que certaines RSG ont dû faire et que mentionnent les gestionnaires : « Avant le CPE connaissait mes forces; avec le BC il a fallu tout recommencer; j'ai trouvé ça difficile le fait de ne pas avoir le choix, de remettre en question tout ce qu'on avait établi »; « Avant, j'avais la confiance de mon CPE, ça faisait 15 ans qu'on se connaissait... j'ai tout perdu cela avec le changement » (GD-RSG).

Des RSG associent la perte de proximité avec le BC au plus grand nombre de RSG relevant de chaque BC. Quelques-unes mentionnent ainsi l'impact de la structure jugée plus lourde de chaque BC (quant au nombre de RSG) sur l'organisation et sur la nature de certaines activités. On a le sentiment que les activités organisées sont moins nombreuses, et que l'atmosphère y est moins amicale et chaleureuse : « Les réunions ne sont plus les mêmes »; « Étant plus gros, c'est plus impersonnel ». D'autres RSG ciblent plus particulièrement le nombre plus important de RSG à qui l'agente de soutien doit maintenant offrir des services; quelques-unes ont ainsi le sentiment d'avoir perdu la relation personnelle qu'elles entretenaient auparavant avec leur agente. « Avant on était très proche de notre conseillère; maintenant cette relation n'existe plus, c'est devenu trop gros », dit l'une d'elles. Dans le même ordre d'idées, on a vu que des gestionnaires de BC soulignaient la taille du BC comme le principal obstacle aux bonnes relations entre BC et RSG. Néanmoins, il faut aussi noter que certaines RSG ont le sentiment, malgré la grosseur actuelle du BC, de recevoir un service toujours aussi bon et humain : « J'avais peur d'être un numéro, de ne plus être reconnue, mais finalement ça a bien été », déclare ainsi une RSG.

Ajoutons qu'un petit nombre de RSG estime les ressources de leur BC insuffisantes en ce qui a trait au nombre d'employés, au regard du nombre très important de RSG relevant de ce dernier : « On manque un peu de monde »; « Les ressources sont insuffisantes, la conseillère en a trop à faire » (GD-RSG). Ce manque de ressources peut se traduire par des relations

moins personnelles entre BC et RSG. Pour leur part, certaines RSG déplorent que les RSG ne s'engagent pas suffisamment dans la vie du BC.

Enfin, pour le futur, plusieurs RSG souhaitent un renforcement des liens entre elles et leur BC, l'établissement d'une plus grande relation de confiance et d'un plus grand sentiment d'appartenance vis-à-vis du BC. Les moyens que l'on suggère pour y arriver sont notamment la constitution de plus petits groupes au sein de chacun des BC, une plus grande fréquence de réunions et un plus grand nombre de sorties et d'occasions de créer des liens entre elles, de même qu'avec le personnel du BC.

6.6- Les façons de faire en cas de plainte d'une RSG à l'endroit du BC

Comme nous l'avons mentionné plus haut, quelques gestionnaires mentionnent l'absence de plainte comme indice de bonnes relations. En cas de plainte toutefois, que se passe-t-il? C'est ce que nous avons demandé aux gestionnaires rencontrées.

6.6.1- Peu de plaintes, sauf dans les débuts de certains BC

Notons d'abord que les gestionnaires rapportent peu de plaintes de la part des RSG à l'endroit du BC. Plusieurs affirment n'en avoir jamais reçu, quelques-unes en ont reçu une, deux ou trois depuis leurs débuts. Il y a même une certaine confusion chez une gestionnaire qui répond à notre question en parlant des plaintes de parents à l'endroit de certaines RSG plutôt que des plaintes de RSG à l'endroit du BC. Il existe de plus un flou entre une plainte formelle à l'endroit du BC et une plainte informelle, quand par exemple une RSG exprime une insatisfaction. Une gestionnaire de BC précise qu'elle n'a pas reçu de plainte en bonne et due forme, « c'est [...] des remarques dans des réunions, elles appellent, elles nous envoient un e-mail, elles sont pas contentes de telle affaire » (E-BC). Autre exemple, une gestionnaire mentionne l'appel d'une RSG qui n'avait pas aimé que l'agente de conformité cogne à la porte et entre sans attendre qu'elle lui ouvre. La gestionnaire précise : « Quand il y a un commentaire comme ça, je fais pas un gros dossier, mais je le traite comme une plainte. » (E-BC)

Les gestionnaires concernées donnent des exemples des plaintes reçues : une RSG, faisant elle-même l'objet de plusieurs plaintes de parents, se plaint du processus de traitement des plaintes du BC; une RSG qui n'avait pas rempli correctement les fiches d'assiduité se plaint de ne pas avoir reçu sa subvention; une RSG se plaint du stress vécu quand le BC lui a envoyé une lettre enregistrée; une RSG se plaint du contenu du rapport de la visite de surveillance.

Dans quelques BC toutefois, les plaintes semblent avoir été utilisées de façon plus organisée et systématique dans les débuts du BC. Une gestionnaire parle de plusieurs plaintes acheminées au Ministère, et ce, quelques semaines à peine après la mise en place du BC, concernant divers aspects techniques du fonctionnement du BC, par exemple le calendrier de versement des subventions. Elle explique la formulation de ces plaintes comme étant une réaction à un nouveau mode de fonctionnement qui dérangeait les habitudes des RSG. L'analyse du dossier par le Ministère démontrait que le BC était dans son droit, mais ce dernier a subséquemment réuni les RSG, leur a expliqué le fonctionnement adopté et a négocié certains ajustements. La gestionnaire d'un autre BC nous parle de plaintes anonymes d'un groupe de RSG soumises au Ministère dans les premiers mois d'existence du BC. Ces plaintes, en plus de porter en partie sur des points considérés comme des vétilles, reposaient, selon la gestionnaire, sur de l'information inexacte et elle avoue en avoir été ébranlée. Là encore, des rencontres avec les RSG ont été organisées par le BC pour expliquer le fonctionnement du BC.

6.6.2- La procédure de traitement des plaintes à l'endroit du BC

Nous avons demandé plus généralement aux gestionnaires ce qui se passait en cas de plainte à l'endroit du BC.

Comme nous l'avons vu ci-dessus, ces plaintes sont parfois transmises directement au Ministère par la RSG. L'une des gestionnaires précise que le Ministère a publicisé cette façon de faire dès les débuts des BC.

Quand la plainte est plutôt acheminée au BC, c'est habituellement la directrice qui la reçoit. Si la plainte concerne quelqu'un de l'équipe terrain, la directrice estime jouir d'une certaine neutralité pour examiner celle-ci. La plainte peut ensuite être adressée au C. A. si elle n'est pas réglée par la directrice, ou être directement acheminée au C. A. par la plaignante. Des propos entendus par les gestionnaires, on peut conclure que la procédure de traitement des plaintes à l'endroit du BC est similaire d'un endroit à l'autre et ressemble à celle utilisée dans le cas de plaintes à l'endroit d'une RSG. Le processus décrit semble utilisé aussi bien dans les cas de plainte formelle qu'informelle. La directrice reçoit la plainte et écoute les récriminations de la plaignante. Elle entend ensuite la version de la personne qui fait l'objet de la plainte. Puis, elle analyse la situation. Dans certains BC, elle en discute avec l'équipe de travail. Elle peut ensuite tenter de rapprocher les parties et d'arriver à une solution qui convienne à tous. Une gestionnaire mentionne que si l'analyse conclut à un manquement de la part d'une employée du BC, des sanctions sont appliquées. Par ailleurs, certaines répondantes évoquent avoir organisé des rencontres de RSG pour expliquer les décisions prises à l'issue de l'analyse de la plainte, quand par exemple il s'agit d'une plainte informelle de plusieurs RSG insatisfaites d'un aspect du fonctionnement du BC.

V- LE MANDAT DES BC À L'ENDROIT DES PARENTS

Le BC est agréé pour remplir les fonctions qui lui sont dévolues sur un territoire délimité. Cette dimension territoriale de son mandat lui crée une responsabilité envers les parents, utilisateurs ou futurs utilisateurs des services de garde en milieu familial de son territoire. Il doit en connaître les principales caractéristiques et les besoins en matière de garde. De plus, en vertu de la Loi, l'une de ses fonctions est de maintenir un service centralisé d'information sur les services de garde en milieu familial. Le BC doit aussi assurer le traitement des plaintes des parents utilisant les services de garde des RSG qu'il a reconnues, ainsi que la participation de ceux-ci à la vie du BC, notamment par une présence au sein du conseil d'administration de l'organisme.

1- MOYENS UTILISÉS POUR CONNAÎTRE LES CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION ET DE SES BESOINS EN MATIÈRE DE GARDE

Quels moyens les BC utilisent-ils pour connaître la population de leur territoire, ses caractéristiques, les besoins de garde des parents, ainsi que les besoins de garde particuliers, le cas échéant?

Précisons d'abord que ce sont surtout des besoins de garde des parents de leur territoire dont se préoccupent les gestionnaires. La connaissance plus générale des caractéristiques de la population ne semble pas être une priorité; une gestionnaire souligne à cet égard n'avoir pas pris beaucoup de moyens pour ce faire depuis la demande d'agrément, d'autant que le portrait alors fait est somme toute encore récent. D'autres gestionnaires indiquent que si le besoin s'en faisait sentir, on saurait où aller chercher l'information : données officielles de Statistique Canada facilement accessibles sur Internet, renseignements provenant du centre local de développement de la région, de la ville, etc.

Selon les gestionnaires, les demandes des parents qui joignent le BC – ou s'inscrivent sur une liste d'attente régionale informatisée – parce qu'ils sont à la recherche d'un milieu de garde sont la principale source d'information quant aux besoins de garde sur leur territoire. Les BC tiennent habituellement un registre des demandes des parents – ou ont accès à des informations détaillées issues des listes d'attente informatisées – et se servent de ces données pour évaluer les besoins et, comme on l'a vu plus tôt, pour assurer la gestion des places subventionnées (notamment, pour juger des nouvelles reconnaissances de RSG à faire). Une gestionnaire, comme on l'a aussi vu précédemment, a quant à elle recours à des candidates souhaitant devenir RSG pour connaître les besoins des parents dans certains secteurs de son territoire. Une autre gestionnaire signale pour sa part envisager de faire le tour des municipalités de son territoire afin de s'enquérir des besoins de garde auprès des dirigeants locaux. Notons par ailleurs que, pour plusieurs gestionnaires, une recherche approfondie ne leur semble pas nécessaire dans les conditions actuelles puisque les places, à mesure qu'elles sont disponibles, sont toutes rapidement occupées :

Je pense pas que c'est une problématique qu'on connaisse pas bien les besoins de garde, on les connaît bien là. Peut-être au moment où l'offre et la demande vont être plus égales qu'il devra y avoir plus d'énergie à ce niveau-là, plus d'analyse, mais... à toutes les fois qu'il y a un milieu qui s'ouvre, c'est un besoin. (E-BC)

Plusieurs gestionnaires mentionnent également un autre moyen de connaître les besoins de garde sur le territoire, soit par la présence du BC dans le milieu : participation à la table de concertation en petite enfance, association avec des organismes soutenant des projets communautaires variés (défavorisation, passage à l'école, etc.), lien avec le CSSS, etc. Enfin, une gestionnaire souligne que la présence au C. A. d'un membre issu du milieu, en l'occurrence un organisateur communautaire du CSSS, permet au BC d'enrichir sa connaissance du milieu.

2- MAINTIEN D'UN SERVICE CENTRALISÉ D'INFORMATION SUR LA GARDE EN MILIEU FAMILIAL

Mentionnons d'entrée de jeu que le terme « service centralisé d'information sur la garde en milieu familial », même s'il est inscrit dans la Loi, ne semblait pas familier à quelques gestionnaires. Ces BC cependant, d'après l'information recueillie dans la suite de l'entrevue, n'en offrent pas moins un service que l'on peut qualifier de tel. Une gestionnaire quant à elle avait compris que le mandat consistait à maintenir un service d'information centralisé sur les services de garde en général, et non pas spécialement sur la garde en milieu familial.

Dans l'information fournie par le Ministère concernant cette fonction des BC, il est question de leur responsabilité d'établir des moyens pour recevoir les demandes des parents, de même que les renseignements des RSG sur les places disponibles de manière à favoriser l'appariement entre les deux. En réponse à la demande d'un parent, le BC doit être en mesure de lui indiquer des RSG qui peuvent répondre à ses besoins, afin qu'il puisse communiquer avec celles-ci. On souligne enfin que la RSG a le choix de collaborer avec le BC ou d'utiliser ses propres ressources pour pourvoir à ses places vacantes.

2.1- Les modalités du service offert

Concrètement, différents modèles de services ont été mis en place par les BC pour s'acquitter de cette fonction, plusieurs BC ayant plus d'un mécanisme. Le fait que le BC communique ou non l'information au sujet des RSG aux parents marque une première distinction entre les modèles, les BC qui ne le font pas relayant plutôt l'information concernant les parents aux RSG. L'existence d'un site Internet régional²¹ recueillant tant les besoins des parents que ceux des RSG est mis à profit dans certains BC, l'un d'eux n'ayant que ce mécanisme pour favoriser le jumelage entre l'offre et la demande. Mais voyons d'abord comment les BC reçoivent les demandes des parents.

➤ La réception des demandes des parents

Généralement, c'est par téléphone que les parents à la recherche d'une place communiquent avec le BC. Dans un cas, on répond aux questions d'ordre général des parents concernant la garde en milieu familial, mais pour la place demandée, on les dirige vers le site Internet régional en les invitant à s'inscrire sur la liste d'attente (les RSG peuvent également s'y inscrire). Ailleurs, la personne recevant l'appel prend en note le besoin des parents. Certains BC ont une boîte vocale réservée à la réception des appels des parents à la recherche de places.

Certaines gestionnaires soulignent que chaque appel d'un parent reçoit une réponse personnalisée. On en profitera pour dire au parent que les RSG ont le statut de travailleuses autonomes et pour l'informer de ce que ça implique (comme le montre l'extrait ci-dessous), on soulignera en outre l'importance de choisir un milieu de garde qui lui convienne, etc.

21. Il s'agit en fait de ce qu'on nommera par la suite les guichets régionaux d'accès aux places en services de garde.

Quelques gestionnaires mentionnent qu'elles informent les parents – ou peuvent les informer en cas de besoin – des différents modes de garde existant sur leur territoire.

➤ Un service axé sur l'information transmise aux RSG

Selon ce premier modèle, le service centralisé d'information ressemble un peu à une liste d'attente des parents tenue par le BC. Mais ce n'en est pas une, comme le précise cette gestionnaire :

Je l'informe [le parent] du fonctionnement [...] du répertoire des besoins de garde, de... de l'autonomie des responsables de service de garde, pour qu'il sache, le parent, que c'est pas parce qu'il met son nom aujourd'hui qu'il va pouvoir m'appeler dans deux mois puis dire : « Où je suis rendu dans la liste d'attente? » C'est pas une liste d'attente, c'est un répertoire des besoins, alors les responsables, quand elles ont une place qui se libère, elles peuvent combler par elles-mêmes, si elles réussissent pas à combler par elles-mêmes, elles vont nous appeler puis elles vont nous demander : « As-tu des noms à envoyer? » (E-BC)

Dans les BC qui utilisent ce mécanisme, les besoins des parents sont consignés dans un dossier. Une gestionnaire mentionne qu'elle accepte seulement d'inscrire les parents dont le besoin de garde doit débiter au plus tard dans six mois. Elle ajoute par ailleurs que si des parents perdent leur service de garde en raison de la fermeture de celui-ci, elle place leurs noms en tête de liste. Ainsi, lorsqu'une RSG demande au BC de l'aider à pourvoir à une place vacante, celui-ci regarde dans son dossier de demandes et lui fait parvenir une liste de noms de parents correspondant à la clientèle recherchée.

Un BC dont c'est le mécanisme principal du service offert procède à une mise à jour régulière de son dossier de demandes : chaque semaine, une personne téléphone à une vingtaine de parents pour leur demander de confirmer qu'ils ont toujours besoin d'une place. Dans un autre BC, on demande au parent, lorsqu'il téléphone la première fois, de confirmer à nouveau son besoin en matière de garde six mois plus tard, sinon son nom sera enlevé de la liste. Dans d'autres BC, la gestion de cette liste est jugée très difficile. Pour la mettre à jour, on compte sur les deux parties utilisatrices : sur les parents pour aviser le BC quand ils ont trouvé une place et sur les RSG pour avertir le BC si elles appellent un parent et que celui-ci leur dit qu'il a déjà trouvé (ou encore pour demander aux parents de téléphoner au BC pour l'en aviser). Or, les uns et les autres négligent souvent de donner l'information au BC.

➤ Un service axé sur l'information transmise aux parents

Dans les BC qui ont adopté ce procédé, le BC communique aux parents qui font appel à lui pour avoir une place en milieu familial des renseignements au sujet des RSG. Les parents peuvent avoir accès à cette information en se rendant au BC, elle peut aussi leur être transmise par téléphone, télécopieur ou courriel, rarement par la poste. Quelques BC ont aussi placé l'information sur leur site Internet; un autre l'a intégrée dans une boîte vocale.

L'information transmise aux parents varie selon les BC, notamment en ce qui a trait à l'exhaustivité de la liste des noms de RSG fournis et à l'indication des places vacantes.

- La liste des RSG

Pour quelques gestionnaires, le service centralisé d'information doit nécessairement comporter la liste de toutes les RSG. C'est l'information qu'elles ont reçue du Ministère ou ce qu'elles en ont déduit. Commentant ce service en comparaison de ce qu'elle faisait auparavant, cette gestionnaire souligne des insatisfactions de part et d'autre :

[...] avant, moi, quand je travaillais dans le CPE, on pouvait enlever le nom de celles [des RSG] qui était comblées jusqu'en 2010, mais maintenant on est tenu de donner le nom de tout le monde qui sont sur notre territoire. Donc, là elles ont des appels et elles en veulent pas d'appels. [...] Et là, les parents, quand ils appellent, ils disent : « Vous nous donnez des listes, on les appelle, elles sont fâchées, on les dérange. » (E-BC)

Dans d'autres BC, ce n'est pas nécessairement la liste complète des RSG qui est fournie aux parents. Certaines gestionnaires considèrent en effet que les RSG doivent avoir autorisé le BC pour ce faire, ou encore, qu'elles peuvent choisir d'y figurer ou non : « Ce n'est pas une obligation, alors elles sont libres de participer ou non. On a des responsables qui ont déjà leur liste d'attente et qui n'ont pas un besoin de s'inscrire sur la liste centralisée d'information. » (E-BC)

La liste de RSG ainsi constituée peut toutefois comprendre une majorité de celles-ci, voire la presque totalité dans certains cas. Dans d'autres cas, le très faible intérêt ou acquiescement des RSG à figurer sur une telle liste est une des raisons qui a incité le BC à opter pour un système où c'est plutôt l'information au sujet des parents qui est transmise aux RSG.

- L'indication de la disponibilité de places

Que la liste des RSG fournie aux parents soit exhaustive ou non, la plupart des BC, dans la mesure où ils ont l'information, y indique lesquelles ont des places vacantes. Souvent cette information est générée, toutes les deux semaines, par le système informatique à partir des renseignements transmis par les RSG en vue du versement de leurs subventions. D'autres BC comptent plutôt – ou aussi – sur les RSG pour leur fournir l'information (par téléphone ou au moyen d'un formulaire), certaines gestionnaires disant faire ainsi une mise à jour chaque semaine, voire quelques fois par semaine. Quelques gestionnaires ont également indiqué qu'elles pouvaient parfois s'enquérir directement auprès de RSG des places libres lorsque le secteur où est situé leur service de garde correspond à ce que recherche un parent.

De manière générale, les BC transmettent aux parents la liste des RSG avec indication des places vacantes, telle que mise à jour au moment où ceux-ci les appellent. Dans un BC toutefois, on escompte une participation plus active des parents : une nouvelle liste, mise à jour, est produite chaque semaine et on invite les parents à redemander la liste la semaine suivante s'ils n'ont pas trouvé, étant donné que parfois la liste ne comporte pas ou peu de places disponibles.

Des BC mentionnent qu'ils ont deux listes en fonction des besoins exprimés par les parents : « S'ils [les parents] ont besoin du service [...] en septembre prochain, [...] on va leur envoyer [...] toute la liste parce qu'il va y avoir des places qui se libèrent. Si c'est pour demain matin là, on envoie la liste des personnes où il y a des places. » (E-BC) À ce propos, une gestionnaire signale qu'au début, on ne fournissait que la liste des RSG ayant des places disponibles. Mais on a revu cette façon de faire et ajouté une autre liste plus large afin de permettre aux parents en attente d'un enfant de s'inscrire sur la liste d'attente d'une RSG.

Des gestionnaires soulignent que la disponibilité des places est une donnée sujette à des changements rapides dont l'indication n'est pas fiable à 100 %. L'une d'elles, entre autres pour cette raison, mentionne qu'elle ne présente pas cette information sur le site Internet du BC (alors que la liste des RSG y figure). Au téléphone, elle peut expliquer.

Quel que soit le moyen utilisé pour faire la mise à jour, la collaboration des RSG est essentielle pour permettre aux BC de donner aux parents une information fiable sur les places disponibles. Mais selon quelques gestionnaires, cette collaboration n'est pas toujours assurée, des RSG n'avisant pas assez promptement le BC de l'attribution d'une place.

Une autre gestionnaire souligne un problème inverse : à la suite d'appels de parents disant que la liste n'était pas à jour, on a découvert que quelques RSG déclaraient faussement avoir des places vacantes de manière à recevoir des appels de parents, et ainsi se constituer une liste d'attente.

De manière générale, lorsqu'il n'est pas mentionné dans la liste qu'une RSG a des places vacantes, c'est qu'elle n'en a pas. Dans un BC toutefois, où c'est la liste exhaustive des RSG qui est fournie aux parents, on a senti le besoin d'ajouter dans certains cas l'indication de non-disponibilité de places. Cela pour certaines RSG qui sont particulièrement sollicitées par les parents, alors qu'elles n'ont pas de places, parfois même pas avant quelques années. Le BC songe même à demander aux parents de respecter ces indications.

- Les autres renseignements fournis aux parents

Outre le nom de la RSG et, s'il y a lieu, l'indication de ses places disponibles, quels autres renseignements sont transmis aux parents par le BC? Une gestionnaire mentionne que ça dépend de ce que chaque RSG lui a permis de diffuser : adresse et numéro de téléphone, parfois seulement une adresse courriel. Dans les autres BC, l'information communiquée aux parents semble uniforme. Dans tous les cas, il y a le numéro de téléphone. Le secteur où est situé le service de garde est mentionné la plupart du temps, très rarement l'adresse. On indique parfois les heures d'ouverture du service de garde et les jours de garde. Quelques gestionnaires disent qu'un commentaire peut être ajouté, par exemple, l'âge de l'enfant que la RSG désire recevoir pour pourvoir à une place vacante.

Une gestionnaire mentionne en outre qu'à l'envoi de la liste de RSG, on joint différents documents, même quand l'envoi est fait par courriel. On fait ainsi parvenir aux parents un dépliant présentant le CPE et ses services (installation et milieu familial), diverses informations concernant le milieu familial, la garde régie, les documents nécessaires pour inscrire leur enfant, etc.

- La liste d'attente centralisée au niveau régional

Quelques-uns des BC rencontrés sont situés dans des régions où un site Internet propose, au niveau régional, une liste d'attente centralisée où les parents et tous les prestataires de service peuvent faire connaître leurs besoins. Certains BC ont adhéré à ce site et en ont fait une composante de leur service centralisé d'information; l'un d'eux, comme nous le disions précédemment, ne proposant que ce service.

La gestionnaire d'un BC dont le site Internet régional a vu le jour après l'implantation des BC souligne un allègement considérable de sa tâche depuis lors. Le nombre d'appels de parents et de RSG que reçoit le BC ne représente plus que 10 % de ce qu'il recevait auparavant. Le BC

continue toutefois de recevoir les appels de parents, mais aussi de RSG qui préfèrent ne pas s'inscrire sur le site. Comme le dit la gestionnaire : « On s'adapte ».

- Une formule inédite, mais qui n'a pas donné les résultats attendus

Un des BC a essayé une formule inédite. Notons qu'il s'agit aussi d'un outil d'intégration dont il a été question précédemment dans ce rapport. Chaque RSG a été invitée, avec le soutien du BC, à produire un document présentant son service de garde de manière attrayante, avec photos et différents détails pouvant intéresser les parents. Le BC a rassemblé tous ces documents dans un porte-documents et projetait de s'en servir pour faciliter le choix des parents à la recherche d'un service de garde. Cet objet unique, destiné à être utilisé comme service centralisé d'information, devait être consulté sur place par les parents. Or, comme l'a constaté la gestionnaire, très peu de parents se sont montrés intéressés à se rendre au BC pour ce faire, la plupart préférant le téléphone, plus rapide. La formule, ne donnant pas les résultats escomptés, a donc été plus ou moins abandonnée.

2.2- Le maintien du service

La mise en place et le maintien d'un service centralisé d'information sur la garde en milieu familial sont jugés faciles par plusieurs gestionnaires. Pour quelques-unes, on est en terrain connu, puisque le CPE auparavant offrait un service semblable. Pour une autre, la petite taille du BC facilite la tâche. Certaines gestionnaires mentionnent un allègement de leur travail lié à ce service : grâce à l'instauration d'un site régional pour l'une, comme on l'a vu plus tôt, grâce au passage d'une liste d'attente des parents à une liste de RSG et de places disponibles pour une autre.

Certaines difficultés ont toutefois été mentionnées. Selon une gestionnaire, le maintien du service demande beaucoup de temps et de travail; c'est le cas aussi pour une autre dont le BC est à mettre en place un site Internet, notamment pour héberger le service centralisé d'information. Dans le BC où l'on a changé la modalité du service, la gestionnaire signale avoir dû faire face à un mécontentement passager des parents habitués auparavant à une liste d'attente. Ils se sont toutefois ralliés quand ils se sont rendu compte que le nouveau système leur permettait de connaître plus rapidement la disponibilité de places. Pour une autre gestionnaire encore, la difficulté, c'est de ne pouvoir s'adresser aux parents : « La seule chose, moi, que je trouve difficile, c'est qu'on ne peut pas demander à un parent s'il est satisfait de son service de garde, c'est pas notre mandat. » (E-BC) Elle considère que le BC pourrait pourtant en tirer une information utile.

La difficulté la plus fréquemment relevée par les gestionnaires, et dont on a déjà parlé, touche à la mise à jour de la disponibilité des places. Le manque de collaboration des RSG et des parents s'ils sont concernés, qui n'avisent pas le BC lorsqu'ils ont trouvé réponse à leur besoin, complique la tâche des BC qui veulent offrir aux parents le meilleur service possible.

Lorsqu'on a demandé aux gestionnaires si des améliorations pouvaient être envisagées au service que leur BC offre actuellement, elles ont formulé quelques propositions. Plusieurs considèrent qu'un site Internet sur lequel on pourrait diffuser l'information qu'on transmet présentement aux parents par divers moyens serait un ajout intéressant. Ce mécanisme serait sans doute apprécié des parents car ils sont jeunes et les nouvelles technologies leur sont familières. En outre, certaines gestionnaires entrevoient que les RSG pourraient y décrire leur offre de service. De son côté, le BC y gagnerait probablement en temps consacré au maintien du service centralisé. Concrètement, la mise en œuvre de cette avenue est déjà prévue dans certains BC. D'autres n'y pensent pas à court terme en raison du manque de ressources ou de

temps. Pour sa part, un BC qui a déjà un site Internet voit des limites à la participation des RSG, étant donné que plusieurs d'entre elles n'ont pas accès à Internet.

Quelques gestionnaires suggèrent de mettre en place un site Internet au niveau régional pour que les parents et l'ensemble des services de garde y inscrivent leurs besoins, et le lien serait fait entre les deux :

[...] ce serait vraiment de faire des liens entre les besoins des parents, mais régionalement, et puis gérer, tu sais, de façon professionnelle, parce que nous, les moyens qu'on a comme BC sont restreints, mais si on met les moyens de tous les BC ensemble, de tous les CPE ensemble pour monter quelque chose, bien, ça devient quelque chose de possible. (E-BC)

2.3- Un service centralisé?

Spontanément, quelques gestionnaires ont abordé la question du caractère vraiment centralisé du service que leur BC offre. L'une estime offrir un service centralisé, considérant que le parent n'a pas à faire dix téléphones pour avoir la liste des milieux familiaux, mais juste un. D'autres en doutent.

Le statut de travailleuses autonomes des RSG est un frein à un réel service centralisé selon cette gestionnaire :

J'ai de la misère à avoir une liste centrale [...], je sais que les parents aimeraient ça appeler à une place. Comment ça peut s'administrer..., je vois pas comment. Si on tient compte que c'est des travailleuses autonomes, je vois pas. Ce qui pourrait être un idéal, mais là il faudrait changer les statuts des gens, donc... je vois pas. » (E-BC)

Une autre considère qu'on ne peut pas parler de service centralisé tant que les parents doivent s'inscrire auprès des différents services de garde existants. Selon elle, il n'y a qu'un service au niveau territorial ou régional qui peut prétendre assurer une telle centralisation.

Par ailleurs, à propos de ce service, une gestionnaire signale que les parents ne comprennent pas tous correctement le mandat des BC :

Il y a des parents qui pensent que nous on gère pas juste le milieu familial, mais tous les CPE. [Pour le territoire], ils pensent qu'ils appellent juste à une place. Tu sais, il s'est promené comme rumeur là que, à partir des bureaux coordonnateurs, on aurait accès à tout. Alors, ils pensent que le fait d'être au bureau coordonnateur, ils sont inscrits dans tous les CPE, puis dans le milieu familial aussi. Il faut qu'on remette ça... à l'ordre. (E-BC)

Pour contrer cette méprise, la gestionnaire souligne qu'elle mentionne souvent aux parents qui l'appellent la nécessité de donner leur nom dans les différents services de garde du territoire.

2.4- L'appariement de l'offre et de la demande grâce au service

Dans quelle mesure le service centralisé d'information favorise-t-il l'appariement de l'offre et de la demande? Les gestionnaires ne pouvaient donner de réponse claire. Selon certaines, les parents qui font appel au service trouvent fréquemment ou assez fréquemment un service de garde, l'une d'elles avançant la proportion de 50 %. D'autres, s'appuyant sur le volume de

demandes des parents et la régularité des nouvelles inscriptions d'enfants, considèrent que le service est sans doute utile. Une gestionnaire relève toutefois la difficulté de faire une telle évaluation, puisque des parents peuvent demander la liste des RSG maintenant pour un besoin de garde dans un an seulement.

Selon une autre gestionnaire, le service perd de son utilité compte tenu de l'avantage qu'ont les RSG de choisir leur clientèle en raison d'une demande des parents supérieure à l'offre. Certaines RSG vont préférer mettre une annonce dans le journal indiquant clairement les caractéristiques de l'enfant recherché et les limites de leur offre de service (entre autres, les heures d'ouverture), plutôt que de consulter la liste de parents fournie par le BC. Il sera aussi plus facile de cette manière pour la RSG, en attendant de trouver précisément ce qu'elle recherche, de répondre à un parent qui appelle et dont l'enfant ne correspond pas à ses critères, que la place est déjà attribuée.

Également dans un contexte où les besoins de garde dépassent l'offre, une autre gestionnaire mentionne qu'elle ne refusera pas d'inscrire la demande d'un parent malgré la faible possibilité de jumelage grâce au service. Elle considère toutefois qu'elle doit lui faire part de son peu de chances d'avoir accès à une place, afin d'éviter de créer des attentes irréalistes chez ce dernier.

3- TRAITEMENT DES PLAINTES DES PARENTS

Le plus souvent, c'est la directrice générale qui a la responsabilité d'assurer le traitement des plaintes des parents. Elle est parfois secondée d'une autre personne, de la coordonnatrice du milieu familial notamment. Pour sa part, un BC, compte tenu de sa grande taille, a choisi de former un comité de trois personnes (la directrice et deux agentes) qui se concertent dans le cas de dossiers plus difficiles. Quelques gestionnaires mentionnent aussi le recours possible à une expertise externe dans ces cas.

Dans tous les BC ayant été retenus pour participer aux entrevues, une politique ou une procédure de traitement des plaintes des parents a été établie. Cette politique, qui semble assez semblable d'un BC à l'autre, détermine les différentes étapes à suivre pour traiter une plainte. Parmi ces étapes, notons la réception de la plainte du parent, la détermination de sa recevabilité, l'envoi d'un avis à la RSG à ce sujet, la rencontre avec celle-ci, la vérification de l'objet de la plainte, la détermination des correctifs à apporter, la présentation au conseil d'administration. De manière générale, la personne du BC se déplace pour rencontrer la RSG dans son milieu. Une gestionnaire souligne cependant que cette rencontre se fait toujours à son bureau : « Et je la fais toujours venir ici, la responsable, pour l'écouter, je vais jamais dans son milieu, pour qu'elle comprenne aussi qu'une plainte, c'est sérieux. » (E-BC) Une autre gestionnaire indique avoir changé de pratique à cet égard, la rencontre ayant maintenant lieu au BC.

Certaines gestionnaires disent recevoir un grand nombre de plaintes de parents; d'autres, très peu. Si quelques BC doivent traiter des cas lourds, notamment des cas impliquant la Direction de la protection de la jeunesse (DPJ), plusieurs gestionnaires indiquent que les plaintes reçues sont le plus souvent de nature plus légère, c'est-à-dire que les problèmes soulevés ne mettent pas en danger la sécurité ou la santé des enfants. Quelques gestionnaires parlent à ce sujet d'un manque de communication entre la RSG et le parent ou de maladresse de la RSG.

[...] souvent l'éducatrice [...] à l'encontre de qui une plainte est faite, quand on lui en parle, elle va dire : « Bien oui, mais si le parent m'en avait parlé, je l'aurais écouté. » Ce

qui est pas toujours le cas chez les éducatrices. Alors, je pense qu'il y a une grosse sensibilisation à faire auprès des éducatrices, c'est un manque de communication, souvent, une plainte. (E-BC)

Ce manque de communication apparent entre les parties fait aussi dire à cette gestionnaire qu'une sensibilisation devrait également être faite auprès des parents. Ils sont clients de la RSG et c'est d'abord à elle qu'ils devraient s'adresser en cas d'insatisfaction, du moins dans une première étape.

Selon plusieurs gestionnaires, les plaintes des parents ne sont pas toujours justifiées. L'une d'elles souligne que cette éventualité a des conséquences plus fâcheuses sur un territoire comme le sien, la réputation d'une RSG pouvant grandement en souffrir étant donné que, dans les petits villages, tout le monde se connaît. Une autre relève que certains parents vont se plaindre dans l'espoir d'avoir une place en installation : « On a aussi des parents qui, on sentait que c'était en installation qu'ils voulaient [...] : "Ma responsable est pas correcte, tatatata, tatata, je veux avoir une place en installation." Hum, c'est pas de même que ça marche, il y a une liste d'attente. » (E-BC) Dans un autre BC, un parent, assistante de la RSG, va se plaindre de celle-ci pour avoir la reconnaissance pour elle-même. Nous aborderons ce cas plus loin dans le rapport. Soulignons seulement que la gestionnaire indique qu'il est important dans ces cas de déceler ce qui se cache derrière la plainte. Ajoutons à ce propos ce commentaire d'une gestionnaire qui résume sans doute la situation, tant en ce qui concerne la réception de la plainte que les suites à y donner : « C'est vraiment du cas à cas, puis c'est peut-être là que c'est le plus difficile justement parce qu'il y a pas un mode d'emploi. Tu reçois une plainte, [...] oui, on a une procédure, mais... c'est au-delà de la procédure, c'est... autre chose là, c'est vraiment du cas à cas. » (E-BC)

- Des parents qui ne veulent pas porter plainte contre la RSG de crainte de perdre leur place de garde

La majorité des gestionnaires relèvent cette crainte des parents de formuler une plainte en bonne et due forme de peur de perdre leur place en service de garde. Selon certaines, cet aspect représente la principale difficulté associée au traitement des plaintes : « Il y a des parents qui nous appellent, nous font des commentaires et ne veulent même pas divulguer leur identité parce que leur enfant est encore dans le service et que la crainte du parent, c'est de perdre sa place ou qu'il y ait des représailles pour l'enfant. » (E-BC) Et la conséquence, d'après quelques gestionnaires, c'est que la plupart des plaintes formelles sont faites par des parents qui ont quitté le service de garde.

Que fait le BC lorsque le parent ne veut pas s'identifier ou ne veut pas que la RSG sache qu'il s'est plaint? Dans des milieux de garde qui accueillent six enfants, la marge de manœuvre du BC pour intervenir tout en conservant secrète la formulation d'une plainte est assez mince. On va donc parfois essayer de voir quelles sont les attentes du parent vis-à-vis du BC, s'entendre avec lui sur une façon de procéder. On peut aussi, dans un premier temps, essayer de voir avec le parent s'il ne pourrait pas parler lui-même de son insatisfaction avec la RSG, en lui suggérant une manière de s'y prendre, ce qui peut suffire à régler la situation dans certains cas. Ou encore, le BC offrira au parent de parler de la situation avec la RSG, mais un peu plus tard seulement, de manière que la RSG ne puisse associer l'intervention à un parent en particulier. On peut aussi en douce faire intervenir l'agente de conformité :

Des fois, on leur dit [aux parents] : « Regarde, vous voulez pas porter plainte, mais on a quand même la puce à l'oreille. Nous, on le sait, disons que vous me parlez que le dodo est trop long [...], qu'à trois heures et demie ils dorment encore, oups, il commence à

être tard. Bien, on va envoyer une agente, subtilement, à un moment donné. On va lui dire : “Regarde, devance ta visite de contrôle que tu devais faire, vas-y à trois heures et demie et va vérifier.” “Oui, ils sont couchés.” » Elle va en discuter tout de suite et ça va être réglé tout de suite sans traitement de plainte et il va y avoir, peut-être pas une infraction, mais il va avoir quelque chose de fait. (E-BC)

Mais, comme le note une gestionnaire, une intervention de l'agente de conformité n'est pas toujours possible, par exemple si une visite de surveillance vient tout juste d'être faite chez la RSG. Plus largement, l'information concernant la plainte peut être transmise à l'ensemble de l'équipe de conformité et de soutien en avisant ces différentes agentes de porter une attention particulière au problème soulevé si elles ont des échanges avec la RSG.

De manière générale, lorsqu'un parent manifeste une insatisfaction à l'endroit de la RSG tout en refusant de porter plainte formellement, le BC va entreprendre une démarche dans la mesure du possible. Une gestionnaire considère toutefois que, hormis dans les cas où la santé et la sécurité des enfants est compromise et où l'intervention sera immédiate, il importe de respecter le choix du parent s'il n'y a pas moyen d'intervenir en assurant la confidentialité :

Oui, il y a une insatisfaction, [mais] je pense qu'il faut aussi respecter le parent. Puis le parent n'est pas notre client, c'est d'abord et avant tout le client d'une éducatrice. Mais si le parent nous dit quelque chose et qu'il refuse qu'on en parle à l'éducatrice, bien, je me dis c'est peut-être mieux de s'entendre avec le parent puis, quand il aura quitté, à ce moment-là on pourra faire ce qu'il y a à faire auprès de l'éducatrice, que de mettre sa place en danger [...]. (E-BC)

Pour certaines gestionnaires, l'hésitation des parents à se plaindre de leur RSG vient de ce qu'il n'y a pas suffisamment de places à contribution réduite. Si le BC était en mesure de proposer aux parents un autre service de garde, ceux-ci accepteraient de formuler une plainte; autrement, la plupart d'entre eux préfèrent encore garder une place insatisfaisante que de se retrouver sans place du tout.

➤ Des difficultés de divers ordres

Outre le refus des parents de porter plainte formellement, diverses autres difficultés sont relevées par les gestionnaires. Le grand nombre de plaintes que reçoit le BC, la lourdeur de certains cas, la gradation des sanctions qu'il faut respecter, le temps nécessaire pour traiter les plaintes et en discuter pendant les réunions du conseil d'administration rendent la tâche difficile pour certaines gestionnaires. La nature « émotive » de certaines plaintes, soit lorsqu'elles concernent la DPJ, en rend le traitement encore plus difficile, selon une gestionnaire.

Le traitement des plaintes des parents engendre parfois des relations moins cordiales avec les RSG. Ainsi, dans un BC qui a enregistré un grand nombre de plaintes, la gestionnaire mentionne qu'il s'est propagé une mauvaise image de celui-ci, les RSG soupçonnant le BC d'avoir un parti pris pour les parents. Ailleurs, c'est le manque de distance vis-à-vis des RSG qui rend la tâche inconfortable pour la gestionnaire. On trouve difficile de souligner ses torts à une personne qu'on doit forcément continuer de côtoyer. Donnant l'exemple de vérifications faites auprès d'autres parents du service de garde pour statuer sur la plainte d'un parent, démarche qui est rapportée à la RSG par ces derniers, cette gestionnaire souligne l'ambiguïté de sa position : « Ça fait que là, la RSG dit : “Bien là, tu te mets-tu à appeler mes parents pour ça?” [...] Ça fait que moi, je trouve pas ça facile. Tu sais, c'est comme si... j'avais à faire ce travail-là, mais que j'étais pas la bonne personne pour le faire de par les liens qu'on a [...] » (E-BC) Une autre gestionnaire mentionne également se trouver dans une position inconfortable du

fait d'avoir l'impression d'être à cheval sur deux rôles : dans le traitement d'un cas d'abus impliquant un membre de la famille d'une RSG, on a reproché au BC de ne pas accorder de soutien à celle-ci. Pour une autre encore, le statut des RSG complexifie la tâche, l'intervention directive auprès de travailleuses autonomes ne lui semblant pas aller de soi.

Le manque de ressources ou de moyens pour assurer un traitement approprié des plaintes est relevé par quelques gestionnaires. Recueillant la version du parent, puis celle de la RSG, l'une d'elles souligne qu'elle n'est pas avocate et n'a peut-être pas les compétences nécessaires pour discerner aisément le vrai du faux. Une autre signale que des imprécisions dans le Règlement rendent la tâche plus ardue.

➤ Certains facteurs facilitants

Certaines gestionnaires n'éprouvent pas vraiment de difficultés dans l'acquittement de cette fonction. L'existence d'une politique de traitement des plaintes, déterminant clairement les étapes à suivre facilite la tâche, selon plusieurs. Le fait d'avoir eu cette responsabilité auparavant, avant l'instauration des BC, est aussi mentionné.

Quelques gestionnaires nous ont également fait part d'autres facteurs facilitant le traitement des plaintes des parents : le fait d'être deux à s'en occuper et de pouvoir échanger les points de vue, l'expérience acquise depuis l'instauration des BC du fait d'avoir eu à traiter de nombreuses plaintes, une formation sur le sujet qu'on est allée chercher. Le lien de confiance et la bonne collaboration des RSG sont aussi relevés. La confirmation par le Ministère du mandat des BC en la matière et de plus amples explications fournies sur ce qu'il comporte sont soulignés par certaines.

➤ L'importance des plaintes des parents pour améliorer la qualité

La formulation d'une plainte par un parent est une occasion pour la RSG d'améliorer la qualité de son service de garde et, plus largement, pour le réseau, d'améliorer la qualité des services offerts. C'est de cette manière que quelques gestionnaires envisagent le mandat qui leur est dévolu : « [...] dans le fond, c'est nos yeux [les parents]. Ça fait que j'aime avoir des sons de cloche et je trouve ça le fun quand ils nous appellent parce qu'on est pas là beaucoup, trois visites par année, c'est pas énorme. » (E-BC) Une gestionnaire souligne qu'il importe que les RSG comprennent que, si une plainte est formulée à leur endroit, ça ne veut pas nécessairement dire qu'elles sont incompétentes, mais plutôt que certains aspects de leur service peuvent sans doute être améliorés.

4- PARTICIPATION DES PARENTS À LA VIE DU BC

Dans quelle mesure les parents dont les enfants fréquentent un service de garde en milieu familial participent-ils à la vie du BC? C'est ce qui sera abordé dans cette section à partir des propos des gestionnaires rencontrées.

4.1- Le conseil d'administration

La Loi prévoit que, parmi les parents qui utilisent un service de garde en milieu familial, au moins trois d'entre eux²² fassent partie du conseil d'administration (C. A.) de l'organisme ayant eu l'agrément à titre de BC.

➤ L'invitation faite aux parents et le recrutement

Les BC ont invité les parents à participer au C. A. On leur a généralement expliqué en quoi consistait le mandat, on les a informés qu'ils pouvaient en faire partie et on leur a indiqué le nombre de places à pourvoir. L'information a été envoyée aux parents de diverses manières, le plus souvent par une lettre qui leur a été adressée personnellement ou qui leur a été remise par la RSG, à la demande du BC. Parfois, le BC a fourni la lettre ou une affiche aux RSG pour qu'elles l'apposent dans leur service de garde. S'il y a lieu, le formulaire d'adhésion à la corporation a été envoyé aux parents. Une gestionnaire indique avoir également fait paraître un article annonçant la tenue de l'assemblée générale dans le journal local.

La plupart des gestionnaires soulignent avoir fait appel aux RSG pour informer les parents et susciter leur intérêt à participer au C. A. L'une d'elles mentionne avoir fait parvenir, en même temps que la lettre aux parents, un mot adressé aux RSG pour leur demander de motiver les parents à en faire partie. Une autre précise qu'on demande aux RSG de faire valoir aux parents l'importance de prendre part au C. A. car ils y ont un pouvoir sur les décisions qui seront prises, lesquelles peuvent avoir un impact sur leur service de garde et, au bout du compte, sur leur enfant. Des gestionnaires évoquent aussi le potentiel des RSG à repérer les bonnes personnes :

Nous, le contact avec le parent, on l'a pas ou pratiquement pas, ça fait que la RSG, elle, elle peut nous aider à avoir le parent qui a, tu sais, cette ambition-là [...], il faut que tu aies envie de t'impliquer socialement pour faire partie d'un C. A. quand même, ça fait que c'est facile pour elle de l'identifier. (E-BC)

À ce propos, une gestionnaire ajoute que ce sont souvent les RSG qui sont elles-mêmes très engagées dans les activités du BC qui vont solliciter davantage les parents à s'engager dans le C. A.

Selon environ la moitié des gestionnaires, le recrutement des parents a été relativement facile. Il n'y avait pas une foule de parents à l'assemblée générale, mais suffisamment d'intéressés pour pourvoir aux postes vacants et parfois, des élections ont eu lieu. Dans d'autres BC, le recrutement a été difficile et même très difficile. Après l'assemblée générale, des postes étaient demeurés vacants dans certains cas et le BC a dû mettre beaucoup d'énergie pour atteindre le compte. On a alors fait appel encore plus directement aux RSG pour qu'elles fournissent des noms de parents au BC ou, en se servant de la liste des parents, on a fait des appels en essayant, comme le précise l'une d'elles, de trouver les arguments pour les intéresser. L'effet boule de neige, un parent qui connaît un autre parent pouvant être intéressé, a également été mis à profit.

22. Le nombre minimal de parents est fonction du type d'organisme agréé comme BC (voir articles 9 et 40 de la Loi).

➤ Les obstacles à la participation des parents

Le principal obstacle, mentionné par plusieurs gestionnaires, est la distance qui existe entre le BC et les parents, le peu de liens entre eux. Car, entre le BC et les parents, il y a un intermédiaire et c'est la RSG. C'est elle qu'ils côtoient, c'est avec elle qu'ils font affaire au quotidien; ils se sentent très peu concernés par les activités du BC.

Un autre frein, qu'on a évoqué plus tôt, est la motivation à s'engager socialement qui n'est pas le lot de la majorité, pas davantage chez les parents à l'endroit du BC qu'ailleurs dans la population à l'égard de causes diverses.

Une gestionnaire indique que les parents ne savent pas quel rôle ils peuvent exercer au C. A.; elle pense qu'ils ont l'impression que leur présence n'est guère utile : « J'ai l'impression des fois que [les parents] se demandent qu'est-ce que ça va changer, mais... Moi, les membres du C. A., ils me l'ont dit à un moment donné, ils ont dit : "On a l'impression vraiment qu'il se passe quelque chose puis que, tu sais, on peut travailler à ce que ça change." » (E-BC)

Le manque de temps des parents, les multiples activités dans lesquelles ils sont souvent engagés sont également relevés. Une gestionnaire mentionne pour sa part que les nombreuses rencontres du C. A. au cours de la première année du BC a pu en décourager plusieurs. Une autre, dont le BC est situé dans un quartier multiethnique, croit que la langue constitue un obstacle à la participation des parents : les rencontres du C. A. se déroulent en français et certains parents ne parlent pas suffisamment bien la langue pour songer à s'engager.

➤ Des moyens pour susciter l'intérêt des parents

Par divers moyens, les BC tentent de susciter l'intérêt des parents à participer à l'assemblée générale et, par là, les inciter éventuellement à s'engager dans le C. A. Il s'agit de moyens déjà utilisés ou qu'on envisage d'utiliser à court terme pour augmenter la participation des parents à l'assemblée.

Pour une gestionnaire, ce sera au moment de l'invitation : on présentera l'information sur une feuille de couleur voyante afin d'attirer l'attention des parents. Pour d'autres, c'est la tenue de l'assemblée générale qu'on habillera de manière à la rendre plus attrayante, plus conviviale. Il s'agira en quelque sorte d'une activité sociale à laquelle seront conviés les parents et leurs enfants, où on trouvera des amuseurs, un buffet, etc., et, au moment de l'assemblée, un service de garde sera disponible. « Ils viennent pas pour venir à l'assemblée générale au départ, ils viennent pour venir à la fête avec les enfants, que les enfants voient les clowns, les amuseurs et, finalement, ils acceptent quand on leur dit : "Bien, l'assemblée va commencer bientôt, voulez-vous venir?" » (E-BC)

Une gestionnaire mentionne pour sa part l'éventualité de faire tirer un livre ou d'organiser une conférence lors de l'assemblée générale, mais a néanmoins des réserves : « [...] j'ai déjà travaillé dans d'autres secteurs aussi [...], quelqu'un qui vient à une assemblée générale annuelle, c'est parce qu'il a un certain type d'implication, c'est pas un livre qui va le faire sortir de chez eux. » (E-BC)

Ajoutons que certaines gestionnaires disent avoir essayé à peu près tous ces moyens sans grand succès.

- D'autres pistes pour améliorer la participation des parents

Quelques suggestions d'ordre plus général sont également avancées par certaines gestionnaires. Une démystification du rôle des parents au C. A., que certains voient comme trop exigeant, pourrait être entreprise; la valorisation de ce rôle pourrait aussi être une action envisagée par le Ministère. On devrait prendre les moyens nécessaires pour amener les parents à mieux connaître le mandat du C. A. et le pouvoir du BC à l'endroit des RSG. À ce propos, une gestionnaire donne l'exemple d'une mère qui s'est engagée dans le C. A., dans l'espoir de contribuer à faire changer des choses dont elle n'était pas satisfaite dans son service de garde. L'importance pour le BC d'être transparent, de vraiment donner aux parents tout le pouvoir qui leur revient au sein du C. A., est évoquée.

Ajoutons que l'importance du recours aux RSG est encore soulignée par quelques gestionnaires. Une autre note que le moment de la tenue de l'assemblée générale, qui a été déplacé du printemps à l'automne, a permis d'augmenter la participation des parents.

Enfin, quelques gestionnaires ont émis des commentaires sur le nombre de parents exigé au sein du C. A. Vu la difficulté éprouvée à en recruter, on pense que ce nombre est peut-être trop élevé, ou à tout le moins qu'on pourrait être moins rigide quant à leur répartition selon le type de garde (installation et milieu familial).

4.2- La participation plus générale des parents à la vie du BC

À la question de savoir si des mécanismes ont été mis en place pour inciter les parents à participer à d'autres aspects de la vie du BC que le C. A., la réponse des gestionnaires a souvent été plus large. De fait, outre la mention d'activités offertes aux parents le cas échéant, il a été question de mécanismes plus généraux visant à créer un lien avec les parents, notamment en vue de leur donner de l'information.

- Peu ou pas de moyens mis en place pour favoriser la participation des parents, mais aussi, faible intérêt de la part de ceux-ci

Mentionnons d'abord que, selon quelques gestionnaires, assurer une participation des parents au BC autre que leur présence au C. A. ne fait pas partie de leur mandat. S'y ajoutent le manque de temps et de budget pour ce faire, mais aussi, pour l'une, le fait que l'organisation d'activités sociales pour les parents va à l'encontre de la philosophie de son organisme, qui considère que ce genre d'activités a un caractère familial qu'il importe de préserver. Une autre gestionnaire indique que ce sont les RSG qui lui ont signifié que ce n'était pas le mandat du BC, les parents étant leurs clients et non ceux du BC.

Dans les autres BC, on propose, avec plus ou moins de succès, certaines activités aux parents. Ainsi, quelques-uns organisent des activités à caractère social telles que sorties aux pommes ou à la cabane à sucre, fêtes dans un parc, animation entourant la tenue de l'assemblée générale dont il a été question plus tôt, etc. Les parents et les enfants y sont conviés, souvent à la fois les parents d'enfants qui fréquentent l'installation et ceux des enfants qui se font garder en milieu familial. Une gestionnaire parle quant à elle d'activités offertes aux RSG et aux enfants, et pour lesquelles le BC demande que des parents accompagnent le groupe, notamment pour que ceux-ci se rendent mieux compte du travail de la RSG. De manière générale, l'organisation de ces activités sociales est peu fréquente, une fois par année ou quelques fois par année et la participation des parents, peu élevée.

Une autre offre qui est faite aux parents dans certains BC est d'assister à des formations ou à des conférences sur des sujets d'intérêt pour eux. Plus encore que dans le cas d'activités sociales, la participation des parents y est faible. Une gestionnaire mentionne même avoir déjà organisé une formation pour les parents et aucun ne s'est présenté. Par la suite, voulant reprendre l'idée, le comité consultatif de RSG lui a conseillé d'abandonner. Dans un autre BC, c'est un problème de langue qui freine l'initiative de la gestionnaire : il lui faudrait organiser des conférences se déroulant dans plusieurs langues pour entrer en contact avec les parents.

Certains BC ont mis en place des comités (comité d'activités sociales, d'activités enfants, pour le journal, etc.) et ont invité les parents à s'y engager. En pratique toutefois, quelques rares parents manifestent un intérêt à en faire partie, si ce n'est de ceux qui sont membres du C. A. Une gestionnaire avait songé pour sa part à mettre sur pied un comité de parents, un peu à l'image du comité consultatif des RSG. La difficulté de recruter les trois parents requis pour le C. A. l'en a dissuadée.

Les obstacles à une participation plus générale des parents à la vie du BC sont sensiblement les mêmes que pour leur participation au C. A. : peu de liens avec le BC, manque de temps, faible intérêt pour l'engagement social, problème de langue dans un cas. Ce qui fait dire à cette gestionnaire : « Je pense qu'on peut favoriser, inviter, mais..., en tout cas si on a une énergie à mettre, moi je pense que c'est plus de faire participer les responsables parce que [pour] les parents..., comme je disais, [le BC] c'est pas un milieu de vie là. » (E-BC)

➤ Des moyens pour créer un certain lien avec les parents

Quelques gestionnaires ont abordé la question des moyens pouvant permettre d'établir des liens avec les parents. Elles attachent de l'importance à de tels liens surtout pour pouvoir leur fournir diverses informations. Ainsi, dans quelques BC, les parents ou la plupart d'entre eux viennent au BC pour s'inscrire en vue d'obtenir une place à contribution réduite. C'est alors l'occasion de leur parler du fonctionnement de la garde en milieu familial, notamment du rôle du BC auprès des RSG, mais aussi de leurs droits en tant que parents ainsi que de certaines formalités administratives telles que le contrat de service, la fiche d'assiduité, etc. Aux mêmes fins, d'autres BC envoient une lettre dite de bienvenue à tous les nouveaux parents quand ils reçoivent leur dossier.

Certains BC envoient aux parents – ou envisagent de le faire – de l'information plus générale sur des sujets pouvant les intéresser. On le fera au moyen d'un petit journal, du site Internet où un volet parents sera élaboré, par l'envoi de dépliants ou encore par courriel pour les parents qui auront accepté de donner leur adresse.

VI- L'INSERTION DES BC DANS LEUR TERRITOIRE

Dans cette partie, nous aborderons différents aspects touchant à la dimension territoriale des BC. Nous examinerons d'abord de quelle manière les BC prennent en compte, s'il y a lieu, les caractéristiques géographiques de leur territoire et les particularités culturelles de la population. Nous verrons ensuite comment les BC s'intègrent à leur territoire, en présentant diverses facettes de leur présence dans le milieu.

1- ADAPTATION DES BC AUX CARACTÉRISTIQUES DE LEUR TERRITOIRE

Parmi les critères de sélection des organismes intéressés à devenir des bureaux coordonnateurs figurait celui de la connaissance du territoire et de la capacité de tenir compte de ses particularités géographiques et culturelles. Nous avons interrogé les gestionnaires de BC à ce propos.

1.1- Les particularités géographiques et sociales

Interrogées sur les particularités géographiques de leur territoire, les trois quarts des gestionnaires de BC mentionnent d'abord, et souvent seulement, la grande étendue de celui-ci. Pas grand comme en région toutefois, précisent certaines. Et, en général, pas grand au point de créer des difficultés importantes, et ce, même en région. Les distances à parcourir restent raisonnables aux yeux de plusieurs gestionnaires, par exemple quand toutes les RSG ou presque mettent un maximum de 30 minutes pour se rendre au BC. De plus, des moyens sont souvent mis en place par des BC pour réduire les déplacements, car 30 minutes de route à l'aller signifie tout de même une heure aller-retour. C'est trop pour certaines RSG quand il s'agit de venir chercher du courrier ou de participer à une rencontre après une journée de travail déjà longue.

Les moyens utilisés par divers BC ont été abordés précédemment. Ce sont notamment : l'utilisation de la poste pour acheminer aux RSG les documents qui leur sont destinés; l'établissement d'un point de service ou de points de chute en plus du bureau principal; la division « permanente » du territoire du BC et des RSG en secteurs géographiques auxquels sont attitrées des agentes de soutien et de conformité; la division « ponctuelle » des RSG en secteurs géographiques pour certaines rencontres ou ateliers, le même atelier étant répété à différents endroits; l'organisation de rencontres le printemps et l'automne plutôt que l'hiver, car il est plus difficile de se déplacer pendant cette saison.

L'étendue du territoire a des implications non seulement pour les déplacements des RSG mais aussi pour le BC et pour ses employées, principalement les agentes de conformité et les agentes de soutien qui doivent se déplacer au domicile des RSG. Comme nous l'avons mentionné précédemment dans ce rapport, un territoire étendu engendre des coûts en temps et en frais de déplacement. Pour réduire ces frais le plus possible, des gestionnaires ont souligné l'importance d'une planification judicieuse des déplacements, notamment lorsque les agentes de conformité font des visites surprises. Une telle planification est toutefois plus difficile pour l'agente de soutien, qui se rend chez les RSG quand elles le demandent et ne peut donc pas attendre d'avoir reçu plusieurs demandes dans le même secteur avant de se déplacer.

Parfois, l'étendue du territoire pose carrément problème. Dans un cas déjà évoqué, des RSG habitent à une heure quinze en voiture du BC. Malgré la planification attentive des visites, les coûts en kilométrage sont très élevés pour le BC, de même que les coûts des appels interurbains. La gestionnaire de ce BC souhaite bénéficier d'un budget supplémentaire pour compenser²³.

On le devinera sans peine, la grande étendue est une caractéristique des BC qui couvrent un territoire rural ou combinant le rural et l'urbain. La minorité de gestionnaires qui n'évoquent pas cette caractéristique œuvrent dans des BC situés en milieu urbain, et donc sur un territoire moins vaste et plus densément peuplé.

La moitié des gestionnaires mentionnent également comme particularité que la population de leur territoire, ou d'une partie de leur territoire, est défavorisée. Une gestionnaire de BC dont le territoire est essentiellement défavorisé souligne la difficulté associée à cette réalité : les RSG « accueillent une clientèle vulnérable, mais elles sont elles-mêmes vulnérables » (E-BC). Une autre gestionnaire relève le problème du transport pour les parents défavorisés sans voiture qui habitent en milieu semi-rural, en commençant par la difficulté à chercher un service de garde.

Les moyens mentionnés pour composer avec le caractère défavorisé de secteurs du territoire sont la collaboration des partenaires du milieu, notamment le CLSC, et l'appui spécial obtenu par le Ministère et la Fondation Lucie et André Chagnon. Cet appui fort apprécié a permis dans tel cas l'embauche d'une intervenante sociale, dans tel autre la participation de RSG à des activités de formation. Un autre moyen envisagé par une gestionnaire est la création d'une joujouthèque où RSG, parents et enfants pourraient emprunter des jouets. Une autre gestionnaire qui doit composer avec une vaste majorité de RSG défavorisées et une minorité de RSG très aisées a indiqué qu'elle répondait en priorité aux demandes des RSG défavorisées, qui sont jugées plus urgentes.

1.2- Les particularités culturelles

Plusieurs gestionnaires de BC font état de particularités culturelles sur leur territoire. Dans quelques BC ayant participé à l'évaluation, le territoire est très pluriculturel. Cela signifie qu'une proportion importante des RSG et souvent aussi des parents usagers des services de garde sont nés à l'extérieur du Canada. Dans d'autres cas, le territoire comprend une minorité linguistique ou religieuse isolée d'où proviennent une ou plusieurs RSG, dont certaines ne parlent pas français.

Ces divers contextes sont assortis d'enjeux linguistiques et culturels avec lesquels les BC, au dire des gestionnaires, parviennent plutôt bien à composer. Notons que d'autres situations relatives à la diversité culturelle ou linguistique ont été abordées, lorsque cela était pertinent, ailleurs dans ce rapport.

1.2.1- La diversité linguistique

Le fait que des BC acceptent de reconnaître des RSG qui ne parlent pas français les amènent à chercher des façons de résoudre l'enjeu de la communication. Il faut faire en sorte que BC et RSG se comprennent. À cette fin, des BC traduisent leurs documents en anglais. Une gestionnaire dit toutefois inciter verbalement les RSG à faire l'effort d'apprendre le français,

23. Mentionnons que les règles budgétaires tiennent indirectement compte de frais de déplacement pouvant être plus élevés dans certains territoires.

faisant valoir que le BC pour sa part fait l'effort de traduire les documents. Dans un autre cas, la gestionnaire mentionne que la traduction de documents est onéreuse pour le BC, car il ne s'agit pas seulement des textes rédigés par le BC pour les RSG mais aussi de la documentation du Ministère et d'autres sources. Le BC persiste toutefois à le faire. La gestionnaire explique que c'est une caractéristique du territoire du BC d'avoir une partie de la population qui ne parle pas français et qu'il faut l'accepter. Par ailleurs, dans le cas d'un BC qui a une seule RSG ne parlant pas français, on ne traduit aucun document. C'est la RSG qui se débrouille pour faire traduire.

Une autre adaptation consentie par des BC qui comptent des RSG parlant peu ou pas le français est la tenue de rencontres à part. On organise donc parallèlement des rencontres en français et des rencontres en anglais. Une gestionnaire souligne qu'un problème subsiste toutefois, celui de l'assemblée générale. Comme celle-ci doit réunir tout le monde, elle se déroule uniquement en français.

L'un des BC situé en territoire très pluriethnique a créé des pictogrammes pour pallier les difficultés de communication avec les parents qui parlent peu français ou anglais. On a recours de temps à autre aux services gratuits des interprètes à l'emploi de la ville, de même qu'à des parents bénévoles qui acceptent d'agir comme interprètes. Une école de francisation fournit aussi des bénévoles à cette fin. Enfin, on jumelle parfois deux RSG de même langue maternelle, une qui ne parle pas français et une qui le parle; la seconde peut ainsi faciliter les échanges entre la première et le BC.

1.2.2- La diversité culturelle

Les gestionnaires œuvrant dans des BC hétérogènes au plan culturel font état de différences, comparativement à la majorité, dans les façons de faire des minorités qu'elles côtoient. Elles attribuent ces différences à la culture d'origine des RSG ou des parents, et non pas à des caractéristiques individuelles. Dans le cas de la communauté minoritaire isolée de l'un des BC par exemple, le désordre observé chez les RSG est vu comme une caractéristique du groupe. Au sujet du comptoir de cuisine en désordre, de la galerie et de la cour extérieure encombrées, la gestionnaire note : « C'est pas grave pour toutes les RSG de ce secteur-là, pour tous les parents de ce secteur-là [...]. Ça fait qu'il faut comprendre la culture de ces gens-là. » (E-BC)

Les exemples de différences culturelles perçues par les gestionnaires sont de plusieurs ordres. Deux gestionnaires évoquent des différences dans le style éducatif. Certaines minorités culturelles auraient un style plus autoritaire, assorti du recours à la punition physique : « [l'enfant] veut pas mettre son manteau, bien, il [le père] frappe [...]. Pour beaucoup de cultures, un enfant, ça se dresse. » (E-BC) La gestionnaire dit qu'il faut expliquer aux parents et aux RSG que ça ne se passe pas comme ça au Québec, il faut les aider, leur donner des trucs. Il faut réussir à les influencer pour qu'ils modifient certains comportements jugés inacceptables ici.

Il faut aussi informer les parents, les sensibiliser à certaines réalités du Québec. Par exemple, des parents connaissent encore mal le climat. Il faut leur faire comprendre d'habiller chaudement les enfants l'hiver, surtout qu'ils vont aller jouer dehors. Il faut aussi sensibiliser certains parents et certaines RSG à des questions comme l'apprentissage à la propreté des enfants, qui, selon les normes québécoises, doit être introduit plus tard que ne le font traditionnellement certaines cultures.

Par ailleurs, il faut relativiser certaines autres différences attribuées à la culture et les accepter, selon des répondantes rencontrées. Il en va ainsi du port du foulard par certaines RSG, des conceptions variables de l'ordre et de la salubrité (pour autant que la santé et la sécurité des

enfants ne soient pas menacées), de la pratique de la prière, des prescriptions religieuses liées aux aliments. Certaines RSG ne servent pas de porc, d'autres pas de bœuf, ce n'est pas un problème, pourvu que les parents soient informés. Par ailleurs, quand un BC veut réunir les RSG autour d'un repas ou d'une collation, il vaut mieux éviter la période de jeûne du ramadan, soulignent quelques gestionnaires.

Les rapports entre les femmes et les hommes demeurent une zone délicate. Une gestionnaire relate que le conjoint d'une RSG voulait avoir une entrevue avec un homme plutôt qu'avec une femme. Le BC, qui ne compte que des femmes à son emploi, a refusé. Quand il est fait mention du décolleté trop accentué des femmes du BC, la directrice répond : « Pas de problème, on va mettre un col roulé, mais il va passer l'entrevue avec nous. » (E-BC) Une autre gestionnaire relativise ce qui pourrait être perçu comme une tentative d'intimidation à l'endroit de l'agente du BC :

Tu arrives dans des milieux et c'est le mari qui se met à côté et qui te regarde, il attend de voir ce que tu vas dire. On en a vu ça, et au début on disait : « Mon Dieu! J'aurais jamais vu un mari chez une Québécoise, il va même pas se lever là. » Lui, il s'en venait à côté et : « Il y a-tu un problème? Qu'est-ce qu'il y a? » Dans le fond, [...] je pense pas qu'il veut [nous] intimider, je pense pas qu'il veut [nous] confronter, je pense qu'ils sont habitués d'être comme ça. (E-BC)

Les gestionnaires rencontrées qui travaillent en milieu interculturel pratiquent les accommodements raisonnables, elles acceptent de faire des adaptations tout en refusant de changer les éléments qui leur semblent essentiels et en tentant de les faire accepter par les minorités culturelles. Comme le souligne l'une d'elles : « C'est le juste équilibre là-dedans qu'il faut avoir. » (E-BC) Le respect est une autre clé. Dans l'ensemble, elles estiment que ce n'est pas difficile. Il s'agit de s'informer un peu sur les différentes cultures qu'on côtoie et de faire preuve d'ouverture. L'une des gestionnaires rencontrées, soulignant la qualité des services de garde offerts par les RSG issues de l'immigration, précise : « On s'adapte [...]. C'est facile pour nous autres de s'adapter parce qu'on voit les soins qu'elles donnent aux enfants. » (E-BC)

Le temps et l'expérience dans le domaine interculturel facilitent le travail du BC. Les gestionnaires concernées soulignent que l'intervention interculturelle est plus aisée maintenant que lorsqu'elles ont été pour la première fois confrontées à la différence. Se remémorant son expérience passée en CPE, l'une d'elles précise : « Maintenant, je peux vous dire c'est facile. Peut-être qu'il y a dix ans j'aurais pas dit la même chose là, parce qu'au début..., c'est une adaptation pour tout le monde quand on arrive, [...] c'est un choc. » (E-BC)

➤ Les moyens pour faciliter l'intervention en contexte interculturel

Certains moyens concrets facilitent le travail en milieu interculturel. Pour arriver à composer de façon équilibrée avec les demandes et les façons de faire de différents groupes culturels, le personnel du BC doit avoir ou acquérir une certaine sensibilité et une attitude d'ouverture. L'une des gestionnaires rencontrées souligne que le travail de sensibilisation du personnel se fonde sur l'approche du « juste équilibre » évoquée plus haut. Une autre mentionne avoir suivi, avec d'autres employées du BC, une formation très enrichissante sur le multiculturalisme. Elle entend offrir cette formation aux RSG. Dans le même BC, on organise une « soirée découverte », occasion de rencontre et de partage entre les RSG et le personnel du BC : « C'est ce genre d'événement-là qui rapproche les cultures et c'est ça qui est aidant. Autant pour nous qu'autant pour eux. » (E-BC)

Autre facteur facilitant le travail du BC en milieu pluriethnique, choisir judicieusement le personnel :

[...] lors des entrevues, lors de l'embauche, c'est quelque chose dont je leur parle, tu sais : « C'est quoi pour toi travailler dans un quartier multiethnique? Et comment tu vois ça? » On donne des mises en situation et tout ça et quand on sent que la personne, bien, a le désir de travailler sur elle pour être en mesure d'accepter ça, bien, ça va bien... (E-BC)

La même gestionnaire admet toutefois que des employées auront du mal à faire face à la réalité et que certaines devront comprendre qu'elles ne sont pas à leur place, car « c'est certain qu'on peut pas les changer [les RSG], et c'est notre territoire [...] ça fait qu'il faut faire avec » (E-BC).

Les discussions et la concertation entre les employées du BC devant une attitude inusitée ou une nouvelle demande d'adaptation sont aussi un bon moyen pour arriver collectivement à comprendre les enjeux de la situation et à statuer sur le comportement à adopter.

➤ Quelques difficultés particulières

Bien que le tableau soit satisfaisant dans son ensemble, quelques gestionnaires travaillant dans des territoires très pluriculturels notent parfois des difficultés entre parents et RSG de cultures différentes. D'abord il faut comprendre que le métier de RSG semble très prisé par les femmes de minorités culturelles. Dans certains BC, la proportion de RSG issues de l'immigration est donc très importante. Or une gestionnaire nous dit que les parents « de souche » qui cherchent un service de garde ne sont pas prêts à fréquenter un milieu tenu par des RSG de certaines communautés culturelles, malgré la qualité des services qui, selon la gestionnaire, y sont offerts. Une autre gestionnaire mentionne quant à elle les difficultés relationnelles occasionnelles entre parents et RSG d'origine culturelle différente : « Des fois, ça finit par un bris de contrat [...], mais en général, on essaie de trouver un terrain d'entente. » (E-BC)

Une autre difficulté, signalée par une gestionnaire, est associée à l'attrait du métier de RSG pour les femmes de communautés culturelles couplé au nombre limité de reconnaissances que le BC peut accorder. Cette situation crée, dans certaines communautés, une compétition entre les RSG en titre et de potentielles candidates, et le BC fait parfois face à des comportements répréhensibles. La gestionnaire relate ainsi l'exemple de plaintes mensongères formulées à l'endroit de RSG par leur assistante ou par un parent de la même communauté qui dénigrent la responsable en espérant prendre sa place. Elle donne aussi l'exemple d'un mari qui lui a offert un important pot-de-vin pour reconnaître sa femme comme RSG.

2- PRÉSENCE DES BC DANS LEUR TERRITOIRE

Les BC font-ils la promotion de leurs services? Quels liens entretiennent-ils avec les services de garde de leur territoire et avec les organismes du milieu? C'est ce que nous allons voir maintenant.

2.1- La promotion des services du BC

La plupart des gestionnaires rencontrées mentionnent avoir publicisé les services du BC dans ses débuts. Divers moyens ont alors été utilisés : annonce dans le journal local, dépliant expliquant la garde en milieu familial et le rôle du BC distribué dans tous les endroits que les parents sont susceptibles de fréquenter (CSSS, hôpital, hôtel de ville, centre de loisirs ou

communautaire, etc.), affiche placée un peu partout sur le territoire ou transmise aux RSG pour qu'elles la posent à l'extérieur de leur service de garde, etc.

Quelques gestionnaires indiquent n'avoir pas fait de publicité particulière. Pour certaines, on a plutôt compté sur la participation à divers organismes du milieu pour faire connaître le BC. L'existence d'un regroupement régional et du localisateur des services de garde du Ministère, la collaboration des CPE qui renvoient au BC les parents qui les appellent pour le milieu familial, le fait que le CPE agréé comme BC était déjà bien connu dans son environnement sont autant de facteurs qui ont contribué à ce que l'existence des BC soit connue.

Si certains BC continuent de publiciser périodiquement leurs services, d'autres considèrent que ce n'est pas approprié : « [...] faire beaucoup de publicité pour se faire connaître, et tout ça, quand on sait qu'on n'est pas capable de répondre à la demande [des parents], c'est comme un petit peu paradoxal. » (E-BC) Aussi, c'est davantage en cas de besoin qu'on déploiera certains moyens de promotion, notamment quand il devient nécessaire de recruter des candidates intéressées à devenir RSG.

2.2- Les liens avec les services de garde du territoire

La force du lien que les BC entretiennent avec les services de garde de leur territoire ou de leur région, notamment avec les CPE offrant seulement de la garde en installation, est très inégale. Certaines gestionnaires parlent de relations fréquentes, d'autres disent avoir très peu de contacts. Le cas échéant, c'est souvent lors des rencontres organisées par le regroupement régional ou par la participation à des tables de concertation territoriale de diverses natures (de gestionnaires, du CSSS, autour d'un projet commun, etc.) qu'on peut échanger avec les autres.

Chez les gestionnaires qui disent entretenir des relations fréquentes avec les CPE, il est difficile de discerner dans leurs propos si les discussions et les échanges concernent le milieu familial (et non seulement ou principalement l'installation). C'est sûrement le cas à l'occasion, comme pour cette gestionnaire qui indique travailler avec les autres pour établir un plan visant à assurer la continuité des services dans le cas de pandémie. Toutefois, quelques gestionnaires ressentent un certain isolement au cours de ces rencontres avec les services de garde. C'est le cas de l'une d'elles, qui y est la seule gestionnaire d'un BC n'ayant pas d'installation : elle est invitée aux rencontres, mais elle choisira parfois, compte tenu de sa charge de travail par ailleurs, de ne pas s'y rendre car le sujet ne la concerne pas (les modules de jeu dans les cours extérieures par exemple). Une autre, ayant eu à composer avec une certaine animosité des autres CPE de son territoire n'ayant pas obtenu l'agrément, indique qu'elle ne s'y sent pas la bienvenue pour parler de sa situation en tant que BC : elle l'a voulu, c'est à elle de s'arranger avec ses problèmes. Une autre encore parle à ce sujet d'un retour en arrière : « C'est sûr que là on a comme moins de contacts [...], ça a fait comme ça faisait avant, [...] les milieux familiaux se retrouvent ensemble, puis les installations se retrouvent ensemble. » (E-BC)

Dans plusieurs cas, on rapporte à l'occasion une complémentarité des services offerts par les uns et les autres. En plus de diriger vers le BC les parents qui cherchent une place en milieu familial, comme nous le disions précédemment, un CPE pourra aussi téléphoner au BC pour voir s'il est possible d'obtenir une place pour un enfant qui s'adapte mal à l'installation. Une gestionnaire, forte de l'appui des CPE de son territoire lors de la demande d'agrément et des bonnes relations qui en découlent, mentionne pour sa part la démarche inverse : « [...] quand arrivent les vacances d'été, on leur envoie un petit courriel : "Qui veut prendre des enfants du milieu familial? Qui a des places?" Elles me répondent... » (E-BC) Une autre forme de complémentarité, dont il a été question ailleurs dans ce rapport, est une solution qu'on a trouvée pour apaiser les craintes de certains CPE : au moment de l'agrément, le BC a convenu

avec les CPE du territoire qui avaient de la difficulté à pourvoir à leurs places qu'il n'ouvrirait pas de nouvelles places en milieu familial sans leur accord (il ne ferait que remplacer les RSG qui cessent leurs activités).

2.3- Les relations avec les organismes du milieu

La plupart des gestionnaires disent entretenir des liens avec de très nombreux organismes de leur milieu. Le CSSS est toujours mentionné, mais on relève aussi la DPJ, le centre de réadaptation, divers organismes communautaires, la Fondation Chagnon, la commission scolaire, la ville, etc. Souvent, ces relations existaient déjà avant la création du BC. Quelques gestionnaires, surtout en région, mentionnent cependant avoir établi des liens avec de nouveaux organismes en raison de l'agrandissement de leur territoire.

Certaines gestionnaires soulignent le partenariat avec ces organismes, notamment pour trouver une place de garde pour des enfants en difficulté. Le BC sert alors de relais entre les RSG et l'organisme. Pour l'une, le fait d'être à la fois installation et BC constitue un avantage. Considérant qu'elle a souvent sa porte d'entrée dans les divers organismes du fait d'être une installation, elle peut ainsi, au cours des rencontres, faire valoir les possibilités d'accueil du milieu familial, en particulier le grand nombre de places que cela représente. Une autre dit qu'elle fait directement appel aux RSG pendant les réunions pour les inciter à se manifester si elles sont intéressées à accueillir ces enfants.

Les relations avec les organismes du milieu peuvent aussi prendre d'autres formes. Nous n'en signalerons ici que quelques-unes. Ainsi, une gestionnaire considère que, dans son évolution, le BC en est rendu à l'établissement de partenariats qui peuvent permettre de passer le relais à des ressources spécialisées quand les capacités d'aide du BC aux RSG sont atteintes. Certains liens avec la ville principale du territoire sont aussi relevés : accès des agentes de soutien du BC à la bibliothèque afin d'y organiser des animations à l'intention des RSG et des enfants, échanges avec les autorités municipales en vue d'aménager des parcs où les RSG se rendent avec les enfants.

VII- À PROPOS DU CHANGEMENT ENGENDRÉ PAR L'INSTAURATION DES BC

Quelle perception a-t-on du changement engendré par l'instauration des BC? Comment ce changement s'est-il fait, dans quelles conditions? Quels changements a-t-on observés surtout? C'est à ces questions que nous allons tenter de répondre en présentant le point de vue des RSG et celui des gestionnaires.

1- PERCEPTION GLOBALE DES RSG VIS-À-VIS DES CHANGEMENTS

La première question que nous avons posée aux RSG au cours des rencontres en groupes de discussion portait sur le changement observé depuis l'instauration des BC, le 1^{er} juin 2006. De façon générale, le bilan que les RSG dressent des changements vécus est plutôt satisfaisant. « On aime bien mieux ça actuellement », dit l'une. « Il y en a beaucoup qui y ont gagné au change », soutient une autre. « C'est très positif, je n'ai rien à redire », affirme une troisième. « À date, c'est une grande amélioration », déclare une autre encore.

Logiquement, les RSG établissent spontanément un lien entre le bilan qu'elles dressent des changements perçus et la réalité antérieure vécue par chacune : « Ça dépend de notre expérience précédente, d'où on part ». Ainsi, les réactions des RSG ont été très différentes au moment de l'annonce de la création des BC : alors que certaines RSG, extrêmement satisfaites du fonctionnement antérieur des choses avec leur CPE, se rappellent les « craintes nombreuses » et le « sentiment d'insécurité » ressentis à la perspective des changements à venir, d'autres, dont la situation était jugée alors tout à fait insatisfaisante, estimaient au contraire que l'implantation des BC ne pouvait être, pour elles, que synonyme d'amélioration, et qu'elles ne pourraient que tirer bénéfice du nouveau système qui s'implantait. C'est le cas de ces deux RSG : « Dans tous les cas on avait tout à y gagner »; « On avait tellement rien que ça ne pouvait pas être pire » (GD-RSG).

Actuellement et avec un certain recul, les changements dont les RSG nous ont fait part sont de nature et d'ampleur variables.

1.1- Peu ou pas de changements observés

Tout d'abord, une fois passée la période de transition et d'adaptation à la mise en place des BC (période pourtant associée par certaines RSG à un sentiment de « crainte », voire « de panique »), un certain nombre de RSG considèrent que la situation est globalement assez semblable à celle vécue antérieurement. Peu de changements, voire aucun, sont donc signalés par ces personnes qui, par ailleurs, semblent généralement satisfaites de la façon dont les choses se passent actuellement. Les propos suivants en témoignent : « Ça a pris une période d'adaptation, mais globalement il n'y a pas eu de si gros changements »; « Tout le monde était paniqué avec les nouvelles lois, mais dans les faits ce n'est pas si différent que ça »; « C'est resté pas mal pareil en gros, ça va super bien » (GD-RSG).

1.2- Les changements concernant les services reçus de l'organisme coordonnateur

En ce qui a trait à la nature des changements observés, un certain nombre, parmi l'ensemble de ceux ayant été mentionnés par les RSG, touchent à la qualité et la quantité des services

reçus du BC, qu'il s'agisse de soutien individuel, de l'information transmise, de l'organisation des services, ou de la « paperasse » administrative.

Plusieurs RSG dressent un portrait très favorable, l'implantation des BC ayant été synonyme d'une « grosse amélioration » comparativement à la situation vécue antérieurement. L'implantation des BC semble en effet avoir permis de structurer les choses, d'offrir un soutien administratif, pédagogique et technique de meilleure qualité, et des services plus nombreux. « Les services que j'avais avant, je les ai toujours, et ça s'améliore continuellement », assure une RSG. « Le BC est rendu beaucoup plus gros, avant on était 7, maintenant on est 150, mais j'ai plus de services », déclare une autre. « La machine s'est mise en branle, c'est une grosse amélioration pour moi en matière de services offerts », affirme une troisième.

Plus particulièrement, des RSG notent une amélioration du soutien obtenu et soulignent la compétence et l'efficacité des agentes de soutien, qui sont en mesure de répondre aux demandes dans des délais beaucoup plus courts. C'est ce que révèlent ces commentaires : « Maintenant j'appelle et j'ai tout de suite une réponse »; « Quand j'ai besoin de papiers ou de quoi que ce soit, on me le donne immédiatement »; « Avant je n'avais rien; maintenant, tout est organisé, on a de l'aide tout de suite, c'est une très grosse amélioration pour moi » (GD-RSG).

Cependant, dans certaines régions, et comme nous l'avons mentionné précédemment, quelques RSG semblent remettre en question l'utilité des agentes de soutien sur la base d'une certaine incompétence observée ou d'une incapacité de leur part à fournir les bonnes informations. « Elles sont la plupart du temps incompétentes pour nous donner les bonnes informations... maintenant je n'ai plus confiance, elles sont mal informées », affirme l'une. « Plutôt que de les appeler, je vais chercher directement les informations auprès du Ministère », déclare une autre.

Également, un petit nombre de RSG, dans certains groupes, disent que les délais sont plus longs avant d'obtenir les informations souhaitées, en raison d'un nombre plus important d'interlocuteurs au BC. Lorsqu'on recherche des informations de nature différente, on est « transféré d'une personne à une autre », les délais de réponse s'en trouvant conséquemment allongés : « C'est plus compliqué d'obtenir l'information à temps, on l'a toujours un peu en retard. »

Par ailleurs, quelques RSG ont l'impression d'une baisse dans les services offerts par le BC comparativement à l'éventail des services autrefois dispensés par le CPE. Cela se traduit principalement pour elles par « plus de paperasse », puisque certaines tâches administratives relèvent maintenant directement de leur responsabilité. « Avant mon CPE faisait beaucoup pour nous, actuellement c'est à moi de me débrouiller et de faire les choses pour moi-même », dit l'une. « Il y a plus de choses dont je dois m'occuper moi-même, ça m'en donne plus à faire », déclare une autre. À ce propos cependant, un petit nombre de RSG affirment que la baisse relative des services fournis présente une contrepartie avantageuse : elles éprouvent une grande satisfaction envers ce qu'elles considèrent comme un gain en autonomie et en responsabilité individuelle. C'est ce qu'illustrent ces quelques extraits : « C'est de l'ouvrage, mais certaines tâches sont de ma responsabilité et je sais où je m'en vais »; « J'ai plus d'autonomie, je suis en mesure de m'occuper de mes affaires »; « Avant, il y avait beaucoup de maternage... et quand on te materne, on te contrôle aussi » (GD-RSG). On se rappellera que les gestionnaires de BC ont aussi abordé cette question sous l'angle du degré d'autonomie différent des RSG au chapitre de la gestion de leur service de garde et de son influence sur les relations. Le BC ne fournissant plus les Services Plus auxquelles certaines RSG avaient accès auparavant dans leur CPE, les gestionnaires relèvent de moins bonnes relations avec certaines

qui ont l'impression de profiter de moins de services, mais aussi la satisfaction d'autres RSG qui se sentent maintenant plus autonomes.

1.3- Les changements relatifs aux relations avec l'organisme coordonnateur

Parmi les autres changements observés, plusieurs RSG relèvent des changements en ce qui a trait aux relations avec l'organisme coordonnateur. Plusieurs RSG soulignent en effet l'impact que la mise en place des BC semble avoir eu sur la nature des relations avec l'organisme coordonnateur, et ce, en comparaison de ce qui existait auparavant avec leur CPE. La question ayant été abordée dans une section précédente de ce rapport, nous ne faisons ici qu'en rappeler les grandes lignes.

Ainsi, plusieurs RSG rencontrées en groupes de discussion ont le sentiment d'une perte de proximité dans leurs relations avec le BC, et ce, comparativement à celles qu'elles entretenaient auparavant avec leur CPE. On attribue ce changement à la fois au plus grand nombre de RSG relevant de chaque BC, mais aussi au changement d'interlocuteurs avec la nouvelle structure, qui a rompu la relation de confiance établie jusqu'alors. Le sentiment d'une relation moins proche et moins chaleureuse est relevé tout particulièrement en ce qui concerne la relation avec l'agente de soutien, mais aussi à l'endroit de l'organisation de certaines activités par le BC.

Notons cependant que quelques RSG sont d'un avis contraire : elles ont le sentiment, malgré la grosseur actuelle du BC, de recevoir un service toujours aussi bon et humain.

1.4- Les changements relatifs aux relations avec les autres RSG

Dans l'ensemble des groupes de discussion, des RSG ont mentionné des changements relatifs aux relations avec les autres RSG.

La mise en place des BC, en remplacement des CPE, semble avoir eu, pour plusieurs RSG, un impact négatif sur la qualité des relations interpersonnelles qui existaient jusqu'alors avec les autres RSG. Aux petits nombres étaient en effet associées des relations interpersonnelles plus étroites, une certaine proximité humaine. Dans ce contexte, des RSG déplorent le fait d'avoir dû, en peu de temps, passer de relations « intimes, humaines et familiales » à des relations jugées aujourd'hui plus distantes et impersonnelles, changement ayant affecté, pour certaines, leur sentiment de plaisir au travail. Voici quelques commentaires qui illustrent l'aspect de perte de convivialité déploré par les RSG : « Avant on était une gang d'amies, aujourd'hui on ne connaît plus personne »; « Avant, il y avait une confrérie, ça a disparu et j'ai trouvé ça plate »; « On ne se rencontre pas assez entre RSG, il manque le côté social »; « On ne fait plus de sorties, ce serait une trop grosse logistique » (GD-RSG).

Bien que les gestionnaires de BC n'aient pas été interrogées sur les relations entre RSG, il est intéressant de noter le commentaire d'une gestionnaire concernant la différence de niveaux dans les connaissances des RSG de son BC, auparavant rattachées à divers CPE. Elle estime en effet que cette différence a des impacts sur les relations entre les RSG : au cours des rencontres d'information par exemple, certaines montrent peu de patience vis-à-vis des questions « de base » que posent leurs collègues moins outillées.

2- DIVERS POINTS DE VUE DE GESTIONNAIRES SUR LE CHANGEMENT

Aucune question concernant le changement effectué n'a été posée aux gestionnaires, mais certaines en ont abordé spontanément divers aspects en fin d'entrevue. Quelques-unes ont tenu à faire part de leur appréciation relative au changement, alors que d'autres ont plutôt parlé de lacunes entourant la mise en place des BC.

2.1- Un changement jugé avantageux par certaines gestionnaires, moins par d'autres

Quelques gestionnaires sont d'avis que le changement engendré par l'instauration des BC est avantageux et elles tenaient à le souligner : « [...] même s'il y a beaucoup de défis, beaucoup de choses encore à faire là, je pense que c'est une bonne affaire. C'est le message qu'on voulait lancer. » (E-BC) Pour cette autre aussi qui, comme la précédente, n'y avait pas trop cru au départ, la création des BC lui apparaît favorable :

Mais après un an, et c'est pas juste moi, c'est toute l'équipe qui dit la même chose, après un an, je pense que ça a mieux servi les RSG. Je pense que les parents et les RSG [...] ont un meilleur service maintenant parce qu'on a des équipes spécialisées pour elles, parce qu'on a moins d'endroits auxquels il faut se référer pour savoir des choses comme parents. (E-BC)

D'autres gestionnaires trouvent que le BC donne de bons services, elles sont fières de leur travail, tout en reconnaissant que tout n'a pas toujours été facile ou bien, et qu'il y a encore place à l'amélioration. L'une d'elles souligne en outre que l'instauration des BC a eu pour conséquence une gestion financière plus serrée, ce qu'elle apprécie; selon elle, l'objectif visé par la réforme de séparation au plan budgétaire entre installation et milieu familial est atteint.

L'appréciation du changement est plus mitigée pour la gestionnaire d'un BC de grande taille. Et ce qui heurte, c'est précisément la grande taille de celui-ci : l'administration de l'entreprise est tellement prenante (traitement des plaintes des parents, gestion des dossiers d'enfants, des RSG, de leurs assistantes, etc.) qu'on a l'impression de toujours être dans la gestion de dossiers sans possibilité de reprendre son souffle. Et cela sans pouvoir envisager, financièrement, d'engager davantage de personnel et d'avoir suffisamment d'espace le cas échéant.

Une autre gestionnaire s'est exprimée quant à elle sur la nouvelle disposition de la Loi qui rend la reconnaissance des RSG indépendante de l'attribution de places subventionnées²⁴. Cette modification la préoccupe, car déjà le BC manque de ressources et la reconnaissance de ces RSG sans places subventionnées l'obligerait à donner des services à celles-ci sans obtenir de financement du Ministère. De plus, à l'endroit de ces RSG non assujetties au Règlement sur la contribution réduite, le BC verrait son champ d'intervention réduit d'autant.

2.2- Certaines conditions de mise en œuvre défavorables

Plusieurs gestionnaires déplorent le manque d'appui du Ministère durant cette période de changement. Ce n'est cependant pas le travail individuel d'accompagnement des conseillères du Ministère qui est visé; au contraire, certaines gestionnaires ont plutôt souligné leur grande disponibilité et le soutien appréciable reçu de celles-ci. C'est plus globalement la perception

24. Cette nouvelle disposition n'a pas été abordée systématiquement dans le cadre de l'entrevue.

d'un changement effectué dans un court délai et sans toute la préparation nécessaire qui est en cause.

Plus précisément, on déplore les délais du Ministère à fournir les outils attendus pour aider les BC dans leur mise en place, comme l'entente de subvention par exemple, dont il a été question précédemment dans ce rapport. Selon une gestionnaire : « [...] ces outils-là auraient dû être conçus avant qu'on les implante [les BC]. » (E-BC) En outre, selon les gestionnaires de BC, le manque de précision sur divers aspects de la Loi ou des règlements, les changements d'interprétation en cours de route, des exigences non appuyées par des écrits ont également rendu leur tâche difficile.

CONCLUSION

À la lumière des résultats de l'évaluation, on peut voir que l'implantation des BC semble bien engagée sur plusieurs plans. Après un peu plus d'un an d'existence²⁵, divers moyens et modalités de fonctionnement permettant aux BC de s'acquitter de leur mandat ont été mis en place. Des difficultés subsistent toutefois sur différents aspects.

L'implantation physique des BC semble satisfaisante, si ce n'est le manque d'espace évoqué par plusieurs gestionnaires. Le fait d'avoir des locaux situés en deux endroits distincts est cependant vu, par les quelques gestionnaires concernées, comme une situation moins enviable qu'au moins une s'apprête à corriger. Les moyens de communication entre BC et RSG sont variés et nombreux, et tant les RSG que les gestionnaires de BC jugent de manière générale qu'ils sont suffisants et adéquats. Le souhait de plusieurs RSG d'avoir le moins possible besoin de se rendre au BC pour y déposer ou récupérer des documents écrits, et ce, surtout durant le jour, pourrait être exaucé en partie par le recours au courriel. L'utilisation de ce moyen de communication, vu comme idéal par la plupart des gestionnaires parce qu'il est économique et rapide, se heurte toutefois à l'absence d'accès à Internet d'une fraction parfois importante des RSG. Certains BC envisagent des avenues pour favoriser l'accès des RSG à un ordinateur, mais il est certain que, dans les conditions actuelles, les BC doivent également s'appuyer sur d'autres moyens pour joindre toutes les RSG.

Au chapitre des ressources humaines, l'embauche d'agentes de soutien et de conformité expérimentées et connaissant bien le milieu familial a grandement facilité la mise en place des BC. Mais l'avantage a aussi son revers : la portion du budget allouée aux salaires des agentesses est importante et laisse moins de manœuvre pour d'autres frais. De plus, le fait que les intervenantes œuvraient auparavant dans des milieux différents représente un défi du point de vue de l'harmonisation des philosophies et des pratiques. Autre aspect lié aux ressources humaines, la stabilité du personnel est un facteur ayant facilité l'implantation des BC, et les gestionnaires qui ont été moins chanceuses à cet égard au cours de la première année parlent de difficultés de recrutement et de rétention du personnel. Si, en région, le recrutement peut être difficile en raison d'un bassin d'employées potentielles restreint, ailleurs, la recherche d'agentesses expérimentées complique la tâche. Une gestionnaire estime toutefois que s'il était primordial au début d'engager du personnel d'expérience, ce l'est moins avec la stabilisation du BC au fil du temps, les équipes, maintenant plus solides, pouvant plus facilement soutenir l'intégration de personnes moins expérimentées. D'autres considèrent que l'expérience demeure un critère important pour l'embauche, sans laquelle il y a notamment risque d'affaiblir la crédibilité du BC aux yeux de RSG expérimentées ou plus méfiantes. Enfin, il semble plus difficile de recruter des agentesses de conformité : le poste voué exclusivement à la surveillance pouvant être rebutant pour certaines, et l'échelle salariale moins élevée que celle des agentesses de soutien rendant le poste moins attrayant.

Les BC devaient procéder au renouvellement de la reconnaissance de toutes les RSG de leur territoire avant le 1^{er} avril 2007. Cette tâche s'est avérée extrêmement exigeante pour les BC. De plus, des concessions au plan de la qualité ont dû être faites pour se conformer aux délais prescrits. Selon la plupart des gestionnaires, la prochaine ronde de renouvellement, trois ans après la première, ne se passera pas de cette manière. L'exercice devrait se faire de façon plus satisfaisante tant pour les BC que pour les RSG, étant donné que les RSG ne seront plus des

25. Rappelons que la collecte de données a été effectuée en décembre 2007 et janvier 2008.

inconnues pour le BC et que les renouvellements seront étalés dans le temps grâce à l'invitation faite aux RSG par plusieurs BC d'en devancer l'échéance.

Avec la création des BC, la plupart des RSG ont changé d'affiliation et les BC ont mis en place différents moyens pour faciliter leur intégration au nouvel organisme, comme des cafés-rencontres ou des activités sociales. Malgré cela, les RSG rencontrées sont nombreuses à déplorer le faible sentiment d'appartenance à leur BC et la perte, comparativement à la situation antérieure, de liens de proximité avec leurs collègues.

Au moins une RSG doit faire partie du C. A. de l'organisme coordonnateur. Si le recrutement n'a pas posé de difficultés majeures, l'intérêt des RSG à s'y engager semble toutefois assez faible. La participation des RSG à la vie du BC est aussi assurée par le comité consultatif des RSG, un mécanisme nouveau qui a pris différentes formes. Dans certains BC, sa composition et ses modalités de fonctionnement sont très encadrées; dans d'autres, la structure est très informelle. Certaines gestionnaires semblent préoccupées de la représentation des RSG au sein du comité, d'autres n'en ont pas fait mention. Par ailleurs, les RSG rencontrées semblent avoir une connaissance limitée au sujet de ce comité et une certaine confusion existe quant à sa réelle mission. Le fait que l'information de ce qui se passe dans les comités ne soit pas largement diffusée à l'ensemble des RSG ou que celles-ci ne lisent pas toujours l'information qui leur est communiquée, le fait que dans certains BC le comité joue aussi le rôle de comité social sont sans doute des éléments pouvant expliquer la méconnaissance constatée. En outre, le manque d'intérêt des RSG à s'engager dans le comité est relevée tant du côté de certaines gestionnaires que des RSG. Plusieurs gestionnaires ne voient toutefois pas d'obstacles au bon fonctionnement du comité, notamment en raison de la bonne volonté et de l'attitude favorable des RSG qui en sont membres. Des gestionnaires évoquent également l'apport appréciable du point de vue des RSG lors de la mise au point de nouvelles politiques et le rôle de porte-parole des RSG membres du comité auprès de leurs collègues qui permet de mieux faire comprendre et accepter des changements.

Les BC ont plusieurs obligations à l'endroit des RSG. L'administration du paiement des subventions est l'une d'elles et, tant du côté des gestionnaires que des RSG, on considère que ça se passe bien. En revanche, la répartition des places subventionnées pose problème dans certains BC qui n'arrivent pas à attribuer toutes les places dont ils disposent. Les nombreuses cessations d'activités des RSG, la longueur du processus de reconnaissance de nouvelles RSG, conjuguées parfois à la difficulté de recruter des candidates sont autant de facteurs expliquant la situation. Dans la répartition des places subventionnées, les BC doivent en outre tenir compte des besoins des parents. Pour ce faire, ils tentent de reconnaître les nouvelles RSG dans les secteurs demandés par ceux-ci. Si des gestionnaires prennent aussi en considération certains éléments de l'offre de service des futures RSG pour qu'ils correspondent aux besoins des parents, il faut voir que cela n'est possible que dans un contexte où il y a suffisamment de candidates pour faire un tel choix.

Les BC offrent différents services de soutien technique et pédagogique aux RSG. Une majorité parmi les RSG rencontrées semble être satisfaite du soutien offert, soulignant principalement la disponibilité et la compétence des agentes; en outre, plusieurs considèrent avoir plus de services du BC et de meilleure qualité qu'auparavant avec leur CPE. Néanmoins, quelques RSG disent avoir de la difficulté à obtenir une information adéquate, d'autres déplorent des délais parfois importants pour avoir le soutien voulu. Le manque de personnel du BC, principale cause de ces délais selon les RSG, trouve écho chez certaines gestionnaires qui déplorent ne pas pouvoir offrir tout le soutien souhaité pour cette raison. Mais au centre de l'action des BC en la matière, l'offre de soutien est désormais sur demande, ce qui amène des restrictions quant à la façon de faire : on ne peut rien imposer aux RSG, il faut attendre une demande de

leur part ou, à tout le moins, leur acquiescement à ce qui est proposé. Pour les BC, la dimension sur demande du soutien entraîne dès lors la recherche de moyens pour inciter les RSG à s'adresser à lui et, à ce chapitre, ils sont imaginatifs : offre de services sur des thèmes d'intérêt pour les RSG, recours à l'agente de conformité comme intermédiaire, utilisation d'indices administratifs pour proposer du soutien. Malgré tout, la dimension sur demande inquiète certaines gestionnaires, qui allèguent que des RSG qui pourraient avoir besoin de soutien, pour diverses raisons, n'en demandent pas. Cette préoccupation est aussi celle des RSG d'un BC qui, dans le cadre du comité consultatif, ont entrepris de démystifier le soutien sur demande comme quoi demander du soutien ne signifie pas qu'on est incompétente.

Favoriser la formation et le perfectionnement continus des RSG fait aussi partie du mandat des BC et semble être une des tâches pour laquelle ils éprouvent le moins de difficultés. Ils s'en acquittent en informant les RSG des formations offertes, en organisant des formations à leur intention de manière à les rendre accessibles physiquement et financièrement, ou en proposant des formations élaborées et dispensées par le personnel du BC dans certains cas. Des gestionnaires font aussi état de leur préoccupation de choisir des formations adaptées à la réalité du milieu familial. De leur côté, de manière générale, les RSG considèrent être bien informés des formations offertes et jouir d'un vaste choix. Certaines, particulièrement en région, mentionnent un choix de formation plus restreint, alors que des RSG ayant beaucoup d'expérience déplorent une certaine répétition des formations offertes. La qualité des formations est remise en question par certaines RSG qui souhaiteraient l'instauration d'un mécanisme de contrôle. Le prix des formations, pris en charge par certains BC et pas dans d'autres, a fait l'objet de discussions dans certaines rencontres de RSG.

La surveillance est une fonction importante des BC, mais aussi une fonction délicate qui requiert de l'écoute, de la diplomatie et du discernement de la part des agentes de conformité chargées d'assurer l'application des règlements. Dans la majorité des BC ayant participé aux entrevues, on prône une approche soutenable en matière de surveillance, l'idée n'étant pas de prendre les RSG en défaut mais plutôt d'obtenir leur collaboration en vue d'assurer des services de garde de qualité aux enfants. Selon les gestionnaires, cette conception de la surveillance se heurte cependant parfois à la limite imposée par la séparation des fonctions de soutien et de surveillance. Par ailleurs, plusieurs BC déplorent leur manque de pouvoir pour intervenir de manière plus directive lorsqu'ils le jugent nécessaire, en raison notamment de l'imprécision du Règlement et de la fréquence peu élevée des visites autorisées. Certaines RSG rencontrées souhaiteraient aussi davantage de visites de l'agente, entre autres quand il s'agit de juger de leur intervention éducative. À ce propos, rappelons l'instauration par un BC d'un poste d'agente de conformité spécialisée en pédagogie, une formule fort appréciée des RSG, selon la gestionnaire. De manière générale, les RSG se disent toutefois satisfaites de la manière dont le BC exerce la surveillance à leur endroit, bien que quelques-unes émettent certaines réserves. Enfin, un des apports importants découlant de l'instauration des BC sera sans doute une plus grande uniformisation des pratiques en matière de surveillance. Si la création des BC proprement dite a eu comme conséquence de réduire le nombre d'instances chargées d'interpréter les règlements, les discussions menées au sein des équipes de surveillance dans les BC et, souvent aussi, des discussions entre BC pour en arriver à appliquer de même manière tel ou autre règlement, font penser qu'un traitement plus uniforme et, par là, plus équitable pour toutes les RSG, va émerger.

Du côté des BC comme de celui des RSG, on juge que les relations avec le vis-à-vis sont, dans l'ensemble, bonnes ou très bonnes. Les deux parties relèvent toutefois aussi une période ayant été plus difficile au début, difficultés que le temps a permis d'aplanir dans de nombreux cas. On ne saurait nier cependant que les relations semblent moins harmonieuses entre le BC et certaines RSG : les gestionnaires attribuent ce fait à l'attitude réfractaire de certaines à l'égard

des exigences du BC, ou encore à une certaine incompréhension de leur statut de travailleuses autonomes, alors que de leur côté, quelques RSG se plaignent de la qualité des services du BC. Si les relations sont bonnes dans l'ensemble, plusieurs RSG n'en déplorent pas moins leur caractère moins familial, plus impersonnel comparativement aux liens qu'elles entretenaient auparavant avec leur CPE. La grande taille du BC est alors mise en cause. Des gestionnaires sont conscientes des attentes des RSG et soulignent que la difficulté d'y répondre entache quelque peu les relations. Elles estiment que le grand nombre de RSG engendre un fonctionnement forcément plus bureaucratique rendant moins aisée une approche personnalisée. Si l'établissement d'une relation d'affaires entre BC et RSG, pour reprendre les termes d'une RSG rencontrée, semble plutôt compatible avec le statut de travailleuses autonomes de celles-ci, dans la pratique, ce n'est pas ce type de relation qui est recherché par plusieurs RSG.

À l'endroit des parents de leur territoire, les BC ont la responsabilité de maintenir un service centralisé d'information sur les services de garde en milieu familial. Ils s'en acquittent principalement par le maintien soit d'une liste de parents à la recherche d'un service de garde dont on transmet les coordonnées aux RSG qui en font la demande, soit d'une liste de RSG et de leur disponibilité de places que l'on fournit aux parents. Peu importe le modèle, l'efficacité du service, à savoir de transmettre aux parents de l'information à jour, repose sur la collaboration des RSG qui se doivent d'aviser rapidement le BC lorsqu'elles accordent une place à un parent, collaboration qui fait parfois défaut, selon les gestionnaires. En outre, l'autonomie des RSG, la possibilité qu'elles ont de choisir leur clientèle est un frein à l'établissement d'un réel service centralisé, selon une autre. Par ailleurs, si le BC devient le point central du service au sens où les parents peuvent s'adresser à lui quand ils recherchent une place, leur démarche ne s'achève toutefois pas là. Ils doivent encore communiquer avec les RSG qui figurent sur la liste du BC pour discuter de la possibilité d'obtenir une place, tâche qui peut s'avérer lourde si la liste contient un grand nombre de RSG. Bref, le service est certes utile mais il a ses limites. Ajoutons que les parents ont accès à une liste d'attente régionale informatisée dans quelques BC situés dans des régions où le service est disponible.

Pour le traitement des plaintes des parents, les BC disposent d'une politique qui établit les différentes étapes à suivre. Certains BC reçoivent beaucoup de plaintes, d'autres, très peu; quelques-uns ont à traiter des cas lourds, les autres, principalement des cas où la santé ou la sécurité des enfants ne sont pas menacées. La principale difficulté éprouvée par les BC dans le cadre de cette fonction est le refus des parents de formuler une plainte en bonne et due forme, de crainte de perdre leur service de garde. Ainsi, face à l'insatisfaction des parents à l'endroit de leur RSG, les BC doivent souvent agir avec discrétion, ce qui complique la tâche; les gestionnaires ont toutefois mentionné divers moyens pour y arriver. Dans le cas d'une plainte formelle, l'existence d'une politique claire facilite la tâche, mais l'importance du temps qu'il faut y consacrer et la lourdeur de certains cas, entre autres, ne la rendent pas facile non plus.

La participation des parents à la vie du BC ne va pas de soi. Dans plusieurs BC, on a eu du mal à recruter le nombre de parents requis pour siéger au C. A. Le fait que les parents font affaire avec leur RSG et qu'ils ont peu de liens avec le BC explique cette désaffection, selon les gestionnaires. Ce qui amène certaines à se questionner sur la pertinence du nombre de parents au sein du C. A. tel qu'établi par la Loi, compte tenu du faible intérêt manifesté. Par ailleurs, la participation des parents à la vie du BC en dehors du C. A. ne suscite pas davantage d'intérêt chez ceux-ci, malgré des efforts faits en ce sens par certains BC.

Les BC exercent leurs fonctions sur un territoire délimité et doivent composer avec ses particularités. Ainsi, dans le cas d'un territoire étendu, des moyens sont mis en place pour réduire les déplacements des RSG. Des frais importants liés au déplacement du personnel ne

peuvent cependant pas toujours être évités. Le caractère défavorisé de la population est relevé par certaines gestionnaires et on s'y adapte grâce à la collaboration des partenaires du milieu, avec lesquels la plupart des BC disent entretenir des liens, et à l'appui spécial du Ministère et de la Fondation Lucie et André Chagnon. Outre les enfants, la défavorisation touche parfois aussi les RSG dont les besoins en matière de soutien dépassent la capacité des agentes et nécessiteraient l'intervention de ressources spécialisées, selon une gestionnaire. Au plan culturel, plusieurs BC mentionnent des particularités : la présence d'un petit groupe minoritaire ou encore une population très pluriculturelle. Selon les gestionnaires, on arrive plutôt bien à composer avec les différences. Ainsi, des moyens sont pris pour contourner le problème de langue avec certaines RSG : traduction de documents, recours à des interprètes, etc. Pour leur part, les différences dans les façons de faire et les valeurs, plus palpables en matière de surveillance, nécessitent la pratique des accommodements raisonnables. À cet égard, l'expérience du personnel du travail en milieu interculturel facilite la tâche, mais l'attitude d'ouverture nécessaire peut aussi être acquise par de l'information et de la formation, par des discussions entre agentes. Cependant, si des RSG disent pouvoir compter sur du soutien de leur BC pour conjuguer avec la diversité culturelle, d'autres éprouvent des difficultés et ne perçoivent aucun soutien possible de leur BC. De plus, le côtoiement de personnes d'origine culturelle différente n'est pas toujours aisé, des parents « de souche » refusant parfois d'utiliser un service de garde tenu par des RSG de certaines communautés culturelles.

Certains BC ont des relations fréquentes avec les services de garde de leur territoire, d'autres très peu. Les réunions organisées par le regroupement régional ou la participation à des tables de concertation sont les lieux de rencontres les plus fréquents. Certaines gestionnaires ont cependant le sentiment d'y vivre un certain isolement en tant que BC, leurs préoccupations n'étant pas celles des installations, et l'une d'elles évoque le retour de la séparation entre les deux composantes. Les rencontres entre BC dont plusieurs gestionnaires font état peuvent-elles y suppléer? Notons par ailleurs que l'isolement perçu dans les rencontres n'empêche pas, dans un cas du moins, la complémentarité des services entre le BC et les installations.

En somme, l'instauration des BC est vue de manière satisfaisante par une majorité des personnes rencontrées, gestionnaires de BC tout autant que RSG, en dépit de la présence de certaines difficultés. Rappelons que le portrait dressé n'est cependant pas représentatif de l'ensemble au plan statistique, mais la diversification des situations des RSG comme des BC mis à contribution pour cette évaluation nous permet d'affirmer qu'il donne une bonne indication de ce qui s'est passé dans la garde en milieu familial depuis la mise en place des bureaux coordonnateurs.

ANNEXES : OUTILS DE COLLECTE

- 1- GUIDE D'ENTREVUE AVEC LES GESTIONNAIRES DE BC
- 2- GRILLE DE DISCUSSION POUR LES RENCONTRES DE GROUPE AVEC LES RSG

1- GUIDE D'ENTREVUE AVEC LES GESTIONNAIRES DE BC

ÉVALUATION DE L'IMPLANTATION DES BUREAUX COORDONNATEURS DE LA GARDE EN MILIEU FAMILIAL

Guide d'entrevue Gestionnaires de bureau coordonnateur de la garde en milieu familial

1- J'aimerais d'abord que vous me décriviez les lieux dans lesquels est situé votre bureau coordonnateur. • situation par rapport à l'installation • pièces exclusives et non exclusives au BC • un seul bureau ou plusieurs • salle de rencontre (pour les RSG, pour le personnel) • avantages et inconvénients de cet emplacement et de ces lieux • pistes d'amélioration, s'il y a lieu
2- Décrivez-moi tous les moyens que vous pouvez utiliser quand vous avez à communiquer avec les RSG? • modalités (plage de disponibilité, etc.) • moyens exclusifs au BC ou non Ces moyens de communication vous apparaissent-ils suffisants et adéquats? Serait-il nécessaire et envisageable de mettre en place d'autres moyens? Lesquels?
3- On va maintenant aller du côté des ressources humaines. Combien de personnes travaillent pour le BC, et selon quel horaire (temps plein, temps partiel)? • personnel exclusif ou non au BC Comment les tâches sont-elles réparties entre ces diverses personnes, y compris vous-même? Quel est le profil d'emploi des agentes de soutien et des agentes de conformité (formation, expérience, etc.)? Des rencontres de l'ensemble du personnel du BC sont-elles prévues (lieu, régularité, etc.)? Certains facteurs facilitent-ils la bonne marche du travail, ou encore engendrent-ils certaines difficultés? (S'il y a lieu) Entrevoyez-vous des pistes pour améliorer la situation? Lesquelles?

4- Une des fonctions principales des BC est d'assurer la gestion des places subventionnées, notamment le versement de la subvention aux RSG.

Comment la gestion des places subventionnées est-elle organisée dans votre BC, quels moyens ou quels outils utilisez-vous, etc.?

- modifications apportées depuis la mise en place du BC (informatisation, outils élaborés, etc.)

Avez-vous une procédure pour prendre en compte les besoins des parents? Quelle est-elle?

Avez-vous établi une procédure, formelle ou informelle, pour récupérer les places subventionnées inoccupées? Si oui, comment ça fonctionne? Si non, pourquoi?

La gestion de ces places présente-t-elle ou a-t-elle présenté pour vous des difficultés particulières? À l'inverse, y a-t-il des facteurs qui la facilitent? (S'il y a lieu) Avez-vous développé des moyens (ou voyez-vous des moyens) qui pourraient faciliter ou améliorer cette gestion?

5- Depuis l'instauration des BC, votre BC a-t-il mis en place des mécanismes visant à favoriser l'intégration des RSG (café-rencontre, par exemple)? Si oui, pouvez-vous me les décrire?

- but
- type d'animation
- information et documents fournis

L'organisation et la bonne marche de ce type d'activités présentent-elles des difficultés? Pouvez-vous vous appuyer sur des éléments facilitants? Voyez-vous des pistes d'amélioration?

6- La Loi (et les conditions d'agrément) prévoit la participation des RSG à la vie du BC grâce à deux moyens : une présence au conseil d'administration et la création d'un comité consultatif des RSG.

Pour la participation au C. A., comment ça s'est passé? [S'il n'y avait pas auparavant une RSG dans le C. A.] : Comment les RSG ont-elles été informées et invitées à en faire partie, et quelle a été leur réponse (difficultés de recrutement, facteurs facilitants, y compris moyens mis en place par le BC pour favoriser la participation)?

Un comité consultatif des RSG existe-t-il dans votre BC?

Depuis quand existe-t-il et comment ça s'est passé?

[Si le comité a été créé depuis l'instauration des BC] : Comment les RSG ont-elles été informées et invitées à en faire partie, et quelle a été leur réponse (difficultés de recrutement, facteurs facilitants, y compris moyens mis en place par le BC pour favoriser la participation)?

Quelle est la composition et le fonctionnement du comité?

- composition
 - o nombre de personnes
 - o qualité des personnes membres du comité (RSG, autres personnes)
- fonctionnement
 - o fréquence des rencontres, date fixe ou variable
 - o instigateur des rencontres et des sujets abordés
 - o animation des rencontres

- o transmission au BC des résultats des rencontres (avis des RSG)

Comment la composition et le fonctionnement retenus ont-ils été décidés? Par qui?

Voyez-vous des obstacles au bon fonctionnement du comité? Y a-t-il des facteurs qui le favorisent? (S'il y a lieu) Entrevoyez-vous des pistes pour améliorer la situation?

7- La nouvelle loi précise que le BC doit offrir aux RSG un soutien pédagogique et technique sur demande.

Quelle est votre vision de ce soutien à donner, sur demande, à des travailleuses autonomes?

Comment est organisé ce soutien? Et comment ça se passe concrètement?

- consultation des RSG quant à leurs besoins
- outils élaborés
- fréquence et type de soutien offert

L'organisation et l'offre de soutien aux RSG soulèvent-elles pour vous des difficultés particulières? À l'inverse, y a-t-il des facteurs qui les facilitent? (S'il y a lieu) Voyez-vous des moyens ou des manières d'améliorer la situation?

8- Le BC doit également favoriser la formation et le perfectionnement continus des RSG.

Comment entrevoyez-vous ce mandat?

Quels moyens ont été mis en place pour favoriser cette formation et ce perfectionnement continus? Et comment ça se passe concrètement?

- consultation des RSG quant à leurs besoins
- outils élaborés
- modalités des services offerts, fréquence

L'acquittement de ce mandat, soit de favoriser la formation et le perfectionnement continus des RSG, vous pose-t-il des difficultés? À l'inverse, certains facteurs rendent-ils la tâche plus facile? (S'il y a lieu) Comment pourriez-vous améliorer la situation?

9- Le BC doit appliquer les mesures de surveillance à l'endroit des RSG. <i>Note : Contexte particulier au cours de la première année d'existence des BC, notamment renouvellement de la reconnaissance de toutes les RSG au 31 mars 2007, diverses modifications ou précisions réglementaires.</i> Quelle est votre vision de la surveillance à exercer auprès des RSG (champs couverts par la surveillance, style d'intervention)? Comment est organisée cette fonction de surveillance (outils élaborés, etc.)? Y a-t-il à cet égard des difficultés particulières ou des éléments facilitants que vous aimeriez souligner? Des pistes de solution?
10- Au 31 mars 2007, les BC devaient avoir procédé au renouvellement de toutes les RSG de leur territoire. Comment ça s'est passé (outils élaborés, modalités d'organisation, etc.)? Quels enseignements pouvez-vous en tirer pour la prochaine fois, dans trois ans (difficultés et facteurs facilitants)?
11- Comment décririez-vous l'état de vos relations avec les RSG? Est-ce que le fait que, auparavant, les RSG étaient rattachées à plusieurs CPE différents a, a eu, un impact sur les relations? (S'il y a lieu) Voyez-vous des pistes d'amélioration possibles? Dans le cas de plaintes de RSG, qu'est-ce qui se passe?
12- On va maintenant passer à un autre aspect du mandat des BC, celui à l'endroit des parents de leur territoire. J'aimerais savoir quels moyens vous utilisez pour connaître la population de votre territoire, c'est-à-dire ses caractéristiques, les besoins de garde des parents, les besoins particuliers... Comment vous vous organisez pour avoir cette information et en faire l'analyse? • sources d'information • collecte et analyse (par qui, fréquence, support de l'information, utilisation des données) Pour l'établissement de ce portrait de la population, avez-vous facilement accès à des données? Est-ce facile pour vous de les analyser? Voyez-vous comment vous pourriez améliorer votre façon de faire?

13- Une des fonctions des BC est de maintenir un service centralisé d'information sur les services de garde en milieu familial.

Quelle forme a pris ce service dans votre BC et comment fonctionne-t-il?

- qui s'en occupe
- contenu
- mécanisme de collecte de l'information
- support de l'information (site Internet ou autres)
- appariement entre l'offre et la demande (fréquence, modalités)

La mise en place de ce service a-t-elle été facile? Pourquoi? Sinon, quelles difficultés avez-vous éprouvées?

Et le maintien à jour du service, est-ce que ça pose des difficultés? À long terme, envisagez-vous des moyens ou des façons de faire qui pourraient améliorer ce service?

14- Chaque BC doit aussi assurer le traitement des plaintes des parents concernant les RSG qu'il a reconnues.

Comment est-ce effectué dans votre BC? Qui en a la charge, quels moyens ou procédures ont été mis en place, etc.?

Cet aspect de votre mandat présente-t-il des difficultés, ou encore des facteurs qui en facilitent la réalisation? (S'il y a lieu) Quelles solutions avez-vous apportées ou envisagées pour résoudre le problème?

15- Les parents sont appelés à s'impliquer dans la vie du BC, notamment en étant membre du conseil d'administration. J'aimerais savoir comment ça s'est passé : comment les parents ont-ils été informés et invités à en faire partie, et quelle a été leur réponse (difficultés de recrutement, facteurs facilitants, y compris moyens mis en place par le BC pour favoriser la participation)?

Note : Il s'agit ici des parents utilisateurs des services de garde en milieu familial.

Plus largement, des mécanismes ont-ils été mis en place dans votre BC pour inciter les parents à participer à d'autres aspects de la vie du BC? Si oui, lesquels?

Selon vous, y a-t-il des obstacles à la participation des parents? Y a-t-il des facteurs qui la favorisent? (S'il y a lieu) Entrevoyez-vous des pistes de solutions pour améliorer la participation des parents?

16- Selon vous, le territoire de votre BC comporte-t-il des caractéristiques particulières :

- au plan géographique? Lesquelles?
- au plan culturel? Lesquelles?

[Pour l'un ou l'autre aspect, ou les deux, selon le cas]

Si oui, avez-vous mis en place des moyens ou fait des adaptations pour en tenir compte, et lesquels? J'aimerais aussi que vous me disiez pourquoi ce sont ces moyens ou ces adaptations qui ont été retenus?

Considérez-vous qu'il est facile ou difficile de prendre en compte les particularités (géographiques ou culturelles) de votre territoire et pourquoi? Est-ce que d'autres avenues ont été ou pourraient être envisagées?

17- Agréés pour agir sur un territoire donné, les BC doivent s'intégrer à ce territoire et notamment se faire connaître. Avez-vous fait, et faites-vous encore, la promotion des services du BC auprès de la population, des parents et des éventuelles RSG? Si oui, comment? • moyens mis en place • difficultés, facteurs facilitants, autres moyens envisagés s'il y a lieu Quels échanges avez-vous avec les services de garde de votre territoire, notamment afin d'assurer la complémentarité entre les services de garde en milieu familial et leurs services? Y a-t-il des mécanismes ou des facteurs qui vous permettent plus facilement de maintenir des liens avec les autres services de garde? Éprouvez-vous certaines difficultés? Voyez-vous des moyens de faciliter les échanges avec les autres services de garde? Avez-vous établi des relations avec les organismes du milieu? Si oui, lesquels et comment? Éprouvez-vous des difficultés à établir ou à maintenir des liens avec les organismes du milieu? Certains facteurs rendent-ils ces relations plus faciles? (S'il y a lieu) Voyez-vous des moyens ou des façons de faire qui pourraient faciliter les échanges avec les organismes du milieu?
18- En terminant, avez-vous autre chose à ajouter sur l'un ou l'autre point dont on a discuté aujourd'hui? Avez-vous des suggestions à faire?

2- GRILLE DE DISCUSSION POUR LES RENCONTRES DE GROUPE AVEC LES RSG

ÉVALUATION DE L'IMPLANTATION DES BUREAUX COORDONNATEURS DE LA GARDE EN MILIEU FAMILIAL

Guide de discussion Responsables d'un service de garde en milieu familial (RSG)

Introduction

Depuis le 1^{er} juin 2006, ce sont des bureaux coordonnateurs, en remplacement des CPE auparavant, qui coordonnent la garde en milieu familial.

- Diriez-vous que l'instauration des bureaux coordonnateurs a entraîné des changements pour vous?
- Si oui, quel est, pour chacune de vous, le principal changement?

Intégration des RSG

1- Avec la mise en place des BC, la plupart d'entre vous ne faites plus affaire avec le même CPE qu'auparavant. Parmi vous, il y en a combien pour qui c'est le cas?

Le BC avait-il organisé une activité particulière pour vous accueillir?

Si oui, pouvez-vous nous dire **brèvement** comment ça s'est passé : de quelle sorte d'activité s'agissait-il, où ça se passait, qui était là, de quoi a-t-il été question, vous a-t-on remis des documents, quelle en est votre appréciation?

Note : activité d'accueil = activité visant à présenter le BC (sa mission, son fonctionnement, son personnel, etc.) aux RSG et à favoriser les échanges.

- genre d'activité (rencontre, goûter, etc.)
- lieu de la rencontre ou de l'activité (au CPE, dans une autre salle...)
- participants (RSG, personnel du BC, conseil d'administration, représentants d'autres organismes, etc.)
- information transmise, documents fournis
- appréciation de l'accueil

Communications et accès au BC

Nous allons maintenant examiner certains aspects des communications et de l'accès que vous avez au BC.

Par quels moyens et selon quelles modalités les échanges, que ce soit verbalement ou par écrit, entre vous et le BC, ou entre le BC et vous, peuvent-ils se faire?

Quelle est votre appréciation de ces moyens : sont-ils satisfaisants? Quelles sont les difficultés éprouvées et voyez-vous des pistes d'amélioration?

1- Nous allons commencer par les moyens qui vous permettent de parler à quelqu'un au BC [confirmer qu'il s'agit essentiellement du téléphone]. À votre BC, quelles sont les modalités d'accès téléphonique (heures de disponibilité, présence d'une réceptionniste, accès à une boîte vocale, etc.)?

(Plus tard dans la discussion, relancer au besoin : Quelle est votre appréciation de l'accès téléphonique à votre BC?)

2- Maintenant, quand vous avez à communiquer par écrit avec le BC, quels moyens pouvez-vous utiliser (poste, télécopieur, courriel, Internet, boîte dans un endroit stratégique, etc.)?

(Plus tard dans la discussion, relancer au besoin : Quelle est votre appréciation de ces moyens?)

3- À l'inverse, quand le BC a de l'information écrite à vous communiquer, par quels moyens le fait-il (poste, télécopieur, courriel, Internet, pigeonier, feuillet d'information, journal, etc.)?

(Plus tard dans la discussion, relancer au besoin : Quelle est votre appréciation de ces moyens?)

4- Y a-t-il d'autres moyens de communication entre vous et le BC dont nous n'avons pas parlé? Lesquels?

5- Enfin, est-ce facile pour vous d'avoir accès aux locaux du BC? Et, selon le cas, en quoi est-ce facile ou difficile? Avez-vous des suggestions d'amélioration?

Participation des RSG au BC

1- La loi prévoit la participation d'au moins une RSG au conseil d'administration de l'organisme agréé comme BC.

Note : L'organisme agréé peut être un CPE ou un BC (regroupement de CPE ou CPE qui, avant la loi de 2005, coordonnait seulement des services de garde en milieu familial).

Tout d'abord, y en a-t-il parmi vous qui font partie du C. A. de leur BC?

[À toutes].

Avez-vous été invitées par le BC à faire partie du C. A. et si oui, de quelle manière?

- S'assurer que les points suivants sont abordés :
- Modalités d'invitation : Quand et par quel moyen le BC vous a-t-il informées de la possibilité pour vous de faire partie du C. A. (ex. : verbalement lors d'une rencontre, par écrit via une lettre ou un feuillet d'information, etc.)? Le BC vous-t-il donné de l'information concernant le C. A. (sa composition, son rôle, etc.)? Vous a-t-il remis des documents? Lesquels?

Est-ce que ça vous intéresse de faire partie du C. A. de votre BC? Pourquoi? Est-ce que ça pose des difficultés? Lesquelles?

2- Une des conditions de l'agrément des BC est d'assurer la participation des RSG aux activités du BC, notamment par la formation d'un comité consultatif des RSG ayant pour fonction de donner son avis sur les services fournis par le BC.

Un tel comité consultatif des RSG existe-t-il dans votre BC?

Quand a-t-il été mis sur pied et comment ça s'est passé?

Note : Un comité de RSG pouvait exister sous une autre forme au CPE avant la création du BC.

- S'assurer que les points suivants sont abordés :
- Modalités d'invitation : Quand et par quel moyen le BC vous a-t-il informées de son obligation de créer ce comité? Quelle information vous a-t-il transmise à ce sujet et sous quelle forme (verbalement, par écrit, etc.)?
- Consultation des RSG quant à sa forme, sa composition, son mode de fonctionnement, etc. : Le BC vous a-t-il consultées en vue de la création de ce comité? Si oui, quand et de quelle manière, et sur quels aspects?

Y en a-t-il parmi vous qui font partie du comité consultatif des RSG de leur BC?

Que vous en fassiez partie ou non, pouvez-vous nous dire qui fait partie de ce comité dans votre BC? Combien de personnes? Et est-ce que ce sont toutes des RSG (toutes des RSG ou aussi, d'autres personnes, par exemple, l'agente de soutien pédagogique)?

Savez-vous comment fonctionne le comité? Si oui, comment?

- S'assurer que les points suivants sont abordés :
- Fréquence des rencontres? à date fixe ou au besoin?
- Instigateur des rencontres et des sujets abordés : Qui propose le moment des rencontres du comité? Qui propose les sujets qui seront abordés?
- Animation des rencontres : Qui assure l'animation lors des rencontres (RSG ou BC)? Est-ce toujours la même personne?
- Transmission au BC des résultats des rencontres (avis des RSG) : Comment le résultat de la rencontre du comité, c'est-à-dire l'avis des RSG sur un sujet donné, est-il transmis au BC (compte rendu ou autre)?

Si vous n'en faites pas partie, comment avez-vous été informées du mode de fonctionnement du comité consultatif des RSG de votre BC?

Quel est l'intérêt pour vous de ce comité consultatif des RSG (que vous en fassiez partie ou non)?

Êtes-vous intéressées à y participer? Est-ce difficile pour vous d'y participer, et pourquoi?

(S'il y a lieu) Pour celles qui demeurent loin du BC, le BC a-t-il prévu des moyens pour faciliter votre participation au comité?

Soutien aux RSG

L'une des fonctions importantes d'un BC est de fournir aux RSG, sur demande, le soutien pédagogique et technique dont elles ont besoin.

Le BC vous a-t-il informées de la manière et des moyens qui étaient mis en place pour vous assurer ce soutien? Comment l'information vous a-t-elle été transmise? À quel moment?

Nous allons maintenant voir comment est organisé le soutien dans votre BC, comment ça fonctionne :

- Tout d'abord, faites-vous toujours affaire avec la même agente de soutien pédagogique (agente attitrée)?
- Si vous avez besoin des conseils de l'agente de soutien, comment pouvez-vous la joindre?
- Peut-il arriver que l'agente de soutien vous rende visite à votre service de garde? Si oui, dans quelles circonstances? (*Note : proposée par le BC ou sur demande de la RSG*)
- Le BC vous donne-t-il accès à de l'information, de la documentation ou à différents outils pouvant vous aider dans votre travail? Si oui, comment y avez-vous accès? (ex. : information sur certains sujets envoyée à toutes les RSG par courriel ou la poste, accès à diverses informations sur le site Internet, accès à une bibliothèque ou à une ludothèque, etc.)
- Y a-t-il d'autres formes de soutien sur lesquelles vous pouvez compter de la part de votre BC? Lesquelles?

S'il y a lieu, et si ce point n'a pas été abordé, demander :

Pour celles qui demeurent loin du BC, le BC a-t-il prévu des moyens pour vous faciliter l'accès au soutien? Lesquels?

S'il y a lieu, et si ce point n'a pas été abordé, demander :

Pour celles qui reçoivent des enfants provenant de diverses communautés culturelles, le BC a-t-il prévu des moyens de soutien particuliers pour en tenir compte? Lesquels?

D'après vous, quels sont les points forts et les points faibles du soutien offert aux RSG dans votre BC? Est-ce que ça répond à vos besoins?

Le BC vous a-t-il consultées sur la façon de faire et les moyens à mettre en place pour vous assurer le soutien?

Formation et perfectionnement

Le BC doit aussi favoriser la formation et le perfectionnement continus des RSG.

Note : Obligation pour les RSG de suivre six heures de perfectionnement par année.

Le BC vous a-t-il donné de l'information à ce sujet? Si oui, quand et comment?

Comment la formation et le perfectionnement vous sont-ils présentés dans votre BC?

- S'assurer que les points suivants sont abordés :
- Le BC vous a-t-il consultées sur vos besoins en matière de formation et de perfectionnement? Vous a-t-il consultées en groupes ou individuellement?
- Comment le BC vous informe-t-il des activités offertes?
- Dans votre BC, y a-t-il une programmation annuelle ou mensuelle d'activités de formation et de perfectionnement?
- Qui dispense les activités (le BC ou un autre organisme)?
[s'assurer que la distinction suivante est reflétée dans les propos des participantes : Le BC dispense-t-il lui-même les activités de formation et de perfectionnement, ou encore, informe-t-il plutôt les RSG de différentes activités auxquelles elles peuvent participer?]

S'il y a lieu, et si ce point n'a pas été abordé, demander :

Pour celles qui demeurent loin du BC, le BC a-t-il prévu des moyens pour vous faciliter l'accès à des activités de formation ou de perfectionnement? Lesquels?

S'il y a lieu, et si ce point n'a pas été abordé, demander :

Pour celles qui reçoivent des enfants provenant de diverses communautés culturelles, le BC a-t-il prévu des activités de formation ou de perfectionnement particulières en lien avec la diversité culturelle et l'intégration?

Avez-vous eu l'occasion de participer à des activités de formation ou de perfectionnement depuis la mise en place du BC?

Est-ce que les activités de formation ou de perfectionnement qui vous ont été proposées par le BC répondent à vos besoins?

D'après vous, quels sont les points forts et les points faibles de l'organisation de la formation et du perfectionnement dans votre BC? Avez-vous des suggestions d'amélioration?

Surveillance

Le BC a le mandat d'appliquer des mesures de surveillance à votre endroit.

Avez-vous reçu de l'information de votre BC concernant ces mesures de surveillance et sa façon de les appliquer? Si oui, quand, comment et sur quoi le BC vous a-t-il informées?

Sur la façon de faire du BC, quels sont les points positifs selon vous?

À l'inverse, éprouvez-vous certaines difficultés avec la façon de faire du BC?

Avez-vous des suggestions pour améliorer l'application par le BC des mesures de surveillance?

Renouvellement de la reconnaissance

Le BC devait renouveler la reconnaissance de toutes les RSG de son territoire au 31 mars 2007.

Le BC vous avait-il informées de cette obligation et de la façon dont il procéderait? Si oui, quand, comment et quelle information avez-vous reçue?

Selon vous, quels sont les aspects positifs de la façon de faire du BC?

Cette façon de faire présente-t-elle certaines difficultés pour vous?

Avez-vous des suggestions d'amélioration?

Versement de la subvention aux RSG

Le BC doit, toutes les deux semaines, vous verser la subvention à laquelle vous avez droit pour les services de garde fournis.

Êtes-vous satisfaites de la manière dont le BC s'acquitte de cette obligation envers vous et pourquoi (points positifs et négatifs)?

Note : Notamment, le BC doit verser la subvention aux RSG aux deux semaines, au plus tard le vendredi suivant la fin de la période de prestation de services des RSG.

Le BC doit soumettre aux RSG un calendrier de transmission des réclamations et de versement des paiements. Il doit adopter une procédure relative au non-respect des échéances prévues. Il doit fournir une copie du calendrier et de la procédure à chaque RSG, etc.

Les RSG sont tenues de fournir au BC une réclamation de subvention pour chaque enfant admissible à une place à contribution réduite (PCR, PCRS, ECP), au moyen des fiches d'assiduité des enfants ou d'un formulaire de sommaire pour l'ensemble des enfants. Les RSG peuvent transmettre cette déclaration en personne, par la poste, par télécopieur ou par numériseur.

Avez-vous des suggestions à faire?

Relations avec le BC

Les BC sont en place depuis un an et demi environ. Comment décririez-vous les relations que vous avez actuellement avec votre BC?

- S'assurer que les points suivants sont abordés :
- points positifs des relations et facteurs facilitants
- difficultés éprouvées et solutions envisagées ou apportées

Avez-vous des suggestions à faire qui pourraient améliorer vos relations avec le BC?

En terminant

Avez-vous autre chose à ajouter sur l'un ou l'autre point dont on a discuté ici aujourd'hui? Avez-vous des suggestions à faire?

