



Child Care Connections
Projet Pour Le Recrutement Et La Conservation D'un Personnel Qualifié En Soins Aux
Jeunes Enfants

**Examen De La Problématique Du Recrutement
Et Du Maintien En Emploi
Du Personnel De Garde Au Québec.**

Camille Gariépy
Professeur
Département de TÉE, Collège de St-Jérôme
Auteure

Lyne Gariépy
Collaboration à l'écriture et révision

January 2003

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier ma collègue Monique Laprise qui a colligé l'information relative aux initiatives de concertation entre le gouvernement et les maisons de formation. Son implication constante à différents comités et tables de concertation faisait d'elle une collaboratrice toute désignée et fort appréciée.

Collaboration à la recherche et cueillette de données :

MONIQUE LAPRISE

Professeur

Département de TÉE, Collège de St-Jérôme

Groupes de travail où elle a siégé :

Membre du CA de L'AEETESG.

(Représentante cégep St-Jérôme)

99-2000, secrétaire

2000-2201, présidente

Table des partenaires

(Représentante AEETESG)

Automne 98 à été 2001

Travail sur reconnaissance des acquis (cadre du JEE-0C)

Représentante AEETESG

Experte de contenu Cégep St-Jérôme : expression créativité

Automne 99 à hiver 00

CCFD (Cours formation à distance)

Représentante AEETESG (phase de négociation)

Experte de contenu et auteure (en collaboration avec Cathy Willows)

Cégep St-Jérôme : habileté créative en milieu de travail

2000-2002

Table de la formation continue (pour mettre sur pied AEC JEE-0K)

Représentante AEETESG

Coordonnatrice formation continue Cégep St-Jérôme

Experte contenu

2000-2001

Child Care Connections tient à remercier pour son soutien financier le programme de Partenariats en développement social pour les enfants, les familles et les communautés de Développement des ressources humaines Canada. Les points de vue exprimés dans ces documents ne sont pas nécessairement le reflet de ceux de Développement des ressources humaines Canada

Examen De La Problématique Du Recrutement Et Du Maintien En Emploi Du Personnel De Garde Au Québec.

Camille Gariépy

Professeur

Département de TÉE, Collège de St-Jérôme

Auteure

1.0 Analyse De La Problématique Particulière Du Québec

1.1 *Historique et évolution des services de garde*

La problématique du recrutement et maintien en emploi du personnel des services de garde est probablement universelle. Cependant, les valeurs éducatives et sociales des populations et les conditions spécifiques de développement des services dans chaque province et territoire, amènent un traitement différent de la problématique. L'objectif de cette étude de cas est de présenter celle du Québec en faisant ressortir les effets et les impacts de la récente expansion des services. Notre propos n'étant pas une historique des services de garde au Québec mais bien une analyse de la situation actuelle, les grands moments qui jalonnent l'histoire des politiques familiales ayant orienté le développement des services sont décrits en première note, à la fin de ce document. ¹ Nous aborderons donc notre analyse sous l'angle de la mise en place, par le gouvernement, d'une politique familiale ayant entraîné la réforme majeure des services de 1997. Nous analyserons ses effets et conséquences sur le recrutement et maintien en emploi du personnel.

1.2 *Le développement des services dans le contexte de la mise en œuvre d'une politique de soutien à la famille*

À l'automne 1996, le gouvernement du Québec annonçait trois nouvelles dispositions en matière familiale :

- L'instauration d'une nouvelle allocation familiale, remplaçant ou modifiant certains programmes jusqu'alors en vigueur et variant en fonction de la situation familiale (famille monoparentale ou biparentale), du revenu familial et du nombre d'enfants ;
- Le développement des services éducatifs et de garde à la petite enfance, assurant :
 - l'accessibilité des enfants de 5 ans à la maternelle à temps plein et des enfants de 4 ans handicapés ou provenant d'un milieu défavorisé, à la maternelle à demi-temps ou à des services éducatifs,
 - l'accessibilité progressive des enfants de moins de 5 ans à des services de garde éducatifs à un coût minime,
 - l'accessibilité des enfants de la maternelle et du primaire à des services de garde en milieu scolaire à un coût minime ;
- L'instauration d'un nouveau régime d'assurance parentale, en vue de remplacer une grande partie du revenu pendant les congés de maternité et les congés parentaux.

En 1997, le gouvernement a légiféré pour mettre en œuvre ces dispositions. De plus, pour marquer ce virage majeur en faveur des familles et des enfants, il a créé le Ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE).

1.3 **Les objectifs de la politique familiale**

Ces dispositions traduisent la volonté gouvernementale de moderniser et d'adapter ses politiques et programmes à l'évolution de la société québécoise. Elles répondent à des souhaits et des revendications exprimés par des organismes familiaux, des organismes de services de garde, des représentantes des groupes de femmes et des personnes représentant des citoyens et citoyennes.

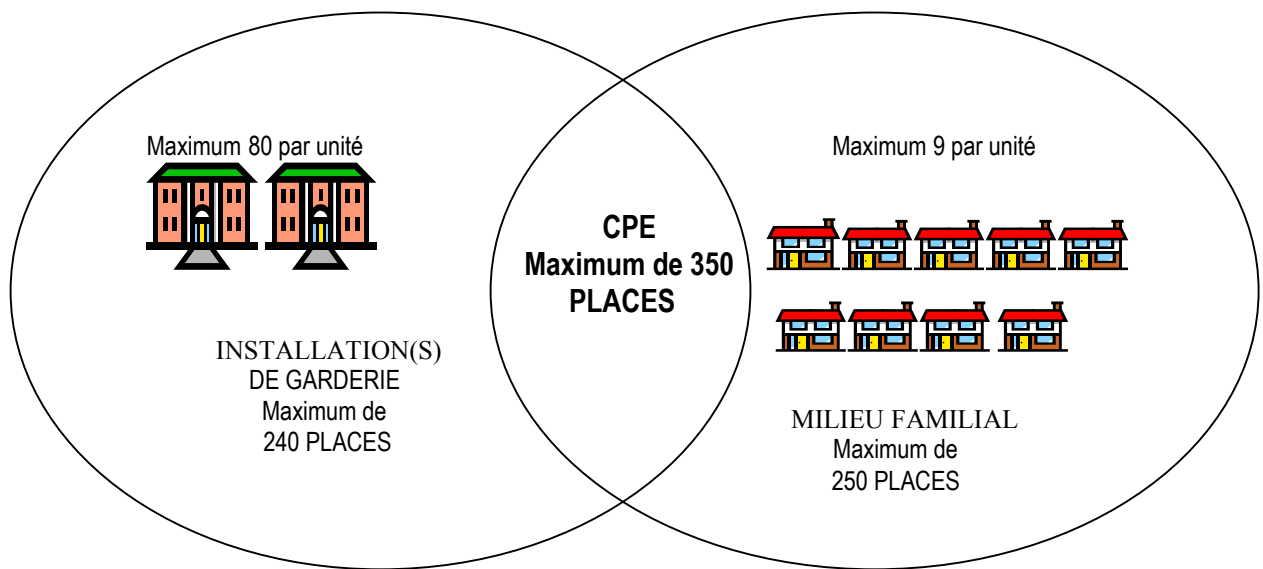
De plus, ces dispositions reposent sur un principe de base, soit celui de reconnaître aux parents leur rôle prépondérant dans le développement de leurs enfants, et à l'état, un rôle de soutien.

Pour actualiser ce principe, la politique familiale comporte trois objectifs majeurs :

- assurer l'équité entre les familles en accordant une aide accrue à celles qui sont à faible revenu, tout en maintenant un soutien universel ;
- faciliter la conciliation des responsabilités parentales et professionnelles ;
- favoriser le développement des enfants et l'égalité des chances.²

1.4 **Structure et mission des centres de la petite enfance (CPE)**

Le Ministère de la Famille et de l'Enfance a implanté, depuis septembre 1997, un réseau de centres de la petite enfance (CPE), créé à partir des garderies sans but lucratif et des agences de services de garde en milieu familial existantes. Les services de garde du Québec comptent maintenant 935 CPE. Ceux-ci administrent 1042 **installations** de garderie et actuellement, parmi ces 935 CPE, 676 **gèrent** une composante milieu familial. Tout CPE doit en principe offrir les deux volets de service (obligation de diversification). C'est donc dire qu'un seul CPE peut compter une ou plusieurs installations de garderie et coordonner de quelques-unes à plusieurs responsables de service de garde en milieu familial (RSG). Cependant, ils doivent se conformer à des normes maximales de places, réparties selon les contextes particuliers à chaque CPE, sans jamais toutefois dépasser un total combiné de 350 places. Le schéma suivant illustre :



Les CPE sont régis par la Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance. Chaque CPE est administré par une personne morale sans but lucratif ou une coopérative dont le conseil d'administration compte une majorité de parents.

Afin de mieux répondre aux besoins des parents, les centres de la petite enfance offrent ou offriront progressivement des services de garde à temps plein ou à temps partiel, en garderie et en milieu familial, des services de garde de soir, de nuit ou de fin de semaine, là où cela apparaît nécessaire, des activités éducatives, d'autres services à la famille : soutien parental, service d'aide et de conseil, etc. Les CPE constituent de plus un cadre propice à la prévention et au dépistage des problèmes de développement et des problèmes sociaux. Ces centres accueillent des enfants, de la naissance jusqu'à la fréquentation de la maternelle et les enfants de la maternelle et d'âge scolaire qui fréquentent une école n'offrant pas de services de garde ou qui ont des besoins particuliers auxquels un centre de la petite enfance peut répondre. Les centres offrent à chaque enfant un programme éducatif basé sur l'approche de développement global et sur le jeu, adapté à son âge et au temps qu'il passe au centre. Ces services sont donnés par des éducatrices et des éducateurs qui doivent s'approprier et appliquer ce programme maintenant obligatoire.

1.5 Les places à contribution réduite (5 \$)

En conformité avec l'objectif d'équité énoncé plus haut, le gouvernement a instauré en septembre 1997, un programme universel de services de garde éducatifs à contribution réduite (5 \$ par jour par enfant). Ce programme a été mis en place progressivement : les enfants de 3 et 4 ans ont été les premiers à en bénéficier. À terme, il est maintenant étendu aux enfants de 2 ans et aux poupons.

Pour 5 \$, les services de garde éducatifs s'échelonnent sur une période maximale de dix heures par jour, et ce, 261 jours par année. Un repas, deux collations et le matériel servant à la mise en œuvre du programme éducatif sont prévus chaque jour pour l'enfant gardé durant cette période. Ces services sont ou seront progressivement offerts selon un horaire flexible pour répondre aux besoins des parents. Ils peuvent comprendre des services spécialisés offerts en collaboration avec des organismes sociaux ou d'autres partenaires. Les CPE se veulent aussi un lieu d'échange d'idées et d'entraide entre les parents, de même qu'entre parents et éducateurs.

1.6 Le comité d'orientation sur les CPE

En proposant cette réforme, le gouvernement n'avait pas prévu toutes les implications et les conséquences de la transformation du réseau. Le milieu a fortement réagi aux exigences d'adaptation et de conformité en lien avec la Loi et le Règlement sur les centres de la petite enfance et autres services de garde. Afin de comprendre les implications et les résistances du milieu, le gouvernement a proposé la création du *Comité d'orientation sur les CPE*. Ce comité permet au Ministère de faire le lien avec différents intervenants concernés par le développement des services de garde et la politique familiale au Québec.³ Lors des rencontres, le Ministère informe ou consulte les participants sur différents sujets liés aux services de garde à l'enfance. C'est un lieu d'échange d'information où chacun tente d'influencer le Ministère en ayant en tête sa propre expertise des sujets abordés, le Ministère essayant de son côté de faire valoir le bien-fondé de ses décisions. L'ambiance est à la collaboration plutôt qu'à la confrontation et cela permet à tous de s'exprimer malgré les divergences d'orientation ou de points de vue.

Cet automne, les modifications aux règlements sur les CPE et sur les garderies ont occupé une bonne partie du travail du comité. Par le biais de ces modifications, les exigences de formation des éducatrices ont évidemment été abordées.⁴

2.0 Difficultés De Recrutement Et De Maintien En Emploi.

2.1 **Le développement des services de garde éducatifs à contribution réduite** ⁵

Le gouvernement a pour objectif de faire en sorte que, d'ici avril 2004, 174 000 places à contribution réduite soient disponibles.

Nombre de places créées et à créer :

2001 :	133 250 places disponibles
2002 :	146 600 places disponibles (cible : 145 750)
2004 :	174 000 places prévues

Pour mettre en œuvre un plan révisé de création de places en services de garde éducatifs, le Ministère avait établi à 12 500 la cible annuelle de nouvelles places à créer en 2001-2002. Cet objectif a été atteint et même dépassé, puisqu'en 2001-2002, 13 350 places se sont ajoutées dans les services de garde éducatifs, portant ainsi le nombre de places à 84 407 en installation et en garderie et à 62 193 dans les services de garde en milieu familial coordonnés par les CPE, soit un total de 146 600 places.

Évolution du nombre de places en services de garde de 1997-1998 à 2001-2002 :

Années	Places en CPE (composante milieu familial)	Places en CPE (composante installation) et en garderie	Total des places en services de garde	Nombre de places créées annuellement
1997-1998	21 761	60 541	82 302	3 438
1998-1999	32 816	63 882	96 698	14 396
1999-2000	44 882	69 671	114 553	17 855
2000-2001	55 979	77 271	133 250	18 697
2001-2002	62 193	84 407	146 600	13 350

Il est à noter qu'au 31 mars 1997, le nombre total de places en services de garde était de 78 864 et que depuis, 67 736 nouvelles places ont été créées. Il a donc presque doublé en 5 ans.

2.2 **Difficultés de recrutement liés à la croissance des services**

Avant 1997, le taux de placement des étudiantes finissantes au DEC en techniques d'éducation à l'enfance abordait les 95%, le plein emploi !

Avec le développement accru des 5 dernières années, plus ou moins 50% des places créées l'ont été dans les CPE, là où les exigences de formation sont passées de une éducatrice sur trois à deux éducatrices sur trois.

1997-2002 50 % des nouvelles places	Ratio moyen de 1 éducatrice pour 8 enfants	Exigence de formation 2 éducatrices sur trois formées
33 868 places	4233 postes requis	Approximativement 2822 postes d'éducatrices formées

Ces chiffres approximatifs sont éloquentes, les difficultés de recrutement se ressentent au quotidien. Les maisons de formation ne couvrent pas la demande générée par le développement accéléré. Si le Ministère maintient à 12 500 la cible annuelle de nouvelles places à créer annuellement jusqu'en 2006, les besoins pourront difficilement être comblés. Cela d'autant plus que le tiers du personnel des CPE se prépare à quitter et que la mise en place du régime de retraite annoncé pour avril 2003 devrait enclencher des prises de retraite rapides chez le personnel éducateur de plus de 55 ans.

En s'appuyant sur le ratio moyen d'une éducatrice pour 8 enfants et en considérant le nombre de places offertes : 146 600 (voir le tableau de la page suivante), le réseau fait travailler approximativement 18,300 éducatrices et responsables de service de garde en milieu familial (RSG). S'il s'agissait d'un employeur unique, il se classerait parmi les 5 plus gros employeurs du Québec. Nous savons que ce n'est pas le cas, chaque corporation étant autonome. Pour le moment, les besoins en recrutement préoccupent davantage ces employeurs que les stratégies de maintien en emploi. Mais nous arrivons maintenant à une croisée difficile : L'attraction vers la profession étant toujours problématique et le bassin d'éducatrices en emploi à former étant pratiquement épuisé, les places pourront difficilement être comblées tout en respectant les exigences de formation. De plus, avec le nombre très important de nouvelles installations de garderies en chantier, ou qui le seront durant l'année 2003-2004, nous assisterons à une augmentation de la mobilité du personnel inter-services. Évidemment, les employeurs deviendront préoccupés par le maintien en emploi. Nous y reviendrons.

2.3 **Reconnaissance sociale et salariale de la profession.**⁶

Le gouvernement a annoncé, le 21 mai 1999, un important redressement salarial de l'ensemble du personnel en services de garde et des revenus des responsables de services de garde en milieu familial du Québec. Afin de procéder à la mise en place de ce redressement salarial, lequel s'est étalé sur les quatre dernières années, l'ensemble des CPE du Québec a dû procéder, au cours de l'été 1999, à la classification de leur personnel à l'intérieur des échelles salariales arrêtées par les autorités gouvernementales, et ce, à l'aide du guide opérationnel relatif au redressement salarial en CPE, transmis par le Ministère de la Famille et de l'Enfance. Au 01-04-2002, le salaire de base à l'échelon 1 était de 13,59 \$ l'heure, de 15,39 \$ à l'échelon 5 et de 18,00 \$ l'heure pour le personnel accumulant plus de 10 années d'expérience reconnues⁷. Il s'agit ici d'une augmentation moyenne de plus ou moins 30% selon les échelons. La progression dans les échelles salariales est connue jusqu'au 31 mars 2003. Le gouvernement n'a pas fait connaître ses visées salariales pour les prochaines années. Après cet effort de redressement, un rattrapage visant une équité salariale avec d'autres techniques humaines/sociales devrait être le prochain enjeu pour les négociateurs du personnel de garde.

On estime que cette récente bonification des salaires dans le milieu des services de garde a un effet favorable sur le maintien en emploi du personnel. Au Québec, d'intéressantes études seraient à faire pour vérifier une hypothétique relation entre la courbe croissante d'évolution des salaires et une courbe décroissante d'abandon de la profession. Aussi, sachant que la reconnaissance sociale d'une profession est en bonne partie liée à la rémunération qui y est rattachée, celle-ci serait donc aussi en progression et nous espérons que cela aura des conséquences positives sur le recrutement. La pénurie de personnel que l'extraordinaire expansion des services a produite, et dont nous voyons déjà les effets, ne sera certes pas résolue que par de meilleurs salaires et une plus grande reconnaissance sociale de la profession mais ces facteurs vont certainement contribuer à attirer plus de jeunes vers la formation en éducation à l'enfance.

Répartition régionale des centres de la petite enfance et des garderies, au 31 mars 2002⁸

REGIONS	CENTRES DE LA PETITE ENFANCE				GARDERIES	TOTAL PARTIEL INSTALLATIONS ET GARDERIES			TOTAL INSTALLATION GARDERIES ET MILIEU FAMILIAL			
	ETABLISSEMENTS		INSTALLATIONS		MILIEU FAMILIAL							
Régions	Nbre	Nbre de places	Nbre de composantes garderies	Nbre de places	Nbre de composantes MF	Nbre de places	Nbre de garderies BL	Nbre de places	Nbre total de garderies	Nbre de places	Nbre de services de garde	Nbre de places
01 Bas-Saint-Laurent	23	3 610	23	1 094	19	2 516	0	0	23	1094	42	3610
02 Saguenay-Lac-Saint-Jean	32	4 554	33	1835	28	2719	7	284	40	2119	68	4838
03 Capitale-Nationale	100	11513	111	5990	11	5523	41	1834	152	7824	229	13347
04 Mauricie	33	4362	38	1926	29	2436	2	140	40	2066	69	4502
05 Estrie	51	6103	59	2868	42	3235	4	245	63	3113	105	6348
06 Montréal	255	25571	278	17184	118	8387	224	12658	502	29842	620	38229
07 Outaouais	47	6649	50	2850	33	3799	6	278	56	3128	89	6927
08 Abitibi-Témiscamingue	18	2623	18	1063	16	1560	1	37	19	1100	35	2660
09 Côte-Nord	19	1809	17	730	12	1079	0	0	17	730	29	1009
10 Nord-du-Québec	27	1520	28	1322	3	198	1	20	29	1342	32	1540
11 Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	12	1776	12	524	11	1252	1	20	13	544	24	1796
12 Chaudière-Appalaches	43	6809	55	2532	41	4277	12	548	67	3080	108	7357
13 Laval	38	5385	37	2204	27	3181	37	2096	74	4300	101	7481
14 Lanaudière	35	6250	44	2463	35	3787	26	1276	70	3739	105	7526
15 Laurentides	49	7188	49	2735	47	4453	18	1098	67	3833	114	8286
16 Montérégie	130	21163	158	9519	118	11644	90	5062	248	14581	366	26225
17 Centre-du-Québec	23	3833	32	1686	20	2147	5	286	37	1972	57	4119
TOTAL	935	120718	1042	58525	676	62193	475	25882	1517	84407	2193	146600

- Le total comprend les services de garde dont le titulaire du permis est une entreprise à but lucratif ainsi que les services dont le titulaire du permis est une municipalité, une commission scolaire ou un organisme sans but lucratif dont le conseil d'administration n'est pas composé majoritairement de parents

2.4 Possibilités de carrière (mobilité, avancement, promotions)

Avec l'avènement des CPE, les postes affectés à l'encadrement, au soutien et au développement des ressources humaines se sont multipliés. Dans les nouveaux CPE, selon le niveau de la diversification et de la multiplication des services, les structures de gestion évoluent. Variant d'un établissement à un autre, les postes affectés à l'encadrement, au soutien et au développement des ressources humaines peuvent être :

- Chef d'équipe : souvent une éducatrice, assumant de trois à 12 heures de soutien technique ou pédagogique en plus de sa tâche auprès des enfants;
- Conseillère pédagogique, en installation, en milieu familial : poste à temps partiel fusionné ou à temps complet selon les places accordées au permis;
- Coordinatrice ou directrice d'installation : poste de gestion de niveau 1, avec (non-syndicable) ou sans lien (syndicable) de subordination auprès du personnel de garde;
- Directrice du milieu familial : poste de cadre de niveau 1 ou 2, personne responsable de la reconnaissance des RSG et souvent responsable de leur soutien pédagogique;
- Directrice des opérations pédagogiques du CPE : poste de cadre de niveau 2, la personne est généralement responsable des opérations pédagogiques des composantes installation(s) et milieu familial;
- Directrices des ressources administratives et financières : poste de gestion de niveau 1 ou 2 selon le niveau de pouvoir et d'autorité délégué par la direction générale. Le niveau 2 s'observe davantage dans les CPE de grande taille;
- Directrice générale : poste de cadre supérieur de niveau 2 ou 3 selon que le centre est diversifié ou non.

Ces postes sont combinés selon une structure organisationnelle souple, et varient en fonction de la compétence des planificateurs-administrateurs et de leur conception des besoins de gestion et des besoins de soutien administratif et pédagogique.

Quoi qu'il en soit, devant ce nouvel éventail de postes, l'éducatrice formée peut obtenir un poste de conseillère pédagogique, soit à l'installation, soit au volet familial. Certaines deviendront gestionnaires de niveau 1, adjoins à la direction pédagogique d'une installation ou du milieu familial.

Echelon maximal	Conseiller pédagogique	18,90\$/hre
	Adjoint direction pédagogique	19,80\$/hre

Plusieurs obtiennent ces postes dans d'autres CPE et leurs années d'expériences cumulées à titre de personnel de garde sont reconnues. Ces personnes peuvent aussi accéder éventuellement à des fonctions de cadre, les exigences de formation s'élèvent, l'expérience en tant que personnel de garde n'est plus nécessairement reconnue mais les échelles salariales de base compensent. Le seuil minimal et maximal des salaires à l'embauche des gestionnaires de niveau 2 et de niveau 3 sont les suivants :

Gestionnaire Niveau 2 Direction administrative ou pédagogique 2002-04-01		Gestionnaire Niveau 3 Direction générale de CPE 2002-04-01	
Minimal	33 047\$ /an	Minimal	36 362\$ /an
Maximal	43 754\$ /an	Maximal	48 134\$ /an

De telles possibilités de promotions internes et externes vers des postes cadres n'existaient pas auparavant et sont probablement rares, ailleurs qu'au Québec. La possibilité d'accéder à de tels postes est un facteur favorable au recrutement et au maintien en emploi des candidates ayant un potentiel de gestionnaire. Elles se trouvent stimulées par ces chances d'avancement. On peut maintenant faire carrière en service de garde !

2.5 **Conditions de travail.**

Les salaires sont maintenant uniformes à la grandeur du Québec, les CPE recevant les subventions nécessaires pour payer les salaires prescrits. Les différences et les inégalités qui demeurent sont attachées aux conditions de travail non salariales et autres avantages sociaux. Le gouvernement n'a pas l'intention de statuer sur ces conditions, les CPE étant des corporations privées ayant conservé leur droit de gérance sur leur personnel. Les éducatrices ont des contrats de travail individuels ou collectifs, verbaux ou écrits et elles sont majoritairement non syndiquées. Certaines bénéficient de conditions avantageuses, d'autres vivent des conditions très difficiles. La qualité de ces conditions dépend essentiellement des "compétences" de gestion du personnel-cadre au service de ces organisations, des politiques administratives, du style de gestion et de la culture organisationnelle favorisant ou restreignant le bien-être des personnes à leur emploi.

La progression des salaires, une reconnaissance sociale plus positive de la profession et de meilleures chances d'avancement font déjà sentir leurs effets sur la problématique du recrutement et maintien en emploi. Il faut maintenant s'attaquer aux autres conditions de travail, à l'environnement organisationnel, à la qualité de vie en milieu de travail. Devant l'impossibilité de les uniformiser, parce que trop liés aux compétences de gestion du personnel-cadre, il faut alors s'attaquer à l'amélioration même de ces compétences de gestion. Nous y reviendrons.

3.0 **Initiatives Gouvernementales En Vue De Faciliter Le Recrutement**

3.1 **Exigences de formation et classification du personnel des CPE**

Sous la responsabilité du MFE, les spécialistes en éducation à l'enfance et en communication ayant travaillé à la vaste campagne de promotion et de valorisation de la profession "Besoin de toi" ont réalisé une synthèse des orientations et des attentes du gouvernement et des partenaires du milieu. Le point de vue communiqué présente une image adaptée du contexte d'exécution de la tâche d'éducatrice à l'enfance ; on y reconnaît les trois composantes du rôle du personnel éducateur⁹: les rôles éducatif, social et d'assurer les soins de base¹⁰.

Le règlement sur les centres de la petite enfance et autres services de garde prévoit qu'au moins deux membres du personnel de garde sur trois d'une installation de CPE possèdent les qualifications réglementaires. Minimale, toute personne à l'emploi d'un CPE et affectée à la garde, doit être âgée de plus de 18 ans et doit être titulaire d'un certificat attestant qu'elle a réussi un cours de secourisme général d'au moins 8 heures. Deux personnes qualifiées sur trois doivent être présentes 70 % du temps d'ouverture quotidien. Ces qualifications sont présentées aux articles 17 à 20 du règlement. Dans le cas des garderies à but lucratif, la norme est d'une éducatrice sur trois, 55 % du temps d'ouverture quotidien.

Les responsables de services de garde en milieu familial (RSG) reconnues par les CPE, doivent répondre aux conditions d'obtention de leur reconnaissance¹¹ et sont assujetties à d'autres normes de qualifications que celles du personnel de garde des installations et des garderies. En plus d'un cours de secourisme général d'une durée minimale de 8 heures, elles doivent, avant la deuxième date anniversaire de leur reconnaissance, suivre un programme de formation d'une durée d'au moins 45 heures, dont au moins 30 heures devront avoir été suivies sur le développement de l'enfant et le programme éducatif. Par la suite et annuellement, elles doivent suivre 6 heures de perfectionnement. Les personnes qui les assistent doivent suivre un cours de secourisme général d'une durée minimale de 8 heures et suivre, dans l'année de leur embauche, au moins 12 heures de formation portant sur le développement de l'enfant.¹²

Les exigences de formation des éducatrices et des éducateurs à l'enfance se situent donc, entre rien du tout et l'équivalent d'un DEC en techniques d'éducation à l'enfance. Ainsi, les personnes affectées à la garde des enfants dans les services reconnues présentent des profils de compétences diversifiés et très inégaux, même si elles doivent toutes, en principe, exercer les rôles social et éducatif en plus d'assurer les soins de base. Il est évident que leur niveau de préparation très différent ne peut garantir la même prestation du service.

3.2 Impacts des exigences de formation sur le recrutement et actions entreprises

En 1998, le Ministère de la famille et de l'enfance (MFE) fut alarmé par les données recueillies auprès des directrices de CPE, concernant la difficulté qu'elles éprouvaient à recruter des éducatrices qualifiées et à conserver celles qu'elles avaient embauchées. De plus, les directrices faisaient part de leur inquiétude face à leur capacité de rencontrer les nouvelles exigences réglementaires, concernant le nombre d'éducatrices qualifiées qui devraient être en présence des enfants à partir de septembre 1999. En effet, le règlement stipulait qu'à partir de septembre 99, deux éducatrices sur trois¹³ devaient être qualifiées. Après compilation de chiffres vérifiant le nombre d'éducatrices qualifiées dans le réseau et la quantité de finissantes potentielles au DEC en TESH pour l'ensemble de la province, le MFE a reconnu qu'il était urgent d'agir. De concert avec les partenaires impliqués dans la formation des éducatrices, le MFE a rapidement pris conscience que cette problématique était multi-factorielle :

- Les jeunes qui pourraient être intéressés par la profession se décourageaient avant de commencer face au manque de reconnaissance de la profession et aux conditions de travail (incluant les conditions salariales) déplorables du réseau.
- Ce n'est pas l'ensemble des étudiantes finissantes au DEC qui se dirigent vers un poste en installation (CPE), certaines vont vers un service de garde en milieu scolaire et d'autres choisissent de devenir RSG. Il faut donc tenir compte de ces choix lors de projections statistiques.
- Plusieurs collègues offrent une Attestation d'Études Collégiales (AEC) en services de garde, mais ce diplôme doit être doublé de trois ans d'expérience en garderie ou en CPE pour être reconnu.
- Plusieurs éducatrices n'ayant aucune formation créditée ou reconnue selon les normes du MFE, travaillent en CPE depuis de nombreuses années et semblent donner satisfaction. Suivre une formation de leur propre initiative, à leurs frais, ne leur confère pas d'avantages suffisants d'un point de vue salarial ou de leur conditions de travail pour qu'elles entreprennent ces études.

Devant cette situation, le MFE a agi sur deux fronts. Il a travaillé à la mise sur pied d'une vaste campagne de promotion et de valorisation de la profession d'éducatrice : « Besoin de toi ». Cette campagne a été diffusée dans les médias, dans le réseau de garde québécois, ainsi que dans les écoles secondaires par le biais des conseillers en orientation (printemps 2000). Parmi les objectifs visés par la campagne : recruter

un plus grand nombre de jeunes intéressés à compléter un DEC en éducation à l'enfance. Il fallait combattre des préjugés rencontrés dans les écoles secondaires entourant la profession d'éducatrice. La campagne de valorisation a effectivement augmenté le nombre de candidates dans les collèges et leur dossier scolaire était de meilleure qualité.

Le Ministère a aussi considéré le nombre d'éducatrices travaillant déjà dans le réseau sans aucune formation reconnue, il leur est apparu plus rapide de viser cette clientèle. Ces éducatrices ont à leur actif les trois années d'expérience nécessaires à la reconnaissance d'une qualification, il ne restait qu'à leur offrir une formule leur permettant de compléter un AEC. C'est précisément cette clientèle que visait le MFE lorsqu'il a convoqué des représentants de la formation continue et du secteur régulier d'une dizaine de collèges de la grande région de Montréal, ainsi que des représentants de la Concertation inter régionale des centres à la petite enfance du Québec (CIRCPEQ). L'objectif de cette rencontre était d'examiner le contenu de l'AEC dispensé dans le réseau et de le mettre en parallèle avec l'analyse de la situation de travail qui avait été faite plus tôt dans le cadre de la réforme du programme en TESS (depuis la réforme : TÉE). Il s'agissait aussi de vérifier la capacité des collèges à fournir une quantité suffisante de diplômées (AEC-DEC) visant à soutenir les CPE afin qu'ils se conforment au règlement concernant la qualification de son personnel.

Poursuivant sa cueillette de données, le MFE s'est rapidement rendu à l'évidence que sans une intervention directe dans le milieu, il était impossible pour les CPE de rencontrer les nouvelles exigences réglementaires concernant la qualification de leur personnel. La problématique était maintenant de trouver du financement, ainsi qu'une modalité de fonctionnement, permettant aux éducatrices expérimentées mais non formées du réseau, d'obtenir le plus rapidement possible un AEC.

Pendant cette consultation, le MFE a entrepris de mettre en œuvre une table de concertation : « La table des partenaires ». La gestion de cette table et du projet qui en a découlé fut confiée au CSMO-ESAC (Comité sectoriel de la main d'œuvre : économie sociale et action communautaire) en collaboration avec CIRCPEQ.¹⁴ Plusieurs formules tenant compte de la réalité de ces travailleuses ont été suggérées. Par exemple, une formation temps plein permettant une rémunération complète pour l'éducatrice et sa remplaçante fut proposée. Objection : La pénurie d'éducatrices se traduisant par une pénurie de remplaçantes aussi, cette proposition fut rejetée. Des formules de formation novatrices à l'intérieur même des CPE furent proposées. Objection : Ces formules ont été jugées trop coûteuses et irréalisables à court terme. Finalement le financement est rapidement devenu le nœud de cette problématique et la table a dû se replier sur une formule plus traditionnelle et moins coûteuse : Normalement, Emploi-Québec finance des formations pour les gens en chômage et en recherche d'emploi, alors que dans cette situation, il s'agissait de déboursier pour des gens déjà en emploi. Cependant après analyse, il s'est avéré que si ces gens n'étaient pas rapidement formés, les CPE ne pourraient pas répondre aux nouvelles exigences réglementaires et ces gens risqueraient, dans certains cas, de se retrouver sans emploi (certains conseils d'administration de CPE commençaient à émettre clairement cette possibilité). La table a donc accouché d'un projet de formation intitulé « Le projet majeur : Formation des éducateurs et des éducatrices en emploi ». Le financement de ce projet fut assumé par Emploi-Québec. Le MFE et le Ministère de l'Éducation du Québec (MEQ) ont quant à eux fourni du financement pour élaborer des outils de reconnaissance des acquis.

Au début du projet majeur, la réponse du milieu fut plutôt mitigée. En effet, les cours étaient offerts en soirée et le week-end. Le coût des cours ainsi que des volumes étaient subventionnés en totalité. Cependant, les éducatrices devaient réussir les examens de reconnaissance des acquis et suivre les cours, souvent loin de leur lieu de résidence, en surplus de leur semaine de travail. Il faut garder en tête que ce projet s'adressait à des adultes ayant, pour la plupart, des responsabilités familiales en plus de leur travail. Plusieurs milieux ont résisté et le projet eut donc des débuts modestes. Avec le temps et de bonnes stratégies de «marketing » de la part des regroupements et des collèges de chaque région, le projet a gagné en popularité à un point tel, que la fin du projet fut menacée, faute de fonds. Devant les pressions des milieux et des collègues, de l'argent frais fut débloqué pour permettre aux éducatrices de terminer selon les délais qui avaient été prévus. Ce projet s'est terminé à la fin de la session hiver 2002.

La table des partenaires a tenu des réunions à intervalles réguliers tout au long du projet majeur. À la fin du projet, cette table fut dissoute. Cependant, la problématique de la pénurie d'éducatrices n'étant pas réglée, on a mis sur pied une nouvelle table où siègent les mêmes partenaires : « La table de concertation main d'œuvre » sur les CPE. Une première rencontre fut tenue en mai 2002 afin de préciser le plan d'action de cette table :

- Quantifications régionales par l'administration d'un questionnaire auprès des responsables de CPE pour cerner les besoins en éducatrices en tenant compte des mobilités internes et externes et aussi les spécificités liées à l'intégration des personnes immigrantes.
- Quantifications régionales de diplomation du programme en Éducation à l'enfance (DEC et AEC)
- Élaboration de listes de formations et de services offerts au collégial
- Mise de l'avant d'éléments à intégrer dans l'élaboration de stratégies de sensibilisation/publicisation ciblant les étudiants(es) du secondaire et du collégial. Ce qui viendra compléter, d'une part, l'étude menée par le MFE, et d'autre part, la quantification des diplômés(es) de l'AEC menée par la Fédération des cégeps, et ce, dans une dynamique d'arrimage et d'échange d'informations.¹⁵

Au printemps 2003, un questionnaire sera diffusé dans les CPE visant à connaître les besoins des éducatrices en termes de formation. Le questionnaire est en ce moment en processus de validation auprès des différents partenaires siégeant à cette table.

4.0 Initiatives Du Milieu

4.1 *Rôle et initiatives des regroupements régionaux*

S'adaptant à la transformation du réseau et à la diversification des services, les regroupements régionaux de garderies et d'agences de service de garde se sont transformés et sont devenus des regroupements de services de garde diversifiés. Quelques-uns ont même fusionné, d'autres se sont dissous. Le milieu, après la réaction de surprise provoquée par l'annonce gouvernementale de la mise en place des CPE, a réagi de façon positive.

La CIRCPEQ et la FCPEQ (Fédération des Centres à la Petite Enfance du Québec) continuent d'assumer un leadership provincial reconnu. Ils représentent, ensemble ou séparément, leurs membres, aux tables des partenaires. Ces organismes de pression et de revendication ont grandement influencé les décisions politiques récentes.

Autant ces organisations provinciales que les regroupements régionaux de CPE bénéficient d'une aide gouvernementale pour survivre. Le mode de financement privilégié par le gouvernement les oblige à remplir un mandat social de formation continue aux membres et de contribution au développement des services :

-Mandat social de formation continue :

En plus du programme de subvention des regroupements du MFE, la loi 90, favorisant le développement de la main d'œuvre, permet à un employeur ou à une association d'employeurs d'obtenir le statut d'institution de formation et d'assurer la formation de ses membres ou de ses employés tout en bénéficiant d'un régime fiscal stimulant et de programmes de subventions. Parmi les services aux membres, la formation continue est un mandat important qui répond aux besoins des CPE et garderies membres. En terme de survie économique, les regroupements vivent en partie grâce aux profits générés par la saine gestion des subventions et la vente des programmes de formation continue.

-Contribution au développement des services :

Différents ministères et organismes parapublics ont l'obligation de solliciter ces regroupements pour des consultations ponctuelles ou permanentes. Des protocoles sont signés avec eux et, partout au Québec, une participation fonctionnelle évolue en réseautage que l'on désire efficace.

Le MFE, par le biais des Conseils régionaux de développement des municipalités régionales de comté (CRD), a délégué régionalement l'analyse des besoins de services à un Comité de développement des services de garde, opéré par deux ou trois employés permanents. Les recommandations sont déposées au Conseil d'administration des CRD qui les entérinent et les acheminent au MFE. Les autres partenaires sont issus des ministères impliqués dans le développement de la main d'œuvre et du développement des régions (Emploi-Québec, le Ministère des Régions et les centres locaux de développement), dans la formation régulière et continue (le cégep de la région), dans le développement social (les centres locaux de services communautaires ou CLSC). Selon les protocoles locaux, des organismes comme les centrales syndicales, les Chantiers de l'économie sociale et de l'action communautaire, des associations de représentation des femmes et de la famille et des organismes favorisant l'intégration sociale de clientèles particulières sont aussi impliqués. En plus du développement et de la diversification des services, les enjeux et les implications des décisions sont analysés. La pénurie de main d'œuvre et les préoccupations de formation continue apparaissent aussi à l'ordre du jour de ces comités. L'information circule et les organismes impliqués dans ces réseaux se concertent et développent des projets de soutien au développement.

4.2 Rôle et initiatives des syndicats.

Stratégies et revendications :

Deux centrales syndicales, la CSN et la CSQ représentent plusieurs catégories de personnel des CPE et garderies du Québec. Ces centrales syndicales ont représenté les éducatrices syndiquées lors des travaux des différentes tables des partenaires et ils les représentent, depuis le tout début, au Comité d'orientation des services de garde. Les représentants ont fait pression pour bonifier les conditions salariales des travailleuses en garderie, allant jusqu'à organiser et tenir des journées de grève provinciale et régionale et en s'alliant aussi au personnel non syndiqué des services de garde. Les centrales syndicales disent parler au nom de leurs membres et aussi de toutes les travailleuses en services de garde. Ce sont les deux grandes centrales syndicales qui ont obtenu que le gouvernement du Québec devienne l'interlocuteur pour

négocier les salaires et les conditions de travail reliées, et cela pour toutes les catégories d'emplois syndiqués en service de garde. Leur stratégie principale a été de considérer le MFE (i.e. le gouvernement) comme l'employeur principal puisqu'il contribuait pour plus de 85 % à l'enveloppe salariale des CPE par le biais des subventions versées. En profitant du vent de transformation des garderies en CPE, ils ont ainsi pu négocier les salaires directement avec le gouvernement et non pas avec chaque corporation de garderies et CPE. Ces centrales ont grandement contribué à forcer la main du gouvernement du Québec afin qu'un rattrapage salarial sans précédent s'effectue à partir de 1999.¹⁶

Équité salariale et régime de retraite :

Le dossier de l'équité salariale et celui de la constitution d'un "Régime de retraite" au bénéfice des employés des CPE et garderies ont été et sont encore en négociation. À lui seul, le régime de retraite nécessitera un investissement gouvernemental de l'ordre de 55 à 78 millions de dollars, selon les sources. Il permettra aux employés de bénéficier de revenus assurés à partir de l'âge de 55 ans avec pénalité actuarielle et à 60 ans sans pénalité. La mise en place du programme a été annoncée pour le mois d'avril 2003. Le dossier de l'équité salariale ne regarde pas que le secteur des services de garde et sera traité selon l'échéancier général du gouvernement qui a lancé un vaste programme de rattrapage.

4.3 Rôle et initiatives des milieux de formation.

Environ 25 Collèges du Québec (Cegep) offrent les programmes du DEC et AEC en Techniques d'éducation à l'enfance (TÉE), une vingtaine d'autres offrent seulement les AEC sans avoir un département d'enseignement régulier garantissant une expertise dans le domaine.

Les différents collèges offraient jusqu'en septembre 2001, le DEC de l'ancien programme (TESG), la dernière cohorte de diplômés de ce programme terminera en mai 2003. L'implantation du nouveau programme (TÉE) sera donc achevée en septembre 2003. Le DEC en TÉE est basé sur l'acquisition de 22 compétences¹⁷. Avec le développement du réseau et la pénurie de personnel formé, chaque collège a élevé d'au moins un groupe les contingentements locaux. Les collèges en région ne peuvent élever davantage leur contingentement faute de clientèle. Les collèges des grandes villes, quant à eux, établissent leur contingentement en fonction de leur capacité d'accueil : disponibilité des classes laboratoire et des milieux de stage. Le DEC est généralement offert à la clientèle régulière de jour, dont la majorité des élèves provient du secondaire.

Jusqu'à récemment, les collèges offraient des AEC de 765 heures, de 1080 heures, 1830 heures... avec un stage, deux stages, etc., tous reconnus par le MFE. Chaque collège pouvait offrir son AEC, à une clientèle "d'adultes" avec le financement d'Emploi Québec, puisque la loi laisse aux collèges une grande autonomie et leur permet d'offrir des programmes AEC institutionnels. Il n'est pas difficile de comprendre que plus l'AEC était long, plus l'argent entrait dans les coffres.

Consciente que des programmes d'AEC constitués d'heures de formation et de contenus variables ne s'équivalaient pas entre eux et que plusieurs ne répondaient pas aux normes de qualification de base exigées par le MFE, et profitant du fait que, durant la même période, les départements de TESG (maintenant TÉE) étaient en réforme de programme et en implantation de l'approche par compétences, la Fédération des cégeps a pris le leadership et mis sur pied un comité visant à créer un AEC provincial commun.

De ce comité est né le nouvel AEC (AEC JEE-OK) qui est dispensé actuellement à travers la province. Il a été entendu que chaque collègue respecterait une liste de 13 compétences¹⁸ ciblées par ce programme mais, que le contenu pouvait être adapté de façon à s'arrimer aux programmes élaborés dans chacun des départements. Cet AEC fut un pas vers une meilleure concertation provinciale. Par contre ce programme étant maintenant disponible à travers tout le réseau, les collèges qui en font la demande peuvent s'improviser dispensateur de cet AEC, qu'ils aient en leur sein ou non un département d'enseignement régulier .

Le DEC en éducation à l'enfance ou l'AEC doublée de trois années d'expérience sont les formations de base qui permettent aux éducatrices à l'enfance d'être classifiées et reconnues comme personnel de garde **formé**. Cependant le MFE travaille actuellement à réviser les formations jugées équivalentes et les conditions s'y rattachant. Il consulte pour ce faire les différents partenaires impliqués au Comité d'orientation sur les CPE.¹⁹

Reconnaissance des acquis (financement MEQ, projet majeur) :

Il existe en éducation en services de garde des outils de reconnaissance des acquis depuis de nombreuses années. Ces outils ont été révisés vers le milieu des années 90. Cependant, à l'aube d'un nouveau programme par compétences, ces outils n'étaient plus adéquats. Devant les grandes possibilités de diplômation qu'offraient le processus de reconnaissance des acquis, le MEQ en collaboration avec des enseignantes en TÉE, a élaboré un processus de reconnaissance des acquis touchant à l'ensemble des compétences de cette formation.²⁰

Cours de formation à distance :

En ce moment le Centre collégial de formation à distance (CCFD), est en processus d'élaboration d'outils de formation à distance pour les compétences du programme de l'AEC. L'objectif à moyen terme est d'offrir à distance l'ensemble des 13 compétences de l'AEC. Plusieurs enseignants des départements de TÉE collaborent avec eux. Un projet de création d'un cours à distance par Internet pour la compétence créativité et intervention professionnelle est aussi dans les intentions du CCFD.²¹

5.0 Approches Et Stratégies De Recrutement Et Maintien En Emploi Du Personnel En Service De Garde

5.1 Conditions de maintien en emploi

Dans la section 2 portant sur les difficultés de recrutement et de maintien en emploi, nous avons fait état du nombre de places créées depuis 1997 : 67 736 places sur un total de places actuelles de 146 600. Les difficultés de recrutement qui découlent de cette croissance du réseau sont évidentes mais, qu'en est-il vraiment du maintien en emploi ?

Les premiers services de garde sont nés dans les années 70, il est évident qu'un nombre important d'éducatrices pensent à se retirer en raison de leur âge et des exigences de bonne condition physique nécessaire pour être efficace et trouver agréable le travail auprès de jeunes enfants. Les éducatrices plus jeunes et moins expérimentées seront sollicitées pour combler les postes devenus disponibles ailleurs dans le réseau. Elles cumulent leur expérience et la transportent d'un CPE à l'autre. Aussi, les responsables de services de garde en milieu familial (RSG) sont souvent de jeunes mères de famille, ayant choisi d'être à la maison avec leurs propres enfants. Afin d'augmenter les revenus familiaux, elles font des

démarches pour obtenir leur reconnaissance et ouvrir leur service de garde à domicile. Plusieurs au moment de l'entrée à l'école de leurs enfants choisiront d'orienter autrement leur carrière.²² Qu'est-ce qui influencera leur décision de se maintenir à l'emploi d'un même service de garde, de changer d'employeur ou de quitter le réseau ?

La mise en place de conditions favorables au maintien en emploi commence à préoccuper les employeurs en service de garde. Les conditions de l'environnement organisationnel et social : les attentes de rôles, les critères d'embauche, les tâches, les ressources disponibles pour exercer le rôle attendu, le style de gestion des administrateurs et des gestionnaires, l'encadrement et l'évaluation réalisés, la reconnaissance du travail accompli, la culture et le climat du service de garde, les règles normatives et syndicales, la situation du services de garde, l'état du développement, les compétences de gestion, le niveau et la qualité d'organisation, la qualité de l'environnement physique etc. devront garantir des attraits pour favoriser le maintien en emploi du personnel. Le bien-être au travail deviendra un critère prioritaire pour ce personnel qui pourrait avoir le choix de son milieu de travail.

5.2 **Importance des compétences en gestion** ²³

La compétence des gestionnaires est démontrée par leur connaissance des besoins et des préoccupations du personnel éducateur. Idéalement, ils adoptent un modèle de soutien au développement professionnel et communiquent une vision globale d'une offre de service de garde de qualité. Ils démontrent leur compréhension du rôle et des tâches du personnel éducateur. Ils développent des structures favorisant le développement professionnel en milieu de travail et ils assument un leadership formateur et de soutien. Mais qu'en est-il vraiment de la compétence des gestionnaires ? Les articles 13 et 14 du règlement sur les CPE et autres services de garde stipule uniquement les **fonctions** de la personne responsable de la gestion du CPE. Aucune **qualification** n'est exigée par le règlement (bien qu'on y décrive des formations pertinentes servant à déterminer l'échelon de classification à l'embauche).²⁴

La prochaine section présente un aperçu d'un modèle de gestion adapté à la réalité des services de garde. Ce modèle est prometteur face à la problématique du recrutement et surtout celle du maintien en emploi. Il propose le soutien au personnel comm stratégie d'intervention visant ultimement l'amélioration de l'environnement organisationnel et social en milieu de travail

6.0 **Un Modèle Favorisant Le Maintien En Emploi : La Gestion Éducative Et Le Développement Professionnel En Carrière**

6.1 **Les caractéristiques d'un service de garde éducatif**

En gestion éducative, un service de garde de qualité correspond à la définition d'un milieu éducatif, telle que proposée par Legendre (1983) et adaptée en service de garde par Gariépy (1990) et Gariépy, Lamarche (1994).

Définition :

Un service de garde éducatif présente la particularité de placer une centration sur des réponses véritables aux besoins des enfants. Son environnement éducatif est créé et amélioré par le développement d'une infrastructure éducative constituée d'un volet pédagogique (relation d'éducation auprès de l'enfant-apprenant) et d'un volet andragogique (relation de formation auprès de l'adulte-apprenant). Une

infrastructure administrative est aussi créée pour soutenir et assurer le maintien des services éducatifs offerts.

Son infrastructure éducative :

Elle est constituée de composantes associées à deux ensembles de situations éducatives : les situations pédagogiques où les enfants apprennent et se développent et les situations andragogiques où les adultes centrés sur les enfants sont en état d'apprentissage grâce à la relation de formation. Un projet éducatif rend compte des valeurs de référence et des visées poursuivies. Les éléments du volet pédagogique sont reconnus dans le sous-projet pédagogique, il s'agit des objectifs poursuivis en fonction des besoins des enfants et des actions éducatives envisagées (politiques, programmes, méthodes d'interventions, contexte), des processus d'évaluation et de gestion des apprentissages. Les éléments du volet andragogique sont reconnus dans le sous-projet andragogique, il s'agit des objectifs poursuivis en fonction des besoins des adultes centrés sur les enfants, des actions éducatives envisagées (politiques, programmes, méthodes d'interventions, contexte), des processus d'évaluation et de gestion des apprentissages.

Son infrastructure administrative :

Elle est constituée d'un ensemble d'éléments, réunis en politiques et programmes, qui doivent être au service et supporter le développement de l'infrastructure éducative. Ces programmes de gestion génèrent des activités favorisant la réalisation de la mission, la raison d'être du service de garde. Ils assurent le maintien et le développement du système éducatif. Les éléments de l'infrastructure administrative sont reconnus dans le projet administratif, il s'agit des politiques et des programmes de gestion des ressources humaines, matérielles, financières, des communications et de la commercialisation.

6.2 Le développement professionnel et la gestion éducative

Le développement professionnel est un concept intégré à la pratique de la gestion éducative. Il est un secteur d'intervention pour mieux faire face :

- au manque de reconnaissance sociale et à la méconnaissance de l'aspect professionnel de l'intervention en service de garde;
- aux réalités sociales en mouvement (problématiques liées aux enfants, violence, pauvreté, etc.) qui demandent d'actualiser constamment nos connaissances pour mieux intervenir;
- à la formation et à l'expérience diversifiées des éducatrices et de la gestionnaire;
- à la diversité des services de garde (clientèle, milieu socio-économique, type, statut et taille du service de garde, nature du programme éducatif, culture d'entreprise, caractéristiques du personnel, ressources financières et matériel disponible, etc.);
- à la construction de la compétence en service de garde. Il est faux de croire qu'une fois sa formation complétée, une éducatrice est compétente. Une formation peut déclencher le processus de développement de la compétence d'une personne mais, c'est l'expérience acquise, les situations de travail vécues qui soutiennent l'élaboration de la compétence. Il est utopique de s'attendre à ce qu'une personne diplômée, sans expérience de travail en éducation, démontre une maturité technique et psychologique, une pleine compétence pour faire face à toutes les dimensions de son rôle, de ses fonctions et de ses tâches. En effet, c'est à travers l'expérience quotidienne du travail réel que la compétence se développe.

On comprend ici que la compétence se construit et se développe dans le milieu de travail. S'intéresser au développement professionnel implique une interrogation sur les apprentissages continus en milieu de travail, sur les formes de ressourcement à privilégier, il s'agit de produire chez les individus un haut niveau de motivation dans leur recherche d'une satisfaction professionnelle. Dans cette optique, les membres de l'équipe de direction, le personnel et le gestionnaire sont vus eux-mêmes comme des adultes en élaboration de leur compétence mais aussi et surtout comme des agents de développement du personnel. Les éducatrices peuvent avoir des problèmes ou des déficiences, mais surtout, elles possèdent et démontrent des capacités et des compétences qui méritent d'être reconnues, soutenues et développées. Pour toutes ces raisons, le développement professionnel devient pour les partenaires en service de garde, une préoccupation qui vise à promouvoir la croissance, le développement de la compétence et l'actualisation des connaissances des individus dans le service de garde ²⁵.

En gestion éducative, les gestionnaires démontrent un style caractérisé par un processus décisionnel ouvert. Ils le font pour favoriser un contexte de travail où les partenaires développent une centration sur l'enfant et des préoccupations de développement professionnel et de recherche de qualité. L'application des principes de la gestion participative devient pour eux une priorité. Il s'agit ici de stimuler la participation pour développer la qualité.

Les fondements de la gestion participative retenus sont les suivants:

- la gestion se base sur la collaboration véritable des partenaires: direction, gestionnaire, ensemble du personnel et autres intervenants;
- les relations entre la direction et le personnel se fondent sur la confiance et non essentiellement sur l'autorité;
- la direction laisse circuler librement l'information et insiste auprès des partenaires pour qu'ils en fassent autant;
- le travail de groupe apparaît indispensable à une gestion éducative, les groupes sont des unités consultées ou décisionnelles dans leurs domaines et leurs champs de responsabilités;
- le travail des groupes requiert une coordination efficace de la personne gestionnaire;
- les partenaires examinent les conflits comme étant des problèmes normaux à résoudre.

Les gestionnaires engagés en gestion éducative croient aussi en ces principes de responsabilisation des individus:

- l'autocontrôle doit remplacer la direction par domination;
- la participation engendre la motivation;
- l'individu doit être responsable d'objectifs spécifiques reflétant les objectifs de l'entreprise.

Dans ce contexte, les gestionnaires et le personnel établissent les objectifs à atteindre et évaluent ensemble les résultats obtenus par rapport à leurs prévisions communes. Les gestionnaires demeurent responsables de l'atteinte des objectifs stratégiques et de leur mise en œuvre. Chaque membre du personnel est entraîné à assumer les objectifs de son domaine de responsabilité et de son développement professionnel. Tout en appliquant leur pouvoir de diriger, ces gestionnaires choisissent d'accompagner et de guider les membres du personnel lorsque ceux-ci démontrent un comportement adapté à ce style de gestion, autrement, ils dirigent et contrôlent. Dans cette perspective de soutien, chaque individu apprend à se responsabiliser face aux objectifs qu'il doit atteindre. Chacun tente d'assumer ses responsabilités et de jouer son rôle. C'est ainsi que la participation devient un moyen pour développer la qualité. En conséquence, la gestion éducative devient un outil stratégique à privilégier pour rendre attrayant l'environnement de travail et ainsi favoriser le maintien en emploi.

6.3 **La nécessité du diagnostic situationnel :**

Les personnes qui désirent s'engager en gestion éducative reconnaissent que cette gestion est, entre autres, fondée sur la compréhension des conditions d'exercice d'un leadership formateur²⁶. La connaissance de ce modèle aide à faire comprendre qu'une analyse situationnelle est nécessaire lorsque que l'on veut intervenir de manière systémique et ainsi favoriser et soutenir le développement professionnel des personnes. Pour être efficace, le leadership exercé par une personne doit tenir compte de l'analyse qu'elle fait des situations qu'elle a à gérer, on parle alors d'analyse situationnelle ou de diagnostic situationnel. Elle peut ainsi distinguer et pratiquer quatre types d'interventions de base :

- 1 : guider (diriger)
- 2 : expliquer
- 3 : faire participer
- 4 : déléguer et confier un rôle décisionnel

Pratiquer ces interventions et chercher à favoriser le développement professionnel, c'est accepter d'exercer un leadership formateur adapté à l'évaluation des situations. La pratique de la gestion éducative est aussi associée à la pratique d'un leadership démocratique et entreprenant.

Dans l'action, les personnes qui désirent démontrer leur leadership formateur, adaptent leurs interventions aux niveaux de maturité technique et psychologique et au stade de développement professionnel du personnel. Ces gestionnaires doivent cependant considérer une variable majeure: le degré de maturité des individus qu'ils désirent influencer et leur propre capacité à diagnostiquer ce degré de maturité.

Le diagnostic situationnel n'est qu'un exemple parmi un ensemble de compétences de gestion à promouvoir. Il a été démontré depuis longtemps que le style et la qualité du leadership des gestionnaires influencent profondément l'environnement organisationnel et social d'un milieu de travail. Comme tout autre milieu, les services à la petite enfance gagneraient à y consacrer des énergies. On a trop tardé à prendre au sérieux la formation et la compétence des cadres. L'iniquité salariale et la non-valorisation de leur domaine de gestion font aussi partie de la problématique.

CONCLUSION

L'expansion du réseau des CPE s'achèvera autour du maintien de 174 000 places à contribution réduite vers 2004. Assez pour affirmer que le recrutement de personnel formé demeurera difficile pour les quelques années à venir.

En effet, le bassin des personnes en emploi désirant ou aptes à être formées est pratiquement épuisé. En plus, le phénomène de la mobilité inter-service des personnels commence à apparaître. Nous anticipons que recruter et maintenir en emploi deviendront des défis quotidiens pour les gestionnaires, de la même manière que ce qui s'est produit récemment avec le personnel infirmier dans les hôpitaux du Québec. Les avantages et les conditions autres que salariales, comme un environnement organisationnel et social stimulant, pourraient inciter des personnes à demeurer en poste ou à choisir tel milieu plutôt qu'un autre. La démonstration de compétences de gestion facilite justement la mise en place des conditions organisationnelles favorables, d'où l'importance pour les partenaires d'exiger des gestionnaires formés et spécialisés en gestion de milieu éducatif.

Une saine conception d'une offre de service de qualité repose sur un éventail de caractéristiques visant, entre autres, à reconnaître les services de garde comme des milieux éducatifs ayant à cœur de répondre aux besoins des enfants tout en favorisant le développement professionnel des personnels. Cette conception est à promouvoir auprès des décideurs lorsqu'ils recrutent et évaluent des gestionnaires. Ces derniers, à leur tour, en seront porteurs et devront la mettre en œuvre. Le maintien en emploi (à tous les postes) passerait-il par le développement professionnel des cadres?

Pour que de jeunes recrues choisissent massivement cette profession, il nous faudra combattre encore les préjugés tenaces. La reconnaissance professionnelle passera par l'équité salariale avec des professions similaires mais aussi par une valorisation de la personne qui accepte de s'investir auprès de la petite enfance. Assurer les soins aux enfants, jouer un rôle éducatif et social sont certainement plus que « garder ».

NOTES ET RÉFÉRENCES :

¹ Édité à partir de : www.mfe.gouv.qc.ca , L'historique de la politique familiale-Son origine-Les plans d'actions en matière familiale :

Dès 1981, de concert avec les principaux regroupements d'organismes familiaux du Québec, le gouvernement du Québec élaborait, par l'entremise du Comité interministériel sur la famille, le Livre vert sur la politique familiale, publié en 1984. Celui-ci devait donner lieu, en 1984-1985, à une vaste consultation menée auprès de 3000 personnes et regroupements qui s'intéressent aux questions touchant la famille.

C'est également en 1984 que le gouvernement créait le Secrétariat à la politique familiale, devenu plus tard le Secrétariat à la famille, chargé de concevoir la politique familiale, de s'assurer de sa mise en œuvre et de coordonner la prise en considération de la réalité familiale dans l'ensemble des politiques et des champs d'action du gouvernement : soutien économique et fiscal, habitation, organisation du travail, relations entre l'école et la famille, services sociaux et de santé, droit de la famille, justice et sécurité, loisir et culture, etc.

En 1987, le Québec s'inspirait largement des résultats de la consultation de 1984-1985 pour publier un énoncé d'orientations en matière de politique familiale. Ce dernier faisait écho à un large consensus toujours présent dans la société québécoise, en affirmant la volonté gouvernementale : de reconnaître la famille comme valeur collective fondamentale; de contribuer à la cohésion et à la stabilité de la famille en tenant compte des diverses réalités familiales; de soutenir les parents à titre de premiers responsables de la prise en charge des enfants.

Ces orientations gouvernementales se sont concrétisées par l'adoption de trois plans d'action en matière familiale, dont l'exécution s'est échelonnée de 1989 à 1997. Par ailleurs, le gouvernement a créé, en 1988, le Conseil de la famille, dont le mandat principal était de conseiller le ministre responsable de la Famille sur les questions familiales.

Les plans d'actions en matière familiale :

Le premier plan d'action en matière familiale englobe la période 1989-1991. Sa mise en oeuvre par les différents ministères et organismes gouvernementaux, coordonnée par le Secrétariat à la famille, a notamment permis une indexation de l'ensemble des programmes de soutien financier à l'égard des enfants, une modification à la Loi sur les normes du travail afin de permettre aux parents travailleurs de bénéficier de congés accrus lors de la naissance ou de l'adoption d'un enfant, ainsi de créer plus de 6000 places par année au sein des services de garde à l'enfance.

Le deuxième plan d'action couvre la période 1992-1994. Les organismes familiaux et le Conseil de la famille ont été consultés sur les orientations du deuxième plan, puis sur les mesures proposées par les ministères et organismes gouvernementaux. Parmi les mesures réalisées, mentionnons la mise sur pied, par le Ministère de la Santé et des Services sociaux, de services d'accompagnement allant de la grossesse jusqu'au 24^e mois après la naissance et de services de soutien parental tout au long de la petite enfance ainsi que la conclusion d'ententes entre les centres locaux de services communautaires (CLSC) et l'Office des services de garde à l'enfance pour implanter un programme d'intervention et de stimulation précoces en milieu défavorisé.

Le troisième plan d'action a trait à la période 1995-1997. Il a été élaboré en 1994, dans le cadre de l'Année internationale de la famille, en collaboration avec plus de 200 personnes représentant plus de 60 organismes communautaires, socio-économiques et gouvernementaux. Ce plan d'action comptait 371 engagements mettant à contribution l'un ou l'autre des participants. Plusieurs de ces engagements sont récurrents et se poursuivront au cours des prochaines années. Les engagements pris par les divers partenaires dans le cadre du troisième plan d'action, ainsi que deux des trois nouvelles dispositions instaurées par le gouvernement, se situent dans quatre grands champs d'action : la prévention, la conciliation travail-famille, le soutien financier aux familles et l'amélioration du milieu de vie des familles.

En matière de prévention, les actions portent principalement sur :

- le développement des tout-petits, notamment par l'instauration de services éducatifs ;
- le dépistage précoce des problèmes de développement et de croissance ;
- l'amélioration de la compétence des parents ;
- la participation accrue du père à l'éducation des enfants ;
- la prévention de la violence conjugale et familiale.

En matière de conciliation travail-famille, les actions ont pour objet, entre autres :

- la mise sur pied de services de garde diversifiés ;
- la sensibilisation des adolescents et des adolescentes ainsi que des jeunes parents au partage équitable des tâches domestiques et du soin des enfants ;
- la promotion d'expériences de conciliation travail-famille réussies.

En matière de soutien financier aux familles, les actions concernent particulièrement :

- l'aide accrue aux familles à faible revenu ;
- le paiement des pensions alimentaires ;
- l'instauration d'un programme de remplacement du revenu de travail lors des congés de maternité et des congés parentaux, qui offrira une meilleure protection que les programmes en vigueur et sera mieux adapté au contexte de travail actuel.

En matière d'amélioration du milieu de vie, les actions portent notamment :

- sur l'amélioration de l'accessibilité au logement pour les familles ;
- sur la valorisation de la solidarité entre les familles ;
- sur l'accentuation de la dimension familiale dans l'offre de service, notamment en ce qui concerne les services sociaux, culturels, de loisirs et de santé.

² Édité à partir de www.mfe.gouv.qc.ca , La politique familiale – Les principales mesures – Les objectifs

³ Comité d'orientation sur les CPE. Organismes représentés au comité :

Concertation interrégionale des CPE du Québec et Fédération des CPE du Québec,
Association des garderies privées du Québec,
CSN et Fédération des intervenants en petite enfance du Québec, CSQ,
Association des éducateurs et des éducatrices en milieu familial du Québec,
Association du personnel cadre des CPE du Québec,
Régies régionales de la santé et des services sociaux,
Association des régions du Québec,
Association des CLSC et des CHSLD du Québec,
Confédération des organismes familiaux du Québec,
Fédération québécoise des centres communautaires de loisirs inc.,
Chantier d'économie sociale,
Regroupement inter-organismes pour une politique familiale au Québec,
Fédération québécoise des organismes communautaires Famille,
Fédération des associations de familles monoparentales et recomposées du Québec.

⁴ Tiré et adapté d'un texte commandé à Madame Monique Laprise, dept. TÉE St-Jérôme, janvier 2003.
Source : Johanne Fournier de l'AEETEE, membre du comité depuis septembre 2002 en remplacement de Francine Godin qui y a siégé deux ans.

⁵ Tiré et adapté du Rapport annuel du MFE, 2001-2002

⁶ Voir : Règles administratives concernant la classification et la rémunération du personnel des centres de la petite enfance, Ministère de la Famille et de l'Enfance, Gouvernement du Québec, avril 2000, 41p.

⁷ Un membre du personnel éducateur est jugé qualifié après avoir terminé et réussi un programme de formation reconnu par le «Règlement sur les centres de la petite enfance» (art.17 et 18). Selon le règlement, seul le DEC (Diplôme d'Études Collégiales) en TESG (Techniques d'Éducation en Services de Garde, maintenant TÉE : Technique d'Éducation à l'Enfance) et quelques autres formations jugées équivalentes sont considérées comme complètes. D'autres formations ne peuvent être considérées comme complètes que si elles sont assorties d'années d'expérience pertinente complémentaire à la formation.

À titre d'exemple, une éducatrice détenant une Attestation d'Études Collégiales (AEC) en TESG ou un certificat universitaire en petite enfance et trois années d'expérience pertinente sera classée au premier échelon de l'échelle salariale des éducatrices formées. Elle progressera ensuite dans l'échelle salariale des éducatrices formées, à raison d'un échelon par année d'expérience pertinente additionnelle. Ainsi, une éducatrice détenant une attestation d'études collégiales en TESG ou un certificat universitaire en petite enfance et sept années d'expérience pertinente sera positionnée au cinquième échelon de l'échelle salariale des éducatrices formées. Enfin, cette éducatrice accumulera et transportera son expérience dans tout CPE où elle occupera un poste d'éducatrice.

⁸ Rapport annuel de gestion 2001-2002, Ministère de la Famille et de l'Enfance, Gouvernement du Québec, Les Publications du Québec, Sainte-Foy, 2002, p 50.

⁹ Tiré et adapté de la pochette de communication "Besoin de toi", MFE, janvier 2000.

¹⁰ Rôle éducatif :

Fonction ludique et complexe où les éducateurs et les éducatrices réalisent des activités diversifiées et pertinentes qui couvrent au fil des jours tous les aspects du développement global des enfants : le langage ainsi que les sphères cognitives, créatives, psychomotrices, affectives et sociales. C'est l'animation des groupes d'enfants qui rend cette fonction plus complexe qu'être simplement disponible et jouer avec un seul enfant. Afin que les enfants se développent harmonieusement, l'éducateur et l'éducatrice à l'enfance doivent planifier, organiser, animer et évaluer des activités de groupe, de sous-groupe et individuelles. Les activités courantes tout comme les jeux ou les activités planifiées sont utilisés pour créer un climat stimulant pour l'apprentissage.

Rôle social :

Fonction d'intervention sociale où les éducatrices et éducateurs à l'enfance agissent de façon préventive auprès d'enfants éprouvant des difficultés majeures dans leur milieu familial. Faire du dépistage et protéger l'enfant concerné est un travail d'équipe réalisé avec l'aide d'autres intervenants du service de garde et des services sociaux. Les éducatrices et éducateurs à l'enfance ont aussi un rôle précis à jouer dans l'intégration d'enfants ayant des besoins particuliers ; enfants handicapés, ayant des problèmes d'adaptation sociale ou nouvellement arrivés au Québec. Cette fonction sociale touche les interactions avec les enfants mais aussi les adultes : communication avec les parents, gestion de réunions ou de services avec des membres du personnel et partenariat avec les intervenants des autres réseaux.

Rôle d'assurer les soins de base :

Fonction liée à l'exécution de tâches essentielles, souvent répétitives comportant un aspect éducatif. Changer, laver, nourrir, bercer, prodiguer les premiers soins aux enfants sont aussi des actes affectifs. Les éducatrices et éducateurs à l'enfance doivent démontrer des attitudes favorisant l'établissement d'un contact chaleureux, pour parler à l'enfant, transmettre des connaissances, être perçu comme un modèle, développer de bonnes habitudes d'hygiène, travailler l'estime de soi lors des essais et des réussites des enfants. La bonne qualité de la relation interpersonnelle avec l'enfant dépend de la capacité de l'éducatrice ou de l'éducateur à se montrer totalement présent et disponible aux moments des soins prodigués.

*Adapté du matériel "Besoin de toi", Campagne de valorisation de la profession d'éducatrice, d'éducateur à l'enfance, MFE, Janvier 2000.

¹¹ Règlements sur les Centres de la petite enfance et autres services de garde, article 40 à 43...

¹² Règlements sur les Centre de la petite enfance et autres services de garde, article 44 à 47...

¹³ La nature de cette qualification est prescrite, art. 17 et 18 du règlement sur les CPE et autres services de garde.

¹⁴ Les différents partenaires siégeant à cette table :

CSMO-ESAC : Comité sectoriel de la main d'œuvre : économie sociale et action communautaire

MEQ- DGFPT : Direction générale formation professionnelle et technique du Ministère de l'Éducation

AEETESG : Association des enseignantes et des enseignants en techniques d'éducation en service de garde
(aujourd'hui AEETEE)

Fédération des cégeps

MFE : Ministère de la Famille et de l'Enfance

Emploi-Québec

Regroupement des collèges de la Montérégie

Regroupement des collèges du Montréal Métropolitain

CIRCPEQ : Concertation interrégionale des Centres à la petite enfance du Québec

CCFD : Centre collégial de la formation à distance

FCPEQ : Fédération des centres à la petite enfance du Québec

CSN : Confédération des syndicats nationaux du Québec

CEQ : Centrale de l'enseignement du Québec

CES : Chantier de l'économie sociale

¹⁵ Tiré de : Synthèse des activités de la table de concertation main d'œuvre, CPE, par Lynda Binhas, du CSMO-ESAC

¹⁶ Voir : Règles administratives concernant la classification et la rémunération du personnel des centres de la petite enfance, Ministère de la Famille et de l'Enfance, Gouvernement du Québec, avril 2000, 41p.

¹⁷ Énoncés de compétences du DEC

Techniques d'éducation à l'enfance (TÉE) :

Compétences spécifiques :

Analyser la fonction de travail

Observer le comportement de l'enfant

Situer les besoins d'un ou d'une enfant au regard de son développement global

Agir de façon sécuritaire en milieu de travail

Établir avec les enfants une relation significative sur le plan affectif

Intervenir au regard de la santé de l'enfant

Communiquer en milieu de travail
Fournir de l'aide à l'enfant
Exploiter sa créativité dans un contexte d'intervention professionnelle
Concevoir des activités de développement global de l'enfant
Organiser des activités éducatives
Animer des activités éducatives
Analyser les besoins particuliers d'un enfant
Définir l'approche pédagogique à adopter avec l'enfant
Analyser le contexte de vie familiale et sociale d'un enfant et en déterminer les effets sur son comportement
Concevoir et réviser le programme éducatif
Établir une relation de partenariat avec les parents et les personnes ressources
Travailler en équipe
Organiser un service de garde à l'enfance

Assurer une saine alimentation à l'enfant

Intervenir au regard du comportement de l'enfant et du groupe d'enfants
Assurer des services éducatifs à un groupe d'enfants

Compétences transversales :

Communiquer oralement et par écrit dans la langue maternelle
Communiquer oralement et par écrit à un niveau d'usage courant dans la langue seconde
Produire des jugements critiques fondés sur une évaluation rationnelle des situations
Posséder des habiletés physiques et une santé permettant un travail actif avec les enfants

TOTAL de 22 compétences spécifiques et 4 compétences transversales

¹⁸ Énoncés de compétences AEC

Techniques d'éducation à l'enfance TÉE (JEE.OK)

Compétences spécifiques :

Analyser la fonction de travail
Observer le comportement de l'enfant
Situer les besoins d'un ou d'une enfant au regard de son développement global
Agir de façon sécuritaire en milieu de travail
Établir avec les enfants une relation significative sur le plan affectif
Intervenir au regard de la santé de l'enfant
Communiquer en milieu de travail
Fournir de l'aide à l'enfant
Exploiter sa créativité dans un contexte d'intervention professionnelle
Concevoir des activités de développement global de l'enfant
Organiser des activités éducatives
Animer des activités éducatives
Intervenir au regard du comportement de l'enfant ou du groupe d'enfants

Compétence transversale :

Rédiger et résumer des textes relatifs à la profession

TOTAL de 13 compétences spécifiques et 1 compétence transversale

¹⁹ Voir le guide d'interprétation : Les exigences de formation des éducatrices et des éducateurs à l'enfance, selon les règlements sur les centres de la petite enfance et sur les garderies, Ministère de la famille et de l'enfance, Québec, 44 p.

²⁰ **Reconnaissance des acquis (financement MEQ ; projet majeur)**

Bien que le programme JEE-0C soit un programme par objectifs, le MEQ a profité de l'élaboration de ce projet majeur de formation pour les éducatrices en emploi, pour fournir une subvention permettant la création d'outils de reconnaissance des acquis pour les trois cours suivants.

Enfant et la santé

Expression de la créativité

Système de garde.

Ces trois cours n'étaient donc pas financés par le projet majeur, car il a été déterminé que les gens expérimentés visés par le projet avaient les acquis expérientiels correspondant aux objectifs de ces cours. Il était donc obligatoire que les éducatrices aient ces cours inscrits à leur bulletin, mais elles les passaient sous forme de reconnaissances des acquis. Une éducatrice qui échouait une reconnaissance des acquis devait donc suivre le cours à ses frais.

Devant les grandes possibilités de diplomation qu'offraient le processus de reconnaissance des acquis, le MEQ en collaboration avec des enseignantes en TÉE, a élaboré un processus de reconnaissance des acquis touchant à l'ensemble des compétences de cette formation.

L'étudiante qui considère avoir une expérience pertinente concernant une compétence du programme peut faire une demande de reconnaissance des acquis. Elle doit être inscrite en bonne et dû forme dans un collège avant d'entreprendre le processus. Les mêmes outils sont utilisés par la majorité des collèges à travers la province. Un des objectifs de la formation étant de couvrir la clientèle des enfants de 0 à 12 ans, les outils de RDA ont été conçu en ce sens. L'étudiante devra démontrer l'atteinte de la compétence pour tous les groupes d'âge. Elle pourra en faire la démonstration à l'aide d'acquis scolaire ou extra scolaire. Après un processus d'évaluation qui peut comporter un ou plusieurs éléments tels que; une entrevue, un examen, une démonstration, un travail, une observation dans le milieu, etc...L'évaluateur détermine si l'étudiante a démontré l'acquisition de cette compétence et pourra le cas échéant lui proposer des modalités, pour aller chercher la portion de la formation qui est manquante.

Certains collèges ont été ciblés et sont financés pour participer à l'expérimentation de ces outils, des rencontres ont lieu à intervalles réguliers pour les collèges participants afin d'assurer une certaine cohésion à l'intérieur du projet.

*Tiré et adapté d'un texte commandé à Madame Monique Laprise, dept. TÉE St-Jérôme, janvier 2003.

21 Cours de formation à distance

Au même moment (lors de la création du projet majeur), Emploi-Québec accorda du financement pour la création des trois mêmes cours (enfant et la santé, expression de la créativité, système de garde) en formation à distance (Projet du CCFD : Centre collégial de formation à distance). Ces cours ne furent cependant pas lancés durant le projet majeur mais à l'automne 2002 seulement.

*Tiré et adapté d'un texte commandé à Madame Monique Laprise, dept. TÉE St-Jérôme, janvier 2003.

²² Ces commentaires s'appuient sur ma connaissance expérientielle du milieu, davantage que sur des données statistiques qui, par ailleurs, seront bientôt disponibles.

²³ Voir : Développement professionnel et Gestion éducative, Programme d'autoformation pour le personnel gestionnaire des services de garde, Camille Gariépy, Natalie Lamarche, Cégep de St-Jérôme, St-Jérôme, 1996, 478 p.161,231-233,287-294.

²⁴ Voir : Règles administratives concernant la classification et la rémunération du personnel des centres de la petite enfance, Ministère de la Famille et de l'Enfance, Gouvernement du Québec, avril 2000, 41p.

²⁵ Adapté de Natalie Lamarche, thèse de Maîtrise inédite, dans Programme DPGE : Camille Gariépy, Natalie Lamarche (1996)

²⁶ Programme DPGE : Camille Gariépy, Natalie Lamarche (1996), p 173-179.