

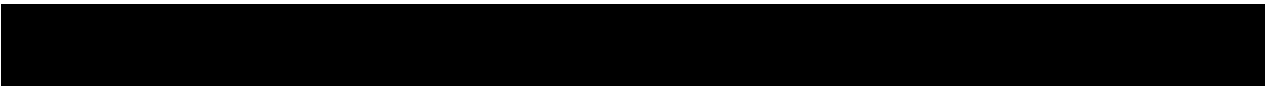


Les garderies en milieu de travail au Canada — 2001

par Carole Barbeau

**Développement des ressources humaines Canada
Programme du travail**

2001



Publié par
Développement des ressources humaines Canada,
Programme du travail
Mars 2001

Les opinions exprimées dans cette étude ne correspondent pas nécessairement au point de vue ou aux politiques de Développement des ressources humaines Canada ou du gouvernement fédéral.

Pour obtenir des copies supplémentaires,
veuillez communiquer avec:

Développement des politiques
Politique stratégique et affaires internationales du travail
Programme du travail, DRHC
Place du Portage, Phase II
Hull (Québec) K1A 0J2

Tél. : (819) 997-2400
Fax. : (819) 997- 3667

Ce document est disponible en formats HTML et PDF via Internet :

<http://travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie>
et <http://travail.hrdc-drhc.gc.ca/doc/spp-ppsp/fra/>

Si vous désirez des médias substitués, veuillez communiquer avec le Centre de renseignements au (819) 994-6313.

Dans le présent document, le masculin est parfois utilisé au sens neutre afin d'alléger le texte.

Remerciements

Cette étude a été réalisée par le Programme du travail de Développement des ressources humaines du Canada sous la direction de Laurent Quintal. De nombreux chercheurs et analystes de Politique stratégique et affaires internationales du travail ont effectué le travail de recherche et de rédaction. Nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont collaboré à ce projet. Nous tenons particulièrement à exprimer notre reconnaissance envers Charles Philippe Rochon pour la rédaction des chapitres I et II de l'étude.

Nous sommes particulièrement redevables aux directrices et directeurs des garderies ainsi qu'aux représentants des entreprises et des organisations concernées qui ont gracieusement accepté de répondre à nos questions. Cette étude n'aurait jamais vu le jour sans leur précieuse collaboration. Nous les remercions d'avoir pris le temps de partager leurs idées et leurs expériences.

Carole Barbeau
Laurent Quintal

Équipe de projet

Rédactrice principale :	Carole Barbeau
Rédacteur :	Charles Philippe Rochon
Coordonnateur de la recherche :	Laurent Quintal
Entrevues et rédaction des portraits :	Carole Barbeau Dalila Boucetta
Adjointe de recherche :	Pauline Halchuk
Révision du manuscrit anglais :	Malcolm Jordan
Traduction française :	Marie-Joelle Auclair
Éditique :	Lise Sabourin Nicole Quevillon
Page couverture :	Diane Bilodeau

Table des matières

Sommaire	ix
Introduction	1
But de l'étude	2
Définitions	2
Méthodologie de l'étude	3
Portée de l'étude	4
Plan de l'étude	4
Chapitre I — Les garderies en milieu de travail : Aperçu général	7
Avantages et inconvénients des garderies en milieu de travail	7
Perspective de l'employeur	7
Perspective de l'employé	8
Les garderies en milieu de travail : Survol	9
Nombre de garderies	9
Emplacement des garderies	9
Année d'ouverture	10
Industries et secteurs	10
Taille de l'effectif	10
Sexe des employés	11
Modalités d'emploi et admissibilité des employés	11

TABLE DES MATIÈRES

Capacité des garderies : Nombre de places accréditées et nombre d'inscriptions	11
Modalités d'inscription	12
Heures d'ouverture	12
Admission des enfants de la collectivité	13
Tarifs	13
Chapitre II — Participation des employeurs, des syndicats, des gouvernements et des employés à la mise sur pied et au fonctionnement des garderies en milieu de travail	15
Processus de mise sur pied	16
Durée	16
Personnes à l'origine des projets de garderie	16
Consultation des employés : Étude des besoins et étude de faisabilité	17
Contexte de mise sur pied d'une garderie	18
Financement et ressources de démarrage	18
Participation de l'employeur et des autres intervenants au fonctionnement de la garderie	19
Personne morale administrant la garderie	19
Appui de l'employeur (organisme parrain)	20
Participation des syndicats	22
Aide gouvernementale	23
Participation des parents	24

Répondre aux besoins des parents et des enfants :	
Des questions importantes	24
Ce que les parents apprécient	24
Disponibilité des places	25
Emplacement de la garderie	26
Heures d'ouverture	26
Modalités d'inscription	27
Personnel	27

Chapitre III — Portraits de 14 garderies en milieu de travail au Canada

University Children's Centre, Université Dalhousie, Halifax (Nouvelle-Écosse)	31
Centre de la petite enfance La voûte enchantée, Banque nationale du Canada, Montréal (Québec)	34
Centre de la petite enfance Mère Framboise, Merck Frosst Canada et Cie, Kirkland (Québec)	39
Centre de la petite enfance Les petites cellules, Ericsson Canada, Mont-Royal (Québec)	42
Centre de la petite enfance Mes premiers pas, Boutique Tricot, Montréal (Québec)	44
Centre de la petite enfance La gare de rires, Canadien national, Montréal (Québec)	47
The Copper House, Husky Injection Molding, Bolton (Ontario)	49
CAW Community Child Care and Developmental Services Inc., les Travailleurs canadiens de l'auto (TCA) et les trois Grands de l'automobile, Windsor (Ontario)	53
Studio 123 Early Learning Centre, 401 Richmond Ltd., Toronto (Ontario)	56

TABLE DES MATIÈRES

Au coin des copains — Little One's Corner, Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital, Sudbury (Ontario)	59
The Department of the Future Childcare Centre, Le Body Shop, Toronto (Ontario)	62
Downs Children Centre, Hippodrome Assiniboia Downs, Winnipeg (Manitoba)	64
Kid Gloves Daycare, Western Glove Works, Winnipeg (Manitoba)	68
Souris Valley Child Care Corporation, South Central Health District, Weyburn (Saskatchewan)	74
Conclusion	77
Trois politiques provinciales	81
Questionnaire	83
Garderies participantes	87
Bibliographie	91

Sommaire

Cette étude vise à donner un aperçu des pratiques actuelles dans le domaine des garderies en milieu de travail.

L'expression « garderies en milieu de travail » désigne les garderies parrainées et aidées par un employeur, par un groupe d'employeurs, par un syndicat ou par un groupe d'employés qui visent à satisfaire, quoique souvent non exclusivement, les besoins des employés en matière de services de garde. Ces garderies peuvent être situées sur le lieu de travail ou ailleurs. Pour les employeurs comme pour les employés, elles répondent à un besoin. À preuve, au cours des dix dernières années, le nombre de ces garderies a presque doublé au Canada.

Pour cette étude, des directrices et directeurs de garderie d'un peu partout au Canada ont été interrogés. Ils représentaient au total environ un septième des garderies en milieu de travail au pays. Les meilleurs exemples que l'enquête a permis de dégager sont présentés ici, de même qu'un exposé des leçons tirées des expériences vécues dans les garderies qui ont participé à l'étude. L'un des principaux objectifs de l'étude est d'analyser et d'illustrer comment les entreprises et les organisations peuvent participer à l'établissement et à l'exploitation d'une garderie.

Grâce à cette étude, les employeurs, les syndicats et les travailleurs et travailleuses désirant mettre sur pied un service de garde peuvent avoir une idée des avantages et des inconvénients des garderies en milieu de travail ainsi que des grands enjeux relatifs à ce genre de service et à leur création. L'étude peut aussi servir aux employeurs et aux organisations syndicales qui contribuent déjà à offrir des services de garde à leurs travailleurs et à leurs travailleuses ainsi qu'aux professionnels de la garde d'enfants. Grâce aux exemples et aux cas présentés tout au long du document, ces personnes pourront découvrir différentes façons d'envisager la gestion et l'organisation des garderies en milieu de travail, particulièrement en ce qui a trait aux relations qui existent entre une garderie et l'organisation qui la parraine. Finalement, l'étude pourra intéresser toute personne désireuse de participer au débat sur les garderies.

Les entrevues réalisées témoignent de la diversité des milieux de travail, des employeurs et des organisations qui participent à la mise sur pied et au fonctionnement de garderies. Les garderies en milieu de travail étudiées sont associées à des organisations qui œuvrent dans une multitude de secteurs, allant de l'éducation aux transports, en passant par les micro-technologies

et le domaine manufacturier. Même si les garderies participantes étaient en forte majorité liées à de grandes entreprises, un bon nombre d'entre elles desservaient des milieux de travail de moins de 500 employés.

L'étude fait état de la diversité des formes que peut prendre la relation entre une garderie et un milieu de travail. Les modalités de cette association sont en effet fonction des besoins, des ressources et des priorités de chacun des partenaires. Les exemples présentés vont de l'intégration totale du service au sein de la structure de l'entreprise à la simple location d'espace. Dans certains cas, les services de la garderie sont à l'usage exclusif des enfants des travailleurs de l'entreprise alors que dans d'autres, quelques places seulement leur sont réservées.

Quelques-uns des cas évoqués démontrent l'importance de mener une étude de marché avant l'établissement d'une garderie en milieu de travail. Une telle étude permet de déterminer s'il existe bien des besoins en services de garde chez les travailleurs, si ces besoins justifient l'engagement de l'employeur ou du syndicat et si une garderie en milieu de travail est le meilleur moyen de répondre à ces besoins. Une bonne étude de marché permet de mettre sur pied un service qui réponde aux besoins particuliers des travailleurs, notamment par rapport aux frais de garde, aux heures d'ouverture, aux modalités d'inscription et aux services.

Quatorze des cinquante et une garderies en milieu de travail participantes ont fait l'objet d'un portrait détaillé.

University Children's Centre, Université Dalhousie, Halifax (Nouvelle-Écosse) — Cette garderie constitue un bon exemple de ce qui peut être offert comme services de garde dans un établissement postsecondaire.

Centre de la petite enfance La vôûte enchantée, Banque nationale du Canada, Montréal (Québec) — Il s'agit de la première garderie en milieu de travail à avoir vu le jour au Québec dans le secteur privé. C'est là un bel exemple de garderie qui offre des services de grande qualité, en partie grâce au soutien financier et d'autres types fourni par l'employeur.

Centre de la petite enfance Mère Framboise, Merck Frosst Canada & Cie., Kirkland (Québec) — Cette garderie constitue un élément important des efforts déployés par l'entreprise pour aider ses employés à concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Elle aide également l'employeur à attirer et à conserver du personnel hautement qualifié, dans un secteur où on se dispute chaudement ces employés.

Centre de la petite enfance Les petites cellules, Ericsson Canada, Mont-Royal (Québec) — Voici une garderie qui a bénéficié d'un soutien substantiel de la part de la haute direction, notamment du président et chef de la direction. Il y a chez Ericsson Canada une forte demande pour des services de garde de la part d'un personnel dont la moyenne d'âge se situe dans la vingtaine.

Centre de la petite enfance Mes premiers pas, Boutique Tricot, Montréal (Québec) — L'exemple de Mes premiers pas illustre une relation relativement souple entre une garderie déjà bien établie et un employeur, qui s'avère extrêmement bénéfique pour les deux parties. Grâce à cet exemple, on peut voir comment un employeur, sans avoir à dépenser beaucoup d'argent, peut contribuer à offrir des services de garde de qualité à ses employés, tout en appuyant de tels services pour les parents des environs.

Centre de la petite enfance La gare de rires, Canadien National, Montréal (Québec) — À sa création, il s'agissait de la première garderie pour les employés d'une société d'État au Canada. Voilà un exemple de garderie que l'employeur a soutenu de multiples façons, et ce depuis sa création.

The Copper House, Husky Injection Molding, Bolton (Ontario) — Cette garderie a ceci d'intéressant qu'elle est totalement intégrée à l'organisation de Husky et est considérée comme l'une des nombreuses unités de l'entreprise. En 1998, elle a reçu le prix ontarien Margaret-Fletcher pour son leadership et son excellence dans le domaine des soins aux jeunes enfants et de l'éducation préscolaire.

CAW Child Care and Developmental Services Inc., Travailleurs canadiens de l'automobile et les trois Grands de l'automobile, Windsor (Ontario)

— Dans ce cas, pour la première fois, un syndicat du secteur privé au Canada a pu négocier pour les travailleurs des services de garde en milieu de travail payés par l'employeur. Ce cas illustre la façon dont un syndicat peut participer à l'établissement et à la gestion d'une garderie en milieu de travail.

Studio 123 Early Learning Centre, 401 Richmond Ltd., Toronto (Ontario) —

Cette garderie est le fruit d'un projet de coopération mis en branle par une femme d'affaires qui désirait intégrer les affaires, la culture et les valeurs communautaires dans un projet d'aménagement immobilier. Cet exemple permet également de montrer comment l'expertise d'une organisation oeuvrant dans le domaine des services de garde

(dans ce cas-ci, la Canadian Mothercraft Society) peut être mise à profit pour établir et gérer une garderie.

Au coin des copains — Little Ones' Corner, Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital, Sudbury (Ontario) —

La garderie Au Coin des copains est intégrée à différents programmes hospitaliers, notamment les programmes destinés aux enfants hospitalisés et à ceux qui fréquentent la clinique externe. Cette garderie offre les services courants aux enfants d'âge préscolaire et scolaire ainsi que des services spécialisés aux enfants handicapés.

The Department of the Future Childcare Centre, Le Body Shop Canada, Toronto (Ontario) —

Ce cas nous montre comment le siège social d'une entreprise internationale dans un pays peut influencer les succursales dans d'autres pays en ce qui concerne les avantages sociaux et les services fournis aux employés. La garderie est aussi intéressante à un autre point de vue : elle met l'accent, dans ses activités quotidiennes, sur les valeurs de l'entreprise, entre autres le recyclage et la réduction de la consommation d'énergie.

Downs Children Centre, hippodrome Assiniboia Downs Racetrack, Winnipeg (Manitoba) —

Première garderie en Amérique du Nord à ouvrir ses portes dans un hippodrome, le Downs Children Centre a su s'adapter aux conditions de travail d'un groupe particulier de parents qui travaillent à des heures inhabituelles et selon des horaires qui varient. Elle fournit certains services qui sortent de l'ordinaire, notamment le transport aller et retour entre la garderie et l'école.

SOMMAIRE

Kid Gloves Daycare, Western Glove Works, Winnipeg (Manitoba) — Le portrait de cette garderie décrit ce que l'entreprise a fait lorsqu'elle s'est aperçu que seulement quelques employés avaient inscrit leurs enfants à la garderie qu'elle parrainait. Cet exemple fait bien ressortir qu'il est nécessaire de faire une étude de marché approfondie et de consulter les employés lorsqu'on projette de mettre sur pied une garderie.

Souris Valley Child Care Corporation, South Centre Health District, Weyburn (Saskatchewan) — Ouverte tous les jours 24 heures sur 24 à l'origine, cette garderie a réduit ses heures d'ouverture parce qu'il n'y avait pas assez de demande de la part des employés pour un tel service. Elle a néanmoins continué à répondre aux besoins de ses clients, dont l'horaire varie dans bien des cas.

Introduction

Pour de nombreux parents qui travaillent, l'accès à des services de garde abordables et de bonne qualité revêt une importance primordiale. Au cours des dernières décennies, la proportion de familles monoparentales et de ménages où les deux conjoints travaillent a augmenté, parallèlement à la présence grandissante des femmes sur le marché du travail. Du fait de cette évolution, rares sont les parents qui peuvent aujourd'hui compter sur des arrangements de garde d'enfants traditionnels — par exemple, lorsque l'un des parents occupe un emploi rémunéré tandis que l'autre (ou encore un des grands-parents) reste à la maison pour élever les enfants. En outre, la mobilité géographique et la dispersion des familles élargies rendent difficile le recours à des membres de la famille pour ce genre de services.

L'accès à des services de garde d'enfants abordables et de bonne qualité peut avoir une incidence directe sur la capacité d'un parent à entrer sur le marché du travail ou à reprendre un emploi (par exemple, après un congé de maternité ou un congé parental), à concilier ses responsabilités professionnelles et ses obligations familiales et à poursuivre ses objectifs de carrière. Considérés comme un facteur crucial de l'indépendance économique des femmes et de leur sécurité financière à long terme, les services de garde d'enfants sont aussi un élément important de l'accession des femmes à une plus grande égalité au travail.

Le rôle des services de garde à l'égard du développement mental et physique du jeune enfant mérite considération. Il est aujourd'hui admis que les premières années de la vie d'un enfant sont décisives pour le développement futur de ses compétences cognitives et sociales. De nombreux parents désirent donc se prévaloir des meilleurs services possible en matière d'éducation préscolaire.

Les garderies jouent donc deux rôles distincts, mais également importants : d'une part, permettre aux parents de garder leur emploi et de progresser dans leur carrière et, d'autre part, préparer les enfants en vue de leur scolarité tout en favorisant un développement sain. Ces rôles expliquent, tout au moins en partie, le besoin croissant de services de garde accrédités — et la demande qui en découle. Il n'est pas surprenant que, pour de nombreux groupes de la société canadienne — notamment les syndicats, les groupes de lutte contre la pauvreté et les organisations féminines et d'aide à l'enfance —, la création d'un plus grand nombre de places de garderie abordables et de bonne qualité constitue une demande essentielle.

Or, il existe encore trop peu de places de garderie au Canada pour répondre à la demande — sans parler des places dont le prix est *abordable*. Dans certaines collectivités, les services offerts peuvent être trop rigides ou ne pas répondre adéquatement aux besoins des parents qui travaillent. La mise sur pied de garderies en milieu de travail peut parfois permettre de résoudre, en partie du moins, ces problèmes. Un certain nombre d'entreprises et d'organisations ont reconnu que la mise sur pied d'une garderie dans leurs locaux ou à proximité de ceux-ci et le fait de lui accorder un soutien représentaient un atout pour recruter des employés et les garder à leur service, faire diminuer l'absentéisme et stimuler la productivité tout en générant une publicité favorable.

But de l'étude

La présente étude donne un aperçu des pratiques actuelles en matière de garderies en milieu de travail. Elle brosse un portrait des meilleurs exemples de ce type de garderies et analyse les leçons que les garderies participantes ont tirées de leurs expériences, qu'elles soient positives ou négatives. L'un des principaux objectifs de l'étude consiste à analyser et à illustrer la manière dont une entreprise ou un organisme peut participer à la mise sur pied et au fonctionnement de garderies en milieu de travail.

L'information que renferme la présente étude est destinée aux employeurs, aux syndicats, aux employés, aux organisations professionnelles, aux parents ainsi qu'aux professionnels de la petite enfance qui envisagent de mettre sur pied une garderie en milieu de travail ou d'élargir un tel service. Elle s'adresse également aux chercheurs et à toute personne que la question intéresse.

Définitions

Garderie en milieu de travail : désigne des services de garde d'enfants qui sont parrainés et appuyés par un employeur, un groupe d'employeurs, un syndicat ou un groupe d'employés et qui sont destinés à répondre aux besoins des employés d'une organisation en matière de garde d'enfants. Le rôle et le degré de participation des employeurs, des syndicats, des employés et des pouvoirs publics dans la mise sur pied et le fonctionnement de la garderie peuvent varier d'un milieu de travail à un autre et revêtir de nombreuses formes.

Garderie sur les lieux de travail : désigne, comme son nom l'indique, une garderie établie dans les locaux d'un employeur (c'est-à-dire dans un lieu de travail).

Garderie hors du milieu de travail : désigne une garderie, un programme ou un service qui fournit de la garde d'enfants à un endroit situé en dehors du lieu de travail proprement dit, mais habituellement à proximité de ce dernier. De tels services peuvent être offerts dans un édifice communautaire, dans des locaux loués ou dans un bâtiment appartenant à la garderie ou à un ou plusieurs des employeurs ou syndicats participants.

Garderie parrainée par un consortium : désigne une garderie parrainée par au moins deux employeurs, soit pour partager les coûts, soit parce que l'effectif de chaque employeur n'est pas assez important pour financer un tel service.

Garderie en milieu communautaire : désigne une garderie ou un service de garde d'enfants à but non lucratif administré par des parents ou un

organisme de la collectivité et situé dans un édifice communautaire.

Garderie privée à but lucratif : désigne une entité commerciale offrant des services de garde d'enfants. La garderie est exploitée comme une entreprise par une société ou une organisation privée en vue de générer des bénéfices.

Services de garde en milieu familial (ou services de garde à domicile) : désigne les services qu'une personne fournit à son domicile, moyennant des frais. Cette personne, habituellement considérée comme un travailleur indépendant, peut avoir ou non acquis de l'expérience ou suivi des cours dans le domaine de l'éducation préscolaire. Les services de ce type ne sont pas tous accrédités.

Méthodologie de l'étude

Les données et l'information que renferme la présente étude proviennent d'une série d'entretiens menés avec des directrices et directeurs de garderies de toutes les régions du Canada. Les entretiens ont eu lieu entre avril et juillet 2000. Au début de l'année 2000, nous avons communiqué avec les ministères et organismes responsables des services de garde d'enfants de chaque province et territoire afin de dresser une liste des garderies en milieu de travail au Canada. Un échantillon a été sélectionné à partir de cette liste. L'échantillon n'est pas entièrement aléatoire : il a en partie été établi de manière à présenter les divers types d'organisations qui parrainent ce genre de service et afin de refléter, dans une certaine mesure, la répartition régionale de ces services au Canada. Après un premier contact au téléphone, des entretiens ont eu lieu avec 51 directrices et directeurs de garderie. Le questionnaire utilisé figure à la fin du présent document. Il convient de noter que la méthodologie utilisée comporte certaines limites, à savoir :

- La liste des garderies en milieu de travail au Canada provient de plusieurs sources : dans la plupart des cas, il s'agit des ministères provinciaux chargés des services de garde d'enfants, mais, dans certaines cas, les noms des services de garde nous ont été fournis par les bureaux régionaux des ministères ou encore par des associations de garde d'enfants suggérées par les ministères. Il est possible que certains services de garde n'aient pas été recensés. En outre, lorsque nous avons communiqué avec les directrices et les directeurs par téléphone, certains nous ont avisés que leur garderie n'était pas liée à un milieu de travail ou que la relation avec l'employeur avait pris fin. Il est possible que ce soit également le cas d'un certain nombre de garderies inscrites sur la liste et qui n'ont pas été contactées. Les données concernant le nombre de garderies en milieu de travail au Canada et leur répartition géographique sont donc davantage une approximation que le fruit d'un recensement exhaustif.
- Étant donné la méthode de sélection de l'échantillon, les données quantitatives présentées dans cette étude ne doivent pas être considérées comme statistiquement significatives ou représentatives de la réalité de l'ensemble des garderies en milieu de travail au Canada.
- À moins d'indication contraire, l'information fournie (y compris celle qui concerne les organismes parrainant les garderies et les programmes gouvernementaux) provient des entretiens réalisés avec les directrices et directeurs de garderie. Cependant, dans certains cas, nous avons contacté des représentants des organismes parrains pour obtenir des détails particuliers ou des renseignements complémentaires et nous avons consulté des sources gouvernementales.

INTRODUCTION

- Certains questionnaires n'ont pas été remplis intégralement par les personnes interrogées, mais les données recueillies sont néanmoins incluses dans l'étude.

Portée de l'étude

En ce qui concerne la portée de l'étude, quelques remarques s'imposent.

- La présente étude ne prétend pas brosser un tableau exhaustif des garderies en milieu de travail au Canada. Nous nous sommes efforcés de décrire une grande diversité d'expériences, mais il est possible que certaines réalités et certains enjeux aient échappé à l'analyse.
- Les garderies en milieu de travail ne représentent qu'une petite partie des garderies au Canada. L'étude ne tente pas d'établir une comparaison entre la garde d'enfants en milieu de travail et les services fournis dans un contexte communautaire ou privé. Selon certains chercheurs et certains intervenants du domaine, les garderies en milieu de travail n'offrent pas, du point de vue de la politique gouvernementale, de solution au problème de la garde d'enfants au Canada, car elles constituent une réponse discrétionnaire et individuelle à un enjeu social¹. La présente étude n'aborde pas la question.
- Les services de garde d'enfants sont de responsabilité provinciale et territoriale. Les règlements ne sont donc pas uniformes à l'échelle du Canada et les garderies peuvent fonctionner dans des contextes législatifs très différents, selon l'endroit où elles sont situées. De plus, le contexte général évolue dans le temps. Les exemples que présente l'étude doivent donc être considérés dans le contexte provincial et historique qui leur est propre.
- Une garderie en milieu de travail n'est pas le seul moyen dont dispose un employeur ou une organisation syndicale pour aider les travailleurs à obtenir des services de garde. Il existe d'autres solutions, notamment les services d'orientation et d'information et l'aide financière; ces mesures, et d'autres, sont mentionnées mais ne font pas l'objet d'une analyse détaillée dans le cadre de cette étude.

Plan de l'étude

L'étude comporte trois chapitres. Les deux premiers présentent une synthèse de l'information recueillie au cours des entretiens. Le troisième contient des analyses nettement plus détaillées sur un certain nombre de garderies. Plus précisément :

- Le chapitre I donne un aperçu général des garderies en milieu de travail analysées dans le cadre de l'étude. Il relève aussi certains des avantages et des inconvénients liés à ce type de service, du point de vue des employeurs et de celui des employés.
- Le chapitre II examine un certain nombre de questions touchant les garderies en milieu de travail, notamment les conditions susceptibles de favoriser ou d'entraver l'établissement d'une garderie, les types de mesures de soutien que peuvent offrir les entreprises et les organisations qui les parrainent, ainsi que les attentes et les besoins particuliers de la clientèle.

¹ Jane Beach, Martha Friendly et Lori Schmidt. *Work-Related Child Care in Context: a Study of Work-Related Child Care in Canada*, document hors-série n° 3, Toronto, Université de Toronto, Centre for Urban and Community Studies, Childcare Resource and Research Unit, 1993, p. 21.

- Le chapitre III renferme 14 portraits de garderies en milieu de travail situées dans toutes les régions du pays. Ces portraits passent en revue le contexte dans lequel les garderies ont été établies, le rôle de l'employeur et des autres intervenants dans le processus de mise sur pied et décrit la participation ultérieure des employeurs, des syndicats, des employés et des pouvoirs publics au fonctionnement de ces différentes garderies. À l'aide d'exemples concrets, le chapitre met l'accent sur les caractéristiques propres à chacune.
- La conclusion de l'étude regroupe les principales constatations et les leçons tirées de ces analyses.

Les garderies en milieu de travail : Aperçu général

La mise en place de services de garde d'enfants en milieu de travail comporte à la fois des avantages et des inconvénients, qui sont analysés dans la première partie de ce chapitre, tant dans la perspective des employeurs que dans celle des employés.

Le chapitre donne également un aperçu général des garderies qui ont participé à l'étude et des entreprises et organismes qui les parrainent.

Avantages et inconvénients des garderies en milieu de travail

Les services qu'offrent les garderies en milieu de travail comportent des avantages et des inconvénients tant pour les employeurs que pour les employés.

Perspective de l'employeur

Les services de garde en milieu de travail procurent aux employeurs certains avantages :

- Ces services — que l'employeur peut offrir seuls ou dans le cadre d'un programme *travail-famille* ou d'un programme *travail-vie personnelle* — peuvent l'aider à conserver ses employés et constituent un atout pour le recrutement du personnel.
- Ils peuvent entraîner une réduction des retards et de l'absentéisme.
- Ils peuvent faciliter la réintégration des employés après un congé de maternité ou un congé parental.

CHAPITRE I

- Ils peuvent améliorer le moral des employés, leur engagement, leur motivation et leur satisfaction au travail tout en réduisant dans le milieu de travail le stress et les problèmes de santé qu'il entraîne.
- Grâce à une garderie en milieu de travail, une entreprise peut rehausser son image et établir des liens avec la collectivité, surtout si les enfants de la collectivité y sont aussi admis.
- La présence d'enfants a pour effet d'humaniser le lieu de travail (cet avantage concerne uniquement les organisations qui ont une garderie dans leurs locaux).
- L'employeur peut exercer un certain contrôle sur les heures d'ouverture de la garderie.

Cependant, les garderies en milieu de travail présentent certains inconvénients pour l'employeur :

- Elles peuvent impliquer une responsabilité sur le plan juridique et entraîner des obligations financières additionnelles.
- Tout problème touchant la garderie peut avoir un effet néfaste sur l'image de l'entreprise.
- La présence d'enfants jouant dehors risque de distraire les employés; certains parents pourraient vouloir passer trop de temps avec leur enfant pendant les heures de travail.

Perspective de l'employé

Pour les employés, un service de garde en milieu de travail comporte de nombreux avantages, notamment les suivants :

- La durée des trajets entre la garderie et le lieu de travail du parent (en début et en fin de journée) peut être grandement réduite, de même que les

retards éventuels liés notamment à la circulation, au mauvais temps ou aux transports en commun.

- Les parents sont rassurés de savoir que leur enfant n'est pas loin.
- Les parents sont en mesure de réagir rapidement en cas d'urgence.
- Les mères peuvent continuer à allaiter leur bébé.
- Les parents peuvent participer aux activités de la garderie et aux événements spéciaux.
- Les parents peuvent passer un moment avec leur enfant pendant les périodes de pause ou le midi.
- Dans les régions où il y a une pénurie de places dans les garderies en milieu communautaire ou en milieu familial, les parents ont plus de chances de trouver une place pour leur enfant.
- Les garderies répondent mieux aux besoins des parents sur le plan des horaires quand ceux-ci tiennent compte de ceux de l'employeur.

On note toutefois certains inconvénients :

- Les employés qui dépendent d'une garderie milieu de travail peuvent avoir du mal à quitter leur emploi, ce qui limite leur mobilité.
- La présence d'une garderie sur le lieu de travail — en particulier si ses heures d'ouverture ne sont pas limitées aux heures ouvrables et qu'elle offre des services d'urgence — pourrait servir de prétexte à un employeur pour imposer des heures de travail plus longues (heures supplémentaires) et pour justifier des changements d'horaire de dernière minute.

- Les enfants des employés inscrits dans une garderie en milieu de travail risquent d'avoir peu de contacts avec les autres enfants de leur quartier.
- Certains milieux de travail ne conviennent pas aux enfants, surtout s'il y a des problèmes tels que le bruit, la pollution, l'espace limité et un cadre peu attrayant (par exemple, dans les centres-villes ou dans les zones industrielles).

Les garderies en milieu de travail : Survol

Dans le contexte de la présente étude, des entretiens ont été menés auprès de 51 garderies en milieu de travail — ce qui représente environ un septième des garderies de ce type actuellement en place au Canada. Dans cette partie, nous présentons un bref aperçu des caractéristiques de ces services : nombre, emplacement, capacité, tarifs, heures d'ouverture, industries et secteurs concernés, clientèle. Les chiffres et les données statistiques ne sont fournis qu'à titre indicatif et ils ne concernent que les garderies pour lesquelles ont eu lieu des entretiens (et non l'ensemble des services de garde en milieu de travail au Canada).

Nombre de garderies

Entre 1991 et 2000, le nombre de garderies en milieu de travail au Canada a presque doublé. L'augmentation la plus importante en chiffres absolus

s'est produite au Québec, où se concentrent plus de la moitié des garderies de ce type au Canada. Il convient de signaler que des augmentations substantielles, tout au moins en termes relatifs, ont eu lieu en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick, en Ontario, au Manitoba, en Saskatchewan et en Colombie-Britannique.

Tableau 1 : Nombre de garderies en milieu de travail, par province

Province	1991 ¹	2000 ²
Terre-Neuve	4	3
Île-du-Prince-Édouard	1	0
Nouvelle-Écosse	7	17
Nouveau-Brunswick	1	8
Québec	76	180
Ontario	62	82
Manitoba	9	16
Saskatchewan	1	6
Alberta	7	5
Colombie-Britannique	7	20
Yukon / Territoires du Nord-Ouest / Nunavut	1	1
Canada – Total	176	338

Emplacement des garderies

Parmi les garderies qui ont participé à l'étude, 70 p. 100 sont situées sur le lieu de travail, alors que 30 p. 100 sont installées à l'extérieur — dans la plupart des cas à proximité du lieu de travail (en face ou à quelques coins de rue). Deux garderies seulement sont situées à une distance importante du lieu de travail. Le service de garde le plus éloigné

¹ Source des données de 1991 : Jane Beach, Martha Friendly et Lori Schmidt. *Work-Related Child Care in Context: A study of Work-Related Child Care in Canada*, document hors-série n° 3, Toronto, Université de Toronto, Centre for Urban and Community Studies, Childcare Resource and Research Unit, 1993, p. 6.

² Données compilées au printemps 2000. Chiffres estimatifs basés sur des renseignements fournis par les provinces et les territoires et des associations de garde d'enfants.

CHAPITRE I

est celui de l'aéroport de Montréal-Dorval, qui se trouve à une distance de 5 à 10 minutes en voiture de l'aéroport.

Année d'ouverture

Environ un dixième des garderies à l'étude ont été établies pendant les années 1970 et un tiers pendant les années 1980. Plus de la moitié ont été établies entre 1990 et 1999, ce qui correspond en général à l'évolution des garderies en milieu de travail au Canada.

Plusieurs des garderies les plus anciennes ont agrandi leurs locaux ou ont déménagé depuis leur création.

Industries et secteurs

Il existe des services de garde en milieu de travail dans divers secteurs et industries. Les garderies analysées dans la présente étude sont liées à divers secteurs d'activités, à savoir :

- les transports aériens et ferroviaires et les transports en commun;
- l'industrie minière;
- la promotion et la gestion immobilière;
- l'aéronautique;
- la production d'énergie (hydro-électricité);
- les communications;
- le secteur manufacturier (par exemple, l'automobile, le vêtement);
- l'industrie pharmaceutique;
- la micro-technologie;
- le commerce de détail;

- le secteur bancaire;
- les assurances;
- la radio et la télédiffusion;
- la culture;
- le divertissement (par exemple, courses hippiques);
- les soins de santé;
- l'éducation;
- les organismes communautaires;
- les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux.

Au total, 55 p. 100 des garderies à l'étude sont parrainées par des employeurs du secteur public, 41 p. 100 par des employeurs du secteur privé et 4 p. 100 par des organismes mixtes.

Taille de l'effectif

Plus de 80 p. 100 des garderies ayant participé à l'étude sont parrainées par une organisation de grande taille (plus de 500 employés), le reste étant parrainé par des employeurs de taille moyenne (entre 100 et 499 employés). Dans un seul cas, l'employeur a moins de 100 employés.

Certaines garderies fonctionnent dans le cadre d'un consortium. Elles sont parrainées par plusieurs employeurs, par exemple le *Douglas E. Light Child Care Centre* qui est lié au University Health Network³, au Mount Sinai Hospital et au Michener Institute for Applied Health Sciences, ou encore *Tupper Tots — Les tout-petits de Tupper*, qui offre des services de garde d'enfants aux employés de Poste Canada et de l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

³ Le University Health Network (auparavant l'Hôpital de Toronto) regroupe le Toronto General Hospital, le Toronto Western Hospital, l'hôpital Princess Margaret et le Toronto Medical Laboratories.

Sexe des employés

Les services de garde d'enfants en milieu de travail ne sont pas uniquement offerts par des employeurs dont l'effectif est majoritairement féminin. Il peut être surprenant de constater que près du tiers des garderies ont été mises sur pied par des employeurs ou des syndicats d'organisations dont l'effectif est à prédominance masculine. Le *Community Child Care and Developmental Services* des Travailleurs canadiens de l'automobile illustre bien cette réalité puisque quelque 85 p. 100 des ouvriers de l'industrie automobile sont des hommes. Un autre tiers des garderies ont vu le jour dans des organismes où l'effectif compte à peu près autant d'hommes que de femmes. Quoique les femmes aient toujours tendance à assumer la plus grande responsabilité des arrangements en matière de garde d'enfants, de nombreux répondants à l'enquête ont signalé que les pères participaient de plus en plus aux activités des garderies, en plus d'amener leurs enfants et de venir les chercher.

Modalités d'emploi et admissibilité des employés

Chez environ les deux tiers des employeurs parrainant des services de garde, la majorité des employés travaillent à temps plein. La plupart des employeurs, à quelques exceptions près, engagent également des employés à temps partiel ou à contrat. Les employeurs recrutent aussi des employés saisonniers — en général des étudiants — dans près de la moitié des cas à l'étude. L'accès aux services de garde d'enfants est presque toujours offert à tous les employés de l'entreprise ou de l'organisation,

quels que soient leur poste et leurs modalités d'emploi. Toutefois, les garderies donnent parfois la priorité aux employés permanents occupant un poste à temps plein. En outre, certaines garderies n'offrent pas de services de garde à temps partiel ou de services de halte-garderie, ce qui ne permet pas aux employés à temps partiel de profiter des services. Si la garderie a une longue liste d'attente, les travailleurs saisonniers ou temporaires risquent aussi de ne pas pouvoir se prévaloir de ses services.

Capacité des garderies : Nombre de places accréditées et nombre d'inscriptions

Les garderies qui ont participé à l'étude détiennent un permis pour 59 places en moyenne (le nombre varie entre 32 et 145⁴). Or, le nombre moyen d'enfants effectivement *inscrits* est de 72 (soit, selon la garderie, entre 28 et 205). Il faut savoir qu'il n'est pas rare que le nombre d'enfants inscrits soit plus élevé que le nombre de places accréditées, compte tenu du fait que certaines garderies offrent des services de garde à temps partiel ou des services de halte-garderie : ainsi, deux ou trois enfants inscrits un ou deux jours par semaine peuvent « se partager » une place accréditée. De même, dans les garderies qui offrent des services de garde le soir en plus de la journée, le nombre d'enfants inscrits peut sembler plus élevé, mais les enfants ne sont pas tous présents au même moment.

Le nombre de places accréditées pour chaque catégorie d'enfants — nourrissons, bambins, enfants d'âge préscolaire, élèves de maternelle et écoliers — est en général très variable. De nombreuses garderies n'offrent leurs services que

⁴ Dans les mois qui ont suivi la cueillette des données, le *centre de la petite enfance La voûte enchantée* a augmenté son nombre de places à 190, y compris 20 places de garde en milieu familial.

pour les enfants de deux à cinq ans, en raison du coût élevé de la garde des nourrissons⁵. Le coût de la garde des enfants d'âge scolaire peut aussi s'avérer élevé si la garderie ne reçoit aucune subvention de l'État, tandis que les services de garde avant et après les heures de classe peuvent être difficiles à gérer.

Modalités d'inscription

Toutes les garderies participant à l'étude offrent des services de garde à temps plein et la plupart d'entre elles (environ 85 p. 100) offrent aussi des services à temps partiel. Certaines offrent aussi des services d'urgence, mais souvent ces services sont réservés aux enfants que la garderie connaît déjà (par exemple, des enfants qui y ont été inscrits dans le passé) ou à des enfants recommandés par un organisme d'aide à l'enfance. La disponibilité des services d'urgence dépend aussi du nombre de places vacantes.

Certaines garderies offrent des services de halte-garderie et des services de garde après les heures de classe, mais elles sont relativement rares, tout au moins parmi les garderies qui ont participé à l'étude. Cependant, les gouvernements du Québec et de la Colombie-Britannique se sont engagés à mettre en place des programmes de garde d'enfants avant et après l'école à prix abordable, ce qui pourrait entraîner une augmentation de ce type de service à l'avenir.

Heures d'ouverture

La plupart des garderies en milieu de travail ouvrent leurs portes entre 6 h 30 et 7 h 30 et ferment entre 17 h 30 et 18 h. Elles sont habituellement ouvertes de 10 à 11 heures par jour, 5 jours par semaine. Très peu de garderies offrent des services de garde le soir ou la fin de semaine, mais on note quelques exceptions :

- Le *Community Child Care and Developmental Services* des Travailleurs canadiens de l'automobile, à Windsor, est ouvert 20 heures par jour et offre des services de garde en rotation (par exemple, deux semaines le matin, puis deux semaines l'après-midi) pour répondre aux besoins des parents qui travaillent par postes et des employés qui font des heures supplémentaires.
- Pendant la saison des courses hippiques, le *Downs Children Centre*, qui est situé sur le terrain d'un hippodrome à Winnipeg, est ouvert sept jours par semaine et offre des heures d'ouverture prolongées. Ainsi, la garderie ouvre tous les matins à 5 h 30 et, trois fois par semaine, peut rester ouverte jusqu'à minuit.
- La *Souris Valley Child Care Corporation*, de Weyburn, en Saskatchewan, offre des services de garde du lundi au samedi, jusqu'à 21 h.

⁵ La garde des nourrissons coûte plus cher, parce qu'elle nécessite un plus grand espace physique et que le ratio enfant/éducatrice est plus bas que pour les autres types de service de garde.

- Le centre de la petite enfance *L'éveil des chérubins*, qui est situé au Centre hospitalier régional de Rimouski, offre ses services 363 jours par an. Le centre est habituellement ouvert de 6 h 30 à 18 h 30, mais il reste ouvert au besoin jusqu'à minuit et demi si un parent en fait la demande 24 heures à l'avance.
- Certaines garderies, comme *The Copper House*, répondent à la demande des parents qui ont besoin d'un service de garde avant ou après les heures normales d'ouverture (dans ce cas de 7 h à 18 h 30)⁶.

Il convient toutefois de signaler que les garderies, en particulier celles qui sont situées sur le lieu de travail, n'ont pas toujours entièrement le choix de leurs heures d'ouverture. De fait, il est impossible d'offrir des heures d'ouverture prolongées si la garderie est située dans un édifice dont l'accès est limité en soirée, la nuit ou pendant la fin de semaine.

Admission des enfants de la collectivité

Bien qu'en général les garderies en milieu de travail réservent un certain nombre de places (ou donnent la priorité) aux enfants des employés de l'organisme ou des membres du syndicat qui les parraine, souvent elles accueillent aussi les enfants de la collectivité. C'est le cas de 85 p. 100 des garderies qui ont participé à l'étude. Dans ces garderies, le nombre de places occupées par des enfants de la collectivité est très variable, allant de 2 p. 100 à la totalité des places, pour une moyenne d'environ 45 p. 100.

Une garderie en milieu de travail, qu'elle soit ou non située sur le lieu de travail, peut être obligée d'offrir un certain nombre de places aux familles de

la collectivité pour assurer la viabilité économique de ses activités à long terme. En accueillant les enfants de la collectivité, elle est en mesure de combler toutes les places disponibles, même en cas de demande insuffisante des employés ou de fluctuation annuelle de la demande.

Néanmoins, certaines garderies sont exclusivement réservées aux employés, soit pour des raisons de sécurité, comme au centre de la petite enfance *Les micropuces* (Matrox), soit parce que le nombre de places est déjà insuffisant pour les enfants des employés. Par ailleurs, il n'est pas rare que l'employeur offre au service de garde son soutien financier à condition que celui-ci n'accueille que les enfants de ses employés.

Tarifs

Toutes les garderies en milieu de travail offrent leurs services moyennant des frais imposés aux parents, qu'ils soient employés de l'organisme parrain ou membres de la collectivité. Bien que cela soit relativement rare, des barèmes différents s'appliquent parfois aux deux catégories de clients. Ainsi, les tarifs du *Fashion District Day Care centre* et du *Douglas E. Light Child Care Centre* de Toronto sont plus élevés pour les parents de l'extérieur que pour les employés (entre 25 \$ et 50 \$ de plus selon le service fourni); dans le cas de *The Department of the Future Childcare Centre*, qui est associée à Le Body Shop, les différences de tarif vont de 100 \$ à 200 \$. Il arrive aussi que les employeurs accordent des subventions afin d'aider leurs employés à payer les coûts du service de garde.

⁶ On trouvera d'autres renseignements sur les heures d'ouverture de ces garderies au chapitre III de la présente étude.

CHAPITRE I

Les tarifs des services de garde en milieu de travail sont relativement coûteux pour les employés, à l'exception notable du Québec où ces services sont beaucoup moins chers du fait des subventions substantielles accordées par le gouvernement dans le cadre de la politique des places à 5 \$ par jour⁷. Les tarifs appliqués dans les garderies à l'étude (à l'exception de celles du Québec) sont très variables. Les tarifs mensuels, selon l'âge de l'enfant, sont les suivants :

- nourrissons : de 400 \$ à 1 070 \$;
- bambins : de 368 \$ à 960 \$;
- enfants d'âge préscolaire : de 350 \$ à 830 \$;
- enfants de la maternelle : de 192 \$ à 650 \$.

Cet aperçu fait ressortir la diversité des garderies en milieu de travail au Canada — diversité qui se retrouve non seulement dans la pluralité des secteurs concernés et de leur effectif, mais aussi à d'autres égards : l'emplacement des garderies par rapport au lieu de travail, l'année d'établissement, les services offerts et les tarifs.

⁷ Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

Participation des employeurs, des syndicats, des gouvernements et des employés à la mise sur pied et au fonctionnement des garderies en milieu de travail

Il n'y a pas deux garderies en milieu de travail qui soient absolument identiques. En fait, elles diffèrent les unes des autres — parfois de façon importante — pour ce qui est de leur histoire, de leur structure, de leur administration et de leur clientèle ainsi que sur le plan des services qu'elles offrent. On observe en outre des différences marquées dans les rapports qu'elles entretiennent avec l'entreprise ou l'organisme qui les parraine et dans leurs liens avec les pouvoirs publics, les syndicats et les employés.

Pourtant, malgré leurs différences, les services de garde en milieu de travail sont souvent aux prises avec des problèmes similaires, et partagent aussi des préoccupations communes, que ce soit en ce qui a trait au financement, à l'espace, à l'emplacement, aux heures d'ouverture, aux modalités d'inscription ou au recrutement du personnel. Les entretiens menés dans le cadre de l'étude ont permis d'éclaircir bon nombre de ces questions.

Le présent chapitre se penche sur plusieurs questions importantes ayant trait à la mise sur pied et au fonctionnement des garderies en milieu de travail. Il examine : a) les conditions susceptibles de favoriser ou d'entraver le processus de mise sur pied d'une garderie; b) les types d'appui qu'utilise l'entreprise ou l'organisation qui parraine la garderie et l'évolution de cet appui au fil du temps; et c) les questions qui doivent être prises en considération concernant les besoins et les attentes spécifiques des clients.

Processus de mise sur pied

La mise sur pied d'une garderie peut être une tâche longue et ardue. Les démarches demandent du temps et de l'énergie ainsi que des ressources humaines et financières adéquates. Il peut s'écouler de nombreuses années entre le moment où l'idée d'offrir des services de garde en milieu de travail est lancée et celui où la garderie ouvre effectivement ses portes.

Durée

Dans la plupart des cas à l'étude, la mise sur pied de la garderie a pris entre 18 mois et trois ans, mais certaines garderies ont mis encore plus de temps à voir le jour. Ainsi, le *centre de la petite enfance Tchou-tchou* à Saint-Laurent, au Québec, a ouvert ses portes en novembre 1983, après six tentatives de démarrage en 15 ans. On observe aussi l'inverse, par exemple la garderie du SIAST, à Regina, qui a débuté ses activités en août 1984, huit mois après le début du projet.

Un grand nombre de personnes interrogées dans le cadre de l'étude ont signalé que certains employeurs et d'autres intervenants avaient été surpris de la longueur du processus de mise sur pied.

Personnes à l'origine des projets de garderie

On trouve divers intervenants à l'origine des projets de garderies. Il peut s'agir, selon le cas, de particuliers ou de groupes (regroupant des employés ou des employeurs, ou les deux).

Très souvent, l'idée de créer une garderie provient d'un groupe d'employés. Ce sont en général les femmes qui en prennent l'initiative, mais il n'est pas rare que les hommes y participent. Les syndicats offrent dans certains cas leur appui, comme pour la mise sur pied du *centre de la petite enfance Tchou-tchou* à l'Office national du film en 1983.

Les syndicats jouent parfois un rôle de premier plan dans la mise sur pied d'une garderie, comme dans le cas du syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA). Pendant les négociations de 1987 avec la General Motors du Canada, Ford du Canada et Chrysler Canada, les TCA ont en effet demandé et obtenu la création d'un fonds de services de garde d'enfants, qui serait alimenté par l'employeur. Ce fonds a servi à l'établissement et au fonctionnement de garderies à Windsor, à Oshawa et à Port Elgin. Une aide publique, obtenue grâce aux pressions exercées par le syndicat auprès du gouvernement de l'Ontario, a aussi été un facteur déterminant dans la mise sur pied de ces garderies.

Il arrive que le projet soit lancé par la direction de l'entreprise dans le cadre d'un programme d'équité en matière d'emploi ou d'un programme travail et famille, ou encore qu'il corresponde à la philosophie de l'entreprise ou de son PDG, comme c'est le cas pour les garderies de Le Body Shop et de la société Husky Injection Molding.

Les gestionnaires souhaitent parfois mettre sur pied une garderie parce qu'elle répondra à leurs propres besoins à cet égard (par exemple, le *YTV Childcare Network*) ou parce qu'ils savent — directement — combien il est difficile de concilier obligations familiales et responsabilités professionnelles. Le *Kid Gloves Daycare* a ainsi été créé au moment où les épouses de deux des trois hauts dirigeants avaient de l'expérience en matière de services familiaux et de garde d'enfants.

Le président d'une autre compagnie a été très favorable à la mise sur pied d'une garderie, en partie en raison des problèmes que sa fille avait connus pour trouver des services de garde d'enfants satisfaisants.

La direction peut aussi lancer un projet de garderie parce que ses employés le demandent, surtout si l'organisme doit améliorer sa situation sur le plan du recrutement et du maintien des effectifs.

Dans le secteur de l'éducation, ce sont parfois les étudiants qui lancent une campagne pour la mise sur pied de services de garde d'enfants. Par exemple, les étudiants ont joué un rôle décisif dans l'établissement du *centre de la petite enfance Les petites puces* (Centre d'éducation aux adultes Saint-Michel), du *Rideau Employee/Student Childcare Centre* (Rideau High School) et du *University Children's Centre* (Université Dalhousie).

Enfin, un projet de garderie peut être amorcé par un promoteur immobilier, en vue d'attirer et de conserver la clientèle, comme c'est le cas pour le *Scotia Plaza Child Care Centre* et pour le *Studio 123 Early Learning Centre*. Un promoteur accepte parfois de construire une garderie s'il obtient en échange des modifications aux règlements municipaux (par exemple, les règlements concernant la hauteur des édifices).

Consultation des employés : Étude des besoins et étude de faisabilité

Dans les garderies à l'étude, les employés ont été consultés dans presque tous les cas sur l'établissement d'une garderie en milieu de travail.

Une telle consultation, au moyen d'enquêtes et de comités, est essentielle pour évaluer la demande potentielle de services et déterminer les besoins des employés qui ont des enfants. Par exemple, la décision relative à l'emplacement de la garderie peut poser problème, surtout lorsque les employés sont dispersés dans plusieurs installations; ainsi, Windsor a été choisi pour accueillir la première garderie des TCA au terme de deux années d'études et de discussions.

Lorsque les employés ne sont pas consultés ou que l'enquête réalisée est inadéquate, des difficultés peuvent surgir lors de la mise sur pied de la garderie. Par exemple, une étude menée avant l'établissement du *Kid Gloves Daycare* avait révélé un appui massif de la part des employés. Or, le questionnaire utilisé pour l'enquête ne mentionnait malheureusement pas que les employés devraient payer des frais et ne fournissait pas suffisamment de renseignements sur le fonctionnement de la garderie. Le fait que les questions étaient rédigées seulement en anglais a aussi créé un obstacle de communication pour de nombreux employés, l'effectif de la société étant multiculturel. En outre, l'évaluation initiale des besoins n'a pas mis en évidence le fait que de nombreux employés préféreraient confier leurs enfants à des membres de leur famille afin préserver leur langue et leur culture. Par conséquent, lorsque la nouvelle garderie a ouvert ses portes, elle a accueilli des enfants d'employés en nombre beaucoup plus restreint que prévu et a dû combler la plupart de ses places en acceptant les enfants de la collectivité. On a connu des problèmes similaires Noranda — Fonderie Horne : bien que les employés se soient dits intéressés par une garderie en milieu de travail (il s'agit du *centre de la petite enfance L'anode magique*), ils n'y ont pas amené leurs enfants en raison des tarifs trop élevés¹ et des heures d'ouverture rigides.

¹ La garderie a ouvert ses portes en 1991, avant l'implantation de la politique des places à contribution réduite du gouvernement québécois.

Pour s'assurer que l'étude des besoins et l'étude de faisabilité soient effectuées de façon professionnelle, l'employeur qui parraine la mise sur pied d'une garderie peut engager des consultants spécialisés dans le domaine. C'est l'approche qu'ont utilisée Le Body Shop, le York Hospital et la promotrice immobilière du 401 Richmond.

Contexte de mise sur pied d'une garderie

Un degré de collaboration relativement élevé entre les différents partenaires est en général indispensable à la réussite d'un projet de garderie en milieu de travail. Il est essentiel d'obtenir l'appui de la haute direction. Cependant, même si les partenaires et la haute direction coopèrent, il peut y avoir des obstacles à surmonter avant d'ouvrir une garderie, notamment l'opposition des autorités municipales liée à des restrictions en matière de zonage, la résistance de certains employés qui craignent que l'établissement d'une garderie ne se fasse aux dépens d'augmentations salariales ou d'autres avantages et — dans un cas — la préoccupation des représentants syndicaux quant au fait que la garderie ne profiterait qu'à une minorité d'employés. Les garderies existantes peuvent aussi être opposées à la mise sur pied d'un service concurrent dans leur quartier.

Par ailleurs, les gestionnaires locaux de l'entreprise et le siège social peuvent ne pas être du même avis — il se peut qu'il faille convaincre la direction du siège social que le coût de mise sur pied de la garderie représente une dépense raisonnable. D'un autre côté, les gestionnaires locaux souhaitent parfois imiter les pratiques d'autres filiales de la société. Ainsi, la garderie de Le Body Shop Canada, *The Department of the Future*, à Toronto, a suivi l'exemple de The Body Shop International en Angleterre.

Même avec l'appui de la haute direction, certains gestionnaires peuvent hésiter à soutenir la mise sur pied d'une garderie en milieu de travail en raison de préoccupations touchant la sécurité, la faisabilité à long terme et la responsabilité de l'entreprise sur le plan juridique. Il se peut alors que le président ou le directeur général doive intervenir personnellement pour obtenir la collaboration des gestionnaires.

L'obtention des autorisations gouvernementales et municipales nécessaires à l'ouverture d'une nouvelle garderie peut se révéler frustrant et prendre beaucoup de temps, en raison des formalités administratives. (Dans un des cas à l'étude, une garderie a été construite sans subvention de l'État, parce que le chef de l'entreprise ne voulait pas attendre la décision du gouvernement provincial concernant le financement.)

Financement et ressources de démarrage

Le financement et les ressources de démarrage peuvent provenir de plusieurs sources.

L'employeur qui parraine le projet offre en général au moins quelques ressources pour faciliter la mise sur pied de la garderie. Ce soutien peut prendre de nombreuses formes : de l'argent, des prêts sans intérêt ou à un taux préférentiel, des ressources humaines (par exemple, des ingénieurs, des avocats, des comptables, des experts en recrutement), des fournitures, des meubles et de l'équipement (par exemple, de vieux ordinateurs), et l'utilisation de salles de réunion, de téléphones et de télécopieurs. Si la garderie doit être située sur le lieu de travail (et dans certains cas quand elles sont situées en dehors du lieu de travail), l'employeur offre en général les locaux, soit en faisant rénover des locaux existants, soit en participant à la construction d'un nouvel édifice. Dans le cas d'une construction

neuve, l'employeur peut fournir le terrain, notamment si les coûts de construction sont couverts par d'autres sources.

Au début du projet, le degré de participation effective de l'employeur est toutefois très variable, allant de services de peinture ou de quelques travaux de chantier à des investissements de 1 million de dollars ou plus, comme cela a été le cas chez Merck Frosst Canada.

Les subventions provinciales et municipales sont une importante source de financement de démarrage pour les garderies en milieu de travail. Ces subventions, qui peuvent prendre la forme d'une aide financière directe, de l'octroi d'un terrain ou d'autres contributions en nature, représentent en général, mais pas toujours, une proportion substantielle des dépenses de construction.

Certaines garderies à l'étude ont aussi profité de travail bénévole offert par les employés. Dans certains cas, elles ont aussi reçu des dons en nature ou en argent de membres ou d'organismes de la collectivité.

Les promoteurs immobiliers peuvent aussi contribuer à l'établissement d'une garderie en offrant un prêt de démarrage, comme ce fut le cas pour les garderies *BCE Place*, *Studio 123* et *Scotia Plaza*.

Participation de l'employeurs et des autres intervenants au fonctionnement de la garderie

Une différence fondamentale entre les garderies privées ou les garderies en milieu communautaire, d'une part, et les garderies en milieu de travail,

d'autre part, a trait au fait que ces dernières sont associées à un ou plusieurs employeurs ou à un groupe d'employés. Bien que ces garderies aient souvent une grande latitude pour déterminer leur mode de fonctionnement, l'organisme qui les parraine joue néanmoins un rôle important à cet égard. De fait, les employeurs, les employés et les syndicats — sans mentionner les gouvernements — peuvent avoir une influence, directe ou indirecte, sur le fonctionnement de la garderie.

Personne morale administrant la garderie

Parmi les garderies à l'étude, seulement 7,5 p. 100 sont gérées directement par l'employeur. Dans ce cas, la garderie est habituellement considérée comme étant intégrée à un secteur ou encore comme une unité organisationnelle de l'organisme. Le plus souvent, toutefois, les garderies fonctionnent de manière autonome, sous l'égide d'un conseil d'administration, qui comprend ou non un représentant de l'employeur. En fait, dans seulement 25 p. 100 des cas à l'étude, un représentant de l'employeur siège au conseil d'administration de la garderie. Les syndicats y sont encore moins souvent représentés. On relève cependant quelques exemples, comme les garderies affiliées aux Travailleurs canadiens de l'automobile et le *Hydro Bright Lights Childcare Centre*, où des représentants du syndicat siègent au conseil.

En général, les administrateurs sont choisis parmi les parents dont les enfants fréquentent la garderie. L'entreprise ou l'organisme parrain peut toutefois insister pour que des parents qui sont également employés siègent au conseil. Il arrive souvent que la directrice ou le directeur et des employés de la garderie soient membres d'office du conseil d'administration.

Appui de l'employeur (organisme parrain)

Une fois que la garderie est mise sur pied, l'appui de l'employeur peut revêtir de nombreuses formes. Le niveau d'aide varie énormément d'un employeur à l'autre, allant de contributions financières très généreuses à l'absence quasi-totale d'aide.

Les directrices et directeurs de garderie qui ont participé à l'étude ont décrit les différentes formes d'aide que l'employeur peut fournir :

- *Aide financière* : Certains employeurs versent une contribution régulière ou assument une partie des grosses dépenses, comme les rénovations, un déménagement ou l'achat de nouveau matériel. Dans certains cas, l'employeur absorbe le déficit de fonctionnement de la garderie quand il y en a un. L'aide financière peut aussi être accordée sous forme d'activités de financement organisées par l'employeur ou au moyen d'arrangements de partage des recettes. Par exemple, le *Downs Children Centre* reçoit une partie des recettes de divers banquets, loteries et tournois organisés par le *Manitoba Jockey Club*. Le *centre de la petite enfance Les petites cellules* chez *Ericsson Canada* reçoit le tiers des recettes du stationnement, soit environ 11 000 \$ par an.
- *Prêts* : Les banques (comme la Banque nationale du Canada) et d'autres employeurs qui disposent de réserves liquides suffisantes peuvent offrir à la garderie qui leur est affiliée un prêt à un taux préférentiel, ou même sans intérêt. Les modalités de remboursement sont en général relativement souples.
- *Loyer gratuit, symbolique ou réduit* : Une grande majorité des entreprises et des organismes qui parrainent une garderie en milieu de travail lui offrent les locaux gratuitement ou à prix réduit — surtout lorsque la garderie est située sur place. Certains demandent un loyer symbolique de 1 dollar par an. Par ailleurs, d'autres exigent un loyer au prix du marché, mais remettent à la garderie une somme équivalente sous forme de don déductible d'impôt. Les entreprises peuvent aussi contrebalancer les frais de location en offrant (gratuitement) des services d'une valeur équivalente ou supérieure. Une des personnes interrogées a toutefois fait observer qu'au Québec, il n'est pas particulièrement avantageux pour l'employeur (ou pour la garderie) d'offrir (ou d'avoir accès à) des locaux gratuitement. En effet, le gouvernement québécois accorde déjà des subventions couvrant la quasi-totalité des dépenses de fonctionnement, y compris le loyer².
- *Services publics, entretien et nettoyage gratuits* : Que ces arrangements soient ou non inscrits dans le bail, de nombreux employeurs — en particulier ceux qui sont propriétaires des locaux de la garderie — règlent le coût des services publics, y compris le chauffage et l'électricité. Une entreprise peut aussi offrir à la garderie des services d'entretien, de nettoyage et de buanderie gratuitement ou à prix réduit.
- *Dons en nature* : Plusieurs employeurs sont disposés à donner des meubles dont ils n'ont plus besoin ou de vieux ordinateurs. D'autres dons sont possibles, notamment de la nourriture (fournis gratuitement ou à prix réduit), des vêtements et des jouets. Dans bien des cas,

² Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

l'organisation offre aussi gratuitement des services de courrier, de téléphone, de télécopieur et de photocopie.

- *Utilisation des installations* : Une entreprise peut offrir à la garderie de se servir gratuitement de diverses installations, notamment de ses installations sportives et de ses salles de réunion. Elle peut aussi mettre à la disposition de la garderie certains équipements audiovisuels et du matériel informatique. Ainsi, les enfants du *centre de la petite enfance Studio 0-5* (Société Radio-Canada) sont autorisés à participer au tournage d'émissions télévisées, à emprunter des costumes et à utiliser les salles de répétition pour des activités physiques.
- *Services administratifs et autres* : L'entreprise ou l'organisme qui parraine une garderie peut, sur une base permanente, faire appel à ses propres ressources humaines pour aider la garderie. Il peut ainsi offrir, entre autres, des services administratifs, juridiques et informatiques et des services d'achat, de comptabilité/vérification, de counseling, de recrutement, de formation et d'ingénierie.

Bien que le cas ne soit pas fréquent, les employés de la garderie peuvent être considérés comme des employés de l'entreprise. L'employeur peut alors assumer la responsabilité du salaire et des avantages sociaux du personnel de la garderie.

Le soutien de l'employeur peut varier au fil du temps en fonction de divers facteurs.

Il arrive que la participation de l'employeur diminue si la garderie ne semble plus répondre aux besoins de son personnel. Ainsi, pour des raisons d'horaire, une des garderies participantes n'a pu attirer qu'un petit nombre d'employés parmi sa clientèle. L'employeur a alors réévalué son appui. D'un autre côté, l'employeur souhaite parfois continuer d'appuyer la garderie s'il en tire un avantage

publicitaire et s'il peut ainsi améliorer son image de marque (par exemple, la société *Western Glove Works* et *Kid Gloves Daycare*).

Dans d'autres cas, l'employeur peut être amené à réduire son soutien à la suite d'une restructuration de son organisation ou de son industrie qui entraîne une réduction marquée de l'effectif. La garderie doit alors rechercher une nouvelle clientèle pour pouvoir poursuivre ses activités. Par exemple, le *centre de la petite enfance Tchou-tchou* et le *Fashion District Day Care centre* ont dû composer, dans le cas de la première, avec d'importantes compressions de personnel à l'Office national du film et, dans le cas de la seconde, avec une diminution générale du nombre de travailleurs dans le secteur de la mode à Toronto.

L'appui d'un employeur est aussi appelé à changer profondément lorsque le propriétaire ou la structure de gestion de la société change. Une telle évolution peut déboucher sur de meilleures relations entre l'employeur et la garderie. C'est ce qui est arrivé à au *Downs Children Centre*. L'employeur qui était un organisme privé à but lucratif est devenu un organisme à but non lucratif. Toutefois, un changement de propriétaire ou de direction peut être source d'incertitude et amener de nouvelles priorités, qui n'incluent pas forcément la poursuite de l'engagement à l'égard des services de garde d'enfants.

Un autre facteur important qui peut avoir une incidence sur les rapports entre la garderie et l'employeur est l'apparition de nouvelles sources de financement pour les garderies. Ainsi, au Québec, une forte augmentation des subventions de l'État a permis aux centres de la petite enfance en milieu de travail d'acquérir une autonomie financière beaucoup plus grande, tout en réduisant l'importance relative des contributions des employeurs. Certains centres ont ainsi indiqué qu'entre 80 et 90 p. 100 de leurs ressources provenaient maintenant du gouvernement provincial. Ces centres ont donc peu

de motifs financiers de maintenir leur association avec un employeur, surtout si celui-ci leur fournit peu de ressources. Il leur est en outre difficile de justifier que des places soient exclusivement réservées aux employés de l'entreprise qui les parraine ou de donner la priorité aux enfants des employés quand les autres parents de la collectivité cherchent aussi désespérément des places de garde.

Comme on peut s'y attendre, le niveau de soutien de l'employeur a une incidence sur les rapports qu'il entretient avec la garderie. Si l'employeur accorde un soutien important, ses liens avec la garderie seront plus étroits et il aura plus d'influence sur son fonctionnement. Mais si, après avoir accordé un appui initial au moment de l'établissement de la garderie, l'employeur réduit son soutien, ces liens diminueront progressivement. Par exemple, une directrice interrogée dans le cadre de l'étude a fait remarquer que « le seul lien que la garderie a aujourd'hui avec l'employeur est l'hypothèque. » Une autre a mentionné que certains employeurs ont tendance à ignorer la garderie une fois qu'ils ont profité de la publicité et du prestige engendrés par la construction d'une garderie. Dans un cas extrême, une garderie en milieu de travail a indiqué qu'elle prévoyait de déménager et de mettre un terme à tous les liens qui l'unissaient à l'employeur.

Il reste que les liens entre employeur et garderie ne sont pas toujours destinés à se dégrader. Ils peuvent au contraire évoluer vers un partenariat plus étroit, impliquant un appui mutuel et des rapports cordiaux. Une directrice a ainsi expliqué qu'elle avait l'impression de pouvoir obtenir tout ce qu'elle demanderait à l'employeur. D'autres ont mentionné que leur garderie était toujours prête à aider l'employeur dans diverses circonstances, notamment à offrir des services supplémentaires pendant une fête de Noël ou en cas d'urgence (par exemple, pendant la tempête de verglas de 1998).

Participation des syndicats

Depuis longtemps, les syndicats canadiens sont de fervents partisans d'un système de garderies publiques, qui offrent des services abordables, accessibles et d'excellente qualité. Cependant, un certain nombre de syndicats ont aussi négocié avec des employeurs pour mettre sur pied des services de garde d'enfants en milieu de travail.

À cet égard, l'exemple du syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile est éloquent. Comme nous l'avons mentionné, les TCA ont négocié avec les trois grands constructeurs d'automobiles pour obtenir un fonds de services de garderie et ont fait pression auprès du gouvernement ontarien pour obtenir des subventions de démarrage. Ces efforts ont débouché sur la mise sur pied du *CAW Community Child Care and Developmental Services*, qui est cité comme modèle de participation d'un syndicat à des services de garde d'enfants.

D'autres syndicats se sont aussi occupés de garderies en milieu de travail. Par exemple, le syndicat des professeurs du Collège de Limoilou a donné de l'argent au centre de la petite enfance de l'établissement (le *centre de la petite enfance Les P'tits loups*) pour lui permettre de rénover ses locaux. Certains syndicats participent à la supervision du fonctionnement des garderies par l'intermédiaire de représentants au conseil d'administration, comme c'est le cas pour le *Hydro Bright Lights Childcare Centre*.

Aide gouvernementale

Les pouvoirs publics sont souvent une source d'appui et de fonds indispensable au fonctionnement quotidien des garderies en milieu de travail. Le niveau et la nature de l'aide publique varient selon la province et au fil du temps, mais un certain nombre de garderies ont profité des aides suivantes :

- subventions de fonctionnement;
- programmes d'infrastructure;
- places subventionnées à l'intention des familles à faible revenu;
- subventions salariales pour le personnel;
- programmes fédéraux et provinciaux de placement d'étudiants et de création d'emplois (qui permettent aux garderies d'engager plus d'employés);
- exonérations fiscales et remboursement de la taxe de vente;
- accès gratuit aux installations de loisirs municipales.

Cela étant dit, les pouvoirs publics de plusieurs provinces ne couvrent qu'une partie relativement ténue des dépenses de fonctionnement des garderies.

Tout en acceptant avec gratitude toute aide financière que les gouvernements leur accordent, plusieurs services de garde critiquent les formalités et les exigences administratives qu'ils estiment lourdes. Les plaintes ont le plus souvent trait aux difficultés liées à la gestion d'une garderie dans un contexte où les règlements ne cessent de changer, où la paperasserie prend du temps, où le versement

tardif des fonds et la modification des modes de financement mettent la garderie dans une situation financière difficile, et, enfin, où il faut composer avec des retards pour obtenir des autorisations d'agrandir les installations ou d'élargir les services. Certaines garderies sont d'avis qu'elles ne peuvent pas servir de repas chauds dans leurs installations ni offrir de services d'urgence, à cause des règlements en vigueur.

Selon plusieurs personnes interrogées, les modes de financement des provinces et des municipalités ne prennent parfois pas en compte la situation particulière de chacune des garderies. Ainsi, pendant une certaine période, une garderie n'a reçu qu'une portion des subventions auxquelles elle avait droit parce que les pouvoirs publics n'avaient pas pris en considération le fait qu'elle était ouverte deux fois plus longtemps que les autres garderies. De même, de nombreuses garderies estiment qu'elles ne reçoivent pas l'aide financière adéquate pour s'occuper d'enfants ayant des besoins spéciaux.

Au Québec, les *centres de la petite enfance* sont tenus de gérer, parallèlement aux services offerts sur place, des *services de garde en milieu familial*³. Cette obligation est source de préoccupations; par exemples, des centres signalent des difficultés liées à l'administration et à l'allocation des ressources humaines pour ces services. Ils soulignent en outre les problèmes de logistique que doivent résoudre les centres situés loin d'un quartier résidentiel pour offrir ce genre de service. Par ailleurs, certaines entreprises ne souhaitent pas voir leur nom associé à des services de garde en milieu familial si elles n'exercent qu'un contrôle limité sur la qualité des services fournis.

³ Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

Participation des parents

La plupart des garderies en milieu de travail qui ont participé à l'étude encouragent les parents à participer à leurs activités, parfois dans le cadre de la « gestion participative ». En plus de siéger au conseil d'administration ou à divers comités, les parents peuvent aussi aider le personnel par des activités de financement, organiser des activités sociales ou accompagner les enfants lors de sorties éducatives.

Certains directeurs et directrices de services de garde québécois ont cependant remarqué que, ces dernières années, la participation des parents avait beaucoup diminué. Ils précisent que la politique gouvernementale des places à 5 \$ par jour a modifié l'attitude des parents. Un grand nombre d'entre eux considèrent maintenant les services de garde à l'enfance comme un service auquel ils ont droit, quelle que soit leur contribution personnelle. Plus important peut-être, le gouvernement réglemente la manière dont sont dépensées les subventions (qui constituent à l'heure actuelle la majeure partie du financement des centres de la petite enfance). Cette évolution limite grandement la possibilité pour les parents de prendre des décisions concernant les centres où ils font garder leurs enfants.

D'autres directrices et directeurs de garderie ont fait observer que de nombreux parents trouvent difficile de participer à des activités en raison de la nature de leur emploi (par exemple, ceux qui font des postes rotatifs ou qui travaillent de longues heures). Toutefois, on attribue aussi la faible participation des parents au fait que de nombreux employés ont de longs trajets à faire pour aller au travail et qu'ils n'habitent pas à proximité de la garderie. De plus, le gouvernement réglemente la manière dont sont dépensées les subventions (qui constituent à l'heure actuelle la majeure partie du financement des centres de la petite enfance). Selon

certaines directrices, ceci limite grandement la possibilité pour les parents de prendre des décisions concernant les centres que leurs enfants fréquentent.

Répondre aux besoins des parents et des enfants : Des questions importantes

Dans le cadre de l'étude, nous avons demandé aux personnes interrogées dans les garderies en milieu de travail d'énumérer des problèmes actuels et passés et de nous faire part des commentaires des parents concernant les aspects positifs de leur garderie et les aspects à améliorer. Les directrices et directeurs nous ont donc fait part des caractéristiques d'une garderie qu'apprécient les parents et ont aussi relevé cinq sujets de préoccupation : la disponibilité des places, l'emplacement de la garderie, les heures d'ouverture, les modalités d'inscription et le personnel éducateur.

Ce que les parents apprécient

Lorsqu'on leur a demandé ce que les parents appréciaient le plus, les personnes interrogées ont mentionné de nombreux aspects de leurs services. Mais toutes les réponses font ressortir d'importants indicateurs de ce qui constitue des services de garde de qualité.

D'après l'expérience du personnel des garderies, les parents recherchent plusieurs qualités dans une garderie :

- Un environnement physique clair, coloré, spacieux, sécuritaire et propre et une aire extérieure adéquate.

- Un emplacement accessible et sécuritaire.
- Un programme éducatif de qualité — c'est-à-dire un programme varié qui favorise l'apprentissage et qui peut comprendre de la musique, de la danse, des contacts avec d'autres cultures et d'autres langues, des activités spéciales et des sorties.
- Des programmes d'aide et de soutien aux parents.
- Une atmosphère chaleureuse, amicale et familiale.
- Un personnel éducateur qualifié, digne de confiance, qui veille au développement des enfants et qui possède les qualités suivantes : stabilité, ouverture, fiabilité, dynamisme, dévouement, engagement, expérience, professionnalisme et honnêteté.
- Un ratio enfants/éducatrice qui soit bas.
- Une bonne communication entre parents et éducateurs, qui permette aux parents d'obtenir des conseils, de suivre les progrès de leurs enfants et de poser des questions.
- Le principe de la porte ouverte, qui permet aux parents de venir à la garderie et de participer à ses activités.
- Des repas savoureux et nutritifs pour les enfants.
- Des heures d'ouverture souples et qui répondent aux besoins des parents et des enfants.
- La capacité d'accueillir des enfants handicapés ou des enfants ayant des besoins spéciaux.

Disponibilité des places

Selon les responsables de garderie interrogés dans le cadre de l'étude, un problème crucial avec lequel les parents doivent composer a trait aux listes d'attente, en particulier pour la garde des nourrissons. À quelques exceptions près, la plupart des garderies en milieu de travail font état d'une pénurie globale de places. Le problème est particulièrement marqué au Québec, mais il touche aussi d'autres régions, notamment l'Ontario. Dans certains endroits, les listes d'attente renferment de 300 à 400 noms⁴, dont certains y sont depuis plus de deux ans. Une directrice s'est même vu offrir des pots-de-vin — qu'elle a refusés — pour une place.

De ce fait, un certain nombre de garderies en milieu de travail ont commencé à refuser d'accueillir des enfants de la collectivité. Pour répondre à la demande accrue, plusieurs garderies, en particulier au Québec, sont en train d'élargir leurs services et d'ouvrir de nouvelles installations, mais cela ne se fait pas du jour au lendemain.

Certaines garderies n'ont pas l'intention d'investir pour accroître le nombre de places ouvertes aux nourrissons. Elles fondent leur décision sur le fait que l'allongement des prestations de maternité et des prestations parentales du régime d'assurance-emploi à une année entraînera une baisse marquée de la demande de ce type de service. Certaines garderies précisent néanmoins que, tout au moins au Québec, les effets de ces nouvelles dispositions risquent d'être annulés par l'ouverture du programme des places à 5 \$ par jour aux enfants de moins de deux ans.

⁴ Cependant, dans certaines régions, les parents inscrivent leurs enfants dans plus d'une garderie, dans l'espoir de finir par obtenir une place.

Paradoxalement, quelques garderies en milieu de travail indiquent qu'elles ont parfois du mal à combler toutes les places disponibles. Il a également été mentionné que, dans certains cas, le renouvellement rapide de la clientèle entraîne une fluctuation qui met les garderies dans une situation financière précaire.

Emplacement de la garderie

D'après les réponses obtenues lors des entretiens, les parents apprécient les garderies situées sur leur lieu de travail ou à proximité. Ils sont contents que leurs enfants ne soient pas loin d'eux pendant la journée. Pour les employeurs dont les installations ne sont pas toutes situées au même endroit, le choix du site peut s'avérer problématique, un emplacement donné risquant de ne pas convenir à tous les employés.

L'emplacement de la garderie peut poser un certain nombre de problèmes. Par exemple, dans certains cas, l'installation d'une garderie dans un lieu où le bruit et la pollution sont présents risque d'amener certains parents à s'inquiéter des conséquences sur la santé et la sécurité de leurs enfants (par exemple si la garderie est située près d'un hippodrome ou à proximité de lignes électriques).

Dans certains cas, du fait de l'emplacement de la garderie, il peut être difficile d'amener les enfants et de venir les chercher. Le quartier peut notamment être mal desservi par les transports en commun. L'absence d'aire de stationnement peut également être désagréable et même potentiellement dangereuse, surtout dans les centres-villes (par exemple, si les enfants doivent traverser une rue). La nécessité d'avoir une autorisation de sécurité peut être un obstacle pour les parents qui veulent avoir accès à la garderie mais qui ne travaillent pas chez l'employeur.

Pour les garderies qui cherchent à s'implanter hors des installations de l'employeur, il est parfois difficile de trouver un emplacement. Il faut parfois des mois de recherche avant de trouver un site ou un bâtiment qui convienne. Et même lorsque l'emplacement est trouvé, le propriétaire peut hésiter à louer ses locaux à une garderie ou la banque, à lui accorder un prêt. Néanmoins, dans certains cas, l'entreprise ou l'organisation qui parraine la garderie peut être disposée soit à prêter la somme nécessaire à l'achat d'un terrain, soit à se porter garante. Il s'agit là d'un avantage potentiel dont les garderies privées ou en milieu communautaire ne peuvent pas bénéficier.

Certaines des personnes interrogées qui offrent des services de garde d'enfants sur le lieu de travail ont mentionné qu'un obstacle majeur à l'élargissement des services est le manque d'espace permettant d'agrandir les locaux. Il arrive qu'une garderie en milieu de travail soit en concurrence avec d'autres secteurs de l'organisation qui la parraine pour obtenir des locaux.

Heures d'ouverture

Bien que les heures d'ouverture varient énormément d'une garderie à l'autre, la majorité des garderies semblent en mesure de répondre aux besoins de la plupart des employés ayant de jeunes enfants. Dans certains cas, les garderies ont adapté leurs heures d'ouverture aux heures de début et de fin des postes. Par exemple, les deux installations de garde du *centre de la petite enfance des employés de Bombardier Aéronautique* ouvrent leurs portes à 5 h 45 à l'intention des employés qui commencent à travailler à 6 h 00. Le *centre de la petite enfance La gare de rires* (CN) a décidé de fermer 15 minutes plus tard après avoir remarqué que de nombreux parents étaient constamment en retard pour venir chercher leurs enfants.

Mais il peut être pratiquement impossible de satisfaire tous les parents. Les garderies citent souvent le manque de ressources (humaines et financières) pour expliquer pourquoi elles ne peuvent pas prolonger leurs heures d'ouverture. En outre, même si certains parents demandent une prolongation des heures d'ouverture, la demande n'est pas toujours suffisante pour justifier (ou financer) une telle mesure. Par exemple, le *centre de la petite enfance Le petit réseau* (Hydro-Québec) a dû annuler les services de garde en soirée parce que trop peu de parents y avaient recours.

Une directrice de garderie a indiqué qu'elle était opposée à une prolongation des heures d'ouverture de crainte que cela nuise aux enfants, qui pour beaucoup passent déjà de longues heures en garderie. D'autres garderies ont mentionné qu'elles ne pouvaient pas rester ouvertes plus longtemps en raison de leur assurance ou parce qu'elles n'étaient pas en mesure de servir aux enfants un repas du soir.

Modalités d'inscription

Comme pour les heures d'ouverture, de nombreuses garderies reçoivent des demandes visant des modes de garde plus étendus — comprenant notamment des services de halte-garderie, de garde d'urgence ou après les heures de classe, de garde à la demi-journée ou de garde en rotation (heures ou jours). Quoique certaines garderies offrent déjà ces options à leur clientèle et que d'autres envisagent d'élargir leur gamme de services, de nombreuses garderies préfèrent se limiter à la garde à temps plein, avec peut-être quelques options de garde à temps partiel. Il se peut que cette décision soit liée à la complexité et aux dépenses qu'implique l'administration de plusieurs types de services. De plus, certaines

garderies dont les listes d'attentes sont très longues choisissent de donner la priorité aux parents qui demandent des services de garde à temps plein. Certaines garderies sont d'avis que les enfants s'intègrent plus facilement s'ils sont tous inscrits à temps plein. Très souvent, la demande des parents n'est tout simplement pas suffisante pour offrir d'autres options.

Il convient de souligner que, à quelques exceptions près, la plupart des garderies en milieu de travail sont ouvertes aux enfants handicapés ou ayant des besoins spéciaux. Dans bien des cas, le personnel a reçu une formation en langage gestuel, en orthophonie, en stimulation précoce à la lecture et à l'écriture et en thérapie du comportement. Les garderies peuvent aussi faire appel à des thérapeutes professionnels pour donner des soins spécialisés à certains enfants; certaines des garderies se sont entendu à cette fin avec des organismes communautaires ou publics du domaine de la santé.

Personnel

Un des facteurs déterminants de la qualité des services qu'offrent les garderies réside dans la qualité de leur personnel. Toutefois, certaines d'entre elles ont du mal à recruter et à garder un personnel qui possède les compétences, l'expérience et la formation voulues.

Le roulement du personnel — y compris au niveau de la direction — est l'une des principales préoccupations de plusieurs garderies qui ont participé à l'étude. On attribue le problème principalement aux bas salaires, aux avantages sociaux limités ou inexistantes et aux mauvaises conditions de travail — raisons qui sont liées aux contraintes budgétaires —, qui n'incitent pas les gens à entrer dans cette profession ou à y rester.

CHAPITRE II

Pour recruter du personnel qualifié, les garderies doivent établir un équilibre financier délicat. Bien qu'elles préfèrent en général engager des employés hautement qualifiés, elles n'ont pas forcément les moyens de le faire à moins d'augmenter leurs tarifs. Il s'agit alors de trouver un équilibre entre l'exigence de qualité des parents et le maintien de coûts raisonnables.

Même les garderies qui n'ont pas de problème de roulement de personnel ont parfois des difficultés à recruter des employés temporaires ou occasionnels lorsque leur personnel s'absente pour des vacances, pour cause de maladie ou pour suivre une formation. De fait, dans certaines régions, la demande d'éducatrices et d'éducateurs à temps plein est si élevée que les personnes disposées à travailler à temps partiel ou sur demande ne sont

pas nombreuses. Du fait que la profession attire beaucoup de femmes en âge d'avoir des enfants, le recrutement d'employés de remplacement pour les congés de maternité peut devenir une priorité.

En conclusion, il est certain que les garderies en milieu de travail s'efforcent de répondre aux besoins des parents et des enfants. Elles doivent cependant prendre en considération des questions importantes concernant les sources de financement, la disponibilité des places, les heures d'ouverture, les modalités d'inscription, l'emplacement des locaux et le recrutement du personnel. Il ressort également de l'étude que les relations entre les garderies et les organismes qui les parrainent sont rarement statiques : elles évoluent, souvent — mais pas toujours — dans le sens d'une amélioration.

Portraits de 14 garderies en milieu de travail au Canada

Une garderie en milieu de travail représente, avant tout, une relation entre un employeur et ses employés. De nombreux employeurs jouent un rôle de premier plan dans ce domaine en offrant à leurs employés des services de garde qui correspondent à leurs besoins.

Le présent chapitre renferme 14 portraits détaillés de garderies de toutes les régions du pays. Ces portraits, ou études de cas, comprennent l'historique de la création de la garderie et une description du rôle que l'employeur ou les employeurs ont joué dans ce processus. Ils font également état de la relation unissant les garderies et les employeurs.

Les garderies présentées ont été choisies en fonction du degré de participation de l'employeur, des caractéristiques particulières du milieu de travail ou des services originaux offerts par la garderie. Ce que l'on peut qualifier de « pratiques exemplaires » dans le domaine de la garde d'enfants varie d'une entreprise à une autre pour une foule de raisons, notamment le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, de même que l'âge, le sexe et l'identité culturelle des employés. Ces facteurs ont été pris en compte lorsque l'on a effectué la sélection finale des garderies décrites dans les pages qui suivent.

C'est surtout dans le secteur public que l'on retrouve des garderies en milieu de travail. Cependant, bien que l'étude ait examiné certaines garderies du secteur public, elle a été axée sur les services offerts dans le secteur privé afin de broser un tableau le plus diversifié possible des pratiques novatrices qui ont cours dans ce domaine.

Chaque portrait présente de l'information sur les sujets suivants :

- le milieu de travail et les employés;
- la garderie;
- la relation entre la garderie et l'employeur.

CHAPITRE III

Il contient également des renseignements utiles sur les aspects suivants :

- la mise sur pied de la garderie;
- la participation des employeurs, des syndicats, des parents et des autres intervenants au fonctionnement de la garderie.

Deux de ces portraits décrivent brièvement les mesures qu'ont pris des employeurs afin d'aider leurs employés à concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs obligations familiales. Au début de chacun des portraits figure une explication du choix de la garderie présentée.

University Children's Centre Université Dalhousie Halifax (Nouvelle-Écosse)

Des liens étroits et qui prennent plusieurs formes unissent l'Université Dalhousie et le *University Children's Centre*. D'un côté, la communauté universitaire a accès à un service de garde de qualité et bien situé. De l'autre côté, la garderie profite des ressources offertes sur le campus et du soutien sous diverses formes que lui apporte l'administration de l'Université. Le *University Children's Centre* constitue un bon exemple du genre de garderies que l'on peut établir en milieu de travail dans le secteur de l'enseignement supérieur.

L'employeur

Fondée en 1818, l'Université Dalhousie compte aujourd'hui 14 000 étudiants et 3 900 employés, dont 2 400 professeurs qui enseignent à temps plein ou à temps partiel.

L'Université offre à ses employés plusieurs mesures pour les aider à concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs obligations personnelles, par exemple, des horaires variables, le partage de poste, le travail à temps partiel — permanent ou temporaire —, des congés pour raisons familiales ou personnelles, ou pour suivre une formation, ainsi que des programmes de gestion du stress et de promotion de la santé et du mieux-être. Les services offerts par le *University Children's Centre* facilitent également la vie des parents de la communauté universitaire.

La garderie

Historique

En 1980, un groupe d'étudiants a proposé d'établir une garderie sur le campus de l'Université Dalhousie. Peu après, le personnel enseignant et d'autres employés se sont joints à eux et, avec la collaboration de l'administration de l'Université, le projet a été mené à terme. Les employés de l'Université ont été consultés pendant l'élaboration du projet et c'est l'établissement qui a financé la mise sur pied de la garderie. Après quelques mois de préparation, le *University Children's Centre* a ouvert ses portes dans un édifice temporaire de la Seconde Guerre mondiale.

Au cours de l'été 1988, l'Université Dalhousie a offert au *University Children's Centre* des locaux dans son pavillon des sciences de la vie, situé à 200 m de l'édifice logeant la garderie. En octobre de la même année, la garderie a pris possession de ces nouveaux locaux et l'Université a fait rénover à ses frais les locaux de l'édifice original afin que la garderie puisse accueillir un plus grand nombre d'enfants.

Fonctionnement et services

Le *University Children's Centre* occupe maintenant des locaux dans deux édifices qui sont tous deux situés près des terrains de stationnement de l'Université et tout près d'un arrêt d'autobus très bien desservi. La garderie est ouverte de 8 h à 17 h 30 du lundi au vendredi. Les enfants peuvent être inscrits à temps plein ou à temps partiel.

En vertu du permis que lui a accordé le gouvernement provincial, la garderie peut accueillir 105 enfants. Presque toute l'année, 67 enfants âgés de 4 mois à 5 ans fréquentent la garderie située dans l'édifice principal du *University Children's Centre*. Au cours de l'automne et de l'hiver, huit nouvelles places sont créées afin d'assurer une meilleure transition des enfants entre les différents groupes d'âges. Le nombre total d'enfants qui fréquentent le service de garde s'élève alors à 75. Dans le pavillon des sciences de la vie, une vingtaine d'enfants de 3 à 5 ans participent le matin à un programme éducatif. Le midi et après l'école, jusqu'à 30 enfants de 5 à 10 ans viennent à la garderie.

Le *University Children's Centre* est un organisme sans but lucratif géré par un conseil d'administration bénévole. Le conseil est formé de 11 membres : 6 parents, 2 représentants de l'Université, 2 représentants de la collectivité et la directrice de la garderie. Le *University Children's Centre* reçoit de l'aide financière du gouvernement de la Nouvelle-Écosse et a recours à un programme fédéral d'emploi pour étudiants pour embaucher du personnel pendant l'été.

Les parents sont mis à contribution de différentes façons. En plus de siéger au conseil d'administration, ils peuvent se porter volontaires pour participer à des activités spéciales ou pour accompagner les enfants à la piscine ou à la patinoire. Deux fois par an, au printemps et à l'automne, une journée de ménage est organisée. La garderie pratique la philosophie de la « porte ouverte », les parents peuvent donc venir à tout moment de la journée.

La relation entre la garderie et l'employeur

Les places de la garderie sont accordées en priorité aux enfants des employés et des étudiants de l'Université. Ces enfants représentent les deux tiers de la clientèle de la garderie.

En plus d'avoir financé la mise sur pied et l'agrandissement du *University Children's Centre*, l'Université lui fournit gratuitement des locaux, dont elle assure l'entretien et les réparations, en plus de payer les autres frais liés aux édifices comme l'éclairage et le chauffage.

Chaque semaine, du printemps à l'automne, les enfants vont au gymnase et à la piscine de l'Université.

Plusieurs départements de l'Université participent aux activités de la garderie. Par exemple, grâce à une subvention, la garderie a embauché une diplômée en musique pour mettre sur pied un programme de musique destiné aux enfants de plus de deux ans. Les étudiantes en sciences infirmières organisent en collaboration avec la garderie des projets visant à promouvoir la santé. Ainsi, on a élaboré un programme de gestion du stress à l'aide de la musique et du mouvement, un examen de la vue pour les enfants et un programme de formation à l'intention du personnel de la garderie sur les infections et les maladies contagieuses. Les étudiants en bibliothéconomie qui étudient la littérature pour enfants font leur stage au *University Children's Centre*.

Le vice-président aux finances et à l'administration de l'Université Dalhousie assure le lien entre l'Université et la garderie. Il rencontre la directrice de la garderie au moins deux fois par an et lorsque cela s'avère nécessaire et il choisit les deux représentants de l'Université qui siègent au conseil d'administration du *University Children's Centre*. La directrice de la garderie affirme entretenir une très bonne relation de travail avec le

vice-président. Selon elle, l'Université se montre réceptive aux demandes de la garderie et reconnaît que celle-ci fournit un service de grande qualité aux employés et aux étudiants. La directrice affirme également que la relation entre l'Université et la garderie permet à cette dernière d'offrir des services plus diversifiés et de meilleure qualité que si elle avait à sa charge tous les coûts de fonctionnement.

Centre de la petite enfance La voûte enchantée

Banque nationale du Canada

Montréal (Québec)

La Banque nationale du Canada (BNC) est la première entreprise privée au Québec à avoir mis sur pied une garderie pour ses employés. Le *centre de la petite enfance (CPE) La voûte enchantée* se démarque par les services qu'il offre et par les bonnes relations qu'il entretient avec la BNC.

L'employeur

La BNC est la sixième banque en importance au Canada. Elle emploie 13 500 personnes, dont 4 000 travaillent au siège social et aux services centralisés dans la région de Montréal. Vingt pour cent des succursales de la BNC sont situées dans l'agglomération montréalaise. Les femmes constituent 78 p. 100 de l'effectif de la BNC et la banque gère environ 600 congés de maternité par année.

Un grand nombre de types d'horaires de travail existent à la BNC. Le personnel de soutien, les cadres et les professionnels de la banque travaillent selon les heures de bureau normales. Environ 20 p. 100 des employés travaillent à temps partiel. Certains services sont ouverts 24 heures sur 24, 6 jours par semaine. Les employés des centres d'appel travaillent jusqu'à 21 h, et les employés des succursales, parfois jusqu'à 20 h.

Le service de garde

Historique

La garderie *Pomme de reinette* a ouvert ses portes le 8 mai 1980.

Le projet d'établir une garderie avait été lancé en 1978. La Banque provinciale du Canada, qui allait fusionner avec la Banque canadienne nationale en 1979 pour devenir la Banque nationale du Canada, avait fait entreprendre des travaux pour la construction d'un édifice qui devait abriter du matériel informatique. À ce moment-là, la direction se questionnait sur les manières de faire de son entreprise un meilleur milieu de travail. Un sondage mené auprès de ces derniers a révélé que, entre un centre sportif et une garderie, ils préféreraient nettement qu'on établisse une garderie dans le nouvel édifice. On a alors formé un comité d'employés pour piloter le projet. Le comité était appuyé par un membre de la haute direction très favorable à la création d'une garderie.

La garderie *Pomme de reinette* était unique à plus d'un titre. C'était la première garderie établie en milieu de travail dans le secteur privé au Québec. La garderie allait être située dans un immeuble à bureaux au cœur du centre-ville. Cet emplacement présentait des défis particuliers, parce que les normes d'aménagement provinciales étaient plutôt conçues pour des terrains et des édifices situés dans des quartiers résidentiels. En outre, c'était l'employeur, plutôt que la collectivité, qui était partenaire dans ce projet. Selon la directrice actuelle du centre de la petite enfance, le projet s'est avéré un défi non seulement pour les employés et pour la banque, mais aussi pour le ministère québécois des Affaires sociales pour qui une telle entreprise était une première.

Selon la directrice, le projet était novateur et la mise sur pied de la garderie s'est faite dans un climat très favorable. De nombreuses entreprises ont suivi de près le projet de la Banque nationale, se demandant comment les choses allaient tourner. Au départ, certains employeurs étaient sceptiques.

En 1990, la garderie a déménagé pour s'installer dans un autre édifice de la BNC pour satisfaire aux besoins croissants des employés de la banque. En juin 1994, toujours en raison d'une demande croissante, *La tirelire* a ouvert ses portes. Cette deuxième garderie peut accueillir 60 enfants. Comme la BNC ne disposait pas de suffisamment d'espace dans ses propres locaux pour y loger la nouvelle garderie, elle a loué des locaux dans un édifice du centre-ville pour y installer les deux garderies. Depuis 1994, les deux garderies devenues aujourd'hui *La voûte enchantée* occupent deux des trois étages de cet édifice. À l'automne 2000, après que des travaux de rénovation eurent été réalisés dans l'édifice, un troisième établissement a ouvert ses portes à l'autre étage.

Fonctionnement et services

Jusqu'à l'automne 2000, *La voûte enchantée* regroupait les garderies *Pomme de reinette* et *La tirelire*. En vertu de leur permis, chacune de ces garderies pouvait accueillir 60 enfants. En novembre 2000, une troisième garderie de 50 places a ouvert ses portes. Un service de garde en milieu familial pouvant accueillir 20 enfants sera offert au début de l'année 2001. La capacité d'accueil du centre de la petite enfance s'élèvera alors à 190 places, dont 30 seront réservées à des nourrissons. En ce moment, environ le tiers des enfants fréquentent le CPE à temps partiel.

Le centre de la petite enfance *La voûte enchantée* est un organisme indépendant sans but lucratif. Le conseil d'administration est constitué

de sept membres : deux représentants de la BNC et cinq parents, dont trois sont des employés de la banque.

Le centre est situé à deux coins de rue des édifices abritant le siège social de la BNC. Les autres bureaux du siège social sont à 20 minutes de marche (2 stations de métro) du centre. Certains parents laissent leur voiture dans un stationnement intérieur situé près du centre et marchent ou prennent le métro pour se rendre au travail.

Le centre est financé par le ministère de la Famille et de l'Enfance du Québec. Il reçoit habituellement une subvention du gouvernement fédéral pour embaucher un étudiant l'été. À titre d'organisme sans but lucratif, il bénéficie également d'un remboursement de taxes municipales de 1 400 \$.

Le CPE est ouvert de 7 h à 18 h du lundi au vendredi. Il n'y pas beaucoup de demande pour d'autres heures. À l'occasion, le centre prend des arrangements pour rendre service à des parents qui ont besoin de faire garder leur enfant après 18 h.

Le CPE offre des places à temps plein et des places à temps partiel. Les parents peuvent choisir les jours qu'ils veulent, de un à cinq jours, sauf le bloc mardi-mercredi-jeudi. Par le passé, dans le cadre des programmes travail et famille de la banque, un grand nombre d'employés choisissaient ce bloc afin d'avoir une fin de semaine de quatre jours. Comme il devenait trop difficile de combler les places libres le lundi et le vendredi, le centre a supprimé cette option. Il arrive que des enfants inscrits à temps partiel viennent au CPE une journée de plus dans la semaine parce que leurs parents ont une réunion ou un rendez-vous chez le médecin. S'il reste des places libres, le CPE peut également dépanner d'autres employés de la BNC lorsque ceux-ci ne peuvent envoyer leurs enfants à leur service de garde habituel.

Afin de répondre aux besoins des parents qui ont des enfants d'âge scolaire, *La voûte enchantée* offre depuis le milieu des années 80 un camp de jour durant l'été. Le camp peut accueillir 65 enfants de 6 à 12 ans. Ce genre de service de garde n'est pas subventionné; il est financé entièrement par le centre et les parents. Ces derniers paient 22 \$ par jour, ce qui couvre les activités et les repas.

Un vendredi par mois, le CPE est ouvert jusqu'à minuit. Lorsque cela est possible, on essaie de faire coïncider cette soirée, qui a un grand succès auprès des parents et des enfants, avec un événement spécial de ce mois-là. Le CPE offre également des services particuliers, notamment le déjeuner (gratuit) et le souper (3 \$).

À la demande des parents, le CPE a formé trois groupes d'immersion en anglais. Afin que l'apprentissage de l'anglais ne se fasse pas dans une atmosphère scolaire et que les enfants aient du plaisir, le centre a engagé une animatrice et une éducatrice anglophones. Certains enfants passent la semaine en immersion, alors que d'autres participent à des activités en anglais deux fois par semaine. L'immersion en français est aussi possible.

La relation entre le service de garde et l'employeur

La BNC apporte un soutien important à *La voûte enchantée*.

Le gouvernement provincial a participé financièrement à la mise sur pied du service de garde, en vertu des normes en vigueur à l'époque. La BNC a pris à

sa charge le reste des coûts. Le déménagement de 1990 a été financé de la même manière, mais celui de la garderie *Pomme de reinette* en 1994, qui a coûté environ 425 000 \$, a été payé entièrement par la BNC. En plus d'être une décision de la banque, ce déménagement était trop rapproché de celui de 1990 pour que la garderie obtienne une

subvention du gouvernement provincial à cette fin. Pour aménager *La tirelire*, la garderie *Pomme de reinette* a contracté un prêt à taux préférentiel auprès de la BNC. L'institution a en outre accordé au CPE un autre prêt à taux préférentiel, s'élevant à 420 000 \$, pour l'ouverture de la troisième garderie en l'an 2000.

La banque est le locataire officiel de l'édifice dans lequel le CPE est installé et elle assume tous les coûts qui y sont associés : loyer, entretien, conciergerie, téléphone, peinture, etc. Lorsque l'on cherchait un nouvel emplacement pour les garderies, le fait que la BNC ait fait les démarches pour louer les locaux a facilité les choses. Le service des ressources humaines contribue parfois financièrement à l'achat de matériel pour les enfants. De plus, la BNC fournit des services de photocopie au CPE.

Le personnel du CPE profite de l'expertise de la banque à plus d'un titre. Par exemple, il peut au besoin consulter le service des ressources humaines et celui de la comptabilité, et la banque lui fournit un soutien informatique. Le personnel du CPE souscrit également au régime d'assurance collective de la BNC.

En tout et pour tout, la contribution totale de la BNC au fonctionnement du CPE *La voûte enchantée* équivaut à environ 265 000 \$ par an. Selon une étude menée en collaboration avec les chercheurs

Selon une étude menée en collaboration avec les chercheurs d'une université, les employés qui ont recours aux services du CPE citent le centre parmi les facteurs qui les font hésiter à quitter leur emploi à la BNC.

d'une université, les employés qui ont recours aux services du CPE citent le centre parmi les facteurs qui les font hésiter à quitter leur emploi à la BNC.

En retour du soutien que lui accorde la BNC, *La voûte enchantée* réserve ses services exclusivement aux employés de la banque et de ses filiales. Étant donné que la BNC apporte une contribution financière importante au service de garde, cette clause d'exclusivité a été inscrite dans les lettres patentes de la garderie dès sa création. Toute personne qui détient un matricule d'employé de la BNC, y compris les employés à temps partiel et les employés des succursales situées au centre-ville de Montréal, peut avoir accès aux services du CPE. À l'heure actuelle, des employés de toutes catégories y font garder leurs enfants.

Le CPE et les enfants participent à des événements spéciaux organisés par la banque, comme la semaine des employés. À l'Halloween, le CPE loue des autobus et emmène les enfants faire la tournée des édifices du siège social de la BNC. Le centre répond aux diverses demandes de services que lui adresse la BNC. Par exemple, il est ouvert pendant la fête de Noël des employés et, comme il a été mentionné ci-dessus, il dépanne les employés dont le service de garde habituel est fermé.

Dans son fonctionnement, le CPE prend en considération les programmes de conciliation travail et vie personnelle offerts par la banque. Ainsi, la banque permet à ses employés de travailler selon

un horaire comprimé ou de travailler à temps partiel et leur offre la possibilité de revenir au travail de façon graduelle après un congé de maternité. *La voûte enchantée* accepte donc les inscriptions à temps partiel afin que les employés puissent bénéficier de ces options. Bon nombre de jeunes parents utilisent les services du CPE à temps partiel pour revenir graduellement au travail.

La banque offre à ses employés un certain nombre de mesures pour les aider à concilier leur travail et leurs obligations familiales. Ces mesures sont des moyens de recruter et de conserver le personnel. Ce sont surtout les cadres juniors et intermédiaires et le personnel de soutien qui les utilisent.

Depuis que le service de garde a ouvert ses portes en 1980, le soutien que lui accorde la BNC s'est accru et s'est diversifié. D'une part, l'employeur comprend mieux aujourd'hui les besoins d'un service de garde et y répond plus adéquatement : le soutien essentiellement financier que la banque lui offrait au départ s'est

diversifié avec le temps. D'autre part, les besoins ont pris de l'ampleur parallèlement à l'expansion des services. *La voûte enchantée* compte maintenant une quarantaine d'employés et gère un budget annuel de presque 2 millions de dollars. La directrice actuelle la compare à une PME. Les changements dans la structure de financement du gouvernement du Québec, apportés à la suite de l'adoption de la politique des places à 5 \$ par jour, ont également influé sur les besoins du CPE¹.

La directrice du centre croit que les services et l'appui que lui offre présentement la BNC sont plus utiles qu'une simple contribution financière. Tout d'abord, le fait que la BNC paie certaines choses libère des sommes dans le budget, argent qui peut être réinvesti dans le CPE, pour les repas par exemple. De plus, les deux représentants de la

¹ Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

banque qui siègent au conseil d'administration en sont membres depuis le tout début. Ils assurent donc une continuité et leur expertise en matière de ressources humaines et d'avantages sociaux offre une perspective intéressante et différente sur la gestion du service de garde.

La directrice se dit heureuse des efforts que déploie la BNC pour appuyer *La voûte enchantée* et son personnel. Elle estime que, grâce à la participation de la banque, son CPE a la vie plus facile que les services de garde communautaire.

Les programmes de conciliation travail-famille

La BNC offre à ses employés un programme de conciliation travail-famille, de même qu'un programme d'aide aux employés (PAE).

Le PAE est un service auquel les employés et les membres de leur famille immédiate peuvent s'adresser pour obtenir de l'aide lorsqu'ils vivent des difficultés personnelles ou une situation de crise. Le service est assuré par une entreprise spécialisée sous contrat avec la banque.

La banque offre à ses employés un certain nombre de mesures pour les aider à concilier leur travail et leurs obligations familiales. Ces mesures sont des moyens de recruter et de conserver le personnel. Ce sont surtout les cadres juniors et intermédiaires et le personnel de soutien qui les utilisent. Si l'employeur ne peut satisfaire à toutes les demandes

de modalités de travail flexibles, la priorité est donnée aux employés qui ont des enfants ou à ceux qui doivent s'occuper de parents âgés.

Les employés peuvent choisir leurs heures de travail pourvu qu'ils fassent 37,5 heures par semaine et qu'ils soient présents sur les lieux de travail entre 9 h 30 et 15 h 30. Ils peuvent également choisir de ne travailler que 30 heures par semaine, tout en conservant les mêmes avantages sociaux que s'ils travaillaient à temps plein. Le partage d'un poste est également possible.

Les employés ont accès à différents types de congés de courte et de longue durée pour leurs obligations familiales. Un congé pour une courte période est payé selon les modalités qui s'appliquent aux congés de maladie occasionnels. Les employés peuvent aussi prendre quelques semaines de congé sans solde pour des raisons familiales et peuvent demander un congé d'un an sans solde pour prendre soin d'un membre de leur famille immédiate.

Plusieurs employés prennent un congé de six semaines sans solde durant l'été. Jumelé à leurs vacances annuelles, ce congé leur permet de s'occuper de leurs enfants pendant cette période au cours de laquelle les services de garde pour enfants d'âge scolaire sont difficiles à trouver et onéreux. Cette mesure a permis de diminuer le taux d'absentéisme occasionné par l'irrégularité des services de garde pendant l'été.

En plus de bénéficier des services de garde offerts par *La voûte enchantée*, les employés peuvent se faire rembourser les frais payés pour faire garder leurs enfants pendant qu'ils suivent une formation.

Centre de la petite enfance Mère Framboise Merck Frosst Canada et Cie Kirkland (Québec)

La société Merck Frosst Canada oeuvre dans un secteur où les entreprises se livrent une vive concurrence pour recruter et garder à leur service un personnel hautement qualifié. Celles qui offrent à leurs employés des services et des modalités de travail leur permettant de concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle détiennent donc un avantage marqué à cet égard. Le *centre de la petite enfance (CPE) Mère framboise* constitue une des initiatives de Merck Frosst Canada en ce sens. Par son appui au CPE, l'entreprise contribue à réduire le stress vécu par ses employés lorsqu'ils doivent entreprendre des démarches pour trouver un service de garde pour leurs enfants.

L'employeur

Merck Frosst Canada est une entreprise pharmaceutique qui compte 1 600 employés au pays, dont 1 100 travaillent à son siège social situé à Kirkland, près de Montréal.

Le personnel de Merck Frosst Canada se compose à parts presque égales de femmes et d'hommes, les femmes représentant 46,4 p. 100 des employés à temps plein et à temps partiel. L'entreprise emploie surtout des travailleurs permanents à temps plein, mais elle compte aussi dans ses rangs des employés à temps partiel, des employés temporaires, des employés contractuels et des employés qui travaillent

sur demande. La plupart des employés travaillent durant les heures normales, du lundi au vendredi. Une quinzaine de personnes travaillent la nuit.

Le service de garde

Le *CPE Mère Framboise* a ouvert ses portes le 1^{er} juin 1992, après un an et demi de planification. Géré par un conseil d'administration indépendant, le centre est un organisme sans but lucratif et est agréé par le ministère de la Famille et de l'Enfance du Québec. En vertu du permis accordé par le ministère, le CPE peut accueillir 60 enfants, dont 12 nourrissons. Il est situé à un kilomètre des installations de Merck Frosst Canada, dans un quartier résidentiel voisin. Bien que le projet en soit encore au stade de l'élaboration, on envisage la construction d'un nouvel édifice ou l'agrandissement de la présente installation au courant de 2001 afin d'accueillir 60 enfants de plus.

Le CPE est ouvert de 7 h à 18 h du lundi au vendredi. La très grande majorité des enfants fréquente le service de garde cinq jours par semaine, mais il est également possible d'inscrire un enfant à temps partiel, à condition que l'on puisse trouver un autre enfant pour combler les autres jours. Peu de parents en font cependant la demande.

Pendant l'été et la relâche scolaire de mars, le CPE organise un camp de jour pour les enfants de 5 à 11 ans. Ce programme accueille 36 enfants. Il est offert en priorité aux enfants des employés de Merck Frosst Canada. Les places qui restent sont offertes à des enfants de la collectivité.

À l'image du personnel de Merck Frosst Canada, le service de garde est bilingue. Les éducatrices communiquent avec les enfants en français ou

en anglais, selon le choix des parents. L'équipe du CPE a consulté des orthophonistes et des spécialistes du développement du langage afin d'adopter une approche fait en sorte que les enfants apprennent les langues correctement. Le CPE accueille également des enfants de diverses origines ou qui peuvent présenter des besoins spéciaux. Des mesures peuvent être prises en collaboration avec les parents et les professionnels afin que ces enfants soient bien compris dans le milieu de garde.

Les parents peuvent inscrire à leurs frais leurs enfants à diverses activités, comme des cours de natation et de danse. Un autobus scolaire emmène les enfants à la piscine pour les cours de natation, alors que les cours de danse sont donnés dans les locaux du centre.

Le CPE évalue la satisfaction des parents par rapport aux services qu'il leur offre. Les parents estiment que la communication avec le personnel du CPE est bonne. Ils aiment également le programme d'activités offert aux enfants. Les parents sont aussi très satisfaits du camp de jour.

En septembre 2000, le *CPE Mère Framboise* a commencé à mettre sur pied des services de garde en milieu familial qui accueilleront 50 enfants.

La relation entre le service de garde et l'employeur

La relation entre Merck Frosst Canada et le *CPE Mère Framboise* prend plusieurs formes et est à l'avantage des deux partenaires.

Au départ, la compagnie voulait offrir à ses employés un nouveau service : la possibilité que leurs enfants passent la journée dans un endroit sécuritaire situé à proximité de leur lieu de travail. Elle a donc financé l'achat de deux terrains ainsi que la construction et l'aménagement de l'édifice

qui abrite le CPE. Au total, Merck Frosst Canada a investi 1 million de dollars pour mettre sur pied le service de garde. Le gouvernement du Québec a également contribué au financement de la construction et de la mise sur pied du service de garde, au même titre que pour un projet de service de garde communautaire.

Merck Frosst Canada contribue au fonctionnement quotidien du CPE en assurant différents services. Par exemple, la compagnie voit à l'entretien du bâtiment et du terrain (tonte du gazon, déneigement, réparations intérieures, etc.) ainsi qu'à l'entretien ménager quotidien. Elle donne aussi de l'équipement et des meubles au CPE après avoir analysé ses propres besoins et priorités. Elle a fait don d'ordinateurs pour les enfants et pour l'administration du CPE et en assure le soutien technique.

En retour, le service de garde est exclusivement réservé aux enfants des employés de Merck Frosst Canada. Tous les employés y ont accès, peu importe leur rang au sein de l'entreprise. Comme pour les autres programmes de conciliation du travail et de la famille offerts par la compagnie, la priorité est accordée aux employés permanents.

L'un des sept membres du conseil d'administration du CPE est un représentant de Merck Frosst Canada.

Le *CPE Mère Framboise* s'adapte aux besoins particuliers de l'entreprise en matière de services de garde. Par exemple, dans le cadre des célébrations du centenaire de la compagnie, en 1999, la fête principale a eu lieu un samedi et le centre a offert des services de garde toute la journée.

En collaboration avec le service de santé de Merck Frosst Canada, *Mère Framboise* organise des stands d'information et des conférences offertes à l'heure du midi sur différents sujets liés à la famille, comme le développement de l'enfant, les troubles

du comportement, la sécurité des enfants en voiture, les ceintures de sécurité, etc. Le CPE présente ses projets au service de santé de l'entreprise. Si ces projets cadrent avec les programmes de l'entreprise et que la collaboration est possible, l'activité est organisée.

Les programmes de conciliation du travail et de la famille de Merck Frosst Canada

Depuis le milieu des années 90, Merck Frosst Canada offre à ses employés de manière officielle des modalités de travail flexibles. Un programme officiel a été lancé à la fin du mois de juin 2000. Ce programme permet aux employés de choisir une ou plusieurs des modalités de travail suivantes : le travail à temps partiel, le partage de poste, l'horaire

variable, la semaine comprimée, le télétravail et le travail à distance. Le programme vise à maintenir ou à augmenter la productivité des employés tout en leur permettant de travailler selon des modalités adaptées à leur vie personnelle.

Les employés peuvent choisir leurs heures de travail à l'intérieur de certaines périodes, pourvu qu'ils fassent le nombre d'heures requis, soit sept heures et demie par jour. Ils peuvent débuter leur journée entre 7 h 30 et 9 h 30 et partir entre 15 h 30 et 18 h. L'horaire établi doit faire l'objet d'une entente entre l'employé et son superviseur.

Les employés ont accès sur place à d'autres services qui les aident à concilier leur travail et leurs obligations personnelles. Par exemple, la cafétéria de l'entreprise offre un service de préparation du souper. On trouve également sur place un dépôt de nettoyage à sec et un guichet automatique.

Centre de la petite enfance Les petites cellules Ericsson Canada Mont-Royal (Québec)

La société Ericsson Canada et le *centre de la petite enfance (CPE) Les petites cellules* entretiennent des liens étroits. L'entreprise déploie des efforts remarquables pour offrir à son jeune personnel des services de garde d'enfants de grande qualité. Ce CPE est un bon exemple de centre qui reçoit un appui substantiel de la part de l'employeur et dont les services sont très en demande en raison de la jeunesse relative du personnel.

L'employeur

Ericsson Canada est une multinationale des télécommunications, qui emploie 1 300 personnes dans ses installations de Mont-Royal. Âgé en moyenne de 27 ans, le personnel de l'entreprise est d'origines culturelles diverses en raison de la nature de l'industrie des télécommunications et du caractère international de l'entreprise. Celle-ci occupe trois édifices situés à proximité l'un de l'autre.

Le service de garde

Historique

En 1993, des employés d'Ericsson Canada ont eu l'idée de créer un service de garde dans leur milieu

de travail. Un sondage a été réalisé auprès du personnel pour voir si le projet suscitait de l'intérêt et quels étaient les besoins en la matière. Comme les employés étaient en faveur du projet, les dirigeants de l'entreprise ont accepté d'aménager une garderie dans le nouvel édifice dont ils planifiaient la construction. Le projet intéressait particulièrement le président-directeur général, ce qui en a grandement facilité la réalisation. Une chargée de projet a travaillé à la mise sur pied de la garderie de septembre 1994 à février 1995, date à laquelle *Les petites cellules* a ouvert ses portes.

Fonctionnement du service de garde

Le *CPE Les petites cellules* est un organisme sans but lucratif géré par un conseil d'administration composé de neuf membres : six parents, un représentant nommé par Ericsson Canada ainsi que la directrice et un membre du personnel du service de garde.

Les petites cellules est financé par le ministère de la Famille et de l'Enfance dans le cadre de la politique du gouvernement québécois sur les services de garde². Les frais versés par les parents, quelques activités de financement et une subvention fédérale pour l'embauche d'un étudiant pendant l'été permettent au CPE de boucler son budget.

Selon le permis que lui a accordé le ministère, le centre peut accueillir 50 enfants. Mais pour offrir un meilleur ratio éducatrice/enfants, le CPE n'accepte que 40 enfants, dont 9 nourrissons, bien qu'il y ait une longue liste d'attente pour ses services. Les heures d'ouverture sont de 7 h à 18 h du lundi au vendredi. Les parents peuvent inscrire leurs enfants à temps plein ou à temps partiel.

² Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

Les services du CPE sont bilingues. On fait en sorte qu'il y ait dans chaque groupe une éducatrice anglophone et une éducatrice francophone. Les enfants s'adressent à chaque éducatrice dans la langue de celle-ci.

La relation entre le service de garde et l'employeur

En retour de l'exclusivité qu'il donne aux employés d'Ericsson Canada, *Les petites cellules* obtient de l'entreprise de nombreux services et avantages financiers.

Au départ, Ericsson Canada a fait intégrer la garderie aux plans d'un édifice qu'elle projetait de faire construire, ce qui a coûté entre 400 000 \$ et 500 000 \$. L'entreprise a également prêté à la garderie la somme de 99 000 \$, qui a servi à acheter l'équipement nécessaire à sa mise sur pied et à payer le salaire de la chargée de projet. Lorsque la garderie a ouvert ses portes, un partie du prêt a été employée comme fonds de roulement.

Les petites cellules ne paie pas de loyer à Ericsson Canada. Cependant, au printemps 2000, le CPE a accepté de verser à l'entreprise environ 37 000 \$ par année en contrepartie des services suivants : électricité, photocopie, téléphone, soutien informatique, entretien et courrier. Il en coûterait au centre environ 40 000 \$ de plus s'il payait le loyer en entier.

Les recettes provenant du stationnement des employés sont divisées à part égale entre le l'amicale des employés, le centre sportif et le service de garde. La part du CPE s'élève à environ 11 000 \$ par an.

La directrice du CPE est très satisfaite du soutien qu'Ericsson Canada accorde au centre. Selon elle, le fait qu'un représentant de la compagnie siège au conseil d'administration du CPE s'avère très utile, en particulier lorsqu'il s'agit d'un membre de la direction. L'appui de la haute direction est, selon elle, très important lorsque l'on décide d'établir un service de garde en milieu de travail.

Les investissements de Ericsson Canada en matière de services de garde se montrent donc profitables en ce qu'ils répondent à un besoin important chez les employés.

Si l'on se fie au nombre d'enfants inscrits sur la liste d'attente du CPE, les services de garde constituent un besoin majeur des employés d'Ericsson Canada. Au début de l'année 2001,

Les petites cellules accueillera 10 enfants de plus. Ericsson Canada a défrayé les coûts des travaux d'agrandissement des locaux du centre. Selon la directrice, la demande de services de garde de la part des employés pourrait justifier la construction d'un autre centre de la même taille que *Les petites cellules*. Les investissements de Ericsson Canada en matière de services de garde se montrent donc profitables en ce qu'ils répondent à un besoin important chez les employés.

Centre de la petite enfance Mes premiers pas Boutique Tricot Montréal (Québec)

Le portrait qui suit démontre comment un employeur peut, sans dépenser des sommes colossales, être présent dans son milieu et aider ses employés en s'associant à un service de garde déjà existant.

À l'instar de la population du quartier Côte-des-Neiges, la clientèle du centre se caractérise par une grande diversité culturelle : Mes premiers pas accueille des enfants de quelque 17 cultures différentes. Le personnel du CPE est également de différentes origines culturelles.

L'employeur

Entreprise du secteur du vêtement pour dames, Boutique Tricot existe depuis 1967. Elle emploie 200 travailleurs, qui sont d'origines culturelles très diverses et dont 50 p. 100 sont des femmes.

La plupart des employés travaillent de 7 h à 16 h du lundi au vendredi. Les opérateurs de machines à tricoter se relaient sur trois quarts de huit heures.

Le service de garde

Historique

Situé dans le quartier Côte-des-Neiges, la garderie *Mes premiers pas* a ouvert ses portes dans les années 60 et a connu par la suite des transformations

importantes. Garderie privée au début, elle est devenue en 1975 une garderie communautaire sans but lucratif gérée par un conseil d'administration.

En mars 1991, la commission scolaire propriétaire des locaux que louait la garderie a dû lui demander de déménager, car elle avait besoin de ces salles. La recherche d'un nouvel emplacement a amené les administrateurs de la garderie à approcher Boutique Tricot dans le but de louer de l'espace dans leur édifice. Cet emplacement était intéressant pour *Mes premiers pas* et ses clients, car il était situé en face de l'école où logeait le service de garde

jusque-là. En s'installant dans l'édifice de Boutique Tricot, la garderie continuait à desservir le quartier où elle était implantée depuis ses débuts.

Comme les nouveaux locaux avaient besoin d'être aménagés pour recevoir des enfants, la garderie a contracté un prêt auprès d'une institution financière pour effectuer les rénovations nécessaires. Et comme ils étaient vacants avant que la garderie ne s'y installe, il a été possible d'aménager les locaux en fonction des besoins particuliers de celle-ci. Les parents sont très satisfaits des locaux de *Mes premiers pas*, qu'ils trouvent bien situés, spacieux, aérés, bien éclairés et sécuritaires.

En 1998, *Mes premiers pas* est devenu un centre de la petite enfance au sens de la politique du ministère de la Famille et de l'Enfance du Québec³.

³ Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

Fonctionnement du service de garde

Mes premiers pas est géré par un conseil d'administration composé en majorité de parents et est subventionné par le ministère québécois de la Famille et de l'Enfance, dans le cadre de sa politique des places à 5 \$ par jour. Dans le passé, le conseil d'administration a eu recours à des programmes de subvention offerts par les différents pouvoirs publics afin d'acheter un ordinateur et d'embaucher du personnel.

Quelque 59 enfants sont inscrits, à temps plein ou à temps partiel, au service de garde. Le CPE accepte les enfants à partir de l'âge de 18 mois. Selon le nombre de places libres, quelques enfants de 5 ans et de 6 ans qui ont déjà fréquenté le CPE y reviennent pendant l'été. Les heures d'ouverture sont de 6 h 30 à 17 h 30 du lundi au vendredi. Les places sont accordées en priorité aux familles du quartier.

À l'instar de la population du quartier Côte-des-Neiges, la clientèle du centre se caractérise par une grande diversité culturelle : *Mes premiers pas* accueille des enfants de quelque 17 cultures différentes. Le personnel du CPE est également de différentes origines culturelles. Dans ce contexte, le centre accorde une attention particulière à l'apprentissage du français et de l'anglais chez les enfants de familles allophones, tout en reconnaissant que ces enfants ne doivent pas oublier leur langue maternelle. La diversité culturelle se reflète également dans les repas servis aux enfants.

La musique et la danse font partie des moyens utilisés pour apprendre les langues. Le programme éducatif du CPE accorde une place privilégiée au jeu, notamment comme outil aidant les enfants à construire leur identité et à développer leur autonomie.

Le service de garde peut recevoir des enfants ayant des besoins spéciaux. Afin de mieux répondre à ces besoins, il a établi des partenariats avec divers établissements et organismes communautaires et ses employés reçoivent de la formation quand l'occasion ou le besoin se présentent.

Les parents prennent part aux activités du CPE de diverses façons. Ils peuvent assister à l'assemblée générale annuelle, siéger au conseil d'administration, s'occuper de projets spécifiques ou aider le personnel lors de sorties. Les habiletés particulières des parents peuvent aussi être mis à profit. Par exemple, une personne qui fait de la peinture ou de la danse peut venir donner aux enfants un atelier à ce sujet.

La relation entre le service de garde et l'employeur

Lorsque les administrateurs de *Mes premiers pas* ont approché Boutique Tricot pour louer des locaux, l'entreprise comptait plusieurs parents parmi ses employés, dont certains qui habitaient loin de leur lieu de travail. Le service de garde et l'entreprise ont alors pensé qu'il était possible de conclure une entente afin d'aider ces parents. Certains des employés étaient d'ailleurs déjà des clients du service de garde.

Au cours des cinq premières années de leur association, la garderie *Mes premiers pas* n'a pas payé de loyer à Boutique Tricot. Actuellement, la subvention de fonctionnement du ministère québécois de la Famille et de l'Enfance couvre la presque totalité du loyer.

Aujourd'hui, sa relation avec Boutique Tricot facilite bien des choses pour le CPE. L'entreprise lui fournit du papier, des services de courrier, de conciergerie

CHAPITRE III

et de ramassage des déchets et lui prête des locaux au besoin. À l'occasion, le CPE a recours à l'expertise du personnel de Boutique Tricot dans le domaine des finances, de la gestion et des ressources humaines. Boutique Tricot a également défrayé une partie des coûts d'aménagement du terrain de jeu du CPE.

En contrepartie de cet appui, le service de garde réserve 5 p. 100 de ses places aux enfants des employés de Boutique Tricot. Le fait que certains des employés de l'entreprise commencent leur journée de travail à 7 h a été pris en considération dans la décision d'ouvrir les portes du service de garde à 6 h 30, et ce, même si Boutique Tricot ne détient pas de siège au conseil d'administration du centre.

Selon la directrice actuelle du centre, la relation entre le CPE et Boutique Tricot est plus que financière, il s'agit d'un mode de vie. Les employés dont les enfants fréquentent le CPE viennent les voir à l'heure du midi ou lorsqu'ils jouent dans la cour. Les employés distribuent des friandises aux enfants à l'Halloween et les enfants vont chanter à l'usine pour les employés au temps des fêtes. Les dirigeants

de Boutique Tricot sont invités aux fêtes de fin d'année du service de garde. La directrice se dit très satisfaite des services que lui fournit l'entreprise. Elle trouve que les dirigeants de Boutique Tricot sont à l'écoute des besoins du centre et y répondent bien.

Selon la directrice actuelle du centre, la relation entre le CPE et Boutique Tricot est plus que financière, il s'agit d'un mode de vie.

Pour leur part, les dirigeants de Boutique Tricot sont heureux de louer leurs locaux au CPE *Mes premiers pas* et satisfaits de leur association avec le centre. Selon l'un d'entre

eux, l'entreprise n'offrirait probablement pas le même soutien et les mêmes services à un locataire d'un autre type.

Même si le lien entre *Mes premiers pas* et Boutique Tricot peut sembler assez ténu sur le plan organisationnel comparativement à la situation d'autres services de garde en milieu de travail, l'entente satisfait les deux partenaires. Ce portrait d'un service de garde en milieu de travail démontre qu'un employeur n'a pas à débours des sommes faramineuses pour faciliter la vie de ses employés et être actif dans son milieu en matière de services de garde.

Centre de la petite enfance La gare de rires Canadien national Montréal (Québec)

La gare de rires a été la première garderie à offrir des services aux employés d'une société d'État fédérale. Elle constitue un exemple du soutien continu apporté par un employeur à un service de garde en milieu de travail.

L'employeur

La Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN) a été créée par le gouvernement fédéral entre 1919 et 1923 et est demeurée une société d'État jusqu'à sa privatisation en 1995. À l'heure actuelle, la société compte 23 500 employés répartis un peu partout en Amérique du Nord. Le siège social du CN, où travaillent près de 3 000 employés, est situé à Montréal. Les femmes représentent 16 p. 100 de l'effectif.

Les employés du CN qui travaillent dans la région de Montréal ont des horaires de travail variés, allant de l'horaire typique de 9 h à 17 h au travail par postes, en passant par le travail de fin de semaine, de soir et de nuit. Le CN emploie des travailleurs permanents à temps plein, des travailleurs à temps partiel, des travailleurs saisonniers et des contractuels.

Le service de garde

Historique

En 1984, à la suite de suggestions répétées de la part des employés, la direction du CN a demandé à son service de l'équité en emploi d'élaborer un projet de service de garde en milieu de travail. Les personnes qui ont participé au projet ont examiné différents moyens d'offrir aux employés de l'aide en matière de services de garde (offrir des services d'aiguillage, mettre sur pied une garderie, acheter des places dans des garderies existantes, offrir une aide financière pour les frais de garde, etc.). Elles en sont venues à la conclusion que la mise sur pied d'une garderie constituait la solution la plus pratique pour les employés du CN et la moins coûteuse à long terme pour l'entreprise. Une fois le projet accepté par la haute direction, la mise sur pied de la garderie a été confiée au service de l'équité en emploi, et, en 1986, *La gare de rires* ouvrait ses portes.

Fonctionnement du centre

La gare de rires est une corporation sans but lucratif gérée par un conseil d'administration composé de sept membres : cinq parents élus par l'assemblée générale des parents, la directrice du service de garde et une représentante du CN. Un membre du personnel du service de garde siège au conseil d'administration mais n'y a pas droit de vote.

La gare de rires est située dans l'édifice qui abrite le siège social du CN, au centre-ville de Montréal. Les parents qui travaillent au siège social sont

heureux que le service de garde se trouve sur leur lieu de travail. Ils peuvent aller rendre visite à leurs enfants durant la journée s'ils le désirent et, en cas d'urgence, il est très pratique que le service de garde soit à proximité. L'emplacement du CPE fait aussi l'affaire des parents qui ne sont pas des employés du CN mais qui travaillent au centre-ville de Montréal.

Le CPE est financé par le gouvernement du Québec conformément aux modalités de sa politique sur les services de garde d'enfants⁴. Le CPE a également recours à des programmes d'emploi provinciaux et fédéraux. Le centre accueille 70 enfants, dont 12 nourrissons, et il est ouvert de 7 h 30 à 17 h 45 du lundi au vendredi. Afin que toutes les places soient comblées tous les jours, *La gare de rires* n'offre pas de services à temps partiel. *La gare de rires* offre un environnement et des services bilingues. Les enfants suivent des cours de musique, de danse et de natation.

La relation entre l'employeur et le service de garde

Au cours des 15 dernières années, la relation entre *La gare de rires* et le CN a pris plusieurs formes afin de répondre aux besoins respectifs des deux organisations. Le CN apporte au service de garde un soutien continu et diversifié.

Au départ, le CN a accordé un prêt sans intérêt de 133 000 \$ pour la mise sur pied de *La gare de rires*. L'entreprise a couvert les coûts des rénovations nécessaires pour aménager la garderie, qui s'élevaient à quelque 50 000 \$. Elle

a également offert gratuitement à la garderie les conseils de son service des relations publiques, de son service des finances et de son service juridique. En 1995, *La gare de rires* a entrepris des travaux de rénovation afin d'agrandir sa pouponnière. Le CN lui a alors accordé un prêt de 30 000 \$ et fourni des services de décoration.

La gare de rires paie un loyer au CN, que l'entreprise lui rembourse immédiatement. Les ordinateurs que le personnel et les enfants de *La gare de rires* utilisent sont un don du CN. L'entreprise s'occupe également de la conciergerie et des réparations courantes. À la fin de l'année, le CPE fait préparer ses états financiers par le cabinet d'experts-comptables qui prépare ceux du CN, et c'est le CN qui paie la facture.

En contrepartie, les places de *La gare de rires* sont accordées en priorité aux enfants des employés du CN. Les règlements du CPE stipulent qu'au moins 70 p. 100 des places doivent être occupées par des enfants dont l'un des parents travaille pour le CN. À l'été 2000, ces enfants représentaient environ 80 p. 100 de la clientèle.

La gare de rires répond aux besoins ponctuels du CN en matière de services de garde, par exemple dans des situations d'urgence. Ainsi, pendant la tempête de verglas de 1998, le service de garde était ouvert 24 heures par jour. Avant le passage à l'an 2000, un sondage a été réalisé auprès des employés qui devaient travailler le 31 décembre et le 1^{er} janvier afin de connaître leurs besoins en matière de garde d'enfants. Les parents de cinq enfants ont eu recours aux services du CPE à cette occasion.

⁴ Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

The Copper House Husky Injection Molding Bolton (Ontario)

The Copper House constitue un exemple réussi de garderie entièrement intégrée au milieu de travail et financée par l'employeur. En 1998, elle a reçu le prix ontarien Margaret Fletcher pour son leadership et son excellence dans le domaine des soins aux jeunes enfants et de l'éducation préscolaire. *The Copper House* attire de nombreux directeurs des ressources humaines et entreprises qui veulent imiter cette formule innovatrice afin d'en faire bénéficier leur organisation.

L'employeur

Fondé en 1953, Husky Injection Molding fournit des systèmes de moulage par injection à des usines de fabrication de plastique à travers le monde. Ses installations sont situées à Bolton, en Ontario, à Dudelange, au Luxembourg, et à Milton, au Vermont. L'usine de Bolton, où est située *The Copper House*, emploie environ 1 500 personnes, en majorité des hommes, qui occupent des postes de techniciens spécialisés et d'ingénieurs.

Un représentant de la compagnie a souligné que celle-ci s'efforce de gérer de façon proactive son environnement naturel et son milieu de travail de même que ses activités. À cette fin, l'entreprise a mis sur pied à l'intention de ses employés des programmes de promotion de la santé et du mieux-être. Son centre de mieux-être et son centre de conditionnement physique emploient une équipe de spécialistes dont le but est d'aider les employés à rester en santé et en forme. Les programmes de promotion de la santé et du mieux-être permettent de réduire l'absentéisme, de motiver les employés et de les aider à devenir plus productifs.

En plus de ces services, Husky Injection Molding offre à ses employés des programmes plus généraux pour les aider à concilier leur travail et leur vie personnelle. En raison de la nature des activités de la compagnie, les employés peuvent être appelés à travailler le jour, l'après-midi, en soirée ou la fin de semaine. Certains employés peuvent travailler à domicile, occuper un poste à temps partiel ou prendre congé pour des raisons familiales ou personnelles ou encore pour suivre une formation.

La garderie

En 1994, la direction de Husky Injection Molding a décidé d'établir une garderie en milieu de travail. Elle reconnaissait ainsi les besoins des jeunes parents parmi son personnel et le fait qu'une garderie constituait un moyen d'attirer de jeunes professionnels et des techniciens talentueux et de les garder à son service. Après deux années de planification, le projet devenait réalité : en octobre 1996, *The Copper House* ouvrait ses portes.

Les besoins de l'entreprise et la philosophie de sa direction en matière de personnel constituent le fondement des services qu'offre *The Copper House* :

Une main-d'œuvre très qualifiée constitue un avantage stratégique pour une entreprise et lui permet de se démarquer nettement de ses concurrents sur les marchés mondiaux. Afin d'attirer constamment des gens aux talents exceptionnels et de les garder à son service, Husky s'engage à leur offrir un milieu de travail stimulant, des possibilités d'avancement et des services de qualité supérieure. The Copper House s'inscrit dans cet engagement. (Robert Schad, président et chef de la direction)

La garderie *The Copper House* a pour mandat d'aider les parents en ce qui concerne leurs besoins en matière de garde d'enfants. Les personnes chargées de créer et d'établir la garderie ont conçu non seulement un édifice, mais aussi un service qui répond aux divers besoins et demandes des enfants et des parents. Les lieux, à l'intérieur et à l'extérieur de la garderie, ont été soigneusement aménagés en fonction des besoins des enfants sur le plan de la stabilité et de la sécurité. Par exemple, une série de pièces attenantes facilite le déroulement de tous les types d'activités au programme, depuis celles qui s'adressent aux nourrissons jusqu'à celles destinées aux enfants d'âge scolaire.

Gestion et fonctionnement de la garderie

Par l'entremise de son service de l'environnement, de la santé et de la sécurité, la compagnie est la seule propriétaire de la garderie *The Copper House* et en assume entièrement la gestion. La garderie fait partie intégrante de l'entreprise et est considérée comme une de ses nombreuses unités. La gestion quotidienne relève de la directrice de la garderie, mais les décisions importantes doivent être soumises à la considération et à l'approbation de la haute direction de Husky. La compagnie a réglé la totalité des coûts de mise sur pied de la garderie et n'a reçu à ce titre aucune aide gouvernementale. L'employeur et les frais payés par les parents couvrent les coûts de fonctionnement.

Les employés de Husky Injection Molding ont accès à un centre de documentation qu'ils peuvent consulter dans le cadre d'activités liées à la famille et aux soins des enfants. D'autres ressources leur sont également offertes, comme un groupe d'entraide de mères qui se réunit à l'heure du midi et des cours offerts à tous les employés sur des sujets qui touchent les parents.

Les services de la *Copper House* sont réservés exclusivement aux employés de Husky Injection Molding. Les heures d'ouverture peuvent varier. Elles vont habituellement de 6 h 45 à 19 h, mais la garderie dépanne en tout temps et sans préavis un parent qui doit travailler en dehors de ces heures. Bien que le permis de la garderie lui permette de recevoir 94 enfants, dont 6 nourrissons et 30 enfants d'âge scolaire, 175 enfants y sont inscrits et la fréquentent à temps plein, à temps partiel, de façon occasionnelle (halte-garderie) ou en cas d'urgence. Les enfants d'âge scolaire peuvent, jusqu'à 12 ans, venir à la garderie avant et après les heures de classe, durant les journées pédagogiques, le congé des fêtes, celui de mars et les vacances d'été ou à toute autre occasion si les parents en ont besoin.

Le personnel de la garderie se compose de 23 personnes qualifiées et très professionnelles. En raison de la diversité des besoins des enfants, on a choisi des personnes provenant de diverses disciplines. Toutes possèdent, au minimum, un grade universitaire ou un diplôme en éducation préscolaire. Certains membres de l'équipe ont une expertise et de l'expérience dans le domaine de la stimulation des nourrissons, du langage gestuel et des besoins spéciaux. D'autres peuvent être titulaires d'un brevet d'enseignement décerné par le gouvernement de l'Ontario ou d'un diplôme universitaire en musique, en psychologie ou en études de l'enfant.

La directrice de la garderie possède plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de l'éducation préscolaire.

Services

La recherche a clairement démontré que le succès et la capacité d'apprentissage d'une personne sont directement liés à la qualité des expériences qu'elle a vécues au cours des premières années de sa vie. *The Copper House* offre aux enfants un milieu semblable à celui d'une famille au sein de laquelle ils peuvent s'épanouir. La garderie utilise une combinaison de plusieurs méthodes, notamment les méthodes élaborées par Reggio Emilia et par Maria Montessori.

Husky Injection Molding se soucie de la protection de l'environnement et transmet cette préoccupation aux enfants dès le plus jeune âge. On leur enseigne non seulement à recycler, mais aussi à composter et à jardiner sans avoir recours à des pesticides. Ces activités ainsi que d'autres visent à apprendre aux jeunes enfants à respecter, dans leurs activités quotidiennes, leur environnement et leur collectivité.

Les employés de l'entreprise sont en majorité de jeunes professionnels et des techniciens spécialisés. Les parents apprécient énormément les services que la garderie leur offre, à eux et à leurs enfants. Certains parents se sont vu offrir des postes dans d'autres entreprises, mais ne les ont pas acceptés car ces entreprises n'avaient rien de comparable à *The Copper House* à leur offrir.

Pour répondre aux besoins des familles d'aujourd'hui, qui ont un emploi du temps chargé, *The Copper House* s'efforce dans la mesure du possible de leur offrir un soutien et des services additionnels. Par exemple, des cours de musique et de piano sont donnés à la garderie et une coiffeuse se rend sur les lieux à toutes les six semaines pour

couper les cheveux des enfants. Les parents paient pour ces services, mais c'est l'équipe de la *Copper House* qui se charge de l'organisation. Sur demande, des membres du personnel peuvent travailler en soirée et la fin de semaine pour offrir un soutien additionnel aux parents.

Des ressources sont également disponibles à la garderie pour faciliter la transition de l'école à la garderie et de la garderie à la maison ou aux activités de loisir. La garderie offre, gratuitement, des soupers légers aux enfants inscrits à des activités de loisir. Le personnel se charge également d'emmener les enfants à leurs pratiques de hockey ou de patinage ou à leurs cours de natation. Ce ne sont là que quelques-unes des mesures prises par l'équipe de la garderie pour aider les familles

Au bout du compte, un employé heureux sera plus productif. L'employé et l'employeur sont tous deux gagnants.

à passer plus de temps « de qualité » ensemble. Comme les parents n'ont plus autant à « courir dans tous les sens », ils ont plus de temps à consacrer à leurs enfants.

Les employés de Husky Injection Molding ont accès à un centre de documentation qu'ils peuvent consulter dans le cadre d'activités liées à la famille et aux soins des enfants. D'autres ressources leur sont également offertes, comme un groupe d'entraide de mères qui se réunit à l'heure du midi et des cours offerts à tous les employés sur des sujets qui touchent les parents. La garderie a également invité une conférencière réputée spécialiste de la famille, Barbara Coloroso, et organisé des séances d'information de l'organisation « Child Find », parrainées par la Police provinciale de l'Ontario.

Les parents sont toujours les bienvenus à la garderie. Plusieurs fois par an, tout le monde se réunit à l'occasion d'un déjeuner ou d'un repas-partage auquel on invite les membres de la famille immédiate et de la famille élargie. Le jour de la Saint-Valentin,

CHAPITRE III

la garderie organise une soirée-pyjama pour les enfants afin que les parents aient la soirée à eux. Les enfants soupent à la garderie et sont prêts à se coucher lorsque les parents viennent les chercher vers 22 h. Cet événement est offert gracieusement par le personnel de *The Copper House*.

Il ne s'agit là que de quelques exemples parmi les nombreuses mesures innovatrices prises par l'entreprise pour aider ses employés à concilier une carrière stimulante et leurs obligations personnelles. Au bout du compte, un employé heureux sera plus productif. L'employé et l'employeur sont tous deux gagnants.

CAW Community Child Care and Developmental Services Inc. Les Travailleurs canadiens de l'automobile et les trois Grands de l'automobile Windsor (Ontario)

Le *CAW Community Child Care and Developmental Services* constitue un exemple de la participation d'un syndicat à la création et à la gestion d'une garderie en milieu de travail. Il s'agit également d'un exemple de partenariat syndicat-employeurs qui a donné lieu à une augmentation des avantages dont bénéficient les travailleurs et les travailleuses en matière de garde d'enfants.

Syndicat et employeurs : Leur contribution respective à la garderie

Le syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) représente les employés de Ford du Canada Limitée, de DaimlerChrysler Canada et de General Motors du Canada Limitée. Pour les TCA, les services de garde font partie d'une politique familiale selon laquelle la vie ne s'arrête pas aux portes de l'usine

Le personnel de la garderie est syndiqué et a droit à certains des avantages que les trois Grands offrent à leurs employés.

ou du bureau et les travailleurs sont avant tout membres d'une famille. Au printemps 1987, lors d'une négociation collective, le syndicat a obtenu la création d'un fonds de services de garderies et la mise sur pied d'une garderie. C'était le premier syndicat du secteur privé à négocier pour obtenir des services de garde payés par l'employeur en plus d'être le premier syndicat à négocier des fonds pour construire une garderie qui aurait des places pour les enfants dont les parents font des heures travail prolongées. Bref, ce projet de garderie constituait la première entente importante de ce genre conclue dans le secteur privé au Canada.

En 1999, le syndicat a entrepris le processus de négociation avec l'objectif d'obtenir une subvention améliorée des frais de garde. La nouvelle formule négociée d'assistance aux parents prévoit une aide financière, versée directement au fournisseur de services de garde pour chaque enfant inscrit dans un service de garde sans but lucratif agréée : 10 \$ par jour pour une place à temps plein et 5 \$ par jour pour une place à temps partiel, jusqu'à concurrence de 2 000 \$ par enfant par année. L'aide financière ne doit pas dépasser 50 p. 100 des frais de garde. Pour les employés vivant au Québec, où les parents paient 5 \$ par jour pour les services de garde, le plafond de 50 p. 100 limite la contribution de l'employeur à 2,50 \$ par journée complète⁵. En plus de l'aide accordée aux parents, le syndicat a obtenu la somme de 450 000 \$ pour aider des garderies existantes à élargir leurs services, notamment en prolongeant les heures d'ouverture. Ces projets seront financés par le fonds de services de garde, auquel cotisent les employeurs en fonction des heures

⁵ Des informations supplémentaires sur la politique québécoise en matière de services de garde sont présentées dans la section *Trois politiques provinciales* du présent ouvrage.

rémunérées au taux normal accomplies par leurs employés syndiqués. La convention collective de 1999 a fait passer le taux de cotisation de 4,5 cents à 6,0 cents de l'heure.

Pour aider les employés à conjuguer travail et vie personnelle, les constructeurs d'automobiles offrent aux employés, en collaboration avec les TCA, plusieurs autres avantages, comme un congé d'études, des postes à temps partiel permanents ou temporaires, un horaire variable, des congés personnels payés et des congés rémunérés prévus à l'avance et pouvant aller jusqu'à deux semaines par année.

Dans la foulée de l'entente de 1987, les TCA ont supervisé la mise sur pied de trois garderies : une à Windsor, une à Oshawa et une à Port Elgin. Le présent texte décrit le *CAW Community Child Care and Developmental Services*, situé à Windsor, en Ontario.

Le CAW Child Care and Developmental Services a à cœur de répondre aux besoins particuliers des parents qui travaillent surtout par postes. L'objectif général de la garderie est de fournir des services de garde de grande qualité qui assurent une stabilité aux enfants et s'adaptent aux besoins des familles.

La garderie

Fonctionnement

En 1989, après deux années de planification, le *CAW Community Child Care and Developmental Services* ouvrait ses portes à Windsor. Au départ, les employés de la garderie ont loué une école primaire vacante où ils ont temporairement offert les services de garde. En octobre 1992, la garderie a déménagé dans des installations permanentes dont elle est propriétaire.

Le gouvernement provincial a réglé tous les coûts de la mise sur pied de la garderie de Windsor. Quant au fonctionnement de la garderie, il est financé par les frais de garde, les cotisations des employeurs au fonds de services de garde et une subvention provinciale à titre de complément pour les salaires des employés.

La garderie est une société sans but lucratif. Quatre cadres syndicaux et les présidents des conseils des trois Grands constructeurs automobiles siègent au conseil d'administration de la garderie. Il existe des mécanismes permettant aux parents de participer à l'élaboration des politiques de la garderie.

Le personnel de la garderie est syndiqué et a droit à certains des avantages que les trois Grands offrent à leurs employés. Ainsi, les personnes qui travaillent à temps plein peuvent choisir de travailler à temps partiel. Le personnel peut également choisir de travailler en soirée

en raison des heures d'ouverture de la garderie. Le budget de la garderie comprend des fonds pour le perfectionnement professionnel et les employés peuvent prendre un congé d'études allant jusqu'à un an. Ils ont également accès à des programmes de promotion du mieux-être et de gestion du stress.

Services

Situé à Windsor dans un emplacement central par rapport aux usines des trois grands constructeurs automobiles, le *CAW Community Child Care and Developmental Services* détient un permis de 135 places. Il accueille en tout 172 enfants, dont

certains sont inscrits à temps partiel, qui se répartissent comme suit : 20 nourrissons, 34 bambins, 49 enfants d'âge préscolaire et 35 écoliers qui viennent à la garderie avant et après les heures de classe, au besoin. De plus, 34 écoliers fréquentent la garderie l'été et durant le congé de mars.

Comme les travailleurs de l'industrie automobile peuvent être appelés à travailler en soirée ou la nuit, la garderie est ouverte 20 heures et demie par jour et répond aux besoins de parents qui travaillent selon différents horaires. La garderie s'adapte également aux modifications des horaires de travail des parents. Par exemple, un parent peut faire une rotation, amener son enfant à la garderie le matin pendant deux semaines, puis l'après-midi les deux semaines suivantes. Le *CAW Child Care and Developmental Services* a à cœur de répondre aux besoins particuliers des parents qui travaillent surtout par postes. L'objectif général de la garderie est de fournir des services de garde de grande qualité qui assurent une stabilité aux enfants et s'adaptent aux besoins des familles. La garderie compte parmi ses clients des employés syndiqués et des employés non syndiqués des constructeurs d'automobiles.

La garderie offre des services aux enfants qui ont des besoins spéciaux et a été conçue pour être d'accès facile pour les personnes en fauteuil roulant.

Des services d'ergothérapie, d'orthophonie et de thérapie du comportement sont fournis par des organismes communautaires.

Pour mettre sur pied la garderie de Windsor, les TCA se sont inspirés du modèle de garderie de quartier (le Neighbourhood Hub Model) conçu par la Ontario Coalition for Better Child Care et a discuté de différentes formules de services de garde avec le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. Lorsque la garderie a ouvert ses portes, elle offrait aux parents un programme de garde à domicile comportant différentes options : la garde au foyer (si les parents acceptaient que d'autres enfants se fassent garder dans leur maison), la garde au domicile d'un autre enfant et la garde dans un quartier où vivaient un certain nombre de familles. Le programme a existé de 1990 à 1997, mais a été aboli, principalement en raison du manque de financement gouvernemental. Les éducatrices des différents services de garde à domicile étaient des employés bénéficiant d'excellentes conditions de travail, notamment un salaire élevé et des avantages sociaux additionnels, dont ne jouissent pas habituellement les personnes qui offrent des services de garde d'enfants à domicile.

Studio 123 Early Learning Centre 401 Richmond Ltd. Toronto (Ontario)

Cette garderie a été choisie parce qu'elle constitue un exemple d'un projet coopératif qui offre des services à plusieurs travailleurs autonomes et petites entreprises qui partagent un même lieu de travail. Le projet est l'œuvre d'une femme d'affaires qui a intégré des valeurs communautaires à un projet d'aménagement immobilier. En outre, ce projet illustre comment un organisme ayant une expertise dans le domaine de la garde d'enfants (en l'occurrence la Canadian Mothercraft Society) peut aider un milieu de travail à mettre sur pied une garderie.

Grande protectrice des arts, M^{me} Zeidler a voulu créer, pour les personnes qui travaillent dans le domaine des arts et de la culture, un lieu de travail abordable et adapté à leurs besoins. Ce projet n'était pas qu'une simple affaire immobilière, c'était aussi une façon originale de marier commerce, culture et esprit communautaire.

le domaine des arts et de la culture, un lieu de travail abordable et adapté à leurs besoins. Ce projet n'était pas qu'une simple affaire immobilière, c'était aussi une façon originale de marier commerce, culture et esprit communautaire.

Le groupe hétérogène que forment les locataires du 401 Richmond comprend notamment des architectes, des artistes en arts visuels, des cinéastes, des artistes du domaine du spectacle, des agences artistiques, des scientifiques, des spécialistes des services en ligne pour des organismes à but non lucratif et l'organisme World Literacy of Canada. La plupart des locataires sont des travailleuses autonomes qui n'ont pas droit à l'assurance-emploi lorsqu'elles prennent un congé de maternité. Elles doivent donc retourner au travail quelques mois

seulement après leur accouchement et trouver une garderie qui leur est facilement accessible.

Le 401 Richmond Ltd. : Un milieu particulier pour une garderies

Le 401 Richmond était à l'origine une fabrique d'étain. Cet entrepôt historique situé au centre-ville de Toronto abrite maintenant les locaux de 130 entrepreneurs et travailleurs, qui oeuvrent pour la plupart dans le domaine des arts et de la culture.

Margaret Zeidler, architecte diplômée, a acheté l'édifice centenaire en 1994 et l'a transformé en centre culturel et commercial dont elle loue tous les locaux. Grande protectrice des arts, M^{me} Zeidler a voulu créer, pour les personnes qui travaillent dans

La garderie

Historique

Consciente des besoins de ses locataires et désireuse de leur faciliter la vie, M^{me} Zeidler a décidé, en 1994, d'embaucher une consultante pour étudier la possibilité d'établir une garderie sur les lieux de travail. La garderie constituerait un élément clé d'un milieu de travail qui permettrait aux gens d'être plus productifs et donnerait aux enfants la possibilité d'être exposés aux arts et à la culture dès leur plus jeune âge.

La consultante a effectué un sondage pour évaluer les besoins des locataires de l'édifice et des membres de la collectivité avoisinante. Elle a également organisé des assemblées publiques et une rencontre entre la promotrice immobilière et la Canadian Mothercraft Society (CMS).

Organisme qui promeut le bien-être des enfants depuis 1931, la Canadian Mothercraft Society offre des programmes éducatifs et de soutien aux mères et à leurs enfants, et gère trois garderies, dont deux sont associées à des milieux de travail. Cet organisme a fourni au 401 Richmond Ltd. d'autres services de consultation et il a été décidé par la suite de lui confier la mise sur pied de la garderie. La CMS assurerait également l'administration de la garderie jusqu'à ce que celle-ci puisse voler de ses propres ailes. La transition devait se terminer avant la fin de l'an 2000.

Fonctionnement de la garderie

Les places de la garderie *Studio 123* sont accordées en priorité aux enfants des locataires de l'édifice, mais ses services sont également accessibles aux membres de la collectivité. En ce moment, environ 65 p. 100 des enfants qui fréquentent la garderie ont un parent qui travaille au 401 Richmond.

La promotrice immobilière, M^{me} Zeidler, a fourni les locaux dont la rénovation a coûté environ 50 000 \$. Le personnel de la Canadian Mothercraft Society a prêté pour la réalisation du projet l'équivalent de 15 000 \$ de son temps et l'organisme a fait don à la garderie d'équipements d'une valeur de 10 000 \$. Une campagne de financement a permis d'amasser plus de 75 000 \$ en argent, en produits ainsi qu'en heures et en

services bénévoles offerts par des particuliers, des locataires de l'édifice et des entreprises du quartier. Lorsque la garderie a ouvert ses portes, elle disposait en banque d'environ 18 000 \$.

Le *Studio 123* est une petite garderie qui emploie huit personnes et qui est ouverte de 8 h à 18 h du lundi au vendredi. Elle accueille seulement 28 enfants : 6 nourrissons, 10 bambins et 12 enfants d'âge préscolaire. Les enfants sont inscrits à temps plein ou à temps partiel. Le *Studio 123* offre des services de halte-garderie pour des enfants que le personnel connaît déjà, par exemple des enfants qui ont déjà fréquenté la garderie. Les familles à faible revenu peuvent obtenir des places subventionnées.

Trois choses distinguent la garderie. Premièrement, il y règne un fort esprit communautaire. Les enfants côtoient et sont en contact avec toutes sortes de personnes, que ce soit des occupants du 401 Richmond ou des gens du voisinage. La garderie est dotée d'un aménagement à aire ouverte. Il n'y a pas de murs entre les salles de jeux, ce qui permet aux enfants de connaître les enfants et les éducatrices des autres groupes. Ainsi lorsqu'ils passent d'un programme à un autre, la transition

est plus facile. La garderie a pour philosophie de former des groupes d'âges hétérogènes afin que les enfants s'y sentent comme s'ils étaient dans une famille plutôt que dans un établissement.

La deuxième chose qui caractérise la garderie, c'est l'importance qu'elle accorde aux besoins

de la famille et les efforts qu'elle déploie pour s'y adapter. La garderie utilise les services d'intervention précoce de la Canadian Mothercraft Society pour aider les familles d'enfants ayant des

De trois à cinq fois par semaine, des activités artistiques sont au programme : spectacle d'un artiste invité, visite de l'un des ateliers d'artiste dans l'édifice, etc. Par ailleurs, afin de stimuler leur créativité, on encourage les enfants à utiliser des jouets faits à la main et des matériaux naturels.

besoins spéciaux. Par exemple, un enfant qui semble accuser un retard important sur le plan du développement et de la socialisation vient à la garderie trois demi-journées par semaine.

Finalement, la garderie se démarque par la multitude d'activités artistiques qu'elle offre et qui occupent une place de choix dans l'horaire quotidien. De trois à cinq fois par semaine, des activités artistiques sont au

programme : spectacle d'un artiste invité, visite de l'un des ateliers d'artiste dans l'édifice, etc. Par ailleurs, afin de stimuler leur créativité, on encourage les enfants à utiliser des jouets faits à la main et des matériaux naturels. Tous les jours, les enfants jouent avec des instruments de musique et une fois par semaine une musicienne vient leur donner des cours.

C'est grâce à son personnel que la garderie peut offrir les programmes et services mentionnés ci-dessus. En effet, les critères de sélection du personnel comprennent de l'expérience en éducation préscolaire et un intérêt pour les arts; ainsi, la garderie compte parmi son personnel une professeure de danse qualifiée et une éducatrice qui possède un diplôme universitaire en arts. La directrice travaille depuis 14 ans dans le domaine de l'éducation préscolaire et enseigne pour la Canadian Mothercraft Society dans le cadre de son programme menant à l'obtention d'un diplôme en éducation préscolaire.

Quant aux parents, quatre d'entre eux siègent au conseil d'administration de la garderie. Les parents peuvent venir faire un tour à la garderie et participer à des activités comme la lecture d'histoires; ceux

qui possèdent une entreprise aident la garderie en mettant leur expertise à sa disposition et en donnant des ateliers aux enfants. Des soirées et des activités de financement sont organisées afin de permettre aux parents de se rencontrer et de discuter de questions qui touchent la garderie. Ils sont heureux

que la garderie soit située à proximité de leur entreprise et du fait que cela facilite les choses pour les mères qui allaitent. La présence des enfants rend le

401 Richmond plus animé et l'absence de formalités dans les relations entre le personnel et les parents fait en sorte que l'on s'y sent un peu comme à la maison.

La garderie fonctionne comme les gens l'avaient prévu au début du projet. Toutefois, elle est actuellement aux prises avec des difficultés financières. Comme le *Studio 123* ne reçoit pas de subventions à titre de complément pour les salaires des employés, son budget est serré. La situation se répercute sur les frais imposés aux parents et sur les salaires versés aux employés. Le programme d'activités artistiques a été élaboré à l'aide d'une subvention unique accordée par la Fondation Trillium et, si l'on veut qu'il continue d'exister, il faudra trouver d'autres sources de financement.

Malgré ses difficultés financières, le *Studio 123* est une composante vitale du 401 Richmond. Le fort esprit communautaire qui y règne et la créativité des artistes et des autres locataires se traduiront sans aucun doute par des efforts soutenus pour trouver des façons d'aider la garderie à poursuivre ses activités.

Malgré le succès de la garderie, il reste encore des difficultés à surmonter.

Au coin des copains — Little One's Corner Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital Sudbury (Ontario)

La garderie *Little One's Corner — Au coin des copains* a été choisie en raison de sa formule innovatrice qui combine la prestation de services de garde d'enfants à la participation au programme de l'hôpital destiné aux enfants hospitalisés et à ceux qui fréquentent une de ses cliniques externes.

L'employeur

L'Hôpital régional de Sudbury Regional Hospital (HRSRH) est l'un des plus grands centres tertiaires de référence bilingues en Ontario. Centre régional de ressources et de référence pour environ 690 000 habitants du Nord-Est de la province, l'établissement compte plus de 600 lits et 17 salles d'opération et emploie près de 3 000 personnes.

Établi en 1997, le HRSRH est le résultat de la fusion de trois hôpitaux : le Sudbury General Hospital, l'Hôpital Laurentien et le Sudbury Memorial Hospital. Au sein d'un réseau régional de santé intégré, le nouvel établissement offre à la population de la région de Sudbury et du Nord-Est ontarien des soins de santé complets et coordonnés et l'aide à jouir de la meilleure santé possible.

En tant qu'employeur, l'hôpital promeut les mêmes normes de santé élevées auprès de son personnel. Les employés ont donc accès à des programmes favorisant la santé et le mieux-être et à des programmes de gestion positive du stress. De plus,

afin de les aider à concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs obligations personnelles, l'hôpital leur offre diverses modalités de travail : horaires variables, télétravail, partage de poste et travail à temps partiel. Le personnel de l'hôpital a également accès à une garderie en milieu de travail : *Au coin des copains — Little One's Corner*.

La garderie

Historique

En 1985, un comité a été mis sur pied afin d'établir une garderie à l'hôpital. Le projet avait comme objectifs d'offrir aux parents des services de garde de qualité, de les aider à conjuguer travail et famille et de réduire le taux d'absentéisme lié aux obligations familiales. Le travail du comité a été suspendu à un moment donné, mais il a repris en 1987. Après quatre années de planification et de consultation, la garderie *Au coin des copains — Little One's Corner* ouvrait ses portes en 1991.

Le ministère des Services sociaux et communautaires a payé environ 80 p. 100 des quelque 778 000 \$ qu'il en a coûté pour mettre sur pied la garderie. L'hôpital a payé le reste.

Fonctionnement de la garderie

La garderie *Au coin des copains — Little One's Corner* est située en face de l'hôpital. Elle offre ses services en priorité aux employés de l'hôpital et à d'autres travailleurs qui ont un lien quelconque avec l'hôpital, mais elle accepte également les enfants de la collectivité. Les enfants des employés du HRSRH et des travailleurs qui ont un lien avec l'hôpital forment sa principale clientèle.

Les coûts de fonctionnement de la garderie sont couverts en grande partie par les frais versés par les parents. Le gouvernement régional accorde à

la garderie une subvention à titre de complément pour les salaires des employés, qui représente 7 000 \$ par année par employé, de même que de l'aide financière pour les familles à faible revenu dont les enfants fréquentent la garderie. Les activités de financement qu'organise le comité consultatif des parents constituent une autre source de revenu.

À la garderie, les enfants sont divisés en quatre groupes : les nourrissons, les bambins, les enfants d'âge préscolaire et les écoliers de neuf ans et moins qui viennent à la garderie avant et après les heures de classe. La garderie offre des places à temps plein et à temps partiel, des places partagées, des services de garde temporaire et s'adapte aux horaires variables. Elle est ouverte de 7 h à 18 h.

La garderie est bilingue. Toute la journée, le personnel s'adresse aux enfants dans les deux langues. Mais chaque jour, pendant 20 minutes, on forme un groupe distinct avec les enfants francophones d'âge préscolaire : ils interagissent alors en français et apprennent des chansons en français. Ils prennent également le repas du midi ensemble.

Le comité consultatif des parents compte huit membres qui se réunissent chaque mois en compagnie de la superviseure de la garderie. Le comité prend des décisions sur des questions liées à la programmation, aux sorties, aux activités de financement et de loisir et discute des préoccupations et des suggestions formulées par les parents.

Tous les parents peuvent participer aux sorties et aux activités de loisir, comme la soirée parents/éducatrices, qui a lieu deux fois par an. On les encourage également à assister à des ateliers offerts à la garderie sur différents sujets liés au rôle de parent et aux compétences parentales. Les ateliers sont proposés par les parents ou par le personnel de la garderie.

La relation entre l'employeur et la garderie

La garderie est bilingue. Toute la journée, le personnel s'adresse aux enfants dans les deux langues. Mais chaque jour, pendant 20 minutes, on forme un groupe distinct avec les enfants francophones d'âge préscolaire : ils interagissent alors en français et apprennent des chansons en français. Ils prennent également le repas du midi ensemble.

À la suite de la récente restructuration des services de l'hôpital, la garderie Au coin des copains – Little One's Corner a été associée au service pédiatrique interne de l'hôpital, au Centre de traitement pour enfants et au programme régional de développement de l'enfant pour former le Programme famille-

enfance de l'hôpital. Le service pédiatrique bénéficie du soutien de diverses cliniques spécialisées pour enfants, notamment une clinique sur la fibrose kystique et une clinique de rhumatologie. Le Centre de traitement pour enfants offre une gamme étendue de services de réadaptation à des enfants handicapés physiquement. Le programme régional de développement des nourrissons offre des visites à domicile, des évaluations du développement de l'enfant, de l'aide pour établir des plans de soins et de la formation à l'intention des parents et des personnes qui dispensent des soins à des enfants.

On a regroupé ces services afin de pouvoir effectuer un suivi global des enfants. Ainsi, la garderie n'offre pas seulement des services de garde aux enfants d'âge préscolaire et aux écoliers, mais également des services spécialisés aux enfants handicapés. Des enfants hospitalisés viennent à la garderie accompagnés de membres du personnel qualifiés. Ces visites permettent aux médecins d'évaluer la santé de l'enfant lorsqu'il est en compagnie d'autres enfants.

Dans un cas par exemple, une enfant atteinte d'une déficience motrice avait besoin d'une marchette et d'un professeur particulier pour lui enseigner

le langage gestuel. Une employée du bureau régional de ressources de garde d'enfants — un organisme-cadre qui regroupe les garderies de la région de Sudbury et de Manitoulin — est venue travailler avec le personnel de la garderie pour lui apprendre comment prendre soin de cette enfant. Le personnel a conçu un livre spécial renfermant des images représentant les activités quotidiennes de l'enfant : elle peut donc exprimer ses besoins en montrant du doigt différentes images.

La garderie entretient également des rapports étroits avec de nombreux autres services de l'hôpital, celui des ressources humaines notamment.

The Department of the Future Childcare Centre Le Body Shop Canada Toronto (Ontario)

Le Body Shop est une compagnie connue pour son engagement dans diverses campagnes d'action sociale. L'établissement d'une garderie pour les employés de son bureau principal au Canada et pour les employés de ses magasins de détail de la région de Toronto fait donc partie de la culture de l'entreprise. Le portrait qui suit illustre comment le siège social d'une multinationale peut influencer ses bureaux principaux dans différents pays pour ce qui est des services et des avantages sociaux offerts aux employés.

L'employeur

En 1976, le premier magasin Le Body Shop ouvrait ses portes à Brighton, en Angleterre. Anita Roddick, entrepreneure fondatrice de la compagnie, avait repéré un créneau dans le marché pour des produits de soins de la peau et des cheveux à base d'ingrédients naturels. Le Body Shop a connu un essor rapide : il est passé de la petite boutique de Brighton à un réseau mondial de magasins. Le franchisage a permis une croissance rapide et une expansion mondiale. La compagnie compte actuellement 1 600 boutiques et emploie plus de 4 000 personnes dans le monde entier.

En 1980, Le Body Shop a ouvert une première franchise au Canada et il compte maintenant 126 boutiques d'un bout à l'autre du pays, dont plus de 50 sont situées en Ontario.

En plus de fabriquer et de vendre des produits de beauté à base d'ingrédients naturels, Le Body Shop Canada fait campagne pour des causes qui reflètent

les valeurs auxquelles tient l'entreprise. Par exemple, la compagnie est engagée socialement envers la cause des femmes, les droits de la personne et la protection de l'environnement. En 1994, Le Body Shop Canada a reçu un prix pour sa campagne contre la violence familiale. La même année, Le Body Shop a instauré une politique offrant un congé de paternité à tous les employés admissibles. *The Department of the Future Childcare Centre* est également issu de cette culture d'entreprise.

La garderie

Historique

En 1990, une garderie a ouvert ses portes au siège social de l'entreprise, The Body Shop International, en Angleterre. L'idée a été bien accueillie par le bureau principal de Le Body Shop au Canada, situé à Don Mills, en Ontario, qui a décidé d'établir sur place une garderie pour les enfants de ses employés.

En 1993, environ 25 consultants externes et internes ont travaillé à tous les aspects entourant l'aménagement de la garderie. En 1994, *The Department of the Future Childcare Centre* a ouvert ses portes, dans l'édifice abritant le bureau principal de Le Body Shop. Au début quelques enfants seulement fréquentaient la garderie, mais graduellement, leur nombre s'est accru. Les services de la garderie sont avant tout destinés aux enfants des employés du bureau principal de Le Body Shop et aux enfants des employés de ses magasins de détail. Les enfants de la collectivité peuvent toutefois s'y inscrire.

Fonctionnement de la garderie

The Department of the Future Childcare Centre accueille en ce moment 32 enfants. La garderie offre des places à temps plein et est ouverte de

7 h 30 à 18 h du lundi au vendredi. Il s'agit d'un organisme sans but lucratif géré par un conseil d'administration bénévole auquel quatre parents peuvent siéger.

Les frais versés par les parents constituent la principale source de revenu de la garderie. Les parents d'enfants de la collectivité paient 900 \$ par mois pour faire garder un nourrisson, 825 \$ pour un bambin et 700 \$ pour un enfant d'âge préscolaire. Les employés de Le Body Shop bénéficient pour leur part de tarifs réduits : 700 \$ pour un nourrisson, 650 \$ pour un bambin et 600 \$ pour un enfant d'âge préscolaire.

À l'occasion, la garderie obtient du financement du ministère des Services sociaux et communautaires pour des projets particuliers. Ainsi, elle a reçu 5 600 \$ pour réaménager le terrain de jeu. Elle a également droit à de l'aide pour effectuer des rénovations. En 1999, la garderie a reçu des fonds pour installer de nouvelles toilettes dans le cadre de travaux d'agrandissement réalisés en vue de créer huit places de garde additionnelles.

Le bureau principal a contribué financièrement à la mise sur pied de la garderie et lui fournit en ce moment certains services administratifs, comme la tenue de livres. Cependant, la garderie paie un loyer et s'occupe de l'entretien des lieux.

Les enfants qui fréquentent la garderie ont accès tous les jours à diverses activités : musique, art dramatique, sciences naturelles et activités scientifiques. Deux fois par semaine, dans le cadre du *Rainbow Fun Program*, ils pratiquent des activités physiques. Plusieurs fois par an, les enfants font des sorties spéciales, une visite au zoo ou dans un verger de pommiers. Les dépenses sont couvertes par l'argent provenant des activités de financement organisées par la garderie.

La garderie met en pratique certaines des valeurs chères à l'entreprise, comme le recyclage et la réduction de la consommation d'énergie. Les bambins et les enfants d'âge préscolaire ont leur propre potager et ils apprennent à faire pousser des légumes.

La garderie met en pratique certaines des valeurs chères à l'entreprise, comme le recyclage et la réduction de la consommation d'énergie. Les bambins et les enfants d'âge préscolaire ont

leur propre potager et ils apprennent à faire pousser des légumes.

En plus de siéger au conseil d'administration, les parents peuvent participer de différentes façons aux activités de la garderie. Une mère vend de l'artisanat et fait don de ses commissions à la garderie. D'autres parents accompagnent les enfants lorsqu'ils font des sorties et on encourage les mères des nourrissons à venir visiter leur bébé à la garderie.

La garderie tient compte des différences culturelles et, pour souligner la diversité de sa clientèle, encourage les parents à venir à la garderie pour faire découvrir au personnel et aux enfants leurs fêtes culturelles ou religieuses.

Downs Children Centre Hippodrome Assiniboia Downs Winnipeg (Manitoba)

Le *Downs Children Centre* a été la première garderie en Amérique du Nord à être située sur le terrain d'un hippodrome. Les conditions de travail des personnes qui travaillent à la piste de course sont particulières et le centre a bien réussi à s'y adapter.

Le milieu de travail

L'hippodrome Assiniboia Downs est un organisme à but non lucratif géré par le Manitoba Jockey Club. Plusieurs employeurs y exercent leurs activités, notamment le Manitoba Jockey Club, la Société canadienne du cheval thoroughbred, la Horsemen's Benevolent and Protective Association, des vétérinaires, des entraîneurs et la Commission hippique du Manitoba. Au total, ils font travailler environ 1 000 personnes.

En raison de la nature de l'industrie des courses de chevaux, les horaires de travail varient énormément. Dès 5 h 30, des employés travaillent, alors que d'autres terminent leur journée à minuit. Certains travaillent le jour, d'autres en soirée. Certains employés ne travaillent que les jours où il y a des courses ou par postes, tandis que d'autres font du neuf à cinq. Le nombre de personnes qui travaillent varie également selon la période de l'année. La saison des courses commence au début du mois de mai et se termine au début d'octobre. Le *Downs Children Centre* a adapté son fonctionnement et ses services aux conditions de travail particulières des travailleurs de cette industrie.

La garderie

Historique

Le projet de garderie a vu le jour en 1980. Une personne travaillant à l'hippodrome a écrit au directeur de la Horsemen's Benevolent and Protective Association, un organisme regroupant des employés d'hippodromes, pour lui faire part du fait que ces derniers avaient besoin de services de garde facilement accessibles. Par la suite, un vote a été tenu au sein de l'organisme et le projet a été approuvé par une faible majorité. Un comité a alors été formé pour mettre sur pied la garderie. Le *Downs Children Centre* a ouvert ses portes un an plus tard, en 1981.

Fonctionnement de la garderie

Société sans but lucratif, la garderie possède le statut d'organisme de bienfaisance et est gérée par un conseil d'administration. En vertu des règlements, au moins 40 p. 100 des membres du conseil doivent être des parents qui travaillent à l'hippodrome (habituellement trois ou quatre membres), 10 p. 100 doivent être des parents membres de la collectivité (habituellement un ou deux membres) et 10 p. 100 doivent être des membres du conseil d'administration de la Horsemen's Benevolent and Protective Association (un membre). Un employé de la garderie peut également siéger au conseil. Selon la loi, le conseil d'administration d'une garderie doit compter au moins cinq membres. Le conseil du *Downs Children Centre* compte sept membres, car certains d'entre eux vivent à l'extérieur de la région de Winnipeg et ne peuvent pas toujours assister aux réunions. Le Manitoba Jockey Club et la Horsemen's Benevolent and Protective Association servent de lien entre la garderie et l'hippodrome en tant que lieu de travail.

La garderie est située sur le terrain de l'hippodrome Assiniboia Downs, entre la piste de course et les écuries, dans deux anciennes selleries reliées entre elles et auxquelles on a ajouté une annexe au début des années 90. Aujourd'hui, la garderie occupe pratiquement trois fois plus d'espace que lorsqu'elle a ouvert ses portes. Lorsqu'ils sont dans la cour de la garderie, les enfants voient la piste de course et ils sont heureux de pouvoir observer leurs parents qui travaillent. Comme la garderie est située sur le terrain de l'hippodrome, elle bénéficie de la présence du personnel de sécurité et d'un service d'identification des visiteurs au cours de l'été, ce que la plupart des parents apprécient.

La garderie accepte les enfants de 12 semaines jusqu'à 12 ans. Environ deux tiers des enfants qui fréquentent la garderie ont un parent qui travaille à l'hippodrome; les autres sont des enfants de la collectivité.

En raison de la nature particulière du travail de sa clientèle, le *Downs Children Centre* est appelé à offrir des services spéciaux. Par exemple, il a déjà accepté des nourrissons de moins de 12 semaines après en avoir obtenu l'autorisation de la Direction de la garde de jour pour enfants du ministère des Services à la famille du Manitoba. Cette mesure peut s'avérer nécessaire dans le cas de mères qui allaitent et dont le bébé doit se trouver à proximité ou lorsque la mère n'a pas droit à des prestations de maternité et doit revenir travailler peu de temps après l'accouchement.

Le nombre d'enfants que la garderie peut accueillir selon son permis varie au cours de l'année en fonction de la saison des courses. Elle peut en

accueillir 34 en hiver et 55 durant la saison des courses et peut accepter jusqu'à 12 nourrissons. Au cours de l'été, quelque 70 enfants sont inscrits à la garderie et y viennent lorsque leurs parents en ont besoin. Les soirs où il y a des courses, la garderie accueille environ 25 enfants. Certaines places ne sont pas comblées afin de pouvoir répondre aux demandes des travailleurs de l'hippodrome en cas de besoin.

Les heures d'ouverture de la garderie correspondent aux conditions de travail de l'industrie des courses de chevaux. La garderie est donc ouverte sept jours par semaine. En hiver, ses heures d'ouverture sont de 7 h à 18 h alors qu'en été (du 15 juin au 1^{er} octobre), elle ouvre à 5 h 30 et ferme ses portes à minuit les jours où il y a des courses, à 19 h le dimanche et à 18 h les autres jours. Les enfants de la collectivité peuvent aussi venir à la garderie les soirs où il y a des courses. Les heures que les enfants passent à la garderie sont fonction des horaires de travail de leurs parents. Ainsi, les enfants dont les parents doivent nourrir les chevaux arrivent à l'heure d'ouverture, partent vers 10 h 30 et reviennent passer la fin de l'après-midi à

Le Downs Children Centre s'est adapté au mode de vie des gens qui travaillent à l'hippodrome. Les deux organismes entretiennent une relation étroite et mutuellement avantageuse sur le plan de l'administration et des services.

la garderie. Certains employés saisonniers qui ne travaillent que l'été inscrivent leurs enfants à la garderie pour cette période seulement. D'autres occupent un autre emploi à Winnipeg durant la basse saison et font garder leurs enfants au Downs Children

Centre toute l'année. Certains travailleurs ne passent que quelques semaines par année à Winnipeg, selon le type de courses auxquelles ils participent. En général, ils communiquent avec le centre à l'avance afin qu'une place soit réservée à leur enfant.

Selon la directrice de la garderie, un grand nombre de personnes qui travaillent à l'hippodrome sont des mères seules. L'existence de la garderie et ses longues heures d'ouverture leur permettent de travailler à l'hippodrome même si elles ont des enfants. Trouver une garderie qui ouvre à 5 h 30 ou ferme à minuit n'est pas chose facile, surtout lorsque les parents ne sont informés de leur horaire de travail que quelques jours à l'avance, comme c'est le cas pour beaucoup de travailleurs dans le domaine des courses de chevaux.

Les enfants d'âge scolaire dont les parents travaillent à l'hippodrome peuvent venir à la garderie avant et après les heures de classe. Le *Downs Children Centre* assure le transport à destination de deux écoles de Winnipeg. Ce service est offert pour ces deux seules écoles, car elles sont à proximité l'une de l'autre et ont des horaires différents.

La relation entre la garderie et l'hippodrome

Le *Downs Children Centre* s'est adapté au mode de vie des gens qui travaillent à l'hippodrome. Les deux organismes entretiennent une relation étroite et mutuellement avantageuse sur le plan de l'administration et des services.

Cette relation comporte plusieurs facettes, outre le fait qu'un représentant de la *Horsemen's Benevolent and Protective Association* siège au conseil d'administration de la garderie et que les places de celle-ci sont réservées en priorité aux enfants des personnes qui travaillent à l'hippodrome.

Lorsque la garderie a été mise sur pied, elle a reçu un prêt sans intérêt de la *Horsemen's Benevolent and Protective Association* en plus d'une subvention du gouvernement manitobain. Le prêt a depuis été remboursé entièrement. Les promoteurs du projet

ont également reçu des dons de certaines des personnes qui évoluent dans le milieu des courses hippiques.

Actuellement, la garderie ne paie pas de loyer et elle reçoit une partie ou la totalité des recettes provenant d'activités qui ont lieu à l'hippodrome au cours de l'année. Parmi ces activités figurent le tournoi de fer à cheval qui se déroule l'été, le *Horsemen's Award Banquet* et le souper annuel du *Jockey Club*. Au cours de certains événements, des tirages ont lieu et la moitié des bénéfices sont versés à la garderie.

Jusqu'en 1993, l'hippodrome était une entreprise familiale. Un organisme sans but lucratif en assure maintenant la gestion. Selon la directrice actuelle de la garderie, ce changement a eu des répercussions sur la relation entre la garderie et l'hippodrome. Aujourd'hui, les profits réalisés par l'hippodrome sont réinvestis dans l'entreprise. Et puisque l'hippodrome est un organisme à but non lucratif, ses administrateurs peuvent être plus généreux envers la garderie. Par exemple, le conseil d'administration de l'hippodrome a fait don à la garderie d'une fourgonnette dont il n'avait plus besoin.

Problèmes et difficultés

Le *Downs Children Centre* doit composer avec les mêmes problèmes que les autres garderies au Manitoba et dans le reste du pays et avec des difficultés qui lui sont propres.

La pénurie de travailleurs qualifiés constitue un grave problème au Manitoba. En 2000, le gouvernement provincial a pris des mesures pour remédier à la situation, dont les résultats devraient se faire sentir dans quelques années. En 1996, comme il avait de la difficulté à trouver du personnel, le *Downs Children Centre* a demandé à la

Commission hippique du Manitoba la permission d'accueillir des enfants dont les parents ne travaillent pas à l'hippodrome. Il pourrait ainsi être ouvert toute l'année et recruter plus facilement du personnel. Il reste toutefois que, comme la garderie reçoit un plus grand nombre d'enfants l'été, elle doit tous les printemps essayer de trouver du personnel temporaire qualifié. Dernièrement, on a réengagé la fondatrice et ancienne directrice de la garderie pour faire du travail administratif. Cette mesure était nécessaire pour permettre à la directrice actuelle de travailler directement avec les enfants, car il avait été impossible de recruter d'autres personnes qualifiées pour s'occuper d'eux.

Comme la plupart des garderies décrites dans la présente étude, le *Downs Children Centre* est aux prises avec des difficultés financières. Le centre

reçoit une subvention provinciale de fonctionnement, mais doit tout de même organiser des activités de financement, comme il a été mentionné ci-dessus. Le centre a également recours aux programmes provinciaux et fédéraux d'emploi d'été pour étudiants.

En raison de son emplacement, le *Downs Children Centre* éprouve des problèmes particuliers. En effet, on ne peut s'y rendre facilement en empruntant les transports en commun, car il n'est pas situé près d'un parcours d'autobus. C'est un obstacle pour recruter des enfants et des employés pour deux raisons : cette situation crée des problèmes d'accessibilité et, comme l'endroit n'est pas très visible, les gens ignorent souvent qu'ils pourraient y trouver un emploi ou une garderie pour leurs enfants.

Kid Gloves Daycare Western Glove Works Winnipeg (Manitoba)

Le *Kid Gloves Daycare* est la seule garderie au Manitoba associée à un milieu de travail dans le secteur privé. Si, à l'origine, la compagnie Western Glove Works a voulu établir une garderie pour offrir des services de garde d'enfants à ses employés, ceux-ci ne les ont pas utilisés en grand nombre une fois la garderie construite. Ce qu'il importe de noter dans la présente description, c'est ce que la garderie *Kid Gloves Daycare* et l'employeur Western Glove Works ont fait pour mieux répondre aux besoins des employés et comment la compagnie a continué à apporter un soutien à la garderie à titre de service offert à la population du centre-ville de Winnipeg. Ce portrait de garderie fait ressortir l'importance de faire une étude de marché approfondie et de mener une consultation minutieuse auprès des employés au cours de l'élaboration de toute proposition visant à mettre sur pied une garderie en milieu de travail.

L'employeur

Western Glove Works est une entreprise du secteur du vêtement qui emploie environ 1 300 personnes dans ses trois installations de Winnipeg. Le personnel affecté à la production et le personnel administratif sont composés majoritairement de femmes. Les manufactures fonctionnent 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Le personnel administratif travaille selon un horaire conventionnel, de 9 h à 17 h, et le personnel affecté à la production fait des quarts de 8 heures ou de 12 heures, parfois en rotation. La plupart des employés de Western Glove Works occupent un poste permanent à temps

plein. L'effectif de l'entreprise et le quartier dans lequel elle est située se caractérisent par une grande diversité culturelle.

La garderie

Historique

Au milieu des années 80, certaines circonstances ont amené la direction de Western Glove Works à envisager la mise sur pied d'une garderie pour ses employés. Premièrement, la compagnie était en pleine croissance et projetait de construire une autre manufacture. Deuxièmement, certains des dirigeants de l'entreprise ayant eux-mêmes des enfants, le projet de garderie les touchait de près. De plus, les épouses de deux des dirigeants possédaient de l'expérience dans le domaine des services de garde ou des services à la famille. Ces hommes étaient donc bien au fait de l'importance et des avantages d'une garderie. Troisièmement, dans le cadre d'un programme de revitalisation du centre-ville de Winnipeg, le projet de garderie a pu bénéficier d'une aide financière de la ville et des gouvernements provincial et fédéral.

Un sondage préliminaire a été mené auprès des employés afin d'évaluer leur intérêt envers un projet de garderie. Ils se sont prononcés fortement en faveur du projet. La direction a donc fait intégrer une garderie dans les plans de la nouvelle usine. Deux comités ont été formés, l'un composé de dirigeants, l'autre, d'employés, surtout du personnel administratif. En avril 1988, le *Kid Gloves Daycare* a ouvert ses portes, environ sept mois après l'inauguration de la nouvelle usine, dans laquelle il est situé. La garderie acceptait en priorité les enfants des employés de l'entreprise et offrait les places libres aux autres familles de Winnipeg.

Fonctionnement de la garderie

La garderie *Kid Gloves Daycare* est située au centre-ville de Winnipeg, dans le bâtiment de l'usine principale de Western Glove Works. L'un des deux autres bâtiments de la compagnie se trouve à environ 1 km de la garderie et l'autre à environ 6 km. Située à l'intersection de deux rues très passantes, la garderie est bien desservie par les transports en commun. Toutefois, le transport en autobus entre la garderie et l'usine qui se trouve à 6 km de là est moins facile.

Le *Kid Gloves Daycare* peut accueillir 50 enfants de 2 à 12 ans. Comme certains des enfants fréquentent la garderie à temps partiel, quelque 55 enfants y sont inscrits, dont 12 enfants d'âge scolaire. À l'instar de certaines autres garderies en milieu de travail, la clientèle du *Kid Gloves Daycare* est composée en majorité d'enfants dont les parents ne travaillent pas pour l'entreprise qui parraine la garderie.

La garderie est située en face d'une école primaire et accueille des enfants d'âge scolaire tous les jours avant et après les heures de classe, le midi, et pendant les vacances de Noël, le congé de mars et les journées pédagogiques. Pendant l'été, le nombre d'écoliers qui fréquentent la garderie augmente; il n'existe pas de camp de jour proprement dit, mais les enfants de 6 à 12 ans font des sorties plusieurs fois par semaine et suivent des cours de natation.

La garderie est ouverte cinq jours par semaine, de 6 h 45 à 18 h 15, soit un total de 11 heures et demie par jour. Régulièrement, des parents demandent à la garderie d'ouvrir le samedi, mais le nombre de personnes intéressées n'est pas assez élevé pour

que la garderie offre des services tous les samedis sans enregistrer un déficit. Il arrive toutefois que la garderie soit ouverte le samedi, lorsqu'un nombre suffisant d'employés de Western Glove Works ont besoin de services de garde. Cela se fait notamment au cours des semaines qui précèdent Noël, car les employés veulent accumuler des heures avant les vacances.

La garderie réserve en général 5 de ses 50 places à des enfants ayant des besoins spéciaux. Au fil des ans, le personnel a acquis des compétences qui lui permettent de s'occuper d'enfants qui ont divers besoins spéciaux.

Le *Kid Gloves Daycare* est géré par un conseil d'administration indépendant, auquel siège le directeur de la garderie, un parent et

trois représentants de Western Glove Works.

Les parents des enfants qui fréquentent la garderie, les membres du conseil d'administration, une personne représentant le personnel de la garderie et une personne représentant le syndicat des employés de Western Glove Works

assistent à l'assemblée générale annuelle.

Au cours des premières années d'existence de la garderie, les dirigeants de Western Glove Works ont dû reconnaître que leurs employés n'avaient pas recours aux services de la garderie autant qu'ils l'avaient prévu.

S'adapter à la clientèle

Au cours des premières années d'existence de la garderie, les dirigeants de Western Glove Works ont dû reconnaître que leurs employés n'avaient pas recours aux services de la garderie autant qu'ils l'avaient prévu. Seuls quatre employés y avaient inscrit leurs enfants. En 1995, grâce à une subvention fédérale provenant de la Caisse d'aide

aux projets en matière de garde des enfants⁶, on a engagé un consultant pour trouver comment l'entreprise pouvait faire changer la situation. L'étude réalisée a donné des résultats instructifs et a incité l'entreprise et la garderie à prendre des mesures pour que les employés aient davantage recours aux services de la garderie.

Selon l'étude réalisée en 1995, il semblerait que le sondage mené avant l'établissement de la garderie n'ait pas permis d'évaluer avec exactitude l'appui que les employés de Western Glove Works accordaient au projet de garderie. L'étude a également permis de constater que les origines culturelles diverses du personnel avaient une incidence sur leurs besoins en matière de garde d'enfants.

Le premier sondage avait été mené en anglais seulement même si la majorité des employés de l'entreprise étaient des immigrantes, pour la plupart d'origine asiatique. L'étude faite en 1995 a par contre été réalisée en plusieurs langues, de sorte que les employés qui comprenaient peu l'anglais ont été en mesure de répondre correctement. Cette étude a permis de découvrir que les employés n'avaient pas reçu suffisamment d'information sur le fonctionnement de l'éventuelle garderie lors du sondage et qu'en conséquence, ils n'avaient pu répondre en toute

connaissance de cause. D'ailleurs certains employés ne savaient probablement pas à l'époque en quoi consistait une garderie au Canada. Le directeur actuel croit que si le sondage avait été plus approfondi et avait été accompagné d'information sur les frais de garde et les politiques régissant le fonctionnement d'une garderie, on n'aurait peut-être pas obtenu un appui aussi fort en faveur du projet de la part des employés.

Une des raisons pour lesquelles les employés sont si peu nombreux à utiliser les services de la garderie, et que l'étude de 1995 a permis de découvrir, est la peur qu'éprouvent certains

parents immigrants de voir leurs enfants assimilés linguistiquement et culturellement. Ils préfèrent donc que ce soit un membre de la famille, la grand-mère par exemple, qui s'occupe de leurs enfants plutôt que de les inscrire dans une garderie anglophone. Cette personne peut ainsi leur transmettre la langue et la culture de leur famille. Souvent, les parents inscrivent leurs enfants dans une garderie quelques mois ou un an avant l'entrée à la maternelle afin qu'ils puissent apprendre

l'anglais. Certains d'entre eux envoient leurs enfants à la garderie à temps partiel afin qu'ils puissent fréquenter d'autres enfants.

L'entreprise et la garderie ont révisé leur stratégie pour transmettre aux employés de l'information sur la garderie afin de tenir compte de la diversité culturelle qui caractérise l'effectif de l'entreprise. On a produit des publications et des vidéos décrivant la garderie, en anglais, et on les a fait traduire dans les cinq langues les plus couramment parlées par les employés. On a installé un tableau d'affichage dans chacune des trois manufactures afin d'informer les employés de ce qui se passe à la garderie.

⁶ Créée en 1988, la Caisse était un programme de sept ans que le gouvernement fédéral avait pourvu d'un budget de 98 millions de dollars pour la recherche et le développement. Son objectif consistait à créer une base de connaissances sur les services de garde canadiens en vue d'en améliorer la qualité. La Caisse a financé l'élaboration de nouveaux modèles de programmes ainsi que de matériel de formation et d'éducation publique. Cette initiative a pris fin en mars 1995.

À la lumière des recommandations de l'étude réalisée en 1995, les dirigeants de Western Glove Works et le personnel du *Kid Gloves Daycare* ont adopté des mesures pour encourager les employés à avoir davantage recours aux services de la garderie.

L'entreprise et la garderie ont révisé leur stratégie pour transmettre aux employés de l'information sur la garderie afin de tenir compte de la diversité culturelle qui caractérise l'effectif de l'entreprise. On a produit des publications et des vidéos décrivant la garderie, en anglais, et on les a fait traduire dans les cinq langues les plus couramment parlées par les employés : le tagal, le vietnamien, le mandarin, le lao et le panjabi. On a installé un tableau d'affichage dans chacune des trois manufactures afin d'informer les employés de ce qui se passe à la garderie.

Tout à la garderie est fait dans une optique multiculturelle. Les jouets, les livres et les affiches reflètent la diversité culturelle qui caractérise les enfants qui fréquentent le *Kid Gloves Daycare*. Le personnel de la garderie provient également de divers groupes culturels et linguistiques. La diversité culturelle est autant une caractéristique de la population entourant Western Glove Works qu'une propriété du personnel de l'entreprise. On retrouve également dans la collectivité une importante population autochtone. L'approche multiculturelle répond donc aux besoins de la collectivité en même temps qu'à ceux du personnel de Western Glove Works.

En réponse aux préoccupations exprimées par les employés au sujet des frais de garde, Western Glove Works a établi un régime de subvention pour ses employés qui utilisent les services de la garderie. Au début, la compagnie payait 1 \$ par jour pour chacun des enfants de ses employés inscrits à la garderie. Elle donne maintenant 2,10 \$ par jour

(ou 42,00 \$ par mois) pour chaque enfant. Les travailleurs qui ont droit à la totalité de la subvention provinciale pour les services de garde d'enfants et dont les enfants fréquentent la garderie à temps plein voient leurs frais de garde passer de 48,00 \$ à une aide financière de la province, la contribution de la compagnie fait passer les frais de 376,00 \$ à 334,00 \$ par mois. La compagnie paie également la totalité des frais pour deux places de garde d'urgence lorsque ses employés en ont besoin.

Sur le formulaire de demande d'emploi de Western Glove Works, on demande maintenant aux employés éventuels s'ils ont besoin de services de garde d'enfants afin qu'on leur fasse parvenir de l'information sur le *Kid Gloves Daycare*.

Les efforts qu'ont déployés Western Glove Works et le *Kid Gloves Daycare* pour encourager les employés à avoir davantage recours aux services de la garderie ont connu un succès modéré. Le nombre d'employés qui utilisent les services de la garderie est passé de quatre à sept. Cependant, les efforts consentis pour rejoindre les différentes communautés culturelles ont amené les employés à utiliser d'autres ressources que la garderie met à leur disposition, notamment de la documentation sur les divers aspects du développement de l'enfant et de l'information sur les services de garde en général.

La relation entre la garderie et l'entreprise

La relation entre le *Kid Gloves Daycare* et Western Glove Works prend plusieurs formes, dont certaines ont été mentionnées ci-dessus — la priorité accordée aux enfants des employés, le programme de subvention, la présence de représentants de la compagnie au sein du conseil d'administration, le droit de vote accordé au syndicat des employés à

l'occasion de l'assemblée générale annuelle, les tableaux d'affichage installés aux trois usines, les services de garde offerts le samedi au besoin et les frais que paie la compagnie pour des places que les employés utilisent en cas d'urgence.

Le loyer constitue un autre aspect de la relation qui unit la garderie et l'entreprise : le *Kid Gloves Daycare* paie un loyer annuel de 19 000 \$ à Western Glove Works. Toutefois, selon le directeur, la garderie reçoit en retour l'équivalent de 30 000 \$ à 35 000 \$ de services de la part de Western Glove Works. Les services fournis comprennent notamment les services de conciergerie et l'entretien des locaux et du terrain, les fournitures de bureau et les produits d'entretien ainsi que l'utilisation d'équipement comme le photocopieur et le télécopieur.

Une fois par an, au temps des fêtes, Western Glove Works sollicite des dons en argent ou en équipement auprès de ses fournisseurs et de certains de ses clients, ce qui rapporte chaque année entre 4 000 \$ et 10 000 \$ à la garderie.

Difficultés

Le *Kid Gloves Daycare* connaît les mêmes difficultés que les autres garderies du Manitoba pour ce qui est de recruter du personnel qualifié. Les personnes qui possèdent une formation dans le domaine de la garde d'enfants sont avantagées : elles peuvent choisir le service de garde où elles veulent travailler. Certaines d'entre elles préfèrent une garderie située en banlieue ou dans une

petite ville plutôt qu'une garderie comme le *Kid Gloves Daycare* qui se trouve au cœur d'une grande ville, avec le lot de problèmes sociaux et économiques que cela implique.

L'association de Western Glove Works avec la garderie contribue à projeter une image positive de la compagnie dans la collectivité et auprès de ses clients.

D'après le directeur, la garderie n'éprouve pas de difficultés financières importantes pour l'instant. Cependant, en raison de la pénurie de personnel qualifié dans la province, on doit administrer la garderie très prudemment. Afin que la garderie

puisse offrir à son effectif des conditions de travail compétitives, chaque dépense fait l'objet d'un examen minutieux. Le sens aigu des affaires des représentants de Western Glove Works qui siègent au conseil d'administration de la garderie constitue un atout précieux pour la gestion de la garderie.

La situation financière de la garderie ne lui permet pas de rénover ses locaux, ni d'offrir des repas chauds ou un service de transport, comme le font certaines autres garderies au Manitoba. Ce sont là deux services que les parents aimeraient bien que le *Kid Gloves Daycare* offre à leurs enfants.

* * *

Le portrait tracé ci-dessus démontre l'importance de réaliser une étude de marché approfondie et de très bien comprendre les besoins des employés lorsque l'on met sur pied une garderie en milieu de travail. Il est également important de réaliser une évaluation et d'adapter les services en fonction des résultats obtenus. Ce portrait illustre aussi comment un employeur peut continuer à appuyer une garderie en milieu de travail, même si la clientèle n'est pas tout à fait celle qui était visée au début du projet.

Même si les employés ne sont pas nombreux à utiliser les services du *Kid Gloves Daycare*, les dirigeants de Western Glove Works considèrent leur association avec la garderie de manière positive. Elle contribue à projeter une image positive de la compagnie dans la collectivité et auprès de ses

clients. Au lieu de dire qu'elle fournit des services de garde à ses employés, Western Glove Works peut souligner le fait qu'elle contribue à offrir des services de garde d'enfants de qualité aux familles du centre-ville de Winnipeg.

Souris Valley Child Care Corporation South Central Health District Weyburn (Saskatchewan)

La garderie *Souris Valley Child Care Corporation* offre ses services au personnel du Souris Valley Extended Care Centre ainsi qu'à d'autres familles de Weyburn qui habitent dans le quartier où est située la garderie. Celle-ci offre au personnel infirmier et aux autres parents des services adaptés à leurs besoins changeants, notamment en ce qui a trait aux heures d'ouverture prolongées.

L'employeur

Le Souris Valley Extended Care Centre est un établissement de soins de longue durée administré par le district de santé South Central. Les patients sont en majorité des personnes âgées, mais le centre héberge également des personnes souffrant de handicaps physiques ou mentaux. Le personnel du centre est composé en majorité de femmes, dont plusieurs travaillent par postes ou à temps partiel.

La garderie et le milieu de travail

Historique

En 1994, un groupe d'infirmières ayant de jeunes enfants et travaillant au Souris Valley Extended Care Centre a eu l'idée d'établir une garderie sur place. Une évaluation des besoins effectuée dans la collectivité et au sein du personnel de l'établissement a permis de constater qu'il existait bel et bien un

besoin pour ce genre de service. En 1996, après deux années d'efforts communs de la part des diverses parties intéressées, la garderie *Souris Valley Child Care Corporation* ouvrait ses portes. Le financement initial provenait principalement du gouvernement provincial, mais le district de santé South Central y a également contribué.

Fonctionnement

La *Souris Valley Child Care Corporation* est un organisme sans but lucratif. Située dans l'édifice qui abrite le Souris Valley Extended Care Centre, la garderie est ouverte de 6 h à 21 h du lundi au samedi. Les enfants la fréquentent à temps plein, à temps partiel ou de façon occasionnelle. Quatorze enfants d'âge scolaire viennent à la garderie après l'école et le samedi. La garderie peut accueillir jusqu'à 41 enfants en même temps. Comme elle offre des horaires flexibles, près de 50 enfants y sont inscrits.

Le district de santé South Central fournit gratuitement à la garderie environ 90 p. 100 des services d'entretien. Il paie les frais de chauffage, l'électricité et l'eau. Pour sa part, la garderie paie les services de buanderie et le nettoyage mensuel du plancher. Le financement des activités quotidiennes est couvert par une subvention provinciale et par les frais que versent les parents. La garderie paie un loyer à la Saskatchewan Property Management Corporation.

Lorsqu'elle a ouvert ses portes en 1996, la garderie offrait des services 24 heures par jour, 7 jours par semaine. Depuis, les heures d'ouverture ont été réduites graduellement au fil des ans. Même si au départ des parents avaient indiqué avoir besoin d'un service offert 24 heures par jour, le peu de personnes qui ont utilisé cette possibilité, tant parmi le personnel du district de santé que parmi les

parents de la collectivité, a fait en sorte que la garderie ne pouvait plus se permettre financièrement de rester ouverte jour et nuit (ce service avait été utilisé à trois ou quatre reprises seulement).

Lorsque les heures d'ouverture ont été réduites une première fois, et fixées de 6 h à minuit du lundi au samedi, les parents, surtout ceux de la collectivité, ont eu davantage recours aux services de la garderie pendant la soirée. Lorsque les familles qui faisaient garder leurs enfants en soirée ont déménagé, les heures d'ouverture ont de nouveau été réduites. La fermeture a été fixée à 21 h, ce qui correspond à l'horaire en vigueur actuellement. Ces heures semblent répondre aux besoins de la plupart des utilisateurs actuels. Peu d'employés du district de santé amènent leurs enfants à la garderie lorsqu'ils travaillent la nuit; ils préfèrent les laisser à la maison avec leur conjoint. La plupart des infirmières qui font garder leurs enfants à la garderie le font de façon occasionnelle. Comme elles travaillent par postes, certaines infirmières inscrivent leurs enfants pour les trois quarts d'une place. Un tarif spécial a été établi pour les parents dans cette situation.

Même si la garderie n'accorde pas la priorité aux employés du district de santé South Central pour ce qui est de l'attribution des places, leurs enfants représentent 25 p. 100 de la clientèle de la *Souris Valley Child Care Corporation*. Selon la directrice, cette situation est probablement attribuable au bouche à oreille et au fait que la garderie soit située dans l'édifice où ils travaillent.

* * *

Lorsque l'on compare la relation qui existe entre la garderie et le *Souris Valley Extended Care Centre* à celle qui unit d'autres garderies et employeurs, on pourrait dire qu'elle n'est pas particulièrement étroite sur le plan de la gestion. Cependant, comme la garderie est située dans le même édifice que le centre et offre des heures d'ouverture prolongées, elle constitue une solution de garde pratique pour le personnel. En outre, la garderie a adapté ses services afin de répondre aux besoins de sa clientèle au fur et à mesure qu'ils évoluaient.

Conclusion

Les garderies en milieu de travail ne représentent qu'une petite partie des services de garde d'enfants au Canada. Elles existent cependant depuis plusieurs décennies et l'accroissement de leur nombre au cours des 10 dernières années montre qu'elles répondent à un besoin tant pour les entreprises et les syndicats qui les parrainent que pour les travailleurs et les travailleuses.

Les garderies en milieu de travail offrent aux parents des avantages importants : le fait que les enfants soient gardés près du lieu de travail de leurs parents facilite les trajets à l'aller et au retour et permet aux parents de réagir plus rapidement en cas d'urgence; les parents sont rassurés de savoir que leur enfant n'est pas loin; certaines garderies permettent aux parents de venir voir leur enfant pendant la journée, ce qui est particulièrement appréciable pour les mères qui allaitent. Comme le montrent un certain nombre d'exemples à l'étude, les garderies peuvent adapter leurs heures d'ouverture et leurs modalités d'inscription aux horaires de l'entreprise. Dans les régions où la demande de places en garderie est élevée et dépasse l'offre de places disponibles, les garderies en milieu de travail offrent des places additionnelles, ce qui aide les parents à trouver un service de garde pour leurs enfants.

Les employeurs sont de plus en plus conscients du fait que leurs employés doivent concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs responsabilités personnelles; une garderie en milieu de travail peut s'intégrer à une politique générale qui favorise cette conciliation. Pour l'organisme parrain, l'établissement d'une garderie en milieu de travail représente un investissement en ressources humaines — dont l'employeur retire plusieurs avantages. Par exemple, dans certains cas, la garderie facilite le recrutement et aide l'entreprise à conserver son personnel. L'accès à des services de garde situés sur le lieu de travail ou à proximité peut réduire le stress et les maladies qui en découlent, l'absentéisme et les retards. Il peut aussi rehausser le moral, la motivation, la productivité et la loyauté des employés. Tous ces avantages peuvent contribuer de façon marquée au rendement de l'organisation.

Les employeurs qui parrainent une garderie en milieu de travail profitent aussi d'un avantage moins tangible — mais très important : ils peuvent améliorer leur image de marque auprès de leurs partenaires commerciaux et de leurs clients. Ils renforcent également leur image dans la collectivité, surtout si l'accès à la garderie n'est pas exclusivement réservé aux enfants de leurs employés.

CONCLUSION

Comme le montre l'étude, il n'existe pas de modèle unique de garderie en milieu de travail. Les employeurs et les groupes d'employés qui désirent mettre sur pied une telle garderie ont le choix de nombreuses options.

La relation entre une garderie et un employeur ou un syndicat peut prendre plusieurs formes et être aussi étroite ou distante que les différents partenaires le souhaitent. Elle peut se modifier au fil du temps en fonction de l'évolution des besoins, des capacités et des priorités des partenaires, par exemple, une évolution des besoins de l'employeur, de l'industrie (période difficile, croissance soutenue, restructuration, etc.) et de l'effectif (vieillesse ou rajeunissement, pénurie de main-d'œuvre qualifiée, etc.). La relation peut se resserrer ou, au contraire, décliner et même prendre fin. Pour mieux répondre à l'évolution des besoins, des capacités et des priorités des partenaires, cette relation peut aussi changer sur le plan de la nature de l'aide et des services échangés.

L'établissement d'une garderie en milieu de travail se fait peut-être plus facilement dans certains contextes, notamment les organismes publics ou les sociétés qui ont un grand nombre d'employés. Cependant, certains des cas à l'étude ici ont montré qu'il est possible d'élaborer dans divers contextes des modèles de garderie qui tiennent compte du caractère particulier d'un milieu de travail et des exigences auxquelles doivent se conformer les employés. Des facteurs tels qu'un nombre peu élevé d'employés, des horaires variables, de longues heures de travail ou encore la dispersion des employés dans une région ne sont pas des obstacles insurmontables. En fait, ces caractéristiques uniques peuvent même servir de catalyseurs pour mettre en place des services de garde introuvables dans la collectivité.

De nombreuses personnes interrogées dans le cadre de l'étude ont fait observer que certains employeurs et d'autres participants à des projets de création

de garderie avaient été surpris du temps nécessaire à la mise sur pied du service. Alors que certaines garderies ont été créées rapidement et sans grandes difficultés, il a fallu dans certains cas vaincre des obstacles comme des difficultés de financement, l'opposition de certains dirigeants de l'entreprise, l'opposition d'employés ou de syndicats ou encore des problèmes relatifs à la réglementation gouvernementale ou à la recherche d'un emplacement.

La mise sur pied d'une garderie en milieu de travail est un projet qui ne doit pas être pris à la légère et qui doit faire l'objet d'un engagement durable de la part des organismes parrains. Étant donné les investissements nécessaires et les attentes qui seront éventuellement créées, il est nécessaire de bien planifier. La consultation des employés est donc une étape cruciale de la mise en marche du projet. Cette consultation permet de savoir si les employés ont réellement besoin de services de garde d'enfants, si ce besoin justifie la participation de l'employeur et si une garderie en milieu de travail est le meilleur moyen de répondre à ce besoin.

Il est indispensable de faire une étude de marché pour déterminer exactement les besoins et les attentes des employés en ce qui concerne les services de garde d'enfants — notamment en ce qui a trait aux tarifs, aux heures d'ouvertures et aux modalités d'inscription et aux services offerts. Les questions doivent être claires. En effet, une étude de marché mal conçue ou un processus de consultation déficient peuvent être à l'origine de la mise sur pied d'un service qui ne répond pas aux besoins des employés — qui par conséquent ne s'en serviront pas.

L'étude a montré que les politiques de l'État touchant les services de garde en général ont une influence sur les garderies en milieu de travail. Comme pour les garderies en milieu communautaire, certaines politiques gouvernementales sont susceptibles de ralentir la mise sur pied d'une

garderie en milieu de travail et d'en compliquer la gestion. D'un autre côté, certaines politiques peuvent être avantageuses pour ce type de garderie. Ainsi, la politique québécoise sur la garde d'enfants facilite l'établissement de garderies en milieu de travail. En effet, les fonds publics servent à financer la mise sur pied des *centres de la petite enfance* et la construction des installations. De plus, la participation financière du gouvernement au fonctionnement de ces centres les aide à offrir un service stable. Il est donc plus facile pour un employeur ou une organisation syndicale de parrainer un service de garde, car ils ne sont pas obligés d'investir d'énormes sommes d'argent.

Les gouvernements ont aussi un rôle à jouer pour stimuler le débat sur l'établissement de services de garde d'enfants en milieu de travail. Le fait de rendre publiques et facilement accessibles les pratiques exemplaires dans le domaine contribue à cet objectif.

Cet aperçu des garderies en milieu de travail au Canada met en lumière un certain nombre de domaines où des recherches plus poussées pourraient être menées. On peut les regrouper en quatre grands sujets :

- **Recherche sur les options et les approches :** Une garderie en milieu de travail n'est qu'une des possibilités qui s'offre à un employeur ou à une organisation syndicale qui désire aider ses employés ou ses membres dans le domaine de la garde d'enfants. Il existe d'autres possibilités —

notamment des services d'information et d'orientation, une aide financière directe, des fonds spéciaux, des services de garde en milieu familial et des services de garde d'urgence — que l'étude n'a pas examinées en détail et qui pourraient faire l'objet de recherches complémentaires.

- **Étude du rôle des organisations syndicales et des gouvernements :** Des recherches plus poussées sont nécessaires sur les rôles respectifs des syndicats et des pouvoirs publics pour favoriser l'établissement de services de garde d'enfants en milieu de travail.
- **Enquêtes auprès des entreprises et de leurs employés à propos des services de garde d'enfants en milieu de travail :** Ce type de recherche pourrait être utile, par exemple, pour évaluer la rentabilité (coûts-avantages), du point de vue d'un employeur, d'un investissement en matière de services de garde et pour recueillir de nouvelles données sur les besoins et préférences des parents à l'égard de la garde de leurs enfants.
- **Études de cas illustrant ce qui n'a pas réussi :** Il serait utile de disposer de plus de renseignements sur les garderies en milieu de travail qui n'ont pas aussi bien réussi que prévu. Cette information serait utile aux organisations et aux employés qui désirent mettre sur pied leur propre garderie.

Trois politiques provinciales

Cette annexe décrit brièvement trois politiques provinciales qui ont une incidence sur les garderies en milieu de travail. Les politiques des gouvernements de la Saskatchewan et de l'Ontario qui sont présentées ici ont trait précisément aux garderies en milieu de travail. La politique du gouvernement du Québec sur les centres de la petite enfance rend très particulier le contexte dans lequel fonctionnent l'ensemble des garderies québécoises et c'est pourquoi il en est question ici.

On peut obtenir des informations supplémentaires au sujet de ces politiques auprès des gouvernements provinciaux.

Québec

Depuis 1997, le ministère de la Famille et de l'Enfance implante un réseau de centres de la petite enfance à partir de l'ensemble des garderies et des agences de services de garde en milieu familial sans but lucratif. Chaque centre, y compris les garderies en milieu de travail, est administré par une coopérative ou une société privée sans but lucratif et les conseils d'administration sont composés en majorité de parents.

Chacun des centres de la petite enfance a jusqu'en août 2002 pour mettre en place deux types de services : en installation et en milieu familial. Un centre peut compter jusqu'à trois installations accueillant chacune 80 enfants. Les centres de la petite enfance doivent de plus coordonner et contrôler et surveiller des services de garde en milieu familial offerts dans un secteur donné par des personnes qu'ils reconnaissent comme responsables de tels services (pour au plus 250 enfants par centre).

Les centres offrent de la garde à temps plein et de la garde à temps partiel ou encore un seul des deux types de service. Pour mieux répondre aux besoins des parents, ils mettront progressivement à leur disposition de la garde de soir, de nuit ou de fin de semaine, là où le besoin se fait sentir. Ils pourront également mettre sur pied d'autres services à la famille et des services spécialisés, en collaboration avec des organismes sociaux ou d'autres partenaires.

TROIS POLITIQUES PROVINCIALES

Les centres de la petite enfance offrent des places à contribution réduite, soit des places à 5 \$ par jour, à tous les enfants, de la naissance jusqu'à la fréquentation de la maternelle. Des services à contribution réduite sont également disponibles avant et après l'école pour les enfants de 5 à 12 ans, dans certaines écoles primaires et centres de la petite enfance. Une subvention de fonctionnement du ministère de la Famille et de l'Enfance permet de payer presque tous les frais d'exploitation restants. Des places à contribution réduite sont aussi offertes par des garderies à but lucratif qui ont signé une entente avec le ministère de la Famille et de l'Enfance.

Ontario

Le gouvernement ontarien a établi un incitatif fiscal pour les garderies en milieu de travail afin d'aider les entreprises qui mettent sur pied ce genre de garderies ou qui contribuent à l'amélioration des services existants destinés aux travailleurs ontariens.

L'incitatif prend, selon le genre d'entreprise et suivant certaines modalités, la forme d'une déduction appliquée au revenu calculé ou celle d'un

crédit d'impôt remboursable. Les dépenses admissibles sur lesquelles est basé le calcul de l'incitatif sont, à certaines conditions, celles consacrées à la construction ou à la rénovation d'installations et à l'achat d'équipement de terrain de jeu pour une garderie en milieu de travail, ainsi que les sommes versées à ces fins à une garderie non liée à l'entreprise.

Saskatchewan

Le ministère des Services sociaux de la Saskatchewan peut offrir une subvention pour la mise sur pied de services de garde en milieu de travail sans but lucratif ou coopératifs. La subvention est calculée en fonction du nombre de places accordées en priorité aux employés ou qui leur sont réservées. Elle ne doit pas dépasser 50 % des coûts approuvés par le ministre pour la mise en place du service de garde, jusqu'à concurrence de 10 000 \$. Le genre de services fournis peut varier, allant de la garde en milieu de travail aux services d'information et d'aiguillage, en passant par les réseaux de garde en milieu familial.

Questionnaire

Préambule

Bonjour, je m'appelle (nom de l'interviewer). Je travaille au Programme du travail de Développement des ressources humaines Canada. Nous sommes présentement en train de mettre à jour un document que nous avons publié en 1990 intitulé *Les garderies en milieu de travail au Canada*.

Dans ce contexte, nous contactons des services de garde de ce type à travers le Canada pour recueillir de l'information plus récente. Le document que nous préparons va contenir de l'information générale sur les garderies reliées à des milieux de travail et un certain nombre de portraits de services de garde qui se seront démarqués. Seriez-vous intéressée à participer à cette étude ?

Tout d'abord, diriez-vous que votre service de garde est relié à un milieu de travail ?

Explication : Notre définition comprend tout service de garde ayant une relation de près ou de loin avec un ou plusieurs milieux de travail, que ce soit avec un ou plusieurs employeur(s) ou syndicat(s) ou encore avec un promoteur immobilier. Cette relation peut prendre plusieurs formes. Par exemple :

- Assistance financière au démarrage ou pour la gestion quotidienne;
- Don (argent, équipement, terrain, bail emphytéotique);
- Places réservées pour les enfants des employés ou des membres du syndicat;
- Le service de garde fait partie de l'entreprise, appartient à l'entreprise ou est géré par un département de celle-ci;
- Le service de garde appartient au syndicat ou est géré par un département ou un comité de celui-ci;
- Le service de garde est situé sur le lieu de travail ou dans les locaux du syndicat; ou
- L'employeur ou le syndicat fournit la conciergerie ou les services administratifs.

QUESTIONNAIRE

L'employeur et le service de garde

Nous allons commencer par quelques questions sur l'employeur qui est relié à votre service de garde.

1. Quel est le nom de cet l'employeur ?
2. Dans quelle industrie ou secteur d'activité cet employeur œuvre-t-il ?
3. Quel lien existe-t-il entre le service de garde et l'employeur, le milieu de travail ?
4. Les employés sont-ils syndiqués ?
5. (Si les employés sont syndiqués) Le (les) syndicat(s) est-il impliqué(s) dans le service de garde ?
6. Quelle forme prend cette implication ?
7. Le service de garde est-il ouvert à tous les employés ?
8. Quels types d'employés utilisent les services de garde ?
9. Le service de garde est-il ouvert aux enfants de la communauté ?
10. Quelle proportion des enfants inscrits à votre service sont des enfants de la communauté ?
11. Recevez-vous de l'aide financière de la part des différents paliers de gouvernement ?
12. (Si oui) Pourriez-vous me dire de quel(s) palier(s) (municipal, régional, provincial ou fédéral) vient cette aide et quelle forme elle prend ?
13. Est-ce que l'employeur ou votre service de garde offre d'autres services en matière de garde d'enfant comme des services de garde en milieu familial, un service de référence et d'information de l'aide financière ou un camp de jour pendant l'été ?
14. L'employeur offre-t-il à ses employés des programmes de conciliation du travail et de la vie personnelle ? A-t-il une politique officielle à ce sujet ?

Explication : Il s'agit d'une politique ou de toute initiative de l'employeur visant à rendre plus facile pour ses employés la conciliation des exigences de leur emploi avec celles de leur vie familiale et personnelle. Par exemple :

- Le télétravail (travailler à la maison ou ailleurs que dans les locaux de l'entreprise);
- Un horaire de travail flexible;
- Le partage de poste;
- Le travail à temps partiel permanent ou temporaire;
- Des congés pour raisons familiales, personnelles ou de formation;
- Un programme de soins aux aînés;
- De l'aide à la gestion du stress; ou
- Un programme de promotion de la santé et du mieux-être.

Démarrage

Les questions qui suivent vont porter sur l'historique du service de garde.

15. En quelle année votre service de garde a-t-il ouvert ses portes ?
16. En quelle année a-t-on commencé à penser à établir un service de garde ?

17. Comment a débuté le projet, qui l'a initié et pourquoi ?
18. Y a-t-il eu consultation des employés durant l'élaboration du projet ?
19. Dans quel climat s'est fait la mise sur pied du service de garde ?
20. D'où ou de qui venait le financement de départ ?
29. Recevez-vous des demandes de la part de parents pour changer ces heures, les augmenter ou encore les rendre plus flexibles ?
30. Quelles sont les modalités d'inscription possibles dans votre service de garde ?
31. Avez-vous eu des demandes de la part de parents pour que le service de garde offre d'autres modalités d'inscription ?

Fonctionnement

Nous allons maintenant parler du fonctionnement du service de garde.

21. Quelle entité légale administre le service de garde ?
22. Où se situe le service de garde par rapport au lieu de travail des employés ?
23. Recevez-vous des commentaires des parents au sujet de l'emplacement ?
24. Combien d'enfants votre service de garde peut-il accueillir selon son permis ?
25. Combien d'enfants votre service de garde accueille-t-il en réalité ?
26. Quelle est la répartition des places par groupes d'âge ?
27. Selon les informations que vous possédez, par exemple votre liste d'attente, le nombre de places disponibles et la répartition entre les catégories d'âge répondent-ils aux besoins des parents que vous desservez ?
28. Quelles sont les heures d'ouverture de votre service de garde ?
32. Quelle est l'implication des parents dans le service de garde ?
33. À combien s'élèvent les frais de garde ?
34. Le programme de votre service de garde a-t-il quelque chose de particulier ?
35. Pouvez-vous m'en parler ?
36. (Au Québec) Votre service de garde est-il un centre de la petite enfance ?
37. (Si oui) Offrez-vous ou avez-vous l'intention d'offrir des services de garde en milieu familial ?
38. (Si non) Avez-vous l'intention de le devenir ?

Projets, problèmes et opinions

Dans les prochaines questions, nous aborderons les problèmes que votre service de garde a pu rencontrer au cours de son histoire et les développements à venir pour votre organisation.

39. Pouvez-vous me parler de problèmes que vous avez rencontrés dans le passé ou que vous connaissez actuellement ?

QUESTIONNAIRE

40. Avez-vous fait des rénovations ou agrandi les installations depuis l'ouverture de la garderie ?
41. Avez-vous des projets en ce sens ?
42. Avez-vous changé le programme depuis l'ouverture du service de garde ?
43. Avez-vous des projets en ce sens ?
44. Avez-vous reçu des commentaires des parents sur ce qu'ils aiment particulièrement de votre service de garde ?
45. Avez-vous reçu des commentaires sur des choses à améliorer ?
46. Le soutien de l'employeur a-t-il changé depuis l'ouverture du service de garde ?
47. Pensez-vous que l'employeur pourrait changer son implication dans les mois ou les années à venir ?
48. Connaissez-vous d'autres services de garde reliés à des milieux de travail ?
49. À votre avis, ont-ils quelque chose d'innovateur ?

L'employeur

Nous arrivons à la dernière partie de l'entrevue. Je vais vous poser quelques questions au sujet de l'employeur qui parraine votre service de garde.

50. Combien de personnes travaillent pour cet employeur ?

Catégories :

- 0 à 19
- 20 à 99
- 100 à 500
- 500 et plus

51. S'agit-il d'une main-d'œuvre principalement féminine ?
52. Selon quel type d'horaire les employés travaillent-ils ?
53. L'entreprise emploie-t-elle principalement des travailleurs permanents à temps plein ?
54. Emploie-t-elle des travailleurs à temps partiel ?
55. Des employés saisonniers ?
56. Des employés à contrat ?

Je vous remercie sincèrement de votre collaboration.

Garderies participantes

Confederation Building Day Care Centre
Saint-Jean (Terre-Neuve)

Northwood Child Care Centre
Halifax (Nouvelle-Écosse)

Purdy's Wharf Children's Centre
Halifax (Nouvelle-Écosse)

University Children's Centre
Halifax (Nouvelle-Écosse)

First Steps Child Care Centre
Moncton (Nouveau-Brunswick)

Garderie L'enfant magique
Campbellton (Nouveau-Brunswick)

CPE Aéropuces
Dorval (Québec)

CPE des employés de Bombardier Aéronautique
Dorval, Québec
Saint-Laurent (Québec)

CPE L'anode magique
Rouyn-Noranda (Québec)

CPE L'éveil des chérubins
Rimouski (Québec)

CPE La gare de rires
Montréal (Québec)

GARDERIES PARTICIPANTES

CPE La marelle
Victoriaville (Québec)

CPE La petite station
Montréal (Québec)

CPE La voûte enchantée
Montréal (Québec)

CPE Le petit forgeron
Trois-Rivières (Québec)

CPE Le petit réseau
Montréal (Québec)

CPE Les cablinours
Montréal (Québec)

CPE Les Micropuces
Dorval (Québec)

CPE Les petites cellules
Ville Mont-Royal (Québec)

CPE Les petites puces
Sherbrooke (Québec)

CPE Les p'tits loups
Québec (Québec)

CPE Mère Framboise
Kirkland (Québec)

CPE Mes premiers pas
Montréal (Québec)

CPE Picasso
Montréal (Québec)

CPE Studio 0-5
Montréal (Québec)

CPE Tchou-tchou
Saint-Laurent (Québec)

Au coin des copains — Little One's Corner
Sudbury (Ontario)

BCE Place Child Care Centre
Toronto (Ontario)

CAW Community Child Care and
Developmental Services
Windsor (Ontario)

Centre préscolaire Les enfants de la colline —
Children on the Hill Pre-school Centre
Ottawa (Ontario)

Douglas E. Light Child Care Centre
Toronto (Ontario)

Fashion District Day Care
Toronto (Ontario)

Garderie Lac Dow — Dow's Lake Daycare
Ottawa (Ontario)

Hydro Bright Lights Childcare Centre
Toronto (Ontario)

Les tout-petits de Tupper — Tupper Tots
Ottawa (Ontario)

Mississauga Civic Centre Workplace Day Care
Mississauga (Ontario)

Rideau Employee/Student Childcare Centre
Ottawa (Ontario)

Scotia Plaza Child Care Centre
Toronto (Ontario)

Studio 123 Early Learning Centre
Toronto (Ontario)

The Copper House
Bolton (Ontario)

GARDERIES PARTICIPANTES

The Department of the Future Childcare Centre
Toronto (Ontario)

Waterloo Campus Child Care
Waterloo (Ontario)

York Central Hospital Child Care Centre
Richmond Hill (Ontario)

YTV Child Care Network
Toronto (Ontario)

Downs Children Centre
Winnipeg (Manitoba)

Kid Gloves Daycare
Winnipeg (Manitoba)

SIAST Children's Day Care Centre
Regina (Saskatchewan)

Souris Valley Child Care Corporation
Weyburn (Saskatchewan)

Association of Civic Employees Child
Development Centre
Calgary (Alberta)

Burnaby Children's Centres Society
Burnaby (Colombie-Britannique)

Teddy Bear Daycare
North Vancouver (Colombie-Britannique)

Bibliographie

- Beach, Jane, Martha Friendly et Lori Schmidt. *Work-Related Child Care in Context: A Study of Work-Related Child Care in Canada*, document hors-série n°3, Toronto, University of Toronto, Centre for Urban and Community Studies, Childcare Ressource and Research Unit, 1993.
- Bertrand, Jane. *Guide to Workplace Child Care In Health Care Facilities*, Toronto, George Brown College of Applied Arts and Technology, 1991.
- Canada. Ministère du Travail. *Les garderies en milieu de travail au Canada*, préparé par Margie I. Mayfield, Ottawa, Bureau de la main-d'œuvre féminine, 1990.
- Doherty, Gillian, et autres. *Oui Ça me touche! Une étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie*, étude n° 1, Guelph (Ontario), University of Guelph, Centre for Families, Work, and Well-Being, 2000.
- Doherty, Gillian, et autres. *Oui Ça me touche! Des milieux accueillants où l'on apprend : La qualité dans les services de garde en milieu familial*, étude n° 3, Guelph (Ontario), University of Guelph, Centre for Families, Work, and Well-Being, 2000.
- Goelman, Hillel, et autres. *Oui Ça me touche! Des milieux accueillants où l'on apprend : La qualité dans les garderies au Canada*, étude n° 2, Guelph (Ontario), University of Guelph, Centre for Families, Work, and Well-Being, 2000.
- Lero, Donna S., et autres. *Canadian National Child Care Study. Workplace Benefits and Flexibility: A Perspective on Parents' Experiences*, Ottawa, Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada, 1993.
- Nouveau-Brunswick, Bureau des services à l'enfance. *Childcare: It Works For Everyone. A Handbook on Work-Related Childcare Initiatives for New Brunswick*, Fredericton, ministère de la Santé et des Services communautaires, [1990?].

BIBLIOGRAPHIE

Schmidt, Lori, Martha Friendly et Jane Beach. « Work-Related Child Care Centres in Canada: Private Solutions to Public Policy », *Revue canadienne de l'étude en petite enfance*, 5, 1 (1996) : 47-58.

Société de consultants en garde d'enfants Alquin Inc. *Enquête sur les services de garde en milieu de travail. Sommaire, conclusions et recommandations*, Montréal, Bureau de commerce de Montréal, 1991.