

DES MODES DE GESTION AU SERVICE DE L'ACCESSIBILITÉ ET DE LA QUALITÉ

Deux grands enjeux ont présidé à la création du réseau des CPE et BC et le maintiennent en tension : le soutien aux jeunes enfants dans leur développement et la conciliation famille-travail. Questionner et partager notre gestion des horaires et de la fréquentation les met en relief en même temps que cela nous incite à explorer les principes d'accessibilité et de qualité pour y confronter nos pratiques.

La réflexion avec les gestionnaires, au sein de groupes de travail et de communautés de pratique, a confirmé la nécessité d'un meilleur arrimage entre les dynamiques de gestion et de qualité. Les travaux ont également contribué à faire émerger des enjeux au cœur du travail de direction, mais aussi des clés et des compétences à privilégier pour les dénouer. L'ensemble a pris la forme d'une véritable construction de sens, entre régions et en interaction avec la recherche.

Comment composer avec différents niveaux de préoccupation et différents besoins, en vue de prendre les meilleures décisions possibles et d'opter pour des pratiques de gestion « optimales »? Sur quoi et sur qui s'appuyer pour prendre nos décisions? Comment gérer et accompagner le changement lié à la modification de nos pratiques de gestion des horaires ou de la fréquentation?

Bonne route au cœur de vos pratiques!



ET SI ON CHANGEAIT DE PAIRE DE LUNETTES?

Manon – C'est quoi au juste notre travail? Répondre aux besoins des parents et des enfants ou assurer une saine gestion de notre corporation en respectant les normes du Ministère?

Lucie – Moi je pense que c'est justement tout ça... Composer en fait avec les tensions qu'il peut y avoir entre ces différents besoins ou exigences.

Manon – Toutes ces tensions, elles ne risquent pas de faire de nous des gestionnaires un peu « tendues »!!? En tout cas, je ne trouve pas ça simple du tout...

Lucie – Attends un peu... Des tensions, ça peut être très positif. C'est parce qu'elles existent qu'on se casse la tête pour trouver des solutions, qu'on invente des façons de faire, qu'on développe notre manière d'être souple...

Manon – Je veux bien, mais en se basant sur quoi? Qu'est-ce qui me guide pour les dénouer ces tensions? Mon gros bon sens?

Lucie – C'est sûrement utile si tu ne veux pas que les règles et les normes te mènent par le bout du nez... mais on a aussi une mission, des connaissances et des expériences pour nous orienter.

SUJETS ABORDÉS

Quel sens donner à la gestion des horaires et de la fréquentation?

Rapport aux normes et capacité d'innovation

Des taux de présence auprès des enfants qui préoccupent

Accessibilité et stabilité : une réflexion à partager pour des décisions de qualité

Ce qu'en dit le Programme éducatif

Des INGRÉDIENTS-CLÉS



ÉLABORÉ À PARTIR DE

Thématique

Modalités de gestion en réponse aux besoins des parents

Sous-thématique

Horaires et fréquentation

Matériaux

7 grilles de recension

3 transcriptions de communautés de pratique

11 synthèses d'échanges en tables de gestion

Régions contributrices

Mauricie et Centre-du-Québec

Québec et Chaudière-Appalaches

Est du Québec

Saguenay-Lac-Saint-Jean

Cantons de l'Est

Analyse

Hiver 2009

POUR UN ACCUEIL DE QUALITÉ DONNER DU SENS AUX HORAIRES ET À LA FRÉQUENTATION

Faciliter l'accessibilité

L'accessibilité est une dimension incontournable de la qualité et un principe fondateur du réseau des CPE. La faciliter nécessite de connaître et reconnaître les besoins des familles de son territoire et de son milieu, et engage les gestionnaires à inventer, confronter et adapter leurs pratiques pour y répondre. Outre la souplesse, la rigueur et le sens éthique sont les qualités les plus sollicitées par cet enjeu.

Comment je m'y prends pour faciliter l'accès des parents à nos services? Comment je décrirais notre capacité d'adaptation?

Assurer un maximum de stabilité auprès de l'enfant

La stabilité auprès de l'enfant se traduit tant par des stratégies quotidiennes d'accueil et d'organisation du travail que par l'adoption de pratiques stables et cohérentes. Les stratégies mises de l'avant doivent tenir compte de l'âge, du développement et du contexte de l'enfant en plus d'accorder une attention particulière aux moments de soins, de séparation et de retrouvailles.

Comment je m'y prends pour intégrer les connaissances sur le développement des enfants dans ma gestion des horaires?

Accueillir les parents

Une relation de confiance entre le parent et l'éducatrice est nécessaire à la collaboration éducative. Cela exige un contact direct, quotidien sinon régulier, dans un mode qui tient compte des réalités et besoins des parents. Des rencontres parents-éducatrice de qualité et en nombre suffisant, du temps pour préparer les interventions auprès d'eux et l'explicitation des stratégies visant à assurer un maximum de stabilité soutiennent les parents dans la relation avec leur enfant.

Comment ma préoccupation pour la relation parent-enfant-éducatrice influence-t-elle mes décisions concernant les horaires et la fréquentation?

Soutenir et accompagner le développement professionnel

Plus un travail est exigeant, plus il importe de prévoir des temps de ressourcement, d'analyse des pratiques et d'accompagnement. Ces conditions d'exercice sont essentielles aux éducatrices. La planification des horaires et des formations doit cependant chercher à limiter ou atténuer le plus possible les impacts sur la stabilité auprès de l'enfant.

Comment je m'y prends pour soutenir le développement professionnel en limitant les impacts sur la stabilité?

ANALYSE DE LA RECENSION

Des outils mais surtout des pratiques, partagés en communautés de pratique puis discutés et analysés, au sein de l'équipe scientifique et en interaction avec des gestionnaires sur le terrain.

ENJEU

1

Le rapport aux normes et la capacité d'innovation

La diversité des pratiques recensées témoigne de la volonté et de la capacité des gestionnaires à composer avec les différents niveaux de tension, en vue de prendre les meilleures décisions possibles. L'analyse de leurs propos a permis d'associer une grande habileté dans le dénouement d'enjeux complexes et la mise en œuvre de solutions novatrices à un rapport souple aux normes. Celui-ci doit toutefois être doublé de préoccupations éthiques importantes, pour atténuer les impacts de décisions nécessairement imparfaites.

Se faire confiance dans l'application des règles, élaborer et discuter plusieurs scénarios et prendre le temps d'identifier des critères centrés sur les besoins des enfants sont des clés pour inventer des pratiques de gestion efficaces, adaptées au milieu et qui font consensus.

Comment s'y prendre pour franchir les étapes permettant d'établir collectivement des balises ou des standards quant à la stabilité auprès de l'enfant?

DES TAUX DE PRÉSENCE AUPRÈS DES ENFANTS QUI PRÉOCCUPENT

Des données sur le taux de présence des éducatrices auprès des enfants ont été recueillies et compilées¹. En tenant compte des temps de planification ou de formation, des congés et vacances, leur taux de présence hebdomadaire, lorsqu'elles travaillent 4 jours/semaine, oscille entre 42 et 57,5 %. Des taux plus élevés, entre 76 et 86 %, sont évidemment observés dans les milieux où les éducatrices travaillent 5 jours/semaine ou 9 jours aux deux semaines. Outre le nombre de jours travaillés par semaine, les heures de formation ou de planification pédagogique accordées sur l'horaire de travail auprès des enfants semblent constituer un facteur de variation important.

Taux de présence moyen (horaire de 4 jours) 52,6 %

FACTEURS DE VARIATION DU TAUX DE PRÉSENCE (57 CPE)

	Moyenne	Les + élevés	Les + bas
Congés de maladie (jr/an)	9,2	7,2	11,2
Vacances (jr/an)	16,2	15,2	18
Formation (jr/an)	1,5	0,4	4,2
Planification et réunions (h/mois)	5,8	2,6	12,6

¹ Regroupement des CPE des régions de Québec et Chaudière-Appalaches, 2008.

Accessibilité et stabilité : une réflexion à partager pour des décisions de qualité

Les gestionnaires ont mené de riches discussions autour de la transformation des pratiques d'accessibilité et assurant la stabilité, surtout en regard de la gestion du changement qui les accompagne. Elles ont, dans toutes les régions, mis en lumière l'enjeu de l'implication du conseil d'administration et des équipes de travail dans le processus de prise de décision.

« Comment ouvrir de tels débats, sans perdre le contrôle, et faire en sorte qu'émergent des solutions? »

Partager la réflexion implique d'accepter d'être à la fois dans la construction et dans la confrontation, malgré l'inconfort, et de miser sur l'appropriation collective des enjeux, l'identification de critères et l'élaboration de plusieurs scénarios. Une telle étape enrichit la décision, en plus de la rendre moins contestable parce qu'elle repose sur des consensus.

« L'adhésion à une décision se fait pendant la phase de réflexion collective et non après, lorsqu'on se retrouve dans l'action collective. La réflexion collective permet de faire évoluer les membres d'une organisation dans la même direction. Elle soutient la cohérence dans l'action. » ⁵

Comme décideurs, les gestionnaires doivent s'impliquer dans la discussion et l'animer, ne cédant rien de leurs responsabilités mais permettant à toutes de distinguer clairement mode de travail et mode de décision.

En appui à ces démarches collectives et toujours avec en tête l'objectif d'éviter des décisions basées sur leurs propres valeurs, les gestionnaires ont aussi réaffirmé l'importance des lieux de mise en commun. La complexité croissante de leur travail, la valeur de l'addition des savoirs d'expérience et la recherche de cohésion les motivent à y contribuer.

CE QU'EN DIT LE PROGRAMME ÉDUCATIF ACCUEILLIR LA PETITE ENFANCE

« Un service de garde de qualité est un service qui est capable de reconnaître les besoins des enfants et d'y répondre. C'est également un service qui intervient auprès des enfants en tenant compte de leur niveau de développement. C'est aussi un ou des adultes qui font équipe avec les parents des enfants qui le fréquentent. » p. 7

DES INGRÉDIENTS-CLÉS POUR UNE GESTION OPTIMALE DES HORAIRES ET DE LA FRÉQUENTATION

Des ingrédients ont été identifiés, au fil de l'analyse de la recension et des échanges sur le terrain, comme étant des clés de qualité pour évaluer ou revoir la gestion des horaires et de la fréquentation et mieux composer avec les différents besoins :

DES INGRÉDIENTS-CLÉS

- 1 Je connais et valide régulièrement les besoins des familles qui fréquentent notre milieu et ceux de notre communauté
- 2 Je possède des connaissances sur le développement de l'enfant ou j'ai un accès à celles-ci, et j'en tiens compte dans ma gestion et ma prise de décisions
- 3 J'ai la compétence pour observer la réalité quotidienne de notre milieu et la possibilité de le faire
- 4 J'ai un rapport souple aux règles et aux normes, une grande capacité d'adaptation et suis capable de prendre des risques, mais je m'assure d'explicitier les critères qui balisent nos pratiques
- 5 J'ai de fortes compétences en gestion administrative et financière ou un accès à celles-ci, ce qui soutient la recherche de solutions et l'innovation
- 6 Je n'hésite pas à m'impliquer, avec mon conseil d'administration et mon équipe de travail, dans un processus de réflexion visant l'adhésion à une vision partagée ou l'identification de pistes d'action
- 7 J'assume un leadership responsable et me préoccupe d'équité et d'éthique dans toutes mes décisions, en particulier lorsque sont présentes des tensions
- 8 Je m'investis dans les lieux de mise en réseau et de débats pour contribuer à la recherche collective de solutions, à l'innovation et à la cohérence de nos actions

DES INGRÉDIENTS-CLÉS « RÉSEAU »

- 9 Nous travaillons à établir ensemble des standards et des référentiels communs sur l'accessibilité et la stabilité, sans perdre de vue la diversité des réalités
- 10 Nous interpellons nos partenaires, y compris le Ministère, afin de convenir de règles et façons de faire les mieux adaptées possible aux besoins des parents et des enfants



QUE SAVONS-NOUS? L'IMPORTANCE DE LA STABILITÉ POUR LES JEUNES ENFANTS

Les questionnaires ont fréquemment relevé dans leurs échanges le défi que représentait l'accès à des connaissances validées sur le développement de l'enfant et surtout, leur utilisation dans l'action et au service de la prise de décision. Voici quelques faits saillants qui peuvent avoir un impact sur la gestion des horaires et de la fréquentation [2, 4] :

- 1 Le lien qui s'établit entre l'enfant et sa première éducatrice semble conditionner le type de relations que cet enfant aura avec ses autres éducatrices. Le climat émotionnel qui entoure cette première séparation et la possibilité d'une intégration progressive sont des facteurs qui influencent positivement le lien enfant-éducatrice.
- 2 Jusqu'à deux ans, la stabilité de l'éducatrice de référence est déterminante pour l'enfant qui en a besoin pour supporter l'absence de sa mère et développer une confiance en d'autres adultes.
- 3 La qualité et la constance des interactions, en particulier lors des soins de base (boires et repas, changements de couches, etc.), soutiennent l'établissement de liens significatifs entre l'éducatrice et l'enfant.
- 4 Parce qu'elle le connaît mieux, l'éducatrice régulière et stable est plus sensible et répond plus adéquatement aux besoins de l'enfant.
- 5 La qualité de la relation qui se construit entre l'éducatrice et l'enfant influence sa capacité à apprendre et à se développer.
- 6 Chaque fois que l'adulte change, l'enfant doit s'engager de nouveau dans la construction d'une relation. Si cette expérience se répète trop souvent, il est possible qu'il cesse de s'investir.
- 7 Les enfants qui ont été exposés à un grand nombre de changements d'éducatrice sont moins engagés socialement, passent plus de temps à ne rien faire et performant moins bien aux évaluations langagières.

DES RÉFÉRENCES POUR POURSUIVRE LA RÉFLEXION

- 1 AQCPPE, *Conférence de Suzon Bosse-Platière : Accueillir les enfants des autres*, document audio-visuel, 2008.
- 2 David, M. (dir.), *Le bébé, ses parents, leurs soignants, ères*, 2008 (2001), 168 p. Coll. Dossiers de Spirale.
- 3 Demers, C., « De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », *Gestion*, vol. 24, no 3, automne 2009, p. 131-139.
- 4 Howes, C. et Ritchie, S., « Program practices, caregiver stability, and child-caregiver relationships », *Applied Developmental Psychology*, no 24 (2003), p. 497-516.
- 5 Zara, O., *Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance*, M21 Éditions, 2008, 270 p.

GROUPE D'ANALYSE PRÉLIMINAIRE

Nathalie Hébert (Regroupement des CPE de la Mauricie et du Centre-du-Québec)
Caroline Milhomme (Regroupement des CPE des régions de Québec et Chaudière-Appalaches)
Ginette Hébert (coordination AQCPPE)
Geneviève Issalys (coordination AQCPPE)

MEMBRES CONTRIBUTEURS DE L'ÉQUIPE SCIENTIFIQUE

Guy Bellemare (UQO)
Nathalie Bigras (UQAM)
Gilles Cantin (UQAM)
Christiane Demers (HEC)
Danielle Guay (Direction de la santé publique de Montréal)
Pierre Prévost (Centre 1,2,3 GO!)



LE PROJET ODYSÉE

Le projet Odysée est une vaste entreprise de mobilisation et d'expérimentation scientifique dont la visée est l'enrichissement des pratiques en petite enfance. Le leadership dans ce projet est assumé par l'AQCPPE et le projet est déployé et animé par les regroupements régionaux de CPE.

Concrètement, le projet Odysée contribue à l'atteinte de six cibles :

- 1 Accroître la mise en commun de nos pratiques, connaissances et expertises
- 2 Adopter une pratique réflexive et évaluative à l'égard de nos pratiques
- 3 Interagir avec le monde de la recherche et avec les savoirs scientifiques
- 4 Établir des consensus autour de référentiels communs et sur des standards de qualité
- 5 Renouveler nos modes de développement professionnel et d'accompagnement
- 6 Conserver des traces de nos pratiques et de nos actions pour une meilleure gestion des savoirs