

## Votre garderie est-elle gérée professionnellement?

Le métier de gestionnaire d'une garderie au Québec n'est pas aussi simple qu'il y paraît à la base. Il n'y a qu'à penser au nombreuses règle qui entre en ligne de compte comme la loi sur les services de garde, les règlements, les règles budgétaires, les normes du travail, la loi sur la protection du consommateur, l'équité salariale, la sécurité alimentaire et j'en passe. Dans ce bulletin je vais essayer de discuter de ce qu'est la gestion professionnelle d'une garderie.

Comment se fait-il que des clients du bureau réussissent à faire 320 000 \$ de profit (avec un peu moins de 70 places et sans facturer plus de 7 \$) et d'autres ne font que 100 000 \$ avec 80 places? Il ne s'agit pas simplement de maximiser l'occupation et de faire un contrôle strict des dépenses. Seule une gestion professionnelle de la garderie peut faire la différence. N'oubliez pas qu'une différence dans le profit annuel peut faire une grande différence dans l'éventuel prix de vente de la garderie, le jour venu.



**Philippe Célestin, CA**

Performer! Pour certain, juste l'évocation du concept de performance a une connotation négative. Souvent la culture des CPE (organismes sans but lucratif - OSBL) pousse les gestionnaires à repousser l'idée de performance. Lorsque je parle de performance, on me répond souvent « On n'est pas là pour faire des profits... sur le dos des enfants en plus » ou « ce n'est pas dans notre mission ». En fait, la plupart des gens seront d'accord si on dit qu'il faut toujours essayer de s'améliorer. C'est ça le concept de la performance. C'est de toujours s'améliorer par rapport à soi même. Généralement, les septiques sont confondus, lorsque que je mets en contraste que les enfants du CPE pourraient avoir encore beaucoup plus si le CPE améliorerait sa performance.

Il existe plusieurs approches de gestion, mais ma pratique m'a confronté à trois types d'approche. Il s'agit de l'approche « contrôle des dépenses », l'approche « satisfaction », et l'approche « professionnelle ». Je rencontre ces approches autant dans les garderies que les Centres de la Petite Enfance (CPE). Le choix de l'approche est propre à chacun des gestionnaires. Généralement, plus les gestionnaires sont expérimentés plus ils vont tendre vers l'approche « satisfaction ». Quelques gestionnaires adoptent une approche mixte ou une approche professionnelle.

### **L'approche « contrôle des dépenses »**

Les tenants de cette approche imposent à l'organisation un contrôle strict des dépenses. Généralement, les gestionnaires moins expérimentés vont utiliser cette approche. Cette approche a l'avantage d'être facile à appliquer. Le gestionnaire n'a pas besoin d'être talentueux, ni de connaître toutes les règles, il n'a qu'à dire non à peu près à chaque fois qu'il est temps de sortir de l'argent, c'est tout. Dans ces garderies, le gaspillage est inexistant et on coupe partout où c'est possible. On surveille les assiettes des enfants, on réduit un peu le chauffage (soi-disant par soucis pour l'environnement) et ces gestionnaires coupent les éducatrices s'il y a

#### **MONTRÉAL**

7333, Place des Roseaies, bureau 100, Montréal (Anjou) (Qc) H1M 2X6  
TÉL. : 514-493-FISC (3472) • TÉLÉC. : 514-493-6442  
SANS FRAIS : 1-888-493-FISC (3472)

#### **RIVE SUD**

235, Ave Jean-Baptiste Varin, La Prairie (Qc) J5R 6E5  
TÉL. : (450) 444-4256

trop d'absents un matin. Mais le pire c'est lorsque, les plus audacieux, coupent les coins ronds et prennent des risques « calculés » avec la sécurité des enfants.

Les plus tenaces peuvent finir ainsi par créer des tensions dans l'organisation à tous les niveaux et dégrader à la longue les acquis que la garderie pourrait avoir. Une telle approche crée beaucoup d'insatisfaction et aidera à l'implantation d'un syndicat. Ces gestionnaires créent inutilement des tensions avec les employés qui mineront finalement leur propre satisfaction vis-à-vis leur entreprise. Cette approche, plus ou moins valable à la base, peut aussi se transformer en attitude négative qui aidera à augmenter le nombre de plaintes des parents, qui, par ricochet, créera une occupation plus difficile à maximiser, et favorisera de nombreuses inspections du ministère de la Famille et des aînés (MFA). Finalement, ces gestionnaires augmentent leurs chances de « burnout », et le jour venu, les propriétaires acceptent, un peu fatigués, un prix plus faible pour leur garderie.

### **L'approche « satisfaction »**

Les tenants de cette approche recherchent avant tout à maximiser la satisfaction de tout le monde. Ils ont tendance à avoir une approche plus équilibrée où le contrôle des dépenses fait place à un beaucoup plus de souplesse. Ces gestionnaires se préoccupent surtout de s'assurer que tout va bien et qu'il y a le moins d'insatisfaction possible dans leur établissement. Les résultats indiquent que ces gestionnaires n'ont pas nécessairement de moins bons bénéficiaires que les tenants de l'approche « contrôle des dépenses ». En effet, la satisfaction générale fait souvent en sorte que la pression sur les salaires est moindre que dans une garderie hyper contrôlée. Le taux de CSST est souvent plus bas, il y a moins de frais légaux, rotation plus faible des éducatrices et un meilleur facteur de modulation. Ces différences se gagnent au fur et à mesure. Le gestionnaire qui recherche le profit à court terme optera pour le contrôle des dépenses. Sur une plus longue période toutefois, le gestionnaire qui aura une gestion « satisfaction » se retrouvera gagnant, car non seulement il sera moins sujet au « burnout » mais les résultats de sa garderie ne seront pas nécessairement moins bons.

### **L'approche « professionnelle »**

L'approche professionnelle se caractérise par la recherche du meilleur équilibre qui permet d'atteindre le bénéfice le plus élevé. Ce qui les caractérise le plus, formation ou pas, c'est qu'ils repensent leur garderie encore et encore. Les gestionnaires professionnels vont travailler à hausser les bénéficiaires de la garderie tout en ménageant les susceptibilités de tout un chacun. Ils vont identifier les risques potentiels et prendront des mesures efficaces et efficaces pour les contrôler. Ces professionnels prennent leur rôle au sérieux. Les décisions ne sont pas prises à la légère et elles cadrent toutes avec les objectifs qui ont été fixés au début de l'année.

Un gestionnaire professionnel sait lire les chiffres de son rapport financier annuel (RFA) et connaît bien les règles budgétaires. Il n'y a rien de magique, simplement que les chiffres leur dévoilent la plupart des choix qu'ils ont à faire. Le RFA, prescrit par le MFA, a été bien monté par les fonctionnaires du ministère. Le RFA a fait l'objet d'une analyse approfondie de manière à développer un bon outil d'évaluation. Le ministère utilise le RFA non seulement pour s'assurer de la subvention finale à verser ou à reprendre, mais aussi pour développer statistiques et faire diverses analyses. Vous devriez y voir de plus près vous aussi.

### **Analyser ses résultats et fixer des objectifs**

Une analyse rigoureuse des résultats de la garderie est nécessaire au moins une fois par année. De cette analyse, vous devez être capable de repérer vos forces et vos faiblesses et de là vous pourrez fixer les objectifs

de l'année à venir pour vous et votre personnel.

Souvent les personnes responsables de la gestion d'une garderie n'ont pas de formation en gestion. Comprendre la comptabilité, la fiscalité et ses responsabilités de gestionnaire est très important.

Mais qu'est-ce qu'un gestionnaire professionnel doit faire en premier? Pour réussir une gestion professionnelle, la personne responsable doit d'abord cesser de prendre son travail de gestion à la légère. Beaucoup de responsabilités incombent au gestionnaire d'une garderie. Non seulement il doit s'assurer de maximiser la rentabilité de son établissement, mais il doit aussi gérer les risques quotidiennement. Le risque de poursuite est assez élevé dans les garderies et CPE. Je constate régulièrement des poursuites des parents, des éducatrices ou des directrices même. En plus, on doit toujours faire face au risque de mauvaise publicité si une éducatrice ou un éducateur fait une faute avec un enfant.

Si vous êtes déjà du type « satisfaction », sachez que l'approche professionnelle est à votre portée. Si vous êtes du type « contrôle des dépenses », vous avez un peu plus de chemin à faire, mais vous pouvez y arriver.

Vous devrez aussi avoir le support d'un conseiller spécialisé qui connaît bien le secteur des garderies et CPE. Seul, il y a bien des chances que vous n'y arriverez pas. Le conseiller choisi doit concentrer son expertise dans ce domaine. Certaines firmes de comptables agréés comme la notre (Célestin Comptable Agréé Ltée) ont développé une vaste clientèle dans le domaine des garderies et CPE se qui leur permet d'être continuellement confronté a diverses problématiques que vivent les garderies et CPE. L'expérience acquise de toutes ces problématiques est loin d'être négligeable. En fait, le cumul des succès et erreurs vécus par les clients du bureau nous a fourni au fil des années une expérience qui peut devenir, pour vous, une petite mine d'or.

À bientôt,

Célestin Comptable Agréé