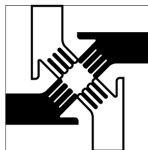


CRDÎM



Conseil régional  
de développement  
de l'île de Montréal

1555, rue Peel, bureau 1100  
Montréal (Québec) H3A 3L8

Téléphone: (514) 842-2400  
Télécopieur: (514) 842-4599

## Développement des services de garde sur l'île de Montréal État de la situation, analyse de la problématique et recommandations

Comité sur les services de garde  
Rapport de recherche  
17 octobre 2000

## TABLE DES MATIÈRES

Introduction .....	2
1. Contexte .....	3
2. Activités de recherche .....	4
3. Portrait des services de garde sur l'île de Montréal .....	5
4. Services de garde en installation : analyse des composantes de la problématique de la concrétisation des projets autorisés sur l'île de Montréal .....	7
4.1 Difficultés liées à la disponibilité et l'accessibilité des espaces physiques .....	7
4.2 Difficultés liées aux coûts d'implantation .....	8
4.3 Difficultés liées à la recherche de financement .....	10
4.4 Pénurie de chargés de projets .....	10
4.5 Identification de nouvelles composantes de la problématique .....	11
4.5.1 Impact du développement sur les conseils d'administration et les promoteurs .....	11
4.5.2 Relation des promoteurs avec le ministère de la Famille et de l'Enfance .....	12
5. Services de garde en milieu familial .....	12
5.1 Contexte .....	12
5.2 Préférence des parents en matière de mode de garde .....	12
5.3 Analyse des principales composantes de la problématique du dévelop- pement en milieu familial .....	13
5.3.1 La structure actuelle du développement des services .....	13
5.3.2 Les dynamiques locales marquées par les particularités régionales .....	14
5.3.3 L'obligation pour tous les CPE de diversifier leur offre de services .....	14
6. Constats et recommandations .....	15
Conclusion .....	19
Bibliographie .....	20
Annexe I Membres du comité sur les services de garde à l'enfance du CRDÎM	
Annexe II Organismes consultés dans le cadre de cette recherche	
Annexe III Valeur moyenne des terrains sur l'île de Montréal	
Annexe IV Principales tâches liées à l'implantation d'une installation	

## INTRODUCTION

Le présent document<sup>1</sup> présente une vue d'ensemble du développement des services de garde à l'enfance sur l'île de Montréal depuis 1997, année d'adoption de la politique familiale.

Il s'inscrit dans les travaux entrepris par le comité sur les services de garde du Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDÎM) à la suite de la signature de l'Entente spécifique de développement des centres de la petite enfance et des garderies intervenue en décembre 1999<sup>2</sup>.

Les démarches réalisées dans le cadre de cette étude ont permis de dresser un portrait de l'état d'avancement des projets autorisés par le ministère de la Famille et de l'Enfance depuis 1997. Elles ont permis d'identifier les principales difficultés rencontrées par les promoteurs en ce qui a trait à la concrétisation de ces projets et de faire émerger des pistes de solutions en vue de supporter le développement des services.

Le développement des services de garde sur l'île comporte deux volets distincts. D'une part, le développement de services en milieu familial dispensés par des personnes responsables de services de garde (RSG) qui agissent à partir de leur domicile et qui ont un statut de travailleuse autonome. D'autre part, le développement de services en installation dispensés à l'intérieur d'un établissement par une équipe d'éducatrices qui ont un statut de salariée. Ces deux types de services présentent des différences significatives. Afin de bien cerner les éléments qui agissent sur le développement de chacun de ces volets, nous avons privilégié une analyse différenciée.

Ce rapport s'articule autour de ces deux dimensions du développement des services de garde. Il présente un portrait statistique de l'état d'avancement des projets, les résultats de la recherche sur la concrétisation des projets en installation ainsi que l'état de la situation en ce qui concerne le développement de la garde en milieu familial. L'analyse de ces données nous permet de dégager des constats et de proposer des pistes d'intervention qui permettront de soutenir concrètement le développement des services de garde sur l'île de Montréal.

---

<sup>1</sup> Veuillez noter qu'afin d'alléger le texte et sans aucune discrimination, le féminin ou le masculin est utilisé indifféremment tout au long de ce document.

<sup>2</sup> Vous trouverez à l'annexe I la liste des membres du comité sur les services de garde à l'enfance du CRDÎM.

## 1. CONTEXTE

En 1997, le ministère de la Famille et de l'Enfance annonçait la création de plus de 100 000 nouvelles places en service de garde au Québec d'ici 2005-06, afin de satisfaire les besoins des familles estimés à 220 000<sup>3</sup> places. Pour l'île de Montréal, cela représentera à terme, 59 305 places. Au 31 juillet 2000, on comptait 31 205 places disponibles sur l'Île. Pour atteindre l'objectif énoncé par le Ministère, il faudra développer 28 100 nouvelles places d'ici 2005-06 sur l'île de Montréal.

Ajoutons à ces données que, selon les estimations du Ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE), 7% de la clientèle fréquentant les services de garde sur l'Île provient des régions limitrophes. Ce constat a motivé une demande de la part du CRDÎM à l'effet que le MFE augmente le nombre de places attribuées sur son territoire afin d'être en mesure de répondre aux besoins des familles qui y vivent.

L'estimation du nombre de places nécessaires ainsi que la préférence des parents quant au mode garde (installation ou milieu familial) sont établies par le ministère de la Famille et de l'Enfance et reposent sur des enquêtes réalisées par le Bureau de la statistique du Québec auprès des parents. Des enquêtes ont eu lieu en 1993 et 1998. Une nouvelle enquête est actuellement en cours. Les résultats de cette dernière seront connus au printemps 2001. La stabilité démographique de la population de l'Île, due à l'établissement de nouveaux arrivants sur le territoire, de même que la reprise économique qui se manifeste depuis quelques temps, notamment par la diminution du taux de chômage, laissent entrevoir que les besoins en matière de services de garde sur l'Île iront en s'accroissant.

Pour encadrer le réseau des services de garde, le gouvernement du Québec a promulgué la *Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance* qui définit notamment le statut et les responsabilités des organisations engagées dans ce vaste chantier, de même que les modalités du développement des services. Deux types d'entreprises peuvent offrir des services de garde régis au Québec. Les centres de la petite enfance (CPE) sont des organismes à but non lucratif dirigés par des conseils d'administration composés majoritairement de parents utilisateurs. Ils dispensent des services en installation et supervisent des services en milieu familial. Les garderies conventionnées sont des corporations privées à but lucratif ou non lucratif. Elles offrent des services de garde en installation seulement.

Afin d'assurer l'adaptation du développement des services de garde aux réalités et aux particularités de l'île de Montréal, le ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE) a signé en 1999, une entente spécifique avec le Conseil régional de développement de l'île de Montréal (CRDÎM) et le ministère des Affaires municipales et de la Métropole (MAMM). L'entente vise notamment l'identification des priorités en matière de développement de services de garde sur l'Île ainsi que l'élaboration d'un plan d'action adapté aux particularités de la région afin de soutenir le développement des services de garde.

---

<sup>3</sup> *Enquête sur les besoins des familles en matière de services de garde*, Rapport d'analyse descriptive, **Bureau de la statistique du Québec** (mars 1999).

Ce rapport d'étape s'inscrit dans le plan de travail du comité sur les services de garde du CRDÎM et plus particulièrement, dans le volet du soutien à la réalisation des projets. Son objectif premier est de mieux comprendre les différentes composantes de la problématique de la concrétisation des projets autorisés sur l'île de Montréal. C'est à partir de l'analyse de ces informations que des pistes de solutions pourront émerger.

Dans son plan de travail, le comité sur les services de garde du CRDÎM identifie six composantes de la problématique de la concrétisation des projets, lesquelles sont :

- les difficultés liées à la disponibilité et à l'accessibilité des espaces physiques;
- les difficultés reliées aux coûts d'implantation;
- les difficultés reliées à la recherche de financement;
- la pénurie de chargés de projets;
- les difficultés reliées à la résistance des résidents sur certains territoires;
- les difficultés à développer des services de garde en milieu familial sur certains territoires.

Ces composantes ont orienté pour l'essentiel les travaux de recherche et structuré la présentation des résultats. Les difficultés à développer des services de garde en milieu familial ont été traitées de façon distincte et, hormis le portrait statistique, les résultats sont présentés dans une section portant exclusivement sur cette question.

## **2. ACTIVITÉS DE RECHERCHE**

Afin de bien cerner l'ensemble de la problématique du développement des services sur l'île de Montréal et d'en identifier les principaux enjeux, la présidente et la coordonnatrice du comité sur les services de garde ont effectué une tournée des partenaires représentés au comité. Différentes approches complémentaires ont permis de documenter plus spécifiquement la problématique de la concrétisation des projets visant à développer des places en installation et en milieu familial. Voici un aperçu des travaux qui ont été réalisés.

### Élaboration d'une base de données sur les services de garde sur l'île

Une base de données portant sur l'ensemble des services de garde sur l'île de Montréal a été constituée. Cette base, élaborée à partir des travaux du CRDÎM et des données fournies par le ministère de la Famille et de l'Enfance, permet d'accéder rapidement à l'ensemble des données et d'assurer un suivi des projets. Une gestion serrée et une collaboration étroite avec le MFE permettront de maintenir à jour le contenu de cette base.

### Enquêtes téléphoniques auprès de promoteurs de CPE

Dans le but de recueillir le point de vue de ceux qui travaillent au quotidien au développement de services de garde en installation ou en milieu familial et afin de mieux connaître les difficultés qu'ils rencontrent, deux enquêtes téléphoniques ont été réalisées auprès de ces promoteurs.

Une démarche fut menée auprès des promoteurs engagés dans un processus pour ouvrir une installation. Au 31 mars 2000, ils étaient au nombre de 45, desquels 40 ont été rejoints. Mentionnons que la situation géographique des projets visés permet d'obtenir une vision globale de la région puisqu'ils couvrent 26 des 35 territoires de CLSC sur l'Île.

En ce qui concerne le milieu familial, nous avons sélectionné les CPE existants qui développent pour la première fois ce type de services. Au 31 mars 2000, ils étaient au nombre de 25, desquels 22 ont été rejoints et développent des projets sur 17 territoires de l'Île.

#### Consultation d'organismes détenant une expertise pertinente

Afin d'approfondir certains aspects de la recherche, nous avons communiqué avec plusieurs représentants d'organismes détenant une expertise pertinente en regard de certaines composantes de la problématique. Mentionnons entre autre, les Groupes de ressources techniques en immobilier communautaire de Montréal, le service d'évaluation de la Communauté Urbaine de Montréal, plusieurs services de la Ville de Montréal, Investissement Québec, la Commission de la construction du Québec, des firmes d'architectes, des agentes de développement des services garde des CRD, l'Institut de la statistique du Québec, Statistiques Canada, le ministère de la Famille et de l'Enfance, l'Association des CPE Montréal/région, le Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal, l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, la Société d'hypothèque du Québec et l'Association provinciale des constructeurs d'habitation du Québec. Selon leurs compétences et leurs expertises, les personnes répondantes ont contribué à enrichir nos propos. La liste complète des organismes consultés se trouve à l'annexe II du présent document.

#### Étude de cas de 13 installations mises sur pied depuis 1997

Afin de comparer les coûts d'implantation des installations, une analyse portant sur 13 projets d'implantation et d'ajouts d'installations a été réalisée. L'analyse visait à comparer les coûts selon qu'il s'agit de l'achat d'un terrain et de la construction d'un bâtiment, de la location d'un bâtiment ou du recyclage d'un bâtiment.

#### Recherche documentaire

Pour obtenir des informations plus spécifiques sur certains éléments, plusieurs documents et sites Internet ont été consultés. Il s'agit d'études, de rapports ou de statistiques qui permettaient d'étoffer davantage la recherche<sup>4</sup>.

### **3. PORTRAIT DES SERVICES DE GARDE SUR L'ÎLE DE MONTRÉAL**

Les informations présentées ici tracent le portrait des services de garde sur l'île de Montréal tel qu'il était le 31 juillet 2000. Elles sont issues de la base de données nouvellement créée. Afin d'apporter un éclairage nouveau sur les résultats, nous avons

---

<sup>4</sup> La liste détaillée des documents consultés figure à la bibliographie.

traité les données à la fois en nombre de projets et en nombre de places. Compte tenu de nos objectifs, nous nous sommes attardés particulièrement aux projets concrétisés et à ceux qui sont actuellement en développement.

➤ **Places disponibles dans les services de garde régis sur l'île de Montréal au 31 juillet 2000**

31 205 places, soit :

5 261 places en milieu familial,  
13 973 places en installation (CPE)  
11 971 places en installation (garderie)

➤ **Projets autorisés depuis 1997**

466 projets pour 13 989 places, soit :

160 projets milieu familial pour 6 608 places  
197 projets en installation (CPE) pour 6 039 places  
109 projets en installation (garderie) pour 1 342 places

➤ **Projets autorisés avant le 31 mars 2000**

359 projets pour 10 596 places, soit :

121 projets milieu familial pour 5 161 places  
158 projets en installation (CPE) pour 4 457 places  
80 projets en installation (garderie) pour 878 places

➤ **Projets autorisés avant le 31 mars 2000 et concrétisés au 31 juillet 2000**

192 projets pour 5 071 places

➤ **Taux de concrétisation des projets autorisés avant le 31 mars 2000<sup>5</sup>**

46,6% des places autorisées, soit 4 940 places  
51,8% des projets autorisés, soit 186 projets

**Concrétisation en installation (CPE)**

39,2% des projets, soit 62 projets  
25,4 % des places, soit 1 158 places  
19,6% des projets de nouvelle installation, soit 11 projets

**Concrétisation en milieu familial**

54,5% des projets, soit 66 projets  
61,3% des places, soit 3 161 places  
44,3% des projets d'ajout du volet milieu familial, soit 43 projets

**Concrétisation en installation (garderie)<sup>6</sup>**

72,5% des projets, soit 58 projets  
70,7% des places, soit 621 places

<sup>5</sup> Afin de ne pas biaiser les résultats, seuls les projets autorisés avant le 31 mars 2000 sont considérés dans le calcul des taux de concrétisation.

<sup>6</sup> Seuls les projets d'augmentation de places sont autorisés aux garderies.

➤ **Durée du processus de développement des projets en voie de réalisation**

**Projets en installation (CPE) :**

49 projets sont en développement depuis plus de 18 mois  
dont 26 depuis plus de 24 mois

**Projets en milieu familial :**

19 projets sont en développement depuis plus de 18 mois  
Dont 5 projets depuis plus de 24 mois

**Projets en installation (garderie) :**

14 projets sont en développement depuis plus de 18 mois

➤ **Diversification**

47 CPE offrent des places en milieu familial et en installation soit 20% des CPE

➤ **Projets en développement au 31 juillet 2000**

274 projets pour 8 918 places, soit :

Projets en milieu familial : 3 347 places, soit 91 projets  
Projets en installation (CPE) : 4 881 places, soit 135 projets  
Projets en installation (garderie) : 690 places, soit 48 projets

#### **4. SERVICES DE GARDE EN INSTALLATION : ANALYSE DES COMPOSANTES DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA CONCRÉTISATION**

##### **4.1 Difficultés liées à la disponibilité et à l'accessibilité des espaces physiques**

L'ensemble des démarches que nous avons réalisées confirme qu'un sévère problème de disponibilité d'espaces physiques (terrains et bâtiments) affecte le développement des CPE sur l'île de Montréal.

Ce problème est identifié depuis un certain temps. Déjà en 1994, un comité conjoint regroupant la Ville de Montréal et l'Office des services de garde à l'enfance, chargé d'analyser les problèmes de logement des garderies sans but lucratif, arrivait à la conclusion que parmi les difficultés d'implantation, « la recherche d'un terrain ou d'un bâtiment adéquat, dans le quartier recherché et correspondant à la capacité de payer de l'organisme »<sup>7</sup> est l'une des difficultés importantes sur le territoire de la Ville de Montréal. Ce problème sévit sur tout le territoire de l'Île.

Plusieurs facteurs contribuent au problème de l'accessibilité et de la disponibilité des espaces physiques. Dans son rapport, déposé en 1993, *Le Groupe de travail sur Montréal et sa région*<sup>8</sup> décrivait les particularités de l'Île à cet égard :

<sup>7</sup> *L'accès au logement pour les garderies sans but lucratif subventionnées de Montréal, Comité conjoint Office des services de garde et Ville de Montréal* (août 1994).

<sup>8</sup> *Montréal, une ville-région, Groupe de travail sur Montréal et sa région* (décembre 1993).

- un indice de richesse foncière plus élevé à Montréal;
- la présence d'éléments patrimoniaux à protéger;
- la présence d'un cadre bâti de forte densité;
- des coûts de réaménagement plus élevés à cause de l'âge du cadre bâti.

À ces caractéristiques s'ajoutent d'autres facteurs ayant un impact sur l'accessibilité des sites. Ainsi, la contamination des terrains pose problème aux promoteurs. On estime que plus de 60 % des terrains vacants sur l'île de Montréal sont contaminés<sup>9</sup>. Quant à la Ville de Montréal, elle estime que 80 % des terrains vacants sur son territoire seraient contaminés<sup>10</sup>. La nature des « contaminants » et le degré de contamination varient d'un territoire à l'autre mais la nécessité de traiter les sols avant de les utiliser ralentit le développement d'un nouveau projet et contribue de façon significative à l'augmentation des coûts d'implantation.

La question du zonage engendre aussi des difficultés quant à l'accessibilité des terrains. D'une part, l'obligation pour les CPE de s'installer dans des zones commerciales réduit considérablement le nombre des sites adéquats qui sont accessibles. Les promoteurs orientent donc leur recherche vers des terrains situés dans les zones résidentielles. Ce faisant, ils sont confrontés aux délais imputables à une demande de dérogation ou de modification de zonage ainsi qu'à l'incertitude quant à l'obtention de ces autorisations. Dans tous les cas, ces démarches auprès des municipalités contribuent à augmenter les délais de concrétisation des projets de plusieurs mois.

Par ailleurs, dans certains secteurs, l'obligation de recycler les bâtiments plutôt que de procéder à leur démolition engendre aussi des coûts et des délais supplémentaires. Les normes du MFE en matière de construction d'une installation ne s'accordent pas toujours facilement avec les contraintes relatives à la protection du patrimoine architectural ou avec le recyclage d'un bâtiment vétuste.

Notons que près de la moitié des nouveaux promoteurs à qui nous avons parlé ont opté pour la location de bâtiments. Des commissions scolaires, des communautés religieuses, des paroisses, des municipalités et certains organismes comme le YMCA sont les propriétaires avec qui transigent actuellement ces promoteurs.

À ces considérations sur les difficultés engendrées par la recherche d'un espace physique, s'ajoutent des facteurs inhérents à la réglementation des centres de la petite enfance. Ainsi, conformément aux règlements du MFE<sup>11</sup>, un CPE se doit d'être situé à proximité d'un parc ou d'avoir accès à une cour. De plus, plusieurs promoteurs soucieux de répondre aux besoins des parents, recherchent un emplacement accessible par transport en commun ou possédant un espace de débarquement suffisant.

## 4.2 Difficultés liées aux coûts d'implantation

Les difficultés relatives à la disponibilité et à l'accessibilité des espaces physiques sur l'île de Montréal sont nombreuses et elles engendrent des coûts d'implantation élevés.

---

<sup>9</sup> *Montréal, une ville-région, Groupe de travail sur Montréal et sa région* (décembre 1993).

<sup>10</sup> *Comité interministériel sur les sols contaminés de l'île de Montréal*, (1993).

<sup>11</sup> *Règlement sur les centres de la petite enfance, ministère de la Famille et de l'Enfance* (avril 2000).

Ainsi, après avoir consulté les plus récentes versions des rôles fonciers<sup>12</sup> des principaux centres urbains du Québec, nous constatons que le coût des terrains commerciaux situés sur le territoire de la Ville de Montréal, et en moyenne, ceux situés sur le territoire de l'île de Montréal, est nettement plus élevé sur l'île que celui d'autres centres urbains du Québec.

Le tableau suivant présente les données recueillies :

Valeur des terrains (pied carré)		
Municipalité	Valeur	Année de référence
Longueuil	9,00\$	1998
Laval	4,91\$	1999
Québec	5,07\$	1999
Montréal	26,60\$	1994
Territoire de la CUM	12,68\$	1994 et 1997 <sup>13</sup>

De plus, la contamination des sols contribue à augmenter les coûts d'implantation des projets. S'il est difficile d'estimer avec exactitude le coût de réhabilitation d'un terrain, nous croyons qu'il faut examiner avec circonspection les coûts estimés par le Comité interministériel sur les sols contaminés de l'île de Montréal qui les évaluait à 250 000\$ par hectare (2.50\$/pied<sup>2</sup>) dans son rapport déposé en 1993<sup>14</sup>. Les cas de décontamination des sols qui ont été portés à notre attention représentaient des coûts nettement supérieurs.

D'autres frais peuvent s'ajouter au coût du terrain. Ainsi, on évalue que la démolition d'un bâtiment existant coûte environ 6 dollars du pied carré. Dans un contexte urbain marqué par une grande densité du cadre bâti, les terrains libres de tout bâtiment sont rares. Nous pouvons ainsi présumer que ce facteur contribue à l'augmentation des coûts d'implantation sur l'île.

Par ailleurs, de nombreux observateurs constatent une augmentation des coûts de construction depuis quelques années. Après vérification, il semble que l'indice des prix de la construction des bâtiments non résidentiels<sup>15</sup> à Montréal ait peu fluctué ces dernières années (5,4% d'augmentation entre le deuxième trimestre de 1999 et 2000). La hausse des coûts de construction serait donc imputable à deux autres facteurs. D'une part les lois du marché font en sorte que les entrepreneurs, plus sollicités, ajustent à la hausse leur soumission. D'autre part, l'adoption par les promoteurs de standards de qualité supérieurs aux normes du Ministère, lesquelles sont en vigueur depuis le début des années 80, pourrait affecter à la hausse les coûts de construction d'une installation.

Finalement, afin de mesurer les écarts de coûts entre les différentes options qui s'offrent aux promoteurs d'une installation, nous avons procédé à l'analyse financière de 13 projets concrétisés ou en voie de l'être. Trois options ont été retenues pour fin d'analyse :

<sup>12</sup> Les rôles fonciers reflètent le prix de vente le plus probable dans un marché libre et ouvert à la concurrence.

<sup>13</sup> Sur le territoire de la Communauté Urbaine de Montréal, certaines municipalités ont déposé leur rôle en 1994 et d'autres en 1997.

<sup>14</sup> Comité interministériel sur les sols contaminés de l'île de Montréal dans *Diagnostic environnemental de l'île de Montréal, Conseil régional de développement de l'île de Montréal* (septembre 2000).

<sup>15</sup> Cet indice donne une indication de la variation des coûts de la construction des bâtiments industriels, commerciaux et institutionnels. Il est diffusé trimestriellement par Statistiques Canada.

- Achat d'un terrain et construction d'un bâtiment
- Achat d'un terrain et recyclage du bâtiment existant
- Location et recyclage d'un bâtiment existant

Après analyse, nous constatons que le coût moyen de création d'une place en installation est de :

- 8 961 dollars dans le cas d'un « achat et construction »
- 11 496 dollars dans le cas d'un « achat et recyclage »
- 5 805 dollars dans le cas d'une « location et recyclage »

Ainsi, il en a coûté 28% de plus pour l'achat et le recyclage d'un bâtiment que pour en construire un nouveau.

### **4.3 Les difficultés liées à la recherche de financement**

Il semble que les institutions financières hésitent à accorder un prêt aux CPE qui les sollicitent. Les Caisses populaires Desjardins sont actuellement les principaux bailleurs de fonds des CPE qui développent une installation sur l'Île (plus de 80% des répondants à notre sondage y ont négocié leur prêt).

Peu familières avec ce type d'entreprises, les institutions financières considèrent les CPE comme des entreprises à risques et craignent particulièrement le roulement des administrateurs que sont les parents composant les conseils d'administration des CPE. Cela explique, en partie, la tendance croissante des institutions financières à impliquer Investissement Québec<sup>16</sup> dans le financement des projets de CPE afin que les prêts soient garantis. À ce sujet, ajoutons que peu de promoteurs connaissent les services offerts par cet organisme et que plusieurs considèrent que ses exigences administratives sont lourdes et ses honoraires, trop élevés.

Mis à part ces considérations, il semble qu'il soit plus difficile d'obtenir du financement pour un terrain et un bâtiment situé dans une zone résidentielle, le bâtiment ayant moins de valeur dans le cas où l'institution financière devrait le reprendre. Il est aussi plus difficile de trouver du financement pour les projets d'amélioration locative. Compte tenu que plusieurs promoteurs optent pour de la location, cela pourrait s'ajouter aux difficultés de concrétisation.

Par ailleurs, concernant les démarches pour obtenir du financement, certains observateurs considèrent que les promoteurs devraient être mieux préparés et mieux soutenus dans l'élaboration de leur dossier de financement. Qu'il s'agisse d'obtenir du financement ou d'élaborer des prévisions budgétaires, les exigences des banquiers ne sont pas les mêmes que celles du MFE.

### **4.4 Pénurie de chargés de projets**

Le MFE prévoit, dans son budget d'investissement, une subvention spécifique de 7 000\$ pour encadrer l'implantation d'une installation. La personne qui assume la charge d'un

---

<sup>16</sup> Investissement Québec est un organisme qui offre, par le biais de « Garantie - OBNL – Économie sociale », une garantie de prêt consenti par une institution financière.

projet a pour principal mandat d'encadrer et de soutenir le groupe promoteur dans l'ensemble du processus menant à l'implantation d'une installation.

Nos démarches montrent que peu de personnes qualifiées sont disponibles pour accompagner les promoteurs dans la concrétisation de leur projet d'implantation d'une installation. Ce processus balisé par les exigences du MFE est spécifique au réseau des services de garde. Il est long, complexe et soumis aux contraintes que nous avons identifiées. Ce constat explique, en partie, quatre éléments qui ressortent de notre sondage :

- plusieurs directrices de CPE assument elles-mêmes la charge de leur nouveau projet d'installation ;
- plusieurs chargées de projets embauchées par des CPE sont par ailleurs elles-mêmes directrices d'un CPE ;
- les nouveaux promoteurs, connaissant peu le réseau, ont de la difficulté à recruter un chargé de projet ;
- certains chargés de projets assument trop de projets simultanément, ce qui les rend peu disponibles.

L'ampleur de la tâche d'un chargé de projet varie considérablement d'un projet à l'autre. L'état d'avancement de chaque projet est unique et se situe dans une dynamique qui lui est propre. En collaboration avec les Groupes de ressources techniques en immobilier communautaire de Montréal, nous avons évalué approximativement à 220 heures<sup>17</sup>, auxquelles s'ajoutent une trentaine d'heures pour parer aux imprévus, le temps requis pour une charge de projet complète, c'est-à-dire l'accompagnement d'un groupe promoteur depuis sa formation jusqu'à l'ouverture de l'installation.

Si l'on considère que le taux horaire moyen d'un chargé de projet pour ce type de dossier est de 60 dollars<sup>18</sup>, c'est une somme de 15 000 dollars qu'il faudrait prévoir pour encadrer l'implantation d'une installation dans le cas d'un groupe de nouveaux promoteurs. Actuellement le MFE accorde une subvention maximale de 7 000 dollars, peu importe l'ampleur de la tâche.

## **4.5 Identifications de nouvelles composantes de la problématique**

### **4.5.1 Impact du développement sur les conseils d'administration et les promoteurs**

Certains des promoteurs qui ont répondu à notre sondage connaissent des difficultés au sein de leur conseil d'administration. Ces difficultés s'expriment notamment par le roulement des membres, la résistance de certains membres face au développement et dans le cas de nouveaux CPE, par la perte d'enthousiasme des membres du conseil d'administration en raison de la lenteur du processus et des complications qui surviennent en cours de route. Des observateurs nous ont signalé le niveau élevé d'anxiété que suscitait un projet de développement chez les administrateurs de certains CPE et l'importance de leur offrir un support adéquat.

---

<sup>17</sup> La description des tâches accompagnées de leur durée approximative se trouve à l'annexe IV.

<sup>18</sup> Le taux horaire d'un chargé de projet est difficile à évaluer car il varie énormément selon sa formation et son champ d'expertise. Après avoir consulté l'École des Sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, une estimation de 60\$ semble réaliste pour ce type de projet.

Plusieurs des promoteurs consultés ont indiqué que la charge de travail que constitue le développement d'un projet d'installation est lourde. Les directeurs de CPE qui assurent la charge de leur projet parlent de surcharge de travail et certains se disent épuisés. De plus, les promoteurs consultés ont souligné qu'ils n'avaient pas tout le support dont ils avaient besoin pour porter le projet.

#### **4.5.2 Relations entre les promoteurs et le MFE**

Bien que la majorité des répondants à notre sondage soient satisfaits de leur relation avec le MFE, plusieurs ont mentionné avoir de la difficulté à obtenir du support et à entrer en contact avec leur conseiller aux services à l'enfance et à la famille. Certains ont souligné que l'inexpérience de leur conseiller avait contribué à ralentir le processus de développement. Le manque de ressources et le roulement du personnel au MFE ont été identifiés comme problématiques en ce qui a trait au développement.

La rigidité des normes du MFE, la lourdeur des démarches administratives, la confusion qui découle du changement fréquent de personnel sont autant de problèmes qui ont été soulevés par les promoteurs.

## **5. SERVICES DE GARDE EN MILIEU FAMILIAL**

### **5.1 Contexte**

Le développement des places en milieu familial est assumé par les CPE. Ce mode de garde présente cependant des différences notables avec les services dispensés en installation. Dans un cas, les services sont offerts dans un établissement (installation) par une équipe d'éducatrices qui ont un statut de salariée. Dans l'autre cas, les services sont dispensés par des personnes responsables de services de garde (RSG) qui agissent à leur domicile et ont un statut de travailleuse autonome.

*La Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance* distingue les rôles du CPE en fonction du mode de garde à gérer. D'une part, le CPE doit fournir, dans une installation, des services de garde éducatifs; d'autre part, il doit coordonner, surveiller et contrôler l'ensemble des services de garde éducatifs offerts par les personnes responsables d'un service de garde en milieu familial qu'il a reconnues. Les rôles, responsabilités et obligations du CPE diffèrent donc considérablement selon le mode de garde. Les dynamiques de développement sont aussi fort différentes.

### **5.2 Préférence des parents en matière de mode de garde**

Une enquête réalisée par le Bureau de la statistique du Québec en 1998 sur les besoins des familles en matière de services de garde révèle que les parents québécois privilégient la garde en milieu familial pour les enfants en bas âge et la garde en installation pour les enfants âgés de 3 et 4 ans. L'étude démontre une tendance identique pour la région de Montréal, quoique la préférence des parents de l'île de Montréal pour la garde en milieu familial soit moins élevée en moyenne que celle de l'ensemble des parents du Québec.

Le tableau ci-dessous précise la préférence des parents québécois en fonction du lieu de résidence.

### Préférence des parents pour la garde en milieu familial au coût de 5.00\$<sup>19</sup>

Âge	Ile de Montréal	Québec (région)	Laval (région)	Québec(prov.)
Moins d'un an	70,4%	81%	79,7%	79,3%
1 an à 2 ans	64,8%	73,5%	77,7%	73,9%
2 ans	47%	60,8%	60,1%	58,4%
3 ans	27,9%	40,9%	41,6%	40,1%
4 ans	16,1%	27,7%	23,5%	28,6%
<b>Moyenne</b>	<b>45%</b>	<b>57%</b>	<b>57%</b>	<b>56%</b>

Ainsi, on constate que la préférence des parents de l'île de Montréal pour la garde en milieu familial est de 45%, comparativement à 57% pour les régions de Laval et de Québec qui, elles, se situent dans la moyenne québécoise.

### 5.3 Analyse des composantes de la problématique du développement en milieu familial

Le développement des services de garde en milieu familial sur l'île de Montréal semble particulièrement difficile. Dans le huitième avis du CRDÎM au MFE émis en avril 2000, le comité exécutif du Conseil signalait cette difficulté. Le Conseil invoquait les particularités de la région où le développement de places en installation est privilégié et recommandait une révision de la répartition des places à autoriser entre les deux modes de garde en augmentant la proportion des places en installation. Le MFE a pris en considération les recommandations du CRDÎM et, dans son plan de développement 2000-2001, augmentait de 15% la proportion des places en installation pour la région<sup>20</sup>.

#### 5.3.1 La structure actuelle du développement des services

Un bref aperçu de l'historique du développement des services de garde sur l'île nous indique que la tendance à privilégier la garde en installation a caractérisé le développement des services régis existants. Déjà en 1997, au moment de la création du réseau des centres de la petite enfance, les services de garde régis sur l'île étaient dispensés très majoritairement par des installations. À ce moment, 13 agences offraient 2 000 places en milieu familial tandis que 216 garderies à but non lucratif et 224 garderies à but lucratif offraient, au total, 24 134 places. Bien qu'il soit impossible de quantifier ce phénomène avec précision, nous pouvons faire l'hypothèse que la garde en milieu familial non régie offrait bon nombre de places aux parents préférant ce mode de garde.

<sup>19</sup> Ces données sont issues de l'Enquête sur les besoins des familles en matière de services de garde, tableau 1.3.1, Bureau de la statistique (1999).

<sup>20</sup> Dans son plan de développement 1999-2000, le MFE autorisait pour la région de Montréal, 1 722 places en installation sur un total de places autorisées de 4 592. En 2000-2001, il autorisait 1 910 places en installation sur un total de 3 634 places.

Le développement du réseau des centres de la petite enfance fut ainsi réalisé à partir des organismes sans but lucratif existants. Il repose donc essentiellement sur des organisations spécialisées dans le développement et la gestion de services dispensés en installation. Le MFE a fait de ce réseau la pierre angulaire du développement des places en milieu familial. Actuellement, les 13 CPE issus des agences de services de garde en milieu familial sont près d'atteindre le maximum de places en milieu familial qu'ils sont autorisés à développer. Le développement des 12 800 places en milieu familial qui permettront d'ajuster l'offre de services aux préférences des parents devra être assumé par les CPE issus d'installations et par les nouveaux groupes de promoteurs.

### **5.3.2 Les dynamiques locales marquées par les particularités régionales**

D'autres composantes relevant des particularités de l'île de Montréal doivent être prises en compte dans l'analyse de la problématique du développement des services de garde en milieu familial.

Ces composantes appartiennent à la dynamique propre à un territoire et ne peuvent s'appliquer à l'ensemble de l'île. Ainsi, un indice de défavorisation socio-économique particulièrement élevé, un cadre bâti qui ne correspond pas aux exigences de ce type d'activités, un environnement instable, marqué par l'absence de liens entre les résidents d'un territoire, une grande diversité ethnique sont des particularités susceptibles, sur un territoire donné, d'affecter le développement des services de garde en milieu familial. Ces caractéristiques peuvent engendrer des difficultés pour les CPE notamment dans le recrutement des responsables de services de garde ou encore dans le recrutement de la clientèle.

Par ailleurs, les dynamiques locales peuvent aussi être tributaires du type de services existants sur un territoire. Les territoires où les services sont très majoritairement dispensés par des garderies à but lucratif ne pourront voir leur offre de services diversifiée sans l'implantation de nouveaux CPE sur leur territoire.

Enfin, le fait qu'il soit possible pour un CPE de recruter des RSG partout sur l'île, voire même à l'extérieur de l'île, affecte la dynamique du développement des places en milieu familial sur les territoires. Il devient, par exemple, plus difficile d'estimer l'offre de services réelle sur les territoires de CLSC qui servent de base à la répartition des places en développement.

### **5.3.3 L'obligation pour tous les CPE de diversifier**

Le MFE a créé l'obligation pour tous les CPE, qu'ils soient en milieu de travail ou dans un quartier, de diversifier leur offre de services entre le milieu familial et l'installation et ce, avant le 31 août 2002.

Le grand nombre de CPE en milieu de travail, actuellement estimé à une centaine sur l'île, constitue aussi un défi particulier quant au développement de services en milieu familial. La RSG ayant un statut de travailleuse autonome, elle n'est pas tenue d'offrir des services à la clientèle référée par le CPE et peut procéder au recrutement de sa

clientèle. La mission première d'un CPE en milieu de travail étant d'offrir des services aux employés de son organisation, on comprend que l'obligation de développer ce type de services suscite de nombreux questionnements au sein de ces organisations. Ajoutons à cela que les employés d'une entreprise résidant sur différents territoires de la région métropolitaine, la gestion territoriale de l'offre de services peut s'avérer un exercice d'une grande complexité.

Par ailleurs, l'obligation pour tous les CPE de diversifier leur offre de services soulève des questionnements. Ainsi, sur certains territoires comptant de nombreux CPE, la diversification de l'ensemble de ces établissements pourrait éventuellement générer une offre de services plus grande que les besoins des parents.

## 6. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

Plusieurs constats se dégagent de la recherche sur les différentes composantes de la problématique relative au développement des services de garde sur l'Île. Ils permettent de dégager les grandes orientations qui devront guider les interventions pour soutenir le développement des projets à cette étape du processus.

### **Constat 1:**

**Le taux et les délais de concrétisation des projets visant l'ouverture d'une installation sont problématiques en regard des objectifs du MFE pour 2005-2006 ainsi que des besoins des familles de l'île de Montréal.**

Les taux de concrétisation des projets autorisés (51,8%), particulièrement ceux qui visent l'ouverture d'une nouvelle installation (19,6%) sont problématiques en regard des objectifs poursuivis par le MFE. La durée du processus de développement des projets de nouvelle installation est nettement supérieure sur l'Île à la durée moyenne de 18 mois estimée par le Ministère pour tout le Québec. Sur le territoire de l'Île, 49 projets sont en développement depuis plus de 18 mois, dont 26 depuis plus de 24 mois.

Rappelons que plus de 28 000 places doivent être développées sur l'Île pour répondre aux besoins des familles. Le rythme actuel de développement ne permettra pas l'atteinte des objectifs du MFE pour 2005-2006.

Des actions ont déjà été entreprises, notamment les travaux du comité sur les services de garde du CRDIM, afin d'identifier les composantes de la problématique du développement et d'offrir une réponse concrète aux besoins des promoteurs.

### **Recommandation :**

*Pour atteindre les objectifs fixés par le MFE pour 2005-2006 et satisfaire les besoins des parents de l'île de Montréal, les travaux entrepris pour accélérer le processus de réalisation des projets qui visent l'ouverture d'une nouvelle installation, de même que les efforts consentis par chacune des parties à cet égard devront s'intensifier.*

**Constat 2 :**

**Les difficultés relatives à la disponibilité et l'accessibilité des espaces physiques constituent le frein principal à la concrétisation des projets de développement d'une installation et contribuent à l'augmentation des coûts d'implantation sur l'île de Montréal.**

Il apparaît clairement à cette première étape de la recherche que le développement des places en services de garde sur l'île de Montréal est tributaire des spécificités de la région en matière de disponibilité et d'accessibilité des espaces pour créer de nouvelles installations.

La forte densité du « cadre bâti », un indice de richesse foncière plus élevé que dans les autres régions, la présence d'éléments patrimoniaux à protéger, l'obligation de recycler ou de démolir des bâtiments vétustes ainsi que l'ampleur du problème de contamination des sols sont autant d'obstacles qui ralentissent le processus de concrétisation des projets et en augmentent les coûts.

**Recommandation :**

*L'ampleur de la problématique relative à la disponibilité et à l'accessibilité des terrains et des bâtiments sur l'île commande une mobilisation, autour des promoteurs, des grands partenaires que sont les municipalités, les commissions scolaires, les établissements de santé et services sociaux et les grandes institutions dans la recherche de solutions.*

**Recommandation :**

*Des mesures concrètes devront rapidement être identifiées et mises en places afin de soutenir les promoteurs dans la recherche d'un emplacement.*

**Recommandation :**

*Le ministère de la Famille et de l'Enfance devrait réviser le montant de la subvention pour l'implantation d'une installation afin de prendre en compte les coûts engendrés par les particularités de l'île en ce qui a trait à la disponibilité et à l'accessibilité des espaces physiques.*

**Constat 3 :**

**Le développement de projets en milieu familial suscite moins de demande de la part des promoteurs que le développement de projets en installation.**

Il semble que sur l'île de Montréal, le développement en milieu familial suscite moins d'intérêt chez les promoteurs que celui en installation. Actuellement, l'offre de services en milieu familial couvre 28,3% des besoins des parents. L'île de Montréal présente le taux de couverture pour la garde en milieu familial le plus bas de tout le Québec.

Les difficultés relatives au développement des services de garde en milieu familial sur l'île relèvent en partie de la structure actuelle des services majoritairement issus d'installations. Moins connu que la garde en installation par les promoteurs qui sont en situation de le développer, ce mode de garde suscite moins l'émergence de projets que la garde en installation. La situation est telle que, chaque année, il est difficile de distribuer la totalité de l'enveloppe de places en milieu familial accordées à la région.

D'autres facteurs doivent être pris en considération pour saisir la problématique dans toute sa complexité, notamment diverses caractéristiques de l'Île affectant la dynamique propre à certains territoires. Ainsi, un indice de défavorisation élevé, un cadre bâti inadéquat, le profil des services de garde existants sont autant de facteurs qui affectent le développement des places en milieu familial sur un territoire.

Une nouvelle enquête sur les besoins et les préférences des parents en matière de services de garde est actuellement en cours. Les résultats de cette enquête seront disponibles au printemps 2001. Les données qui en résulteront nous permettront d'actualiser nos informations concernant l'écart entre les besoins exprimés par les parents de l'île et les services qui sont disponibles.

**Recommandation :**

*Les travaux en vue d'approfondir la connaissance des enjeux associés au développement des services en milieu familial et d'identifier les interventions pertinentes, notamment pour susciter l'émergence de projets, devront se poursuivre en y associant étroitement les promoteurs.*

**Constat 4 :**

**Les promoteurs ne disposent pas du soutien dont ils ont besoin à toutes les étapes du processus.**

Le développement des places en services de garde, tant en milieu familial qu'en installation, repose pour la plus grande part sur les directrices des CPE qui, depuis 1997, ont dû s'adapter à des transformations majeures concernant les pratiques de gestion dans leur organisation. Plusieurs promoteurs présentent des signes d'épuisement.

Malgré le nombre d'intervenants impliqués sur le terrain dans le processus de développement des projets, il ressort de la recherche que les promoteurs ne disposent pas du support dont ils ont besoin à toutes les étapes du processus.

Ainsi, des organisateurs communautaires des CLSC, des agents d'économie sociale des CLD ou des CDEC, les chargés de projets embauchés par les promoteurs, les conseillers en développement et en concertation et les conseillers aux services à la famille et à l'enfance du MFE sont impliqués à divers niveaux auprès des promoteurs dans le processus de développement d'un projet. À ces intervenants s'ajoutent différents spécialistes en matière de financement, d'architecture, de zonage, d'immobilier, etc.

Dans un premier temps, il semble que l'information concernant le support offert par les différents acteurs ainsi que l'état du développement des projets sur l'Île ne circule pas de façon adéquate auprès de tous les intervenants impliqués. Cette absence de «coordination» des ressources qui sont en mesure de soutenir le processus affecte la qualité du soutien aux promoteurs.

**Recommandation :**

*Il importe d'assurer une certaine coordination de l'ensemble des interventions qui ont comme objectif de soutenir le développement des services de garde. Des moyens devraient être mis en place afin de soutenir les promoteurs ainsi que les intervenants terrain qui les accompagnent.*

Dans un deuxième temps, nos démarches démontrent que la subvention du MFE pour l'encadrement d'un projet qui permet l'embauche d'un chargé de projet est insuffisante particulièrement dans le cas de nouveaux groupes de promoteurs.

**Recommandation :**

*Afin de s'assurer que les promoteurs bénéficient du support dont ils ont besoin pour mener à terme leur projet dans les meilleurs délais, le Ministère devrait augmenter la subvention affectée à l'encadrement pour l'implantation d'une installation jusqu'à 15 000 dollars dans le cas d'un nouveau groupe de promoteurs.*

**Recommandation :**

*Afin de permettre un accompagnement adéquat des promoteurs qui développent des projets en milieu familial, la subvention du MFE pour le démarrage d'un volet de coordination de ce mode de garde devrait être réévaluée dans l'optique d'élargir le spectre des activités subventionnées. De plus, cette subvention ne devrait pas être tributaire du nombre de places développées mais plutôt associée aux activités qu'implique le démarrage d'un tel projet.*

Il apparaît également que les ressources du Ministère affectées à l'accompagnement des promoteurs de projet en développement, les conseillers aux services à la famille et à l'enfance, sont en nombre insuffisant. Actuellement 6 conseillers se partagent le suivi des 462 CPE et garderies de l'Île. Les promoteurs ont souligné le manque de disponibilité de leur répondant au MFE. Par ailleurs, il semble que le « roulement » du personnel du MFE et l'inexpérience de certains conseillers qui en découle affectent la qualité du support dispensé par le MFE aux promoteurs de projets en développement.

**Recommandation :**

*Afin de soutenir efficacement la concrétisation des projets, le Ministère devrait consolider une équipe de conseillers aux services à la famille et à l'enfance adéquatement formés et en nombre suffisant pour répondre aux besoins des promoteurs de l'Île dans le respect de leur responsabilité.*

Enfin, malgré le nombre impressionnant de documents disponibles concernant le développement des projets, on constate l'absence d'outils pour soutenir concrètement les promoteurs, notamment l'absence d'outils informatiques pour l'élaboration de leur planification financière.

**Recommandation :**

*Afin de mieux répondre aux besoins de soutien des promoteurs, il est nécessaire d'identifier les outils pertinents et de les rendre disponibles dans les plus brefs délais*

## **CONCLUSION**

Ces travaux nous ont permis de présenter une vue d'ensemble du développement des services de garde sur l'île depuis 1997, année d'implantation de la politique familiale.

Les recherches nous ont révélé que les délais de concrétisation des projets concernant de nouvelles installations sont supérieurs à la moyenne provinciale de 18 mois estimée par le MFE. Des mesures doivent être prises afin de faire tomber les obstacles à la réalisation des projets, particulièrement en ce qui a trait à l'accessibilité des espaces physiques. À cet égard, l'ampleur du problème requiert la mobilisation des grands acteurs de la région que sont notamment les municipalités et les commissions scolaires.

En ce qui concerne le développement des services en milieu familial, la problématique s'avère particulièrement complexe sur le territoire de l'Île où, aux obstacles inhérents aux particularités régionales, s'ajoutent des difficultés intrinsèques à la structure du développement des services. Les travaux en vue d'identifier les interventions pertinentes pour soutenir le développement en milieu familial doivent se poursuivre.

Soulignons que les solutions mises de l'avant pour accélérer le développement doivent être élaborées autour des objectifs de qualité des services de garde promus par l'ensemble des partenaires.

Enfin, ces recherches ont mis en lumière l'impact du développement sur les promoteurs et plus particulièrement sur les directrices et les directeurs des CPE chez qui l'épuisement se fait sentir. Les promoteurs ne disposent pas de tout le support dont ils ont besoin pour mener à terme la construction du réseau. Des mesures doivent être prises afin de s'assurer qu'ils bénéficient de l'accompagnement requis et des outils dont ils ont besoin pour développer le réseau des services de garde sur l'île de Montréal.

## Bibliographie

Bureau de la Statistique du Québec, *Enquête sur les besoins des familles en matière de service de garde*, mars 1999.

Comité conjoint Office des services de garde et Ville de Montréal *L'accès au logement pour les garderies sans but lucratif subventionnées de Montréal*, août 1994.

Communauté urbaine de Montréal, *Sommaire du rôle foncier*, (exercice financier 2000).

Conseil régional de développement de l'île de Montréal, *Diagnostic environnemental de l'île de Montréal*, septembre 2000.

Groupe de travail sur Montréal et sa région, *Montréal, une ville-région*, décembre 1993.

INRS, *Le portrait environnemental de l'île de Montréal*, février 2000.

INRS et CRDÎM, *Plan stratégique de développement 2000-2005 : Portrait socio-démographique et économique, les grandes tendances*, novembre 1999.

Ministère de la Famille et de l'Enfance, *Règles budgétaires pour l'année 2000-2001*, mars 2000.

Ministère de la Famille et de l'Enfance, *Guide administratif pour les subventions de développement et d'investissement 2000-2001*, juillet 2000.

Ministère de la Famille et de l'Enfance, *Règlement sur les centres de la petite enfance*, avril 2000.

Ministère de la Famille et de l'Enfance, *Loi sur les centres de la petite enfance et autres services de garde à l'enfance*, juin 1999.

## ANNEXE I

### - Membres du Comité sur les services de garde à l'enfance du CRDÎM -

Madame Nicole Ranger	Présidente du Comité
Madame Mireille Bénard	Conseil central du Montréal métropolitain - CSN
Madame Lyse Chartrand	Ville de Montréal
Madame Monique Daviault	Association des CPE Montréal-Région
Madame Louise Gagné	Régie régionale Montréal-centre
Madame Carol Gélinas	Regroupement des organismes communautaires famille de Montréal
Madame Colette LeBel	Conseil scolaire de l'île de Montréal
Madame Marie-France Lemieux	Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal
Monsieur Sylvain Lévesque	Association des propriétaires de garderies du Québec
Madame Claire Pelletier	Commissions scolaires de l'île de Montréal
Monsieur Mario Régis	Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal
Madame Guylaine Sirard	Association des haltes-garderie de la région de Montréal
Madame Lucie Tougas	Association des CPE Montréal-Région

### - Ressources du CRDÎM -

Monsieur André Chabot	Directeur, Développement économique et Concertation
Madame Sylvie Simard	Coordonnatrice, Services de garde à l'enfance
Madame Nathalie Coutu	Assistante de recherche, Services de garde à l'enfance
Madame Elaine St-Onge	Assistante de recherche, Services de garde à l'enfance

### - Ressources du MFE -

Madame Danielle Bordeleau	Conseillère en développement et concertation, MFE
Madame Louise Gélinas	Conseillère aux services à la famille et à l'enfance, MFE
Madame Hélène Leclerc	Conseillère en développement et concertation, MFE
Madame Christine Phaneuf	Conseillère en développement et concertation, MFE

## ANNEXE II

### - Organismes consultés dans le cadre de la recherche -

Association des CPE Montréal-Région  
Association des haltes-garderies de la région de Montréal  
Association des propriétaires de garderies du Québec  
Association provinciale des constructeurs d'habitation du Québec  
Commission de la construction du Québec  
Commissions scolaires de l'île de Montréal  
Conseil central du Montréal Métropolitain - CSN  
Conseil scolaire de l'île de Montréal  
CRD de la Montérégie et de Laval (agentes de développement des services garde)  
École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal  
Firmes d'architectes  
Groupes de ressources techniques en immobilier communautaire de Montréal  
Institut de la Statistique du Québec  
Investissement Québec  
Ministère de la Famille et de l'Enfance  
Regroupement des centres de la petite enfance de l'île de Montréal  
Regroupement des organismes communautaires famille  
Service d'évaluation de la Communauté Urbaine de Montréal  
Société d'hypothèque du Québec  
Statistiques Canada  
Ville de Montréal (Service du développement économique et urbain, Service des immeubles, Service des sports, des loisirs et du développement communautaire)

## ANNEXE III

<b>Valeur moyenne des terrains sur l'île de Montréal (pied carré)</b> (Zonage commercial)			
<b>Municipalité</b>	<b>Exercice 1998</b>	<b>Exercice 2000</b>	<b>Variation</b>
Anjou	12,86	12,48	-0,030
Baie d'Urfé	4,82	4,82	0,000
Beaconsfield*	7,48	7,50	0,003
Côte St-Luc	13,47	13,46	-0,001
DDO*	7,77	7,70	-0,009
Dorval	8,48	8,36	-0,014
Hampstead*	nd	nd	nd
Ile Bizard*	3,36	3,27	-0,028
Ile Dorval*	nd	nd	nd
Kirkland*	6,69	6,68	-0,001
Lachine	8,57	7,87	-0,089
Lasalle	10,16	10,10	-0,006
Mtl-est	1,99	2	0,005
Mtl-ouest*	6,72	6,36	-0,057
Mtl-nord	15,16	14,32	-0,059
Montréal	28,21	26,6	-0,061
Mont-Royal	16,92	17,59	0,038
Outremont	39,73	40,86	0,028
Pierrefonds*	5,42	5,27	-0,028
Pointe-Claire	10,06	9,83	-0,023
Roxboro*	5,64	5,64	0,000
Senneville	nd	nd	nd
Ste-Anne	6,93	6,83	-0,015
Ste-Geneviève*	4,38	4,32	-0,014
St-Laurent	9,28	9,45	0,018
St-Léonard	13,22	12,53	-0,055
St-Pierre	6,42	6,44	0,003
Verdun	13,48	13,27	-0,016
Westmount	65,78	66,02	0,004
<b>Moyenne</b>	<b>12,81</b>	<b>12,68</b>	<b>-0,017</b>

Note : Les rôles ont été déposés en septembre 1994 sauf ceux marqués d'un astérisque, déposés en septembre 1997

SOURCE : *Sommaire du rôle foncier 1995*, Service d'évaluation de la CUM

## ANNEXE IV

### - Principales tâches reliées à l'implantation d'une installation -

Nom de la tâche	Heures
<b>Avant projet</b>	28
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de site, de bâtiment ou de terrain</li> <li>• Négociation de l'offre conditionnelle d'achat</li> </ul>	5
<b>Planification préliminaire</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration d'un budget préliminaire d'implantation et de fonctionnement</li> <li>• Élaboration d'un échéancier préliminaire</li> </ul>	5 3
<b>Programme architectural</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des besoins du groupe promoteur</li> <li>• Visites de quelques CPE existants</li> <li>• Choix de l'architecte et signature du contrat</li> <li>• Conseils concernant les travaux selon le budget d'implantation</li> <li>• Suivi de l'échéancier (production des plans et appels d'offres)</li> <li>• Envoi des plans au MFE et suivi</li> <li>• Ouverture des soumissions</li> <li>• Soutien au C.A. dans la prise des décisions concernant les choix de coupures dans les cas de dépassement budgétaire</li> </ul>	4 8 6 4 10 3 3 3
<b>Coordination, soutien et suivi pour l'octroi des différents contrats</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de financement, préparation du dossier et rencontre avec le prêteur</li> <li>• Suivi concernant les activités liées à l'achat ou à la location</li> <li>• Mise à jour du dossier pour Investissement Québec</li> <li>• Élaboration d'une liste de matériel et d'équipement et estimation budgétaire</li> <li>• Choix des soumissions</li> <li>• Commande des équipements et matériel</li> </ul>	16 15 3 8 4 4
<b>Soutien documentaire</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi de la demande de modification de zonage</li> <li>• Suivi des demandes de subvention d'encadrement selon les étapes</li> <li>• Envoi de tous les documents exigés par le MFE pour l'émission du permis</li> <li>• Révision des prévisions budgétaires et de l'échéancier à chaque étape</li> </ul>	3 13 4 3
<b>Coordination des intervenants pendant les travaux</b>	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Signature du contrat de construction</li> <li>• Coordination du suivi du chantier (soutien au CA et au représentant du CPE, suivi budgétaire, présence aux réunions de chantier au besoin, etc.)</li> </ul>	32
<b>Soutien à l'élaboration des documents de fonctionnement</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration des règlements généraux et organisation de l'assemblée générale de fondation</li> <li>• Élaboration des documents de la régie interne</li> <li>• Élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines</li> <li>• Élaboration d'un programme de communication et promotion</li> <li>• Élaboration d'un programme éducatif</li> </ul>	6 10 15 6 15
	220 heures

