

Indicateurs du niveau de dépenses

des garderies subventionnées

pour l'exercice financier 2010-2011

INTRODUCTION

Le ministère de la Famille et des Aînés, les administrateurs, les administratrices ainsi que les gestionnaires des garderies subventionnées partagent une même volonté de consolider la gestion de l'offre de service afin d'en assurer la pérennité. Cette consolidation se traduira par l'amélioration de l'accessibilité, de la qualité et de la gestion des services de garde.

Dans cette perspective, le ministère de la Famille et des Aînés publie les indicateurs du niveau de dépenses¹, outil à la fois simple et synthétique qui permettra aux administrateurs, aux administratrices et aux gestionnaires de réaliser une autoévaluation de leur niveau de dépenses.

Ces indicateurs permettent aux administrateurs, aux administratrices et aux gestionnaires des garderies de comparer leurs dépenses à celles d'un groupe comparable. Ils pourront analyser et expliquer les écarts en s'appuyant sur leur connaissance du fonctionnement de leur organisation. Dans certains cas, ils pourront conclure que le niveau d'un poste de dépenses, bien qu'il soit plus élevé que celui de la moyenne du groupe, découle de décisions prises en connaissance de cause et reflète leurs valeurs et leurs priorités. Dans d'autres cas, ils pourront être amenés à s'interroger sur leurs pratiques de gestion afin de réduire certaines dépenses dont le niveau trop élevé n'est pas justifié. À l'opposé, ils pourront constater qu'ils n'investissent pas suffisamment dans certains postes par rapport à des garderies auxquelles se compare la leur.

Cette publication devrait également amener les garderies à s'interroger sur l'évolution de leur comportement en matière de dépenses. Pour chaque indicateur, un changement de niveau de dépenses peut s'expliquer de plusieurs façons : changement de capacité, augmentation ou diminution plus rapide des dépenses des autres garderies, taux de roulement du personnel, etc.

Les indicateurs reflètent la situation observée dans les rapports financiers annuels et ne constituent pas des objectifs à atteindre. Ils ne servent pas à mesurer la qualité ou la santé financière des garderies, mais constituent plutôt des outils de gestion et de planification visant à favoriser une saine gestion des fonds dont elles disposent.

Ce document explique la méthodologie utilisée et suggère quelques pistes de réflexion pour guider l'interprétation des indicateurs présentés ensuite dans deux tableaux :

- Le premier tableau, qui se trouve à la fin de ce guide, présente la moyenne québécoise de chaque indicateur ainsi que l'écart-type.
- Le second tableau, qui a été versé dans votre dossier financier en ligne, présente les indicateurs établis pour votre garderie ainsi que ceux du groupe comparable.

¹ Dans la suite du document, le mot *indicateur* sous-entend « indicateur du niveau de dépenses ».

MÉTHODOLOGIE

Indicateurs du niveau de dépenses

Onze indicateurs ont été retenus. Ils sont répartis en trois blocs. Le bloc 1 présente les indicateurs liés aux trois grands postes de dépenses apparaissant dans les rapports financiers annuels (RFA). Le bloc 2 regroupe des indicateurs propres aux services directs aux enfants. Enfin, le bloc 3 met l'accent sur certains postes qui composent les frais généraux. Le tableau suivant présente les indicateurs choisis et les dépenses du RFA 2010-2011 utilisées pour les calculer (les lignes du RFA correspondantes sont inscrites entre parenthèses).

BLOC 1 – PRINCIPAUX POSTES DE DÉPENSES	
<i>Frais de garde et d'éducation</i>	Frais de garde et d'éducation (L529) par jour d'occupation
<i>Frais reliés aux locaux</i>	Frais reliés aux locaux (L549) par place annualisée
<i>Frais généraux</i>	Frais généraux (L598) par place annualisée
BLOC 2 – SERVICES DIRECTS AUX ENFANTS	
<i>Masse salariale des éducatrices</i>	Rémunération des éducatrices qualifiées (L503) + contribution de l'employeur (L507) par jour d'occupation
<i>Formation et perfectionnement</i>	Formation et perfectionnement (L524) par jour d'occupation
<i>Alimentation</i>	Denrées et contrat de service (L525) + rémunération de la cuisinière (L553) par jour d'occupation
<i>Taux de qualification des éducatrices</i>	Heures travaillées des éducatrices qualifiées/ Total des heures travaillées des éducatrices qualifiées et non qualifiées
<i>Taux horaire moyen des éducatrices</i>	Rémunération des éducatrices qualifiées et non qualifiées/ Total des heures rémunérées des éducatrices qualifiées et non qualifiées
BLOC 3 – DÉPENSES GÉNÉRALES	
<i>Matériel roulant</i>	Matériel roulant (L568) + amortissement (L594) par place annualisée
<i>Entretien ménager</i>	Rémunération des préposées à l'entretien ménager (L554) + contrat de service (L569) + articles et dépenses (L570) par place annualisée
<i>Masse salariale du personnel d'encadrement</i>	Rémunération du personnel d'encadrement (L550) + contribution de l'employeur ² par place annualisée

Selon le type de dépenses, l'indicateur est exprimé par jour d'occupation³ ou par place annualisée. Le jour d'occupation a été utilisé pour calculer les indicateurs liés aux frais de garde et d'éducation, alors que la place annualisée a été utilisée pour calculer les indicateurs liés aux locaux et aux frais généraux.

² La contribution de l'employeur pour la masse salariale du personnel d'encadrement a été estimée puisqu'elle n'est pas présentée distinctement dans le RFA. Elle s'obtient en appliquant la proportion de la rémunération du personnel d'encadrement (ligne 550) sur la rémunération totale (ligne 558) à la contribution de l'employeur (ligne 563).

³ Seule l'occupation réelle des enfants de 0 à 59 mois bénéficiant d'une place à contribution réduite (PCR) a été considérée dans cette analyse.

Groupes comparables

Les garderies ont été classées en six groupes (le nombre de garderies est différent dans chacun des groupes) en fonction du nombre de places annualisées.

Groupe 1	25 places et moins
Groupe 2	De 26 à 40 places
Groupe 3	De 41 à 50 places
Groupe 4	De 51 à 60 places
Groupe 5	De 61 à 75 places
Groupe 6	76 places et plus

Calcul des indicateurs

D'abord, la moyenne de chaque indicateur a été calculée pour chacun de ces groupes (pour le calcul de la moyenne, seules les garderies qui présentent une dépense ont été retenues). Ensuite, chaque groupe a été divisé en trois sous-groupes d'effectifs égaux (un tiers des garderies dans chaque sous-groupe) en fonction de leur distribution dans l'étendue des valeurs. Enfin, la moyenne de chaque indicateur a été calculée pour chacun de ces sous-groupes (indiquée par les termes *faible*, *moyen* et *élevé*).

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Le premier tableau présente la moyenne québécoise et l'écart-type de chaque indicateur. Par ailleurs, une fiche personnalisée des indicateurs du niveau de dépenses de votre garderie a été versée dans votre dossier financier en ligne. Dans cette fiche, la première colonne présente les indicateurs du groupe auquel vous pouvez comparer votre garderie et la deuxième colonne présente les indicateurs de votre garderie ainsi que leur niveau (faible, moyen ou élevé).

Mentionnons qu'il revient à chaque garderie de faire son autoévaluation et de poser son propre diagnostic. Afin de tirer de bonnes conclusions, vous devez établir le lien entre les indicateurs et les caractéristiques propres à votre garderie. Ainsi, il peut être justifié qu'un indicateur soit plus élevé ou plus faible que la moyenne du groupe comparable.

Plusieurs facteurs influencent le niveau de dépenses d'une garderie, dont les suivants (il ne s'agit pas d'une énumération exhaustive) :

- Il est possible que certaines dépenses soient influencées par des facteurs régionaux. Les garderies n'ont pas été classées par région, car il en aurait résulté plusieurs petits groupes contenant un nombre restreint d'observations peu significatives.
- les menus offerts aux enfants, le choix des fournisseurs de produits alimentaires et l'utilisation des services d'un traiteur ou d'un cuisinier sont des facteurs qui ont des effets sur les dépenses d'alimentation;
- la qualification du personnel et son niveau de rémunération de même que l'étendue des plages horaires peuvent faire varier la masse salariale des éducatrices, qui elle-même a des effets sur les frais de garde et d'éducation;
- la qualification, la formation et le niveau de rémunération peuvent faire varier la masse salariale du personnel d'encadrement, qui elle-même a des effets sur les frais généraux;
- la qualité des produits d'entretien ménager, la fréquence du nettoyage, la superficie des locaux à entretenir et le recours aux contrats de service ont des effets sur les dépenses liées à l'entretien ménager;
- le loyer et la superficie des locaux sont des facteurs pouvant faire varier les frais liés aux locaux.

**Moyenne québécoise et écart-type
des indicateurs du niveau de dépenses
des garderies en 2010-2011**

	Moyenne québécoise	Écart-type⁵
BLOC 1 - PRINCIPAUX POSTES DE DÉPENSES		
Frais de garde et d'éducation par jour d'occupation	24,99 \$	5,54
Frais reliés aux locaux par place annualisée	1 474,35 \$	678,46
Frais généraux par place annualisée	3 216,29 \$	1 371,24
BLOC 2 - SERVICES DIRECTS AUX ENFANTS		
Masse salariale des éducatrices par jour d'occupation ¹	21,56 \$	5,11
Formation et perfectionnement par jour d'occupation	0,13 \$	0,22
Alimentation par jour d'occupation ²	3,48 \$	1,28
Taux de qualification des éducatrices	66,9 %	16,59
Taux horaire moyen des éducatrices	16,61 \$	1,75
BLOC 3 - DÉPENSES GÉNÉRALES		
Matériel roulant par place annualisée ³	160,21 \$	128,67
Entretien ménager par place annualisée ⁴	300,09 \$	230,94
Masse salariale du personnel d'encadrement par place annualisée	1 317,18 \$	902,08

Notes :

1. Y compris la rémunération des éducatrices et la contribution de l'employeur.

2. Y compris les denrées, les contrats de service et la rémunération de la cuisinière.

3. Y compris les frais liés au matériel roulant et l'amortissement du matériel roulant.

4. Y compris les contrats de service, la rémunération de la préposée à l'entretien ménager ainsi que les articles et dépenses liés à l'entretien ménager.

5. L'écart-type mesure la dispersion d'une série de données autour de la moyenne. Une série peu dispersée, c'est-à-dire présentant des données très regroupées autour de la moyenne, aura un faible écart-type. Inversement, une série de données très dispersées autour de la moyenne aura un écart-type élevé.