



Guide sur l'allocation pour le redressement financier

À l'intention des consultants et consultantes en redressement financier

Coordination et rédaction

Services des normes et des subventions

Direction du financement du réseau

Sous-ministériat au financement, aux infrastructures et à l'administration

Pour information :

Centre des relations avec la clientèle

Direction générale des opérations régionales

Ministère de la Famille

600, rue Fullum, 5^e étage

Montréal (Québec) H2K 4S7

Téléphone sans frais : 1 855 336-8568

© Gouvernement du Québec

Ministère de la Famille

ISBN : 978-2-550-99118-2 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

Table des matières

1. Objectif	4
2. Mise en contexte	4
3. Cadre de référence	4
4. Soutien financier – honoraires professionnels	4
5. Cadre d'analyse	5
5.1 La gestion des activités du SGEE	6
5.2 La gestion financière	6
6. Outils d'analyse fournis au consultant ou à la consultante	7
7. Déroulement du projet	7
7.1 Établissement du diagnostic	7
7.2 Élaboration du plan de redressement financier	8
8. Mesures de consolidation possibles	9

1. Objectif

Ce guide a pour objectif d’outiller les consultants et consultantes en redressement financier mandatés par un service de garde éducatif à l’enfance (SGEE) ou un bureau coordonnateur de la garde éducative en milieu familial (BC) pour établir un diagnostic, élaborer un plan de redressement financier et accompagner, au besoin, le SGEE dans la mise en œuvre de ce plan.

2. Mise en contexte

Les règles budgétaires pour l’année 2024-2025 des centres de la petite enfance (CPE), des garderies subventionnées (GS) et des BC prévoient une allocation pour le redressement financier (ARF). Cette allocation vise à permettre aux SGEE et aux BC – qui sont en situation d’actifs nets affectés et non affectés négatifs (bénéfices non répartis négatifs pour les GS) et de résultats d’exercice négatifs ajustés pour tenir compte de certains éléments non financiers, dont l’amortissement, de redresser de manière pérenne leur situation financière.

L’accès à l’allocation est progressivement accordé aux SGEE ou aux BC visés selon un ordre de priorité, notamment établi en fonction de l’importance de leurs difficultés financières. Seul le SGEE ou le BC ayant reçu une correspondance du Ministère confirmant qu’il est autorisé à entreprendre les démarches pour obtenir l’allocation y est admissible.

3. Cadre de référence

Les travaux d’analyse du consultant ou de la consultante doivent être réalisés en conformité avec les obligations et le soutien financier prévus :

- à la *Loi sur les services de garde éducatifs à l’enfance* (LSGEE);
- au *Règlement sur les services de garde éducatifs à l’enfance*;
- au *Règlement sur la contribution réduite*;
- aux règles budgétaires et aux règles de l’occupation des centres de la petite enfance (CPE), des garderies subventionnées (GS) et des BC;
- aux règles de reddition de comptes pour le rapport financier annuel des CPE, des GS et des BC.

4. Soutien financier – honoraires professionnels

L’allocation peut se composer des volets suivants :

- Volet A – montant pour les honoraires professionnels d’un consultant ou d’une consultante en redressement financier;
- Volet B – montant pour permettre le retour à l’équilibre financier du SGEE ou du BC, accordé par versements échelonnés, en fonction de l’atteinte des cibles de gestion prévues au plan de redressement financier.

Seuls les honoraires payés à un consultant ou une consultante signataire du [contrat de services prescrit](#) sont admissibles au volet A de l'allocation. Le consultant ou la consultante doit ainsi :

- posséder une expérience minimale de trois ans en comptabilité à titre de comptable professionnelle agréée ou comptable professionnel agréé (CPA), notamment en redressement financier ou en audit de service de garde, idéalement de SGEE ou de BC;
- s'engager à éviter tout conflit d'intérêts ou apparence de conflit d'intérêts ainsi que toute situation susceptible de créer un conflit d'intérêts;
- ne pas être employé ou employée, membre du conseil d'administration, actionnaire, ni propriétaire du SGEE ou du BC visé ni être employé ou employée par un autre SGEE ou BC;
- ne pas être un parent qui bénéficie des services de garde offerts par le SGEE ou par une personne reconnue par le BC;
- ne pas avoir de lien avec une personne physique, une personne morale ou une société de personnes qui agit, directement ou indirectement, comme administrateur, actionnaire (10 % ou plus des actions) ou dirigeant du SGEE ou du BC;
- ne pas être employé ou employée d'une association nationale de SGEE reconnue en vertu de la Politique portant sur la reconnaissance d'associations nationales de services de garde éducatifs à l'enfance et du fonctionnement des forums d'échanges des partenaires ou d'un regroupement régional.

Volet A : Les montants des honoraires professionnels du consultant ou de la consultante ne peuvent excéder le total de :

- 15 000 \$ pour l'analyse, comprenant une possible rencontre de démarrage avec le Ministère, la production et la présentation, pour approbation par le conseil d'administration ou le propriétaire du SGEE ou du BC, du rapport de diagnostic;
- 20 000 \$ pour l'analyse, la production et la présentation, pour approbation par le conseil d'administration ou le propriétaire du SGEE ou du BC, du plan de redressement financier;
- 5 000 \$ pour l'ajustement du plan de redressement, si nécessaire lors de sa mise en œuvre.

Le montant du volet A ne peut toutefois excéder 30 000 \$, à l'exclusion des taxes applicables aux honoraires professionnels.

En cas de dépassement du délai prévu au contrat pour l'approbation du rapport de diagnostic, du plan de redressement ou des ajustements au plan de redressement, le cas échéant, le consultant ou la consultante peut transmettre ces documents au Ministère pour approbation.

5. Cadre d'analyse

L'analyse portant sur une division qui comprend un BC ainsi qu'une ou plusieurs installations de CPE doit être réalisée de manière distincte entre les activités du fonds de la division de garde en installation et celles du fonds de la division du BC.

Aux fins de l'allocation, la situation financière de toutes les GS détenues par une même entité légale sera

considérée globalement, comme un tout.

En raison de leurs impacts sur la situation financière des SGEE et des BC, l'analyse devrait porter en priorité sur les éléments de gestion suivants et en fonction des données présentées aux outils d'analyse transmis.

5.1 La gestion des activités du SGEE

- L'utilisation des places :
 - L'optimisation du taux d'occupation¹ des places subventionnées et du taux de présence² des enfants, notamment par la conclusion d'ententes de services qui reflètent les besoins réels des parents et par l'accueil d'enfants remplaçants.
- La masse salariale :
 - L'organisation du travail (horaires de travail, ratio personnel de garde/enfants, efficience du soutien administratif);
 - La rémunération de l'ensemble du personnel (principalement le personnel éducateur et les gestionnaires);
 - La composition du personnel (adéquation entre la catégorie d'emploi et les fonctions attribuées), le mode de rémunération (salaire fixe, rémunération horaire, prime de rendement) et le recours ou pas à la main-d'œuvre indépendante;
 - La gestion des absences (le rapport entre les heures rémunérées et les heures travaillées annuellement).
- Les dépenses non salariales des catégories de dépenses³ suivantes :
 - frais liés aux locaux (loyer, énergie, assurance, entretien, frais de financement, etc.);
 - frais administratifs (équipements informatiques, de bureau, honoraires professionnels, etc.).

5.2 La gestion financière

- La gestion des flux de trésorerie (budget de caisse)
 - Planification et analyse des encaissements;
 - Planification et analyse des décaissements.

¹ Soit le nombre de jours d'occupation prévus aux ententes de services conclues entre les parents et l'installation divisé par le produit du nombre de places subventionnées (261 en 2024-2025).

² Soit le nombre de jours où les enfants ont été présents physiquement au CPE divisé par le nombre de jours prévus aux ententes de services avec les parents (jours d'occupation).

³ Le gabarit du rapport annuel de gestion des CPE, présenté à l'annexe 3, présente la liste des dépenses regroupées selon ces catégories.

6. Outils d'analyse fournis au consultant ou à la consultante

En vertu du contrat, la direction générale et le conseil d'administration ou les actionnaires du SGEE ou du BC s'engagent, au nom de l'organisme, à fournir au consultant ou à la consultante tout renseignement en sa possession et requis par ce dernier ou cette dernière pour la bonne exécution de ce mandat, dont les documents présentés en annexe 1.

7. Déroulement du projet

Comme convenu au Contrat de services professionnels avec un consultant ou une consultante en redressement financier (Contrat), le mandat de cette personne consiste à effectuer l'analyse de la situation financière du CPE afin :

- d'établir un diagnostic;
- d'élaborer un plan de redressement financier;
- d'ajuster, au besoin le plan de redressement au cours de sa mise en œuvre.

Le processus détaillé présentant les étapes de réalisation, d'approbation des biens livrables ainsi que du versement des paiements est présenté à l'annexe 2.

7.1 Établissement du diagnostic

Les outils d'analyse « Indicateurs du niveau de dépenses », « Portrait financier » et « Système des indicateurs financiers (SIF) » offrent une synthèse des principaux indicateurs permettant de comparer les niveaux de dépenses de l'organisation avec l'ensemble du réseau des SGEE et des BC au cours des dernières années ainsi qu'avec les paramètres de financement. L'examen de ces outils est fortement recommandé pour démarrer l'analyse de la situation financière et l'orienter en fonction de besoins spécifiques, afin d'identifier les principales sources des difficultés financières.

Au terme de son analyse, le consultant ou la consultante doit présenter ses conclusions à l'aide du [gabarit du rapport de diagnostic - ARF](#).

Ce rapport doit faire état des carences responsables de la situation déficitaire du SGEE ou du BC et indiquer les sources d'informations confirmant ces constats.

De plus, le rapport de diagnostic doit présenter les pistes d'action qui feront ultérieurement l'objet d'une analyse approfondie dans le cadre des travaux d'élaboration du plan de redressement.

L'approbation du rapport de diagnostic consiste en deux étapes :

1. Présentation pour approbation du rapport de diagnostic au conseil d'administration (CA) ou aux actionnaires du SGEE ou du BC, après ajustements, si nécessaire;

2. Transmission au Ministère du rapport approuvé par le CA ou les actionnaires du SGEE ou du BC, après ajustements, si nécessaire.

Rappelons qu'en vertu de l'article 101.21 de la LSGEE, « toute personne peut, en tout temps, divulguer au Ministère des renseignements pouvant démontrer qu'un acte répréhensible, au sens de l'article 4 de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (chapitre D-11.1), a été commis ou est sur le point de l'être à l'égard d'un titulaire de permis dont les services sont subventionnés ou d'un bureau coordonnateur de la garde éducative en milieu familial. Un tel acte comprend notamment celui commis ou sur le point de l'être par un membre du personnel, un administrateur ou un actionnaire d'un titulaire de permis dont les services sont subventionnés ou d'un bureau coordonnateur de la garde éducative en milieu familial dans l'exercice de ses fonctions ainsi que celui qui l'est par tout autre personne, société de personnes, regroupement ou autre entité dans le cadre d'un processus d'adjudication ou d'attribution d'un contrat ou dans le cadre de l'exécution d'un contrat d'un tel titulaire de permis ou d'un tel bureau coordonnateur, incluant l'octroi d'une aide financière. Une divulgation peut s'effectuer sous le couvert de l'anonymat ou non. »

7.2 Élaboration du plan de redressement financier

Le plan de redressement peut inclure des mesures de restructuration qui visent :

- à réorganiser les horaires de travail;
- à revoir le taux horaire de certaines catégories d'emploi;
- à revoir les absences rémunérées accordées;
- à revoir les contrats de services;
- à augmenter, en cas de difficultés financières, le taux d'occupation, à évaluer la situation quant au modèle d'offre et de demande, et à analyser la possibilité d'un changement de groupe d'âge ou d'un ajustement du nombre de places au permis;
- à établir des ententes d'étalement du remboursement de soldes à payer avec des fournisseurs;
- à renégocier le financement de la dette à long terme (autre que le programme de financement des infrastructures PFI qui est déjà assumé par le Ministère) en concluant une entente avec l'institution financière, qui peut comporter le report du remboursement de capital;
- à renégocier le bail ou le déménagement;
- à vendre des actifs non essentiels;
- à renégocier, si nécessaire, les clauses locales de la convention collective.

Au terme de son analyse, le consultant ou la consultante doit présenter ses propositions pour permettre le retour à l'équilibre financier à l'aide du [gabarit du plan de redressement – ARF](#).

À noter qu'à cette étape, la section réservée au Ministère (section grisée) ne sera pas remplie.

L'approbation du plan de redressement consiste en trois étapes :

1. Présentation pour approbation à la direction du SGEE ou de BC, après ajustements, si nécessaire;

2. Présentation pour approbation du plan de redressement au CA ou aux actionnaires du SGEE ou du BC, après ajustements, si nécessaire;
3. Transmission au Ministère du plan de redressement approuvé par le CA ou les actionnaires du SGEE ou du BC, après ajustements, si nécessaire.

Lorsque le plan de redressement sera approuvé par le Ministère, ce dernier indiquera les cibles de gestion ainsi que les pièces justificatives que le SGEE ou le BC devront lui transmettre pour recevoir l'allocation de redressement financier (volet B).

Précisons que les versements des sommes prévues au Contrat pour les honoraires professionnels du consultant ou de la consultante sont uniquement conditionnels à l'approbation du rapport de diagnostic, du plan de redressement et, le cas échéant, de l'ajustement du plan de redressement lors de sa mise en œuvre. Ainsi, ces versements ne sont pas conditionnels à l'atteinte des cibles de gestion par le SGEE ou le BC.

8. Mesures de consolidation possibles

En dernier recours, si les mesures d'optimisation de la gestion des activités ou de restructuration s'avèrent insuffisantes pour corriger de façon permanente la situation déficitaire, les options suivantes devraient être analysées :

- Fusionner avec un ou d'autres SGEE ou BC;
- Céder l'ensemble des actifs à un autre CPE ou BC.

EXEMPLE :

Les [gabarits du rapport de diagnostic et du plan de redressement – ARF](#) présentent un exemple pour faciliter l'utilisation de ces formulaires.

Celui-ci illustre la situation fictive d'un CPE ayant une installation de 60 places, un résultat d'exercice ajusté (déficit courant) de -120 000 \$ et un solde d'actifs nets affectés et non affectés (déficit cumulé) de -80 000 \$ en 2022-2023.

Rapport de diagnostic

Le rapport de diagnostic fait état d'une seule carence, identifiée au terme de l'analyse de la situation financière, soit une rémunération du personnel de garde, des aides-éducatrices et des éducatrices spécialisées trop élevée.

À la section « Écarts identifiés » (colonne D), on indique que le ratio d'heures travaillées du personnel de garde, des aides-éducatrices et des éducatrices spécialisées par jour d'occupation pondéré est supérieur de 30 % par rapport au paramètre de référence, soit de 1,5 contre 1,15. Ces données proviennent du document « Indicateurs de dépenses 2022-2023 ».

La piste d'action identifiée pour analyse ultérieure est d'optimiser les horaires de travail afin de réduire ce ratio.

Les économies escomptées pour l'année 2024-2025 représentent un impact de - 40 000 \$, selon une hypothèse d'entrée en vigueur des horaires optimisés à compter du 1^{er} décembre 2024, ce qui entraînerait un impact de 33 % des pleines économies estimées à - 120 000 \$ pour 2025-2026, en tenant compte des indexations de salaires et des règles budgétaires 2025-2026.

Plan de redressement

Au plan de redressement, on constate qu'après analyse approfondie, la mesure identifiée lors du diagnostic, consistant à optimiser les horaires de travail, est retenue. À cette étape, on voit également que les impacts financiers ont été réduits par rapport à ceux prévus lors du diagnostic, car l'analyse détaillée a révélé la nécessité d'une entrée en vigueur progressive au cours de l'année 2024-2025.

Vous pouvez nous joindre pour toute question à mfa.allocation.redressement.financier@mfa.gouv.qc.ca.

Annexe 1 – Documents à fournir au consultant ou à la consultante

Sauf exception, ces documents doivent être fournis pour les trois derniers exercices financiers pour lesquels les données vérifiées sont disponibles.

Documents	Type de renseignements	Références
Rapports financiers annuels transmis au ministère de la Famille	- État des résultats - Bilan - État de l'évolution de l'actif net (CPE et BC) ou État des bénéfices non répartis et du surplus d'apport (garderies subventionnées) - État des flux de trésorerie - États de la rémunération - État de l'occupation et de présence des enfants	RFA-2022-2023-CPE-BC RFA-2023-2024-Garderies
Indicateurs du niveau de dépenses	Comparaison entre les indicateurs du niveau de dépenses d'un SGEE ou d'un BC avec les paramètres de référence à la base du financement reçu	Exemple-indicateurs-niveaux-depenses Indicateurs du niveau de dépenses pour l'exercice financier 2022-2023 – Guide des centres de la petite enfance Indicateurs du niveau de dépenses pour l'exercice financier 2022-2023 – Guide des garderies subventionnées Indicateurs du niveau de dépenses pour l'exercice financier 2022-2023 – Guide des BC
Portrait financier du dernier exercice	Répartition et rapprochement des produits et des charges selon les types de revenus et de dépenses (frais directs, auxiliaires, reliés aux locaux et administratifs)	Exemple-portrait-financier-ARF
Système des indicateurs financiers (SIF)	Principaux indicateurs et ratios financiers ainsi que manuel comportant les définitions associées.	Exemple-SIF-ARF
Subvention finale	Calculs détaillés des subventions du ministère de la Famille	Exemple-subvention-details-ARF
Transactions des comptes de grand livre	Ensemble des transactions comptables	Guide du grand livre général 2022-2023
Convention collective, s'il y a lieu	Modalités relatives aux clauses salariales, aménagement du temps de travail, congés et temps supplémentaire, mises à pied, etc.	Ententes nationales

Annexe 2 Processus de gestion de l'allocation pour le redressement financier



