



MAURICE CHIASSON

Consultants inc.



Création de places en centre éducatif à Saskatoon : Scénarios

Rapport présenté aux organismes suivants :



Le 31 mai 2024

Maurice Chiasson Consultants inc.

114, chemin Franklin
Beaconsfield (Québec) H9W 5P7

Cell. : 514-926-4004
mcconsultants@videotron.ca

Étude réalisée en collaboration avec :



Table des matières

1.	Mise en contexte.....	4
2.	Réglementation.....	4
3.	Scénarios concernant la gestion des places pour les enfants âgés de 0 à 12 ans.....	5
	a) Scénario 1 : gestion des places pour les enfants âgés de 0 à 12 ans n'incluant pas de frais liés aux espaces	6
	i) Projections financières pour l'exercice 2024-2025 (année 1).....	6
	ii) Projections financières pour l'exercice 2026-2027 (année 3).....	10
	iii) Achats groupés.....	15
	b) Scénario 2 : gestion des places pour les enfants âgés de 0 à 12 ans incluant des frais liés aux espaces	16
	i) Projections financières pour l'exercice 2024-2025 (année 1).....	16
	ii) Projections financières pour l'exercice 2026-2027 (année 3).....	20
	iii) Achats groupés.....	25
4.	Solutions pour améliorer la rentabilité.....	26
5.	Pistes d'action stratégiques.....	26
	Annexe A - Services d'Éconocoop	29

Note au lectorat

Le présent document a été rédigé selon les principes de rédaction épicène et inclusive. Néanmoins, le féminin est utilisé à certaines reprises pour refléter la forte présence féminine au sein du secteur de la petite enfance.

1. Mise en contexte

La ville de Saskatoon compte deux centres éducatifs francophones : le Centre éducatif Félix le Chat, qui compte 74 places pour les enfants âgés de 6 semaines à 4 ans, et le Centre éducatif Chacha Coopératif, qui a la capacité d'accueillir 41 enfants âgés de 18 mois à 5 ans¹. Le nombre de places offertes par ces deux centres éducatifs à la petite enfance réglementés est nettement inférieur aux besoins de la communauté francophone de Saskatoon.

Le présent rapport traite de scénarios visant la création d'un troisième centre éducatif à Saskatoon, qui offrirait des places en français pour les enfants âgés de 0 à 12 ans. Ce centre éducatif pourrait être constitué en organisme sans but lucratif (OSBL) dirigé par un conseil d'administration formé de parents.

Avant de présenter les deux scénarios, nous traitons de la réglementation relative à la petite enfance en Saskatchewan.

2. Réglementation

Le secteur de la petite enfance en Saskatchewan est régi par le ministère de l'Éducation². L'ensemble de la réglementation applicable au secteur de la petite enfance et nécessaire à la compréhension de celui-ci se trouve dans la *Loi de 2014 sur les garderies d'enfants* et dans les règlements connexes³.

Le Tableau 1 présente, pour un centre éducatif, les ratios employé-enfants, la taille maximale des groupes et l'espace minimal requis par enfant selon les différentes catégories d'âge.

Nous constatons que le ratio employé-enfants pour la catégorie des enfants âgés de 0 à 18 mois est d'un adulte pour trois enfants. La taille maximale du groupe pour cette catégorie d'âge est de six enfants. En raison du ratio prévu par la loi et de la taille maximale du groupe, la catégorie des enfants âgés de 0 à 18 mois est la moins rentable. De plus, l'espace minimal requis pour ce groupe d'âge, selon le Tableau 1, est supérieur à celui requis pour les autres groupes d'âge. Il est de 54,9 pi² (5,1 m²) pour les enfants âgés de 0 à 18 mois et de 35 pi² (3,25 m²) pour les enfants des autres groupes d'âge.

¹ Ministère de l'Éducation de la Saskatchewan. *Regulated Francophone Child Care Centers (Updated March 12, 2024)*. Centre éducatif Félix le Chat. <https://centrefelixlechat.wordpress.com>
Centre éducatif Chacha Coopératif. <https://cechachacoop.com>

² Gouvernement de la Saskatchewan. *Ministère de l'Éducation*. <https://www.saskatchewan.ca/bonjour/government/ministries/education>

³ *Loi de 2014 sur les garderies d'enfants*, LS 2014, c C-7.31.
Règlement de 2015 sur les garderies d'enfants, RRS c C-7.31 Reg 1.

Tableau 1 - Centres éducatifs : réglementation⁴

Catégorie d'âge	Ratio employé-enfants	Taille maximale des groupes	Espace minimal requis par enfant
Enfant en bas âge (0 à 18 mois)	1:3	6	54,9 pi ² (5,10 m ²)
Tout-petit (19 à 29 mois)	1:5	10	35,0 pi ² (3,25 m ²)
Enfant d'âge préscolaire (30 mois à 5 ans)	1:10	20	35,0 pi ² (3,25 m ²)
Enfant d'âge scolaire (6 à 12 ans)	1:15	30	35,0 pi ² (3,25 m ²)

*Chaque enfant âgé de 0 à 18 mois doit bénéficier d'une aire de jeux de 35 pi² et d'une aire de repos additionnelle de 19,9 pi².

Par ailleurs, un centre éducatif peut accueillir un maximum de 90 enfants, incluant un maximum de 12 enfants en bas âge⁵.

3. Scénarios concernant la gestion des places pour les enfants âgés de 0 à 12 ans

Le nouveau centre éducatif à Saskatoon offrirait 89 places en français pour les enfants âgés de 0 à 12 ans. Ces nouvelles places seraient créées à partir de l'exercice financier 2024-2025. Les places pour les enfants âgés de 0 à 5 ans seraient offertes 5 jours par semaine, à raison de 10 heures par jour. Les enfants scolarisés âgés de 6 à 12 ans auraient accès au centre éducatif avant et/ou après les heures de classe, jusqu'à la fermeture du centre à 18 heures. On procéderait à l'embauche du nombre d'éducatrices nécessaires, en fonction des ratios employé-enfants prévus par la loi et du nombre de places, dont le taux d'occupation augmenterait progressivement.

Les revenus d'un centre éducatif proviennent principalement de trois sources, soit les revenus tirés des inscriptions, les subventions gouvernementales et les revenus d'autres sources (par exemple les collectes de fonds ou les fondations). Par ailleurs, nous retrouvons essentiellement trois types de dépenses, soit les salaires (y compris les avantages sociaux), les frais de fonctionnement et les frais liés aux espaces.

Les deux scénarios retrouvés dans cette étude présentent les projections financières pour la création de 89 nouvelles places pour les enfants âgés de 0 à 12 ans à Saskatoon. Dans le premier scénario, nous n'avons pas estimé les coûts de construction ni les frais de location et d'aménagement. Le centre éducatif pourrait se retrouver dans des locaux fournis gratuitement par une école ou par la municipalité. Dans le deuxième scénario, nous n'avons pas estimé les coûts de construction. Néanmoins, nous avons estimé les frais de location et d'aménagement, qui augmentent de façon relativement importante l'ensemble des frais.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

Par ailleurs, Éconocoop a mis en place des regroupements d'achats qui, en raison du volume d'achats, permettent aux services de garde de bénéficier de prix concurrentiels sur une foule de produits, y compris les denrées alimentaires. Éconocoop offre également aux services de garde un régime d'assurance collective et un régime de retraite à prix concurrentiels⁶. Nous traitons de ces économies possibles dans chaque scénario. (Voir la description des services d'Éconocoop à l'Annexe A.)

Dans les deux scénarios, les projections financières sont établies sur trois ans, soit de l'exercice financier 2024-2025 à l'exercice 2026-2027. Cependant, ce rapport présente uniquement des tableaux et des graphiques pour l'exercice 2024-2025 (année 1) et pour l'exercice 2026-2027 (année 3). Des solutions pour améliorer la rentabilité et des pistes d'action stratégiques sont présentées à la fin de ce rapport et s'appliquent aux deux scénarios.

a) Scénario 1 : gestion des places pour les enfants âgés de 0 à 12 ans n'incluant pas de frais liés aux espaces

Le premier scénario présente les projections financières pour la création de 89 nouvelles places pour des enfants âgés de 0 à 12 ans à Saskatoon. Dans ce scénario, nous n'avons pas estimé les coûts de construction ni les frais de location et d'aménagement.

i) Projections financières pour l'exercice 2024-2025 (année 1)

Au Tableau 2, nous observons que selon les projections, le total des revenus de ce centre éducatif se chiffrerait à 867 557 dollars en 2024-2025, tandis que les dépenses seraient de 775 565 dollars. Les revenus gouvernementaux, calculés à partir des informations obtenues, seraient la plus importante source de revenus. Quant à la masse salariale, elle représenterait la dépense la plus élevée. Nous constatons que ce centre éducatif dégagerait un excédent en 2024-2025, et ce, malgré les investissements requis au démarrage, notamment pour l'achat du matériel informatique, du matériel éducatif et du mobilier. Cet excédent serait de l'ordre de 91 992 dollars.

⁶ Éconocoop a été créée par la Commission nationale des parents francophone (CNPF) en 2020. Cette entreprise coopérative offre des services d'accompagnement et des produits favorisant une saine gestion des services de garde et l'amélioration de la situation financière de ces derniers.

Éconocoop. <https://www.econocoop.com>

Tableau 2 - Sommaire des revenus et des dépenses, exercice 2024-2025

Total des revenus		
867 557 \$		
26%	49%	25%
Revenus d'inscription	Revenus gouvernementaux	Revenus autres
		
228 384 \$	422 694 \$	216 479 \$
Total des dépenses		
775 565 \$		
83%	17%	0%
Salaires	Coûts opérationnels	Frais liés aux espaces
		
646 925 \$	128 640 \$	0 \$
Excédent ou perte		
91 992 \$		

Note : Sous **Revenus autres**, la majorité du montant de 216 479 dollars correspond à des subventions de démarrage et de développement de places qui ne sont octroyées qu'au cours de la première année de fonctionnement.

Dans l'établissement de ces projections, nous avons estimé les revenus d'inscription en fonction du taux d'occupation prévu.

Dans ces projections financières, nous tenons compte de l'accord entre les gouvernements du Canada et de la Saskatchewan⁷, qui prévoit un plafonnement des frais d'inscription à 10 dollars par jour en moyenne pour les enfants âgés de moins de 6 ans d'ici l'exercice financier 2025-2026. Les frais d'inscription à 10 dollars par jour sont d'ailleurs déjà en vigueur en Saskatchewan depuis le 1^{er} avril 2023.

⁷ Gouvernement du Canada. *Accord entre le Canada et la Saskatchewan sur l'apprentissage et la garde des jeunes enfants à l'échelle du Canada – 2021 à 2026*. <https://www.canada.ca/fr/accord-apprentissage-garde-jeunes-enfants/accords-provinces-territoires/saskatchewan-echelle-canada-2021.html>

Nous retrouvons au Tableau 3 les tarifs facturés aux parents par le centre éducatif en 2024-2025.

Tableau 3 - Tarifs des places à temps plein, selon la catégorie d'âge (2024-2025)

Catégories d'âge	Tarif par jour	Tarif par semaine	Tarif par mois	Tarif par année
0 à 18 mois	10,00 \$	50,00 \$	217,50 \$	2 610,00 \$
19 à 29 mois	10,00 \$	50,00 \$	217,50 \$	2 610,00 \$
30 mois à 5 ans	10,00 \$	50,00 \$	217,50 \$	2 610,00 \$
6 à 12 ans	11,59 \$	57,95 \$	252,00 \$	3 024,00 \$

Note : Les tarifs sont calculés selon les tarifs mensuels de 217,50 dollars pour les enfants âgés de moins de 6 ans et de 252 dollars pour les enfants âgés de 6 à 12 ans. Les tarifs mensuels sont calculés à raison de 21,75 jours ouvrables par mois.

En tenant compte de ces tarifs, nous constatons au Tableau 4 que l'incidence économique éventuelle des revenus d'inscription liés aux 89 places autorisées en vertu du permis se chiffrerait à 250 920 dollars. Avec un taux d'occupation de 91 %, soit 81 places occupées, ces revenus se chiffreraient à 228 384 dollars.

Tableau 4 - Nombre de places à temps plein et revenus, selon la catégorie d'âge (2024-2025)

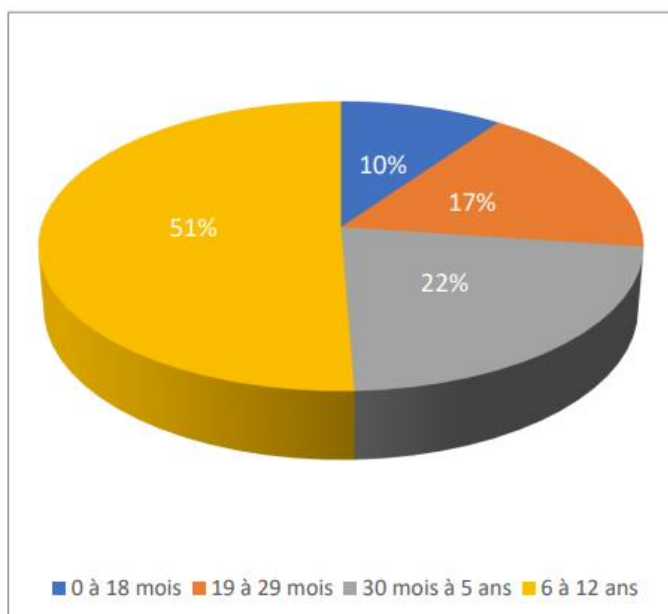
Catégories d'âge	Nombre de places autorisées en vertu du/des permis	Nombre de places occupées	Perte annuelle de places en raison de la non-maximisation des groupes d'âge	Revenus pouvant être tirés des inscriptions selon les places autorisées en vertu du/des permis	Revenus réels provenant des inscriptions - places occupées	Perte annuelle de revenu en raison de la non-maximisation des groupes d'âge
0 à 18 mois	9	8	1	23 490 \$	20 880 \$	2 610 \$
19 à 29 mois	15	14	1	39 150 \$	36 540 \$	2 610 \$
30 mois à 5 ans	20	18	2	52 200 \$	46 980 \$	5 220 \$
6 à 12 ans	45	41	4	136 080 \$	123 984 \$	12 096 \$
Total	89	81	8	250 920 \$	228 384 \$	22 536 \$
Total en %	100%	91%	9%	100%	91%	9%

Note : Les heures d'ouverture sont calculées du lundi au vendredi à raison de 10 heures par jour.

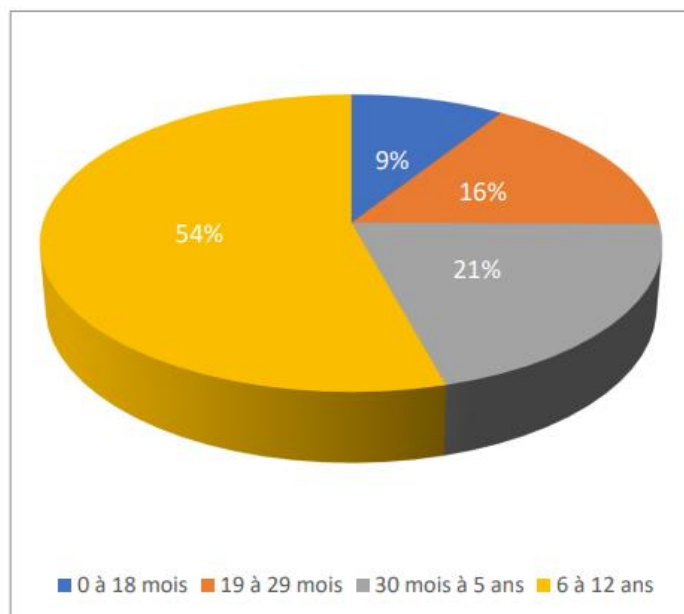
Un permis n'est pas requis pour les places destinées aux enfants scolarisés. Cependant, les places de ces enfants ont été prises en compte dans les projections.

Les données de 2024-2025 relatives au nombre réel d'enfants et aux revenus d'inscription, présentées dans le Tableau 4, sont illustrées dans le Graphique 1 et le Graphique 2.

Graphique 1 - Nombre d'enfants selon la catégorie d'âge (2024-2025)

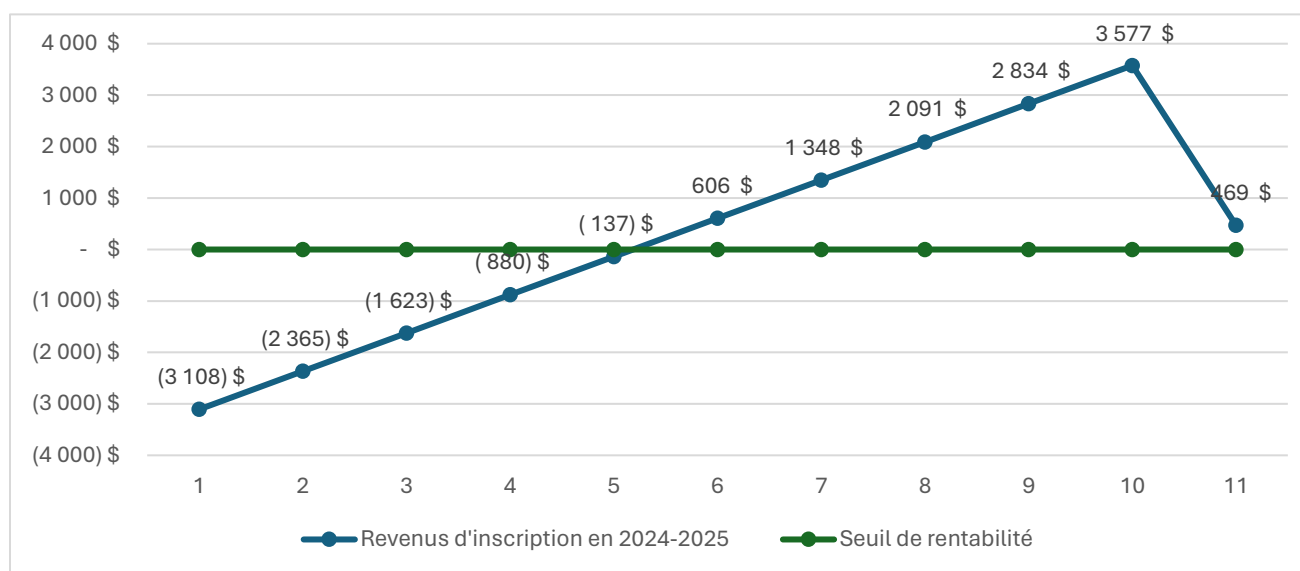


Graphique 2 - Revenus d'inscription selon la catégorie d'âge (2024-2025)



Nous nous sommes également attardés à l'importance de maximiser les ratios employé-enfants à partir des données projetées pour l'exercice 2024-2025. Au Graphique 3, nous retrouvons le seuil de rentabilité ainsi que l'excédent mensuel ou la perte mensuelle pour la catégorie des enfants âgés de 30 mois à 5 ans. Le ratio employé-enfants est d'un adulte pour 10 enfants. Le maximum d'enfants par groupe pour cette catégorie d'âge est de 20 enfants. En fonction des données projetées et du ratio employé-enfants prévu par la loi, nous observons que l'accueil de 10 enfants dans cette catégorie d'âge représente un excédent de 3 577 dollars en 2024-2025. En somme, nous constatons que cette catégorie peut générer un excédent mensuel en 2024-2025 malgré le plafonnement des tarifs à 10 dollars par jour, et ce, en raison de l'importance des subventions. Cependant, nous constatons que l'accueil d'un plus petit nombre d'enfants de ce groupe d'âge peut générer une perte. Par exemple, l'accueil de 4 enfants représente une perte mensuelle de 880 dollars, tandis que l'accueil de 11 enfants représente un excédent mensuel de 469 dollars, et ce, malgré l'embauche d'une deuxième éducatrice pour ce groupe d'âge.

Graphique 3 - Excédent mensuel ou perte mensuelle, exercice 2024-2025



ii) Projections financières pour l'exercice 2026-2027 (année 3)

Au Tableau 5, nous observons que le total des revenus de ce centre éducatif se chiffrerait à 747 682 dollars en 2026-2027, tandis que les dépenses seraient de 766 750 dollars. Les revenus gouvernementaux seraient la plus importante source de revenus pour ce centre éducatif. Quant à la masse salariale, elle représenterait la dépense la plus élevée. Nous constatons que selon les projections financières, ce centre éducatif serait déficitaire pour l'exercice 2026-2027. Le déficit prévu serait de l'ordre de 19 068 dollars.

Tableau 5 - Sommaire des revenus et des dépenses, exercice 2026-2027

Total des revenus
747 682 \$

34%	65%	1%
Revenus d'inscription	Revenus gouvernementaux	Revenus autres
		
256 369 \$	483 748 \$	7 565 \$

Total des dépenses
766 750 \$

88%	12%	0%
Salaires	Coûts opérationnels	Frais liés aux espaces
		
673 061 \$	93 690 \$	0 \$

Excédent ou perte
-19 068 \$

Dans l'établissement de ces projections, nous avons estimé les revenus d'inscription en fonction du taux d'occupation prévu.

Dans ces projections financières, nous tenons compte de l'accord entre les gouvernements du Canada et de la Saskatchewan⁸, qui prévoit un plafonnement des frais d'inscription à 10 dollars par jour en moyenne pour les enfants âgés de moins de 6 ans d'ici l'exercice financier 2025-2026. Les frais d'inscription à 10 dollars par jour sont d'ailleurs déjà en vigueur en Saskatchewan, comme nous l'avons mentionné, depuis le 1^{er} avril 2023.

⁸ Gouvernement du Canada. *Accord entre le Canada et la Saskatchewan sur l'apprentissage et la garde des jeunes enfants à l'échelle du Canada – 2021 à 2026*. <https://www.canada.ca/fr/accord-apprentissage-garde-jeunes-enfants/accords-provinces-territoires/saskatchewan-echelle-canada-2021.html>

Nous retrouvons au Tableau 6 les tarifs facturés aux parents par le centre éducatif en 2026-2027.

Tableau 6 - Tarifs des places à temps plein, selon la catégorie d'âge (2026-2027)

Catégories d'âge	Tarif par jour	Tarif par semaine	Tarif par mois	Tarif par année
0 à 18 mois	10,00 \$	50,00 \$	217,50 \$	2 610,00 \$
19 à 29 mois	10,00 \$	50,00 \$	217,50 \$	2 610,00 \$
30 mois à 5 ans	10,00 \$	50,00 \$	217,50 \$	2 610,00 \$
6 à 12 ans	12,05 \$	60,25 \$	262,09 \$	3 145,08 \$

Note : Les tarifs sont calculés selon les tarifs mensuels de 217,50 dollars pour les enfants âgés de moins de 6 ans et de 252 dollars pour les enfants âgés de 6 à 12 ans. Les tarifs mensuels sont calculés à raison de 21,75 jours ouvrables par mois.

En tenant compte de ces tarifs, nous constatons au Tableau 7 que l'incidence économique éventuelle des revenus d'inscription liés aux 89 places autorisées en vertu du permis se chiffrerait à 256 369 dollars.

Tableau 7 - Nombre de places et revenus, selon la catégorie d'âge (2026-2027)

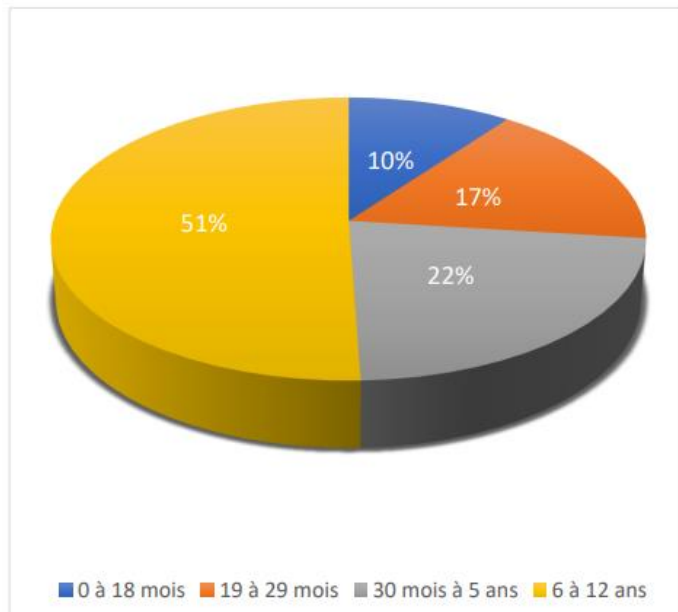
Catégories d'âge	Nombre de places autorisées en vertu du/des permis	Nombre de places occupées	Perte annuelle de places en raison de la non-maximisation des groupes d'âge	Revenus pouvant être tirés des inscriptions selon les places autorisées en vertu du/des permis	Revenus réels provenant des inscriptions - places occupées	Perte annuelle de revenu en raison de la non-maximisation des groupes d'âge
0 à 18 mois	9	9	0	23 490 \$	23 490 \$	- \$
19 à 29 mois	15	15	0	39 150 \$	39 150 \$	- \$
30 mois à 5 ans	20	20	0	52 200 \$	52 200 \$	- \$
6 à 12 ans	45	45	0	141 529 \$	141 529 \$	- \$
Total	89	89	0	256 369 \$	256 369 \$	- \$
Total en %	100%	100%	0%	100%	100%	0%

Note : Les heures d'ouverture sont calculées du lundi au vendredi à raison de 10 heures par jour.

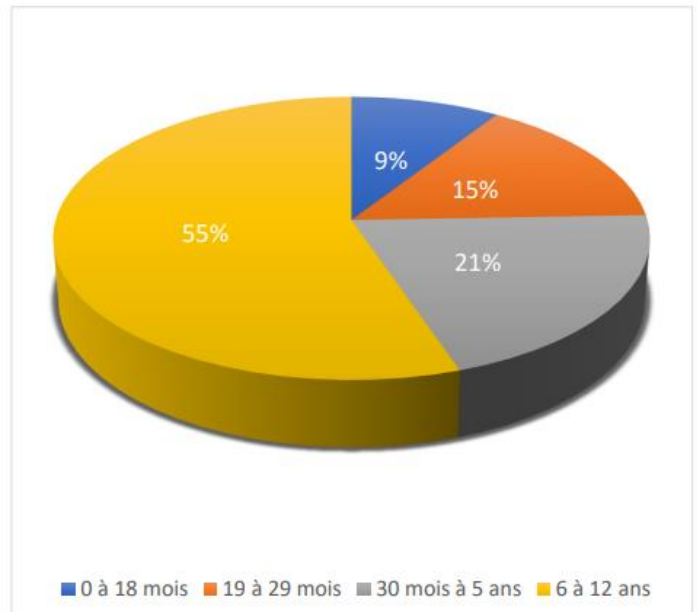
Un permis n'est pas requis pour les places destinées aux enfants scolarisés. Cependant, les places de ces enfants ont été prises en compte dans les projections.

Les données de 2026-2027 relatives au nombre réel d'enfants et aux revenus d'inscription, présentées dans le Tableau 7, sont illustrées dans le Graphique 4 et le Graphique 5.

Graphique 4 - Nombre d'enfants selon la catégorie d'âge (2026-2027)

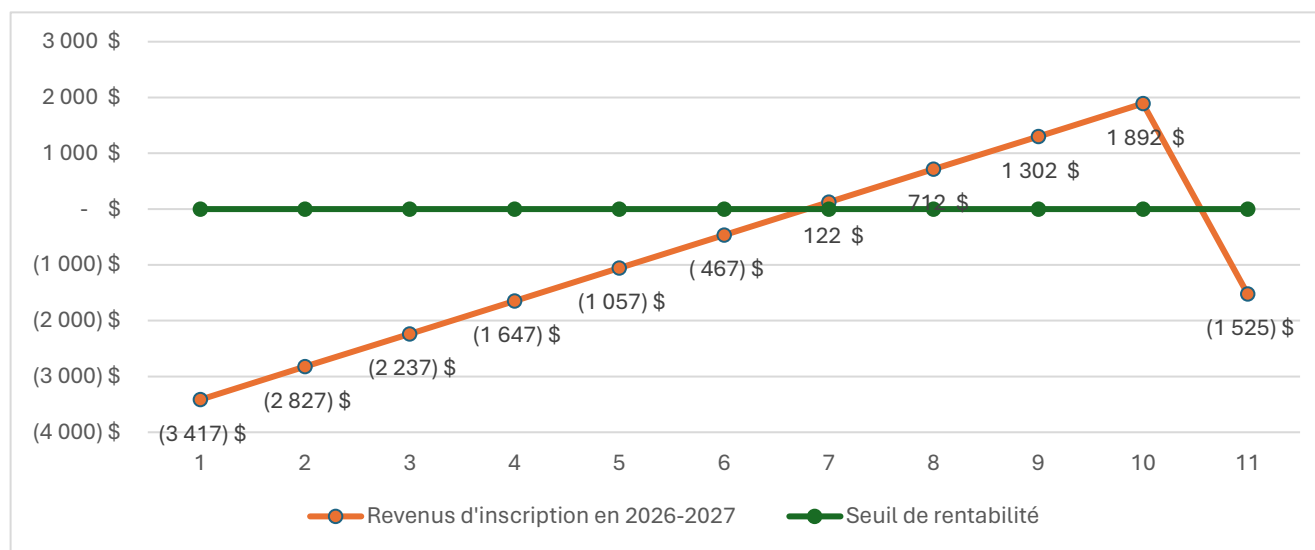


Graphique 5 - Revenus d'inscription selon la catégorie d'âge (2026-2027)



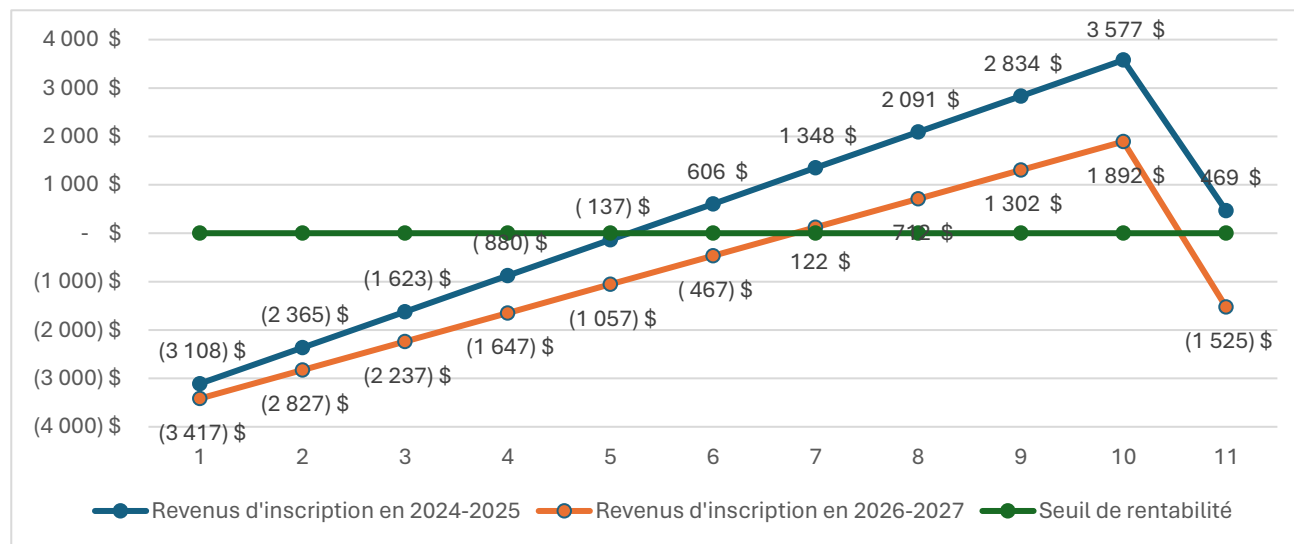
Nous nous sommes également attardés à l'importance de maximiser les ratios employé-enfants à partir des données projetées de l'exercice 2026-2027. Au Graphique 6, nous retrouvons le seuil de rentabilité ainsi que l'excédent mensuel ou la perte mensuelle pour la catégorie des enfants âgés de 30 mois à 5 ans. Le ratio employé-enfants est d'un adulte pour 10 enfants. Le maximum d'enfants par groupe pour cette catégorie d'âge est de 20 enfants. En fonction des données projetées et du ratio employé-enfants prévu par la loi, nous observons que l'accueil de 10 enfants dans cette catégorie d'âge représente un excédent de 1 892 dollars. En somme, nous constatons que cette catégorie peut générer un excédent mensuel en 2026-2027 malgré le plafonnement des tarifs à 10 dollars par jour, et ce, en raison de l'importance des subventions. Cependant, nous constatons que l'accueil d'un plus petit nombre d'enfants peut générer une perte. Par exemple, l'accueil de 6 enfants représente une perte mensuelle de 467 dollars, tandis que l'accueil de 11 enfants représente une perte mensuelle de 1 525 dollars, en raison de l'embauche d'une deuxième éducatrice pour ce groupe d'âge.

Graphique 6 - Excédent mensuel ou perte mensuelle, exercice 2026-2027



Vous retrouvez au Graphique 7 une comparaison des données de l'exercice 2024-2025 et de l'exercice 2026-2027 en ce qui concerne l'excédent mensuel ou la perte mensuelle pour la catégorie des enfants âgés de 30 mois à 5 ans.

Graphique 7 - Excédent mensuel ou perte mensuelle, exercices 2024-2025 et 2026-2027



En plus d'une contribution additionnelle du ministère de l'Éducation responsable de la petite enfance en Saskatchewan pour combler la perte de revenus d'inscription causée par le plafonnement des tarifs à 10 dollars par jour en moyenne pour les enfants âgés de moins de 6 ans, d'autres options, comme les achats groupés, sont également à considérer afin d'optimiser le développement du centre éducatif.

iii) Achats groupés

Les achats groupés sont un procédé selon lequel des organismes, notamment des centres éducatifs, qui ont besoin des mêmes produits ou services, regroupent leurs achats en vue de négocier de meilleures conditions d'achat et de bénéficier de prix avantageux. Les économies réalisées peuvent combler partiellement un manque à gagner prévu ou une forte diminution des revenus, le cas échéant.

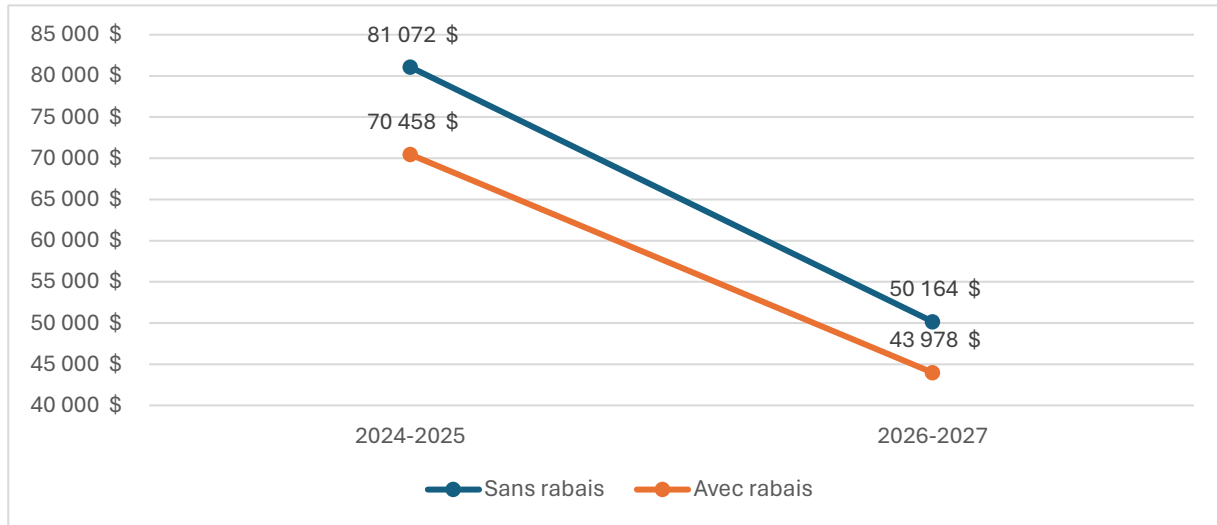
Au Tableau 8, nous présentons les économies susceptibles d'être réalisées par le nouveau centre éducatif à Saskatoon grâce à la participation à un regroupement d'achats. Les rabais varient en fonction des produits ou des services achetés et permettraient de réaliser des économies d'environ 10 614 dollars en 2024-2025 et de 6 186 dollars en 2026-2027 selon ce premier scénario. Ces projections tiennent compte d'un taux d'inflation de 2 %. Nous remarquons que les dépenses – fournitures et matériel, articles de bureau et logiciels, matériel éducatif – requièrent des investissements plus importants lors de la première année de fonctionnement.

Tableau 8 - Achats groupés et économies prévues, exercices 2024-2025 et 2026-2027

Dépense	2024-2025	Rabais (%)	Coût réel	Économie prévue (\$)	2026-2027	Rabais (%)	Coût réel	Économie prévue (\$)
Alimentation	30 260 \$	10 %	27 234 \$	3 026 \$	33 268 \$	10 %	29 941 \$	3 327 \$
Fournitures et matériel	20 375 \$	8 %	18 745 \$	1 630 \$	- \$	8 %	- \$	- \$
Articles de bureau et logiciels	8 650 \$	20 %	6 920 \$	1 730 \$	6 503 \$	20 %	5 202 \$	1 301 \$
Matériel éducatif	12 000 \$	23 %	9 240 \$	2 760 \$	- \$	23 %	- \$	- \$
Téléphonie et internet	1 590 \$	25 %	1 193 \$	389 \$	1 654 \$	25 %	1 241 \$	414 \$
Assurances	3 180 \$	10 %	2 862 \$	318 \$	3 308 \$	10 %	2 978 \$	331 \$
Régime de retraite	- \$	0 %	- \$	- \$	- \$	0 %	- \$	- \$
Services comptables	- \$	0 %	- \$	- \$	- \$	0 %	- \$	- \$
Services juridiques	- \$	0 %	- \$	- \$	- \$	0 %	- \$	- \$
Services en RH	- \$	0 %	- \$	- \$	- \$	0 %	- \$	- \$
Formation	5 017 \$	15 %	4 265 \$	753 \$	5 431 \$	15 %	4 616 \$	815 \$
Autres	- \$	0 %	- \$	- \$	- \$	0 %	- \$	- \$
Total	81 072 \$		70 458 \$	10 614 \$	50 164 \$		43 978 \$	6 186 \$

Ces économies pourraient réduire en partie le déficit prévu dans ce scénario. Le Graphique 8 démontre l'importance des dépenses engagées en 2024-2025 et en 2026-2027, sans les rabais consentis grâce à un regroupement d'achats et avec les rabais obtenus grâce aux achats groupés.

Graphique 8 - Achats groupés et économies prévues, exercices 2024-2025 et 2026-2027



b) Scénario 2 : gestion des places pour les enfants âgés de 0 à 12 ans incluant des frais liés aux espaces

Le deuxième scénario présente les projections financières pour la création de 89 nouvelles places pour les enfants âgés de 0 à 12 ans à Saskatoon. Dans ce scénario, tout comme dans le précédent, nous n'avons pas estimé les coûts de construction. Nous avons toutefois estimé les frais de location et d'aménagement.

i) Projections financières pour l'exercice 2024-2025 (année 1)

Au Tableau 9, nous observons que selon les projections, le total des revenus se chiffrerait à 867 557 dollars en 2024-2025, tandis que les dépenses seraient de 802 575 dollars. Les revenus gouvernementaux, calculés à partir des informations obtenues, seraient la plus importante source de revenus pour le centre éducatif. Quant à la masse salariale, elle représenterait la dépense la plus élevée. Nous constatons que le centre éducatif dégagerait un excédent. Celui-ci est toutefois moins important que celui prévu dans le cadre du premier scénario, en raison des frais de location et d'aménagement. Cet excédent serait de 64 983 dollars.

Tableau 9 - Sommaire des revenus et des dépenses pour l'exercice 2024-2025

Total des revenus
867 557 \$

26%	49%	25%
Revenus d'inscription	Revenus gouvernementaux	Revenus autres
		
228 384 \$	422 694 \$	216 479 \$

Total des dépenses
802 575 \$

81%	16%	3%
Salaires	Coûts opérationnels	Frais liés aux espaces
		
646 925 \$	128 640 \$	27 010 \$

Excédent ou perte
64 983 \$

Note : Sous **Revenus autres**, la majorité du montant de 216 479 dollars correspond à des subventions de démarrage et de développement de places qui ne sont octroyées qu'au cours de la première année de fonctionnement.

Dans l'établissement de ces projections, nous avons estimé les revenus d'inscription en fonction du taux d'occupation prévu.

Dans ces projections financières, nous tenons compte de l'accord entre les gouvernements du Canada et de la Saskatchewan⁹, qui prévoit un plafonnement des frais d'inscription à 10 dollars par jour en moyenne pour les enfants âgés de moins de 6 ans d'ici l'exercice financier 2025-2026. Les frais d'inscription à 10 dollars par jour sont d'ailleurs déjà en vigueur en Saskatchewan, comme nous l'avons mentionné, depuis le 1^{er} avril 2023.

⁹ Gouvernement du Canada. *Accord entre le Canada et la Saskatchewan sur l'apprentissage et la garde des jeunes enfants à l'échelle du Canada – 2021 à 2026*. <https://www.canada.ca/fr/accord-apprentissage-garde-jeunes-enfants/accords-provinces-territoires/saskatchewan-echelle-canada-2021.html>

Nous retrouvons au Tableau 10 les tarifs facturés aux parents par le centre éducatif en 2024-2025.

Tableau 10 - Tarifs des places à temps plein, selon la catégorie d'âge (2024-2025)

Catégories d'âge	Tarif par jour	Tarif par semaine	Tarif par mois	Tarif par année
0 à 18 mois	10,00 \$	50,00 \$	217,50 \$	2 610,00 \$
19 à 29 mois	10,00 \$	50,00 \$	217,50 \$	2 610,00 \$
30 mois à 5 ans	10,00 \$	50,00 \$	217,50 \$	2 610,00 \$
6 à 12 ans	11,59 \$	57,95 \$	252,00 \$	3 024,00 \$

Note : Les tarifs sont calculés selon les tarifs mensuels de 217,50 dollars pour les enfants âgés de moins de 6 ans et de 252 dollars pour les enfants âgés de 6 à 12 ans. Les tarifs mensuels sont calculés à raison de 21,75 jours ouvrables par mois.

En tenant compte de ces tarifs, nous constatons au Tableau 11 que l'incidence économique éventuelle des revenus d'inscription liés aux 89 places autorisées en vertu du permis se chiffrerait à 250 920 dollars. Avec un taux d'occupation de 91 %, soit 81 places occupées, ces revenus se chiffreraient à 228 384 dollars.

Tableau 11 - Nombre de places et revenus, selon la catégorie d'âge (2024-2025)

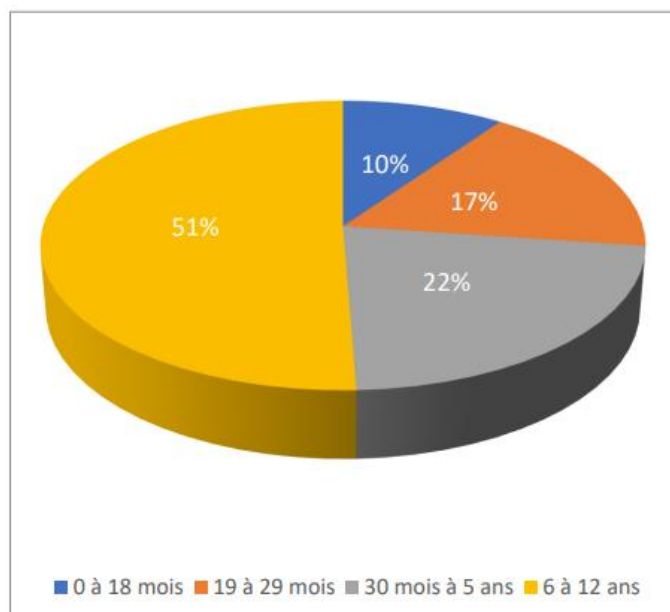
Catégories d'âge	Nombre de places autorisées en vertu du/des permis	Nombre de places occupées	Perte annuelle de places en raison de la non-maximisation des groupes d'âge	Revenus pouvant être tirés des inscriptions selon les places autorisées en vertu du/des permis	Revenus réels provenant des inscriptions - places occupées	Perte annuelle de revenu en raison de la non-maximisation des groupes d'âge
0 à 18 mois	9	8	1	23 490 \$	20 880 \$	2 610 \$
19 à 29 mois	15	14	1	39 150 \$	36 540 \$	2 610 \$
30 mois à 5 ans	20	18	2	52 200 \$	46 980 \$	5 220 \$
6 à 12 ans	45	41	4	136 080 \$	123 984 \$	12 096 \$
Total	89	81	8	250 920 \$	228 384 \$	22 536 \$
Total en %	100%	91%	9%	100%	91%	9%

Note : Les heures d'ouverture sont calculées du lundi au vendredi à raison de 10 heures par jour.

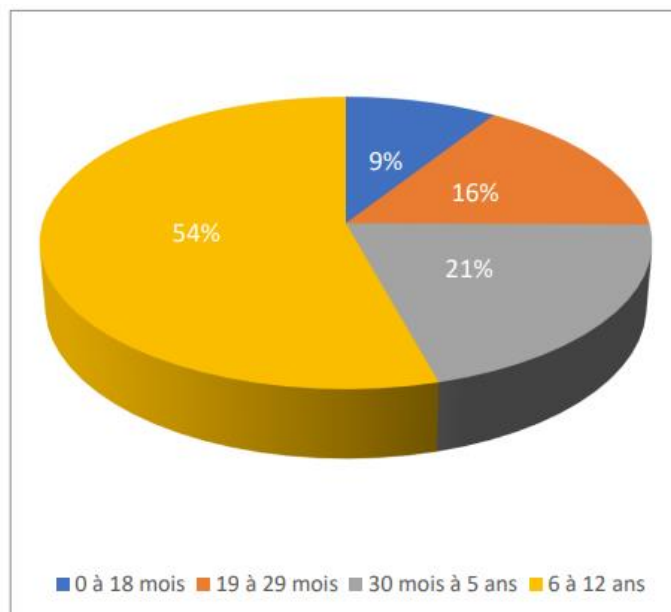
Un permis n'est pas requis pour les places destinées aux enfants scolarisés. Cependant, les places de ces enfants ont été prises en compte dans les projections.

Les données de 2024-2025 relatives au nombre réel d'enfants et aux revenus d'inscription, présentées dans le Tableau 11, sont illustrées dans le Graphique 9 et le Graphique 10.

Graphique 9 - Nombre d'enfants selon la catégorie d'âge (2024-2025)

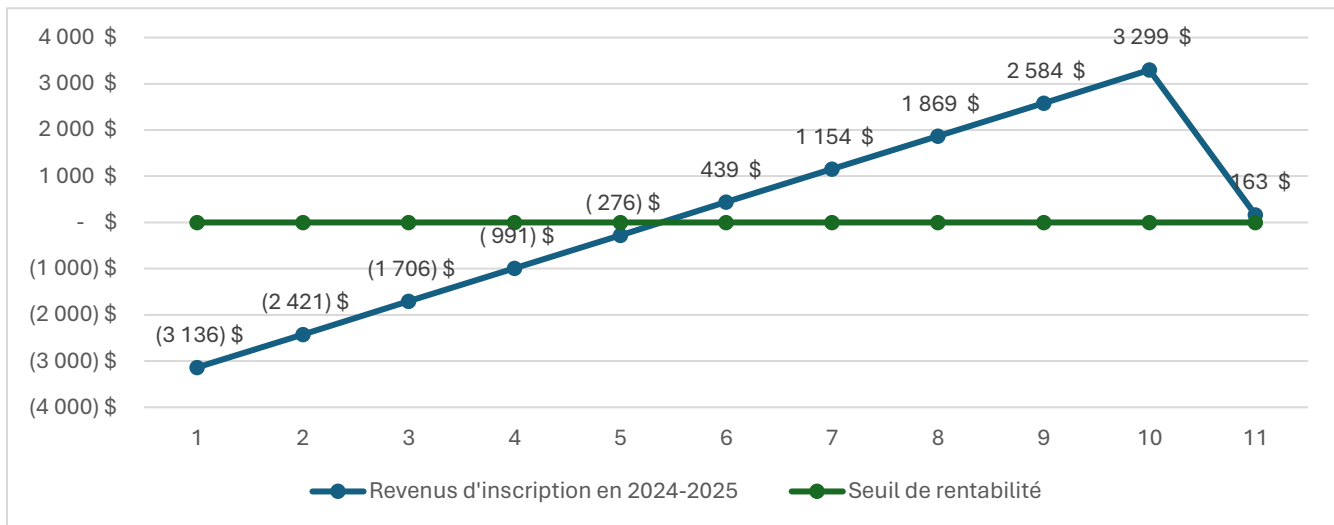


Graphique 10 - Revenus d'inscription selon la catégorie d'âge (2024-2025)



Dans ce scénario, nous nous sommes attardés à l'importance de maximiser les ratios employé-enfants à partir des données projetées de l'exercice 2024-2025. Au Graphique 11, nous retrouvons le seuil de rentabilité ainsi que l'excédent mensuel ou la perte mensuelle pour la catégorie des enfants âgés de 30 mois à 5 ans. Le ratio employé-enfants est d'un adulte pour 10 enfants. Le maximum d'enfants par groupe pour cette catégorie d'âge est de 20 enfants. En fonction des données projetées et du ratio employé-enfants prévu par la loi, nous observons que l'accueil de 10 enfants dans cette catégorie d'âge représente un excédent de 3 299 dollars en 2024-2025. En somme, nous constatons que cette catégorie peut générer un excédent mensuel en 2024-2025 malgré le plafonnement des tarifs à 10 dollars par jour, et ce, en raison de l'importance des subventions. Cependant, nous constatons que l'accueil d'un plus petit nombre d'enfants peut générer une perte. Par exemple, l'accueil de 4 enfants représente une perte mensuelle de 991 dollars, tandis que l'accueil de 11 enfants représente un excédent mensuel de 163 dollars, et ce, malgré l'embauche d'une deuxième éducatrice pour ce groupe d'âge.

Graphique 11 - Excédent mensuel ou perte mensuelle, exercice 2024-2025



ii) Projections financières pour l'exercice 2026-2027 (année 3)

Au Tableau 12, nous observons que le total des revenus de ce centre éducatif se chiffrerait à 747 682 dollars en 2026-2027, tandis que les dépenses seraient de 794 851 dollars. Les revenus gouvernementaux seraient la plus importante source de revenus. Quant à la masse salariale, elle représenterait encore une fois la dépense la plus élevée. Nous constatons que ce centre éducatif serait déficitaire selon les projections financières de l'exercice 2026-2027. Le déficit prévu serait de l'ordre de 47 169 dollars.

Tableau 12 - Sommaire des revenus et des dépenses, exercice 2026-2027

Total des revenus		
747 682 \$		

34%	65%	1%
Revenus d'inscription	Revenus gouvernementaux	Revenus autres
		
256 369 \$	483 748 \$	7 565 \$

Total des dépenses		
794 851 \$		

85%	12%	4%
Salaires	Coûts opérationnels	Frais liés aux espaces
		
673 061 \$	93 690 \$	28 101 \$

Excédent ou perte
-47 169 \$

Dans l'établissement de ces projections, nous avons estimé les revenus d'inscription en fonction du taux d'occupation prévu.

Dans ces projections financières, nous tenons compte de l'accord entre les gouvernements du Canada et de la Saskatchewan¹⁰, qui prévoit un plafonnement des frais d'inscription à 10 dollars par jour en moyenne pour les enfants âgés de moins de 6 ans d'ici l'exercice financier 2025-2026. Les frais d'inscription à 10 dollars par jour sont d'ailleurs déjà en vigueur en Saskatchewan, comme nous l'avons mentionné, depuis le 1^{er} avril 2023.

¹⁰ Gouvernement du Canada. *Accord entre le Canada et la Saskatchewan sur l'apprentissage et la garde des jeunes enfants à l'échelle du Canada – 2021 à 2026*. <https://www.canada.ca/fr/accord-apprentissage-garde-jeunes-enfants/accords-provinces-territoires/saskatchewan-echelle-canada-2021.html>

Nous retrouvons au Tableau 13 les tarifs facturés aux parents par le centre éducatif en 2026-2027.

Tableau 13 - Tarifs des places à temps plein, selon la catégorie d'âge (2026-2027)

Catégories d'âge	Tarif par jour	Tarif par semaine	Tarif par mois	Tarif par année
0 à 18 mois	10,00 \$	50,00 \$	217,50 \$	2 610,00 \$
19 à 29 mois	10,00 \$	50,00 \$	217,50 \$	2 610,00 \$
30 mois à 5 ans	10,00 \$	50,00 \$	217,50 \$	2 610,00 \$
6 à 12 ans	12,05 \$	60,25 \$	262,09 \$	3 145,08 \$

Note : Les tarifs sont calculés selon les tarifs mensuels de 217,50 dollars pour les enfants âgés de moins de 6 ans et de 252 dollars pour les enfants âgés de 6 à 12 ans. Les tarifs mensuels sont calculés à raison de 21,75 jours ouvrables par mois.

En tenant compte de ces tarifs, nous constatons au Tableau 14 que l'incidence économique éventuelle des revenus d'inscription liés aux 89 places autorisées en vertu du permis se chiffrerait à 256 369 dollars.

Tableau 14 - Nombre de places et revenus, selon la catégorie d'âge (2026-2027)

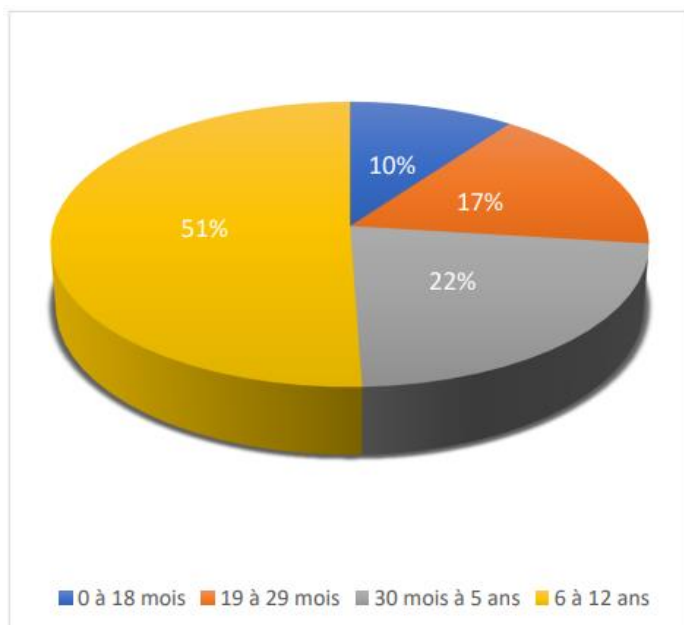
Catégories d'âge	Nombre de places autorisées en vertu du/des permis	Nombre de places occupées	Perte annuelle de places en raison de la non-maximisation des groupes d'âge	Revenus pouvant être tirés des inscriptions selon les places autorisées en vertu du/des permis	Revenus réels provenant des inscriptions - places occupées	Perte annuelle de revenu en raison de la non-maximisation des groupes d'âge
0 à 18 mois	9	9	0	23 490 \$	23 490 \$	- \$
19 à 29 mois	15	15	0	39 150 \$	39 150 \$	- \$
30 mois à 5 ans	20	20	0	52 200 \$	52 200 \$	- \$
6 à 12 ans	45	45	0	141 529 \$	141 529 \$	- \$
Total	89	89	0	256 369 \$	256 369 \$	- \$
Total en %	100%	100%	0%	100%	100%	0%

Note : Les heures d'ouverture sont calculées du lundi au vendredi à raison de 10 heures par jour.

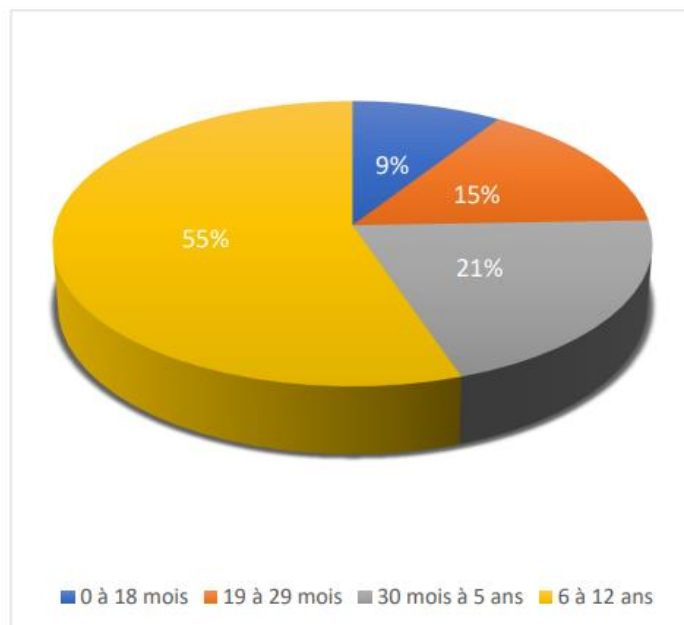
Un permis n'est pas requis pour les places destinées aux enfants scolarisés. Cependant, les places de ces enfants ont été prises en compte dans les projections.

Les données de 2026-2027 relatives au nombre réel d'enfants et aux revenus d'inscription, présentées dans le Tableau 14, sont illustrées dans le Graphique 12 et le Graphique 13.

Graphique 12 - Nombre d'enfants selon la catégorie d'âge (2026-2027)

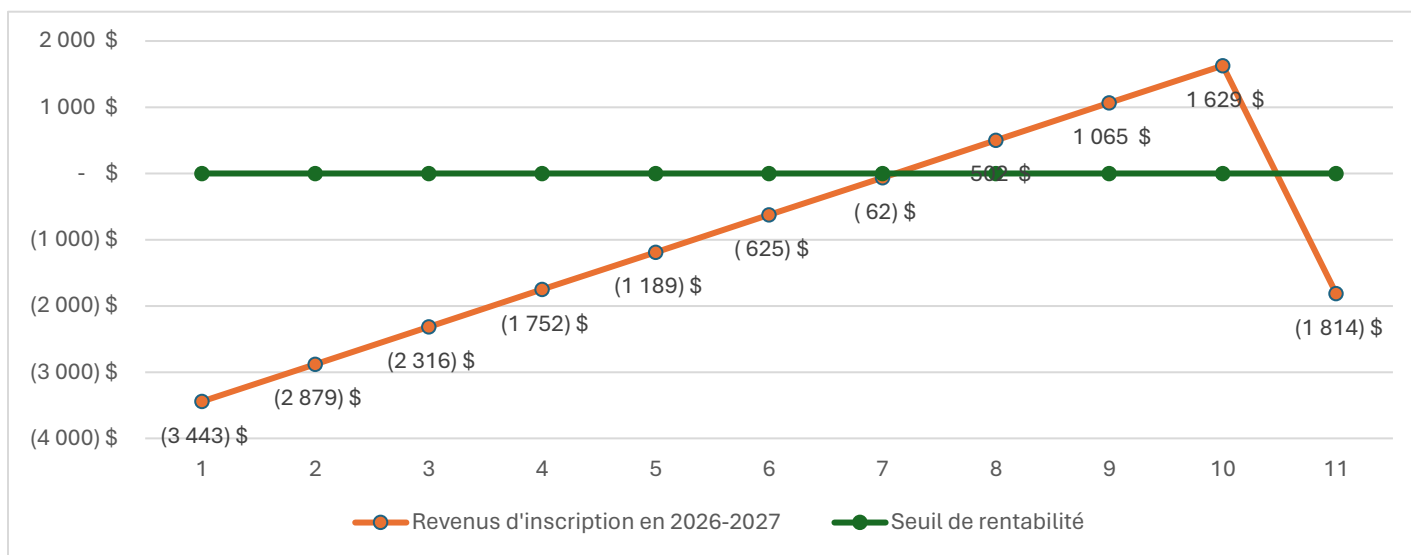


Graphique 13 - Revenus d'inscription selon la catégorie d'âge (2026-2027)



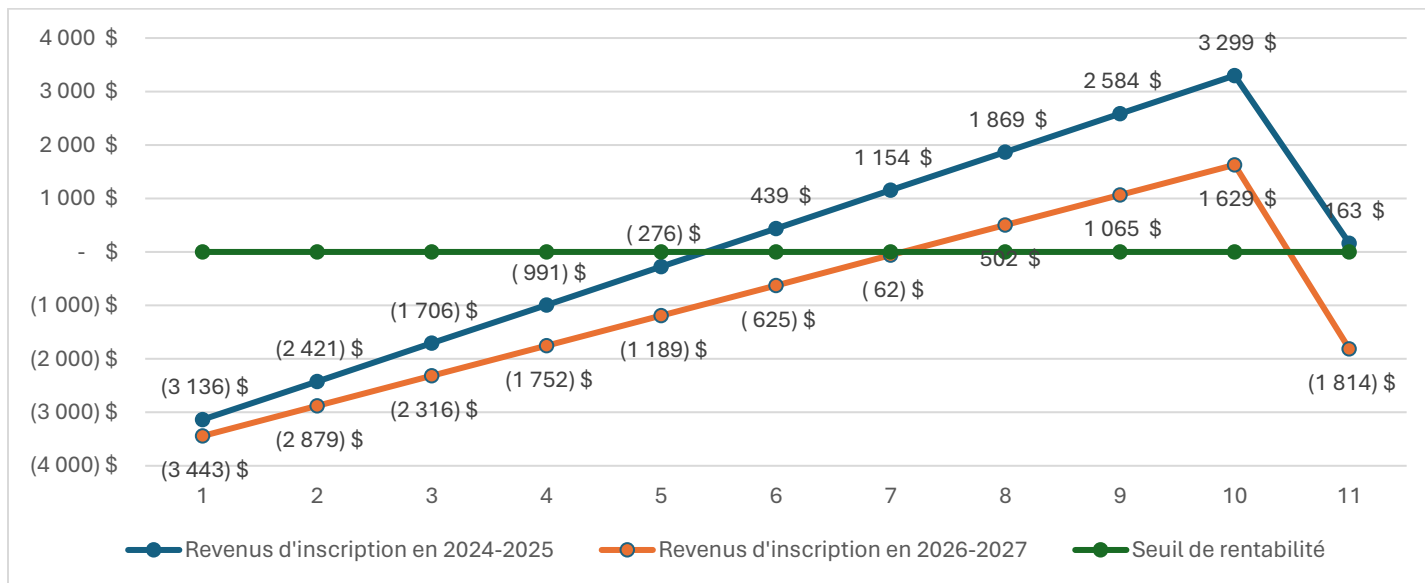
Nous nous sommes également attardés à l'importance de maximiser les ratios employé-enfants à partir des données projetées de l'exercice 2026-2027. Au Graphique 14, nous retrouvons le seuil de rentabilité ainsi que l'excédent mensuel ou la perte mensuelle pour la catégorie des enfants âgés de 30 mois à 5 ans. Le ratio employé-enfants est d'un adulte pour 10 enfants. Le maximum d'enfants par groupe pour cette catégorie d'âge est de 20 enfants. En fonction des données projetées et du ratio employé-enfants prévu par la loi, nous observons que l'accueil de 10 enfants dans cette catégorie d'âge représente un excédent de 1 629 dollars. En somme, nous constatons que cette catégorie peut générer un excédent mensuel en 2026-2027 malgré le plafonnement des tarifs à 10 dollars par jour, et ce, en raison de l'importance des subventions. Cependant, nous constatons que l'accueil d'un plus petit nombre d'enfants peut générer une perte. Par exemple, l'accueil de 6 enfants représente une perte mensuelle de 625 dollars, tandis que l'accueil de 11 enfants représente une perte mensuelle de 1 814 dollars, en raison de l'embauche d'une deuxième éducatrice pour ce groupe d'âge.

Graphique 14 - Excédent mensuel ou perte mensuelle, exercice 2026-2027



Vous retrouvez au Graphique 15 une comparaison des données de l'exercice 2024-2025 et de l'exercice 2026-2027 en ce qui concerne l'excédent mensuel ou la perte mensuelle pour la catégorie des enfants âgés de 30 mois à 5 ans.

Graphique 15 - Excédent mensuel ou perte mensuelle, exercices 2024-2025 et 2026-2027



En plus d'une contribution additionnelle du ministère de l'Éducation responsable de la petite enfance en Saskatchewan pour combler la perte de revenus d'inscription causée par le plafonnement des tarifs à 10 dollars par jour en moyenne pour les enfants âgés de moins de 6 ans, d'autres options, comme les achats groupés, sont également à considérer afin d'optimiser le développement du centre éducatif.

iii) Achats groupés

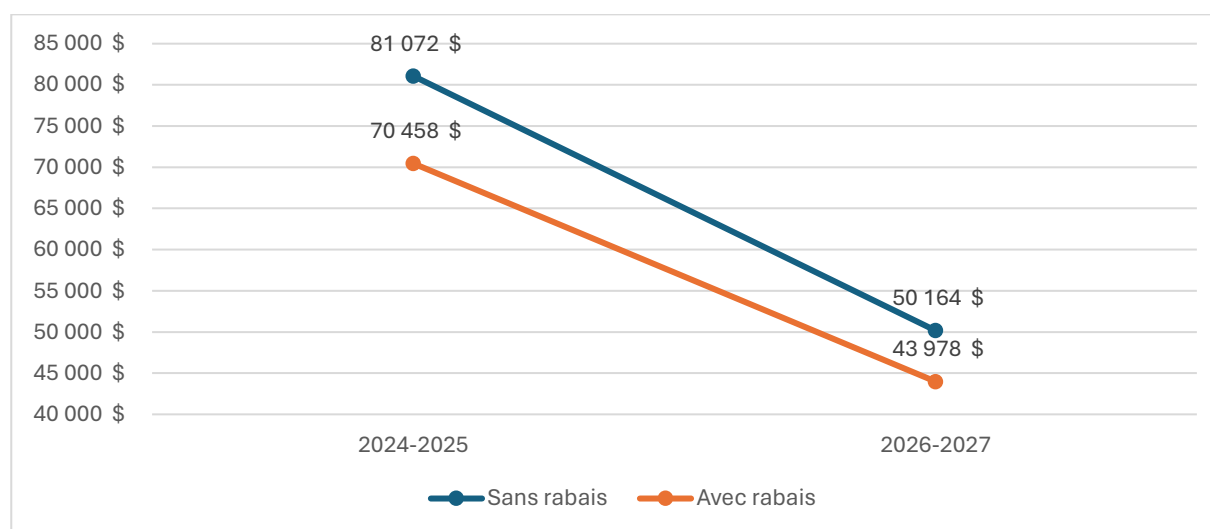
Au Tableau 15, nous présentons les économies susceptibles d'être réalisées par le nouveau centre éducatif à Saskatoon grâce à la participation à un regroupement d'achats. Les rabais varient en fonction des produits ou des services et permettraient de réaliser des économies d'environ 10 614 dollars en 2024-2025 et de 6 186 dollars en 2026-2027 selon ce deuxième scénario. Ces projections tiennent compte d'un taux d'inflation de 2 %. Nous remarquons que les dépenses – fournitures et matériel, articles de bureau et logiciels, matériel éducatif – requièrent des investissements plus importants lors de la première année de fonctionnement.

Tableau 15 - Achats groupés et économies prévues, exercices 2024-2025 et 2026-2027

Dépense	2024-2025	Rabais (%)	Coût réel	Économie prévue (\$)	2026-2027	Rabais (%)	Coût réel	Économie prévue (\$)
Alimentation	30 260 \$	10 %	27 234 \$	3 026 \$	33 268 \$	10 %	29 941 \$	3 327 \$
Fournitures et matériel	20 375 \$	8 %	18 745 \$	1 630 \$	- \$	8 %	- \$	- \$
Articles de bureau et logiciels	8 650 \$	20 %	6 920 \$	1 730 \$	6 503 \$	20 %	5 202 \$	1 301 \$
Matériel éducatif	12 000 \$	23 %	9 240 \$	2 760 \$	- \$	23 %	- \$	- \$
Téléphonie et internet	1 590 \$	25 %	1 193 \$	389 \$	1 654 \$	25 %	1 241 \$	414 \$
Assurances	3 180 \$	10 %	2 862 \$	318 \$	3 308 \$	10 %	2 978 \$	331 \$
Régime de retraite	- \$	0 %	- \$	- \$	- \$	0 %	- \$	- \$
Services comptables	- \$	0 %	- \$	- \$	- \$	0 %	- \$	- \$
Services juridiques	- \$	0 %	- \$	- \$	- \$	0 %	- \$	- \$
Services en RH	- \$	0 %	- \$	- \$	- \$	0 %	- \$	- \$
Formation	5 017 \$	15 %	4 265 \$	753 \$	5 431 \$	15 %	4 616 \$	815 \$
Autres	- \$	0 %	- \$	- \$	- \$	0 %	- \$	- \$
Total	81 072 \$		70 458 \$	10 614 \$	50 164 \$		43 978 \$	6 186 \$

Ces économies pourraient réduire en partie le déficit prévu dans ce scénario. Le Graphique 16 démontre l'importance des dépenses engagées en 2024-2025 et en 2026-2027, sans les rabais consentis grâce à un regroupement d'achats et avec les rabais obtenus grâce aux achats groupés.

Graphique 16 - Achats groupés et économies prévues, exercices 2024-2025 et 2026-2027



Ces tableaux et graphiques ont permis de présenter les projections financières établies pour le nouveau centre éducatif à Saskatoon. À la lumière de ces informations, nous proposons des solutions pour améliorer la rentabilité et des pistes d'action stratégiques qui s'appliquent aux deux scénarios.

4. Solutions pour améliorer la rentabilité

Sans égard au scénario retenu (1 ou 2), il convient de noter qu'un nouveau centre éducatif à Saskatoon serait déficitaire lors de certains exercices. Toutefois, en plus d'obtenir une plus grande contribution gouvernementale, il serait possible de réduire ou de combler totalement le déficit prévu en modifiant certains paramètres comme suit :

- Augmenter les tarifs des places pour les enfants scolarisés;
- Maximiser le taux d'occupation dès la première année ou diminuer celui-ci de manière à réduire le nombre d'employés nécessaires;
- Échelonner les achats de matériel sur quelques années;
- Réduire ou plafonner les augmentations salariales.

Nous suggérons d'analyser soigneusement ces paramètres avant de mettre en œuvre l'un des scénarios prévus.

5. Pistes d'action stratégiques

En fonction des données recueillies et de notre compréhension du projet de création d'un centre éducatif à Saskatoon, nous suggérons de prendre des mesures stratégiques, à court et à long termes. Les mesures à court terme visent particulièrement l'atteinte de l'équilibre budgétaire nécessaire au maintien des places visées. Quant aux mesures à long terme, elles ont pour objectif de générer les surplus budgétaires nécessaires à la stabilité et à une éventuelle expansion du centre éducatif.

Dans l'ensemble, les mesures suggérées ont pour but ultime d'assurer la viabilité des centres éducatifs, qui sont essentiels à l'épanouissement de nos communautés francophones, notamment sur le plan social, en freinant l'assimilation, et sur le plan économique, en créant des emplois directs et indirects. La création d'emplois au sein des services de garde est une contribution directe du secteur de la petite enfance à l'économie. D'autre part, le fait d'offrir des services de garde pour permettre à des parents de demeurer sur le marché du travail est une contribution indirecte du secteur de la petite enfance au développement économique du milieu.

Il serait bon, à notre avis, d'envisager la mise en place des mesures stratégiques suivantes.

Mesures stratégiques à **court terme** :

1. Élaborer une stratégie de diversification du financement (sources gouvernementales et non gouvernementales) (comprenant par exemple la location des espaces non utilisés, des activités de collecte de fonds engageant des parents, des fondations, des commanditaires locaux);
2. Élaborer une stratégie de recrutement et de rétention du personnel fondée sur la valorisation de la profession (gestionnaire, éducatrices, employées de soutien) et comportant les éléments suivants :
 - Une échelle salariale améliorée;
 - Un régime d'assurance collective;
 - Un régime de retraite approprié;
 - Des conditions et un environnement de travail favorables;
3. Réduire les frais de fonctionnement en participant à un regroupement d'achats (alimentation, fournitures et mobilier de bureau, assurances, etc.);
4. Offrir au personnel issu de l'immigration de la formation sur l'intégration et les réalités culturelles du pays d'accueil;
5. Offrir de la formation en petite enfance et en gestion propre au milieu de la petite enfance;
6. Offrir de la formation en gouvernance (aux membres du conseil d'administration et du personnel de gestion) et réviser le cadre réglementaire au besoin (les statuts et règlements ainsi que les politiques administratives).

Mesures stratégiques à **long terme** :

1. Recruter de manière stratégique les membres siégeant au conseil d'administration afin de bénéficier d'une diversité de talents;
2. Mettre en œuvre la stratégie de diversification du financement;
3. Mettre en œuvre la stratégie de recrutement et de rétention du personnel;
4. Offrir de la formation continue aux membres du personnel et du conseil d'administration (par exemple sur la compréhension des états financiers, la diversification des fonds, les communications et l'utilisation des médias sociaux);
5. Intégrer un logiciel de gestion dans la gestion quotidienne du centre éducatif (gestion des inscriptions, automatisation de l'ensemble des transactions financières et des tâches administratives, production de rapports plus pertinents grâce à l'extraction de données, etc.);

6. Faire partie d'un mécanisme de services partagés au besoin afin d'avoir accès à des expertises diverses (gestion des finances et des ressources humaines, services juridiques, psychologues, travailleurs sociaux);
7. Augmenter la capacité d'accueil (offre d'un plus grand nombre de places);
8. Amorcer des discussions avec la municipalité et les élus locaux des autres paliers gouvernementaux;
9. Contribuer à l'action collective des services de garde en Saskatchewan et au dialogue avec les partenaires gouvernementaux.

Ces pistes d'actions stratégiques visent à soutenir la prise de décisions à l'égard de la gestion des places en français en centre éducatif pour les enfants âgés de 0 à 12 ans à Saskatoon.

Annexe A - Services d'Éconocoop

Éconocoop est un guichet unique en petite enfance. Nous faisons un survol des principaux services offerts par la coopérative qui visent, en somme, à améliorer la rentabilité et l'accessibilité des services de garde. Cette accessibilité se traduit notamment par l'augmentation du nombre de places à un tarif abordable pour les parents.

Le Calculateur



Le Calculateur est un service de diagnostic financier spécialisé en ligne pour votre service de garde. Cet outil vous permet d'entrer vos données financières (revenus et dépenses) et, en fonction de votre réglementation provinciale ou territoriale (ratios employé-enfants, pieds ou mètres carrés exigés, etc.), d'élaborer de multiples scénarios financiers qui vous permettront de mieux rentabiliser vos opérations.

Regroupement d'achats



En regroupant le pouvoir d'achat des membres d'Éconocoop, nous sommes en mesure de vous offrir des rabais importants sur le matériel éducatif et de bureau, les produits d'alimentation, les services de téléphonie et autres articles dont vous avez besoin. Il est ainsi possible de profiter d'une grande sélection de produits auprès de Bureau en gros (Staples), de Connexium, de Sysco et de Wintergreen, entre autres.

Régime d'assurance collective et régime de retraite



Grâce à un partenariat avec Co-operators, un programme de régime d'assurance collective et de régime de retraite est offert à tous les services de garde au pays qui sont membres d'Éconocoop. Ces avantages vous permettront d'appuyer l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée dans votre centre de la petite enfance.

Afin d'obtenir davantage d'information et de devenir membre d'Éconocoop, veuillez consulter le site Web suivant : econocoop.com.