

La qualité, ça compte

MODÈLES À L'INTENTION DES CENTRES

POUR L'AUTOÉVALUATION,
LES PLANS D'AMÉLIORATION
DE LA QUALITÉ ET
LA CONSULTATION
SUR PLACE

JANVIER • 2018



La qualité, ça compte
Modèles à l'intention des centres pour l'autoévaluation,
les plans d'amélioration de la qualité et la consultation sur place
Ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance
Préparé par Kathleen Flanagan and Associates
Janvier 2018

ISBN 978-1-55457-814-6

Table des matières

Aperçu	2
Autoévaluation	3
Données probantes et contexte	4
Leadership au niveau professionnel, pédagogique et administratif	4
MODÈLE 1 À L'INTENTION DU CENTRE SOMMAIRE DE L'AUTOÉVALUATION	
Leadership au niveau professionnel, pédagogique et administratif	8
Dotation (compétences du personnel, perfectionnement professionnel, ressources humaines et salaires)	9
MODÈLE 2 À L'INTENTION DU CENTRE SOMMAIRE DE L'AUTOÉVALUATION	
Dotation (compétences du personnel, perfectionnement professionnel, ressources humaines et salaires)	11
Milieus d'apprentissage (de haute qualité et inclusifs)	12
MODÈLE 3 À L'INTENTION DU CENTRE SOMMAIRE DE L'AUTOÉVALUATION	
Milieus d'apprentissage (de haute qualité et inclusifs)	15
Relations – Interactions et partenariats avec les enfants, les familles, les parents, le personnel, les autres professionnels et la communauté	16
MODÈLE 4 À L'INTENTION DU CENTRE SOMMAIRE DE L'AUTOÉVALUATION	
Relations – Interactions et partenariats avec les enfants, les familles, les parents, le personnel, les autres professionnels et la communauté	19
Plan d'amélioration de la qualité	20
Consultation sur place	23
MODÈLE 4A	
Lettre d'entente pour la consultation sur place et le soutien	24
Lettre d'entente	25
Annexe A	26
Annexe B	27
MODÈLE 4B	
Consignation de l'information concernant la consultation sur place	28

Aperçu

La qualité, ça compte est un système d'amélioration continue de la qualité (ACQ) pour la petite enfance mis en place à la grandeur de la province. Il repose sur des données probantes internationales concernant l'importance de la qualité des soins et de l'éducation à la petite enfance. Il est fondé sur des pratiques internationales visant à favoriser l'amélioration dans les centres agréés de garde d'enfants.

Le but du programme *La qualité, ça compte* est de s'assurer que l'admissibilité des centres agréés de garde d'enfants à recevoir du financement provincial est liée à une responsabilité manifeste comprenant ce que suit :

- Observation des dispositions de la loi sur les garderies (*Day Care Act*), des règlements sur les garderies (*Day Care Regulations*), des politiques et des normes de la Nouvelle-Écosse, ainsi que des activités de délivrance de permis et de surveillance.
- Reddition de comptes relativement au financement provincial, dont le respect de tous les fonds publics reçus.
- Qualité du programme – qui doit être maintenue par la mise en œuvre du Cadre pédagogique pour l'apprentissage des jeunes enfants et par l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de plans d'amélioration de la qualité (PAQ).

En tant que titulaire de permis, votre rôle consiste à vous engager à améliorer le niveau de qualité dans votre programme. Pour ce faire, une approche à long terme est nécessaire pour atteindre l'amélioration continue de la qualité (ACQ).

Veillez consulter le document *La qualité, ça compte – Modèles à l'intention des conseillères en développement de la petite enfance pour l'autoévaluation, les plans d'amélioration de la qualité et la consultation sur place* pour un aperçu du rôle de la conseillères en développement de la petite enfance dans le processus d'ACQ.

Autoévaluation

La première étape de la composante qualité du programme pour le processus d'amélioration continue de la qualité (ACQ) consiste à effectuer une autoévaluation de votre centre. Bien qu'il ne soit pas nécessaire (ou souhaitable) que les objectifs du plan d'amélioration de la qualité de votre centre traitent des quatre éléments de la composante qualité du programme, vous devez tenir compte de tous les éléments durant le processus d'autoévaluation.

Les quatre éléments de la qualité du programme sont :

- le **leadership** (au niveau professionnel, pédagogique et administratif),
- la **dotation** (les compétences du personnel, le perfectionnement professionnel, les ressources humaines et les salaires),
- les **milieux d'apprentissage** (de haute qualité et inclusifs),
- les **relations** (interactions et partenariats avec les enfants, les familles, les parents, le personnel, les autres professionnels et la communauté).

Les sections qui suivent vous fourniront des moyens de repérer et de consigner des données probantes pour appuyer la contribution de chacun des quatre éléments à la qualité générale de votre centre. Elles vous proposent aussi des questions auxquelles vous pourriez vouloir réfléchir dans le cadre de votre propre autoévaluation pour l'ACQ. Il n'est pas nécessaire de limiter votre autoévaluation aux questions de réflexion suggérées – vous connaissez votre centre et vous saurez quelles questions sont pertinentes et quels autres types de questions doivent être pris en considération.

Données probantes et contexte

Le programme *La qualité, ça compte* reconnaît le lien entre la qualité des services de garde d'enfants et la qualité des expériences vécues par les enfants. Beaucoup de chercheurs ont écrit sur l'importance du leadership en tant qu'élément clé déterminant dans les aspects suivants : la qualité du centre, la richesse du milieu au niveau du langage, la sensibilité et la capacité de réaction des éducatrices, les hauts niveaux de scolarité du personnel, les ratios et le faible taux de roulement du personnel (Stipek et Ogana, 2000). D'autres études ont également conclu que le leadership est un élément clé de la qualité des programmes d'éducation de la petite enfance (Mujiks et al, 2004; Goelman et al, 2000; Hayden, 1997; Rodd, 1997). Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2006), la qualité du personnel est maintenue par un leadership qui motive et encourage le travail d'équipe, le partage d'information et le perfectionnement professionnel des employés. D'autres ont établi que la qualité des dirigeants et des gestionnaires des services d'éducation de la petite enfance et son incidence sur les résultats chez les enfants sont fortement liées à leur niveau de scolarité et à leur perfectionnement professionnel. (OCDE, 2012a; Sylva et al., 2010). Selon Myers (2004), un des éléments clés de la qualité repose sur la façon dont les programmes sont planifiés et organisés – y compris la planification continue, l'évaluation et la surveillance régulières du programme et des enfants, la supervision fréquente, les possibilités de formation continue et de croissance professionnelle – et sur un leadership qui favorise la communication, le travail d'équipe, le partage d'information, le respect et des procédures administratives efficaces.

Leadership au niveau professionnel, pédagogique et administratif

POURQUOI LE LEADERSHIP EST-IL IMPORTANT?

Un leadership efficace et efficient est essentiel à la réussite dans les milieux de la petite enfance. Pour être efficace, un dirigeant du milieu de l'éducation de la petite enfance doit planifier, organiser, diriger et surveiller ce qui se passe dans le centre. Il doit tout à la fois faire partie de l'équipe, créer des politiques et être un leader pédagogique. Un dirigeant efficace est appuyé par un fort modèle administratif, qu'il s'agisse d'un conseil d'administration, d'un propriétaire privé ou d'un exploitant (Kivunja, 2015). La gouvernance comprend la prise de décisions et la surveillance. Au niveau du centre, une bonne gouvernance permet de s'assurer que le centre est de haute qualité, qu'il répond aux besoins des enfants et des parents, qu'il est responsable et que l'organisme est viable. Selon le modèle de gouvernance en vigueur, des règlements peuvent être en place pour orienter des aspects comme la composition du conseil d'administration, son rôle et le processus décisionnel. Dans un modèle de gouvernance à propriétaire privé ou unique, ces décisions reviennent au propriétaire (Flanagan et Beach, 2016).

Dans le cadre du système provincial des services d'éducation de la petite enfance et de garde d'enfants, les centres agréés sont régis par la loi sur les garderies (*Day Care Act*) et les règlements sur les garderies (*Day Care Regulations*). Les centres sont également tenus de respecter les conditions des programmes de financement, comme les subventions provinciales accordées aux centres, le soutien à l'inclusion et les programmes de subventions aux parents. Chaque centre de garde d'enfants dispose aussi de son propre modèle administratif. En Nouvelle-Écosse, les centres peuvent être de propriété privée ou exploités par des entreprises privées. Ils peuvent aussi être constitués en organismes à but non lucratif, être gouvernés par un conseil d'administration ou exploités à titre de programme dans un organisme plus vaste (à but lucratif ou non), comme une université, une église ou un organisme communautaire. Dans le système provincial réglementé, chaque centre planifie et agit en fonction de sa propre structure de gouvernance.

Peu importe le type précis du modèle de gouvernance, une bonne gouvernance comprend ce qui suit.

- Connaissance des règlements provinciaux et municipaux pertinents, ainsi que des pratiques de surveillance des centres pour assurer la conformité
- Recrutement et maintien de l'effectif
- Politiques relatives au personnel, dont les salaires, avantages sociaux, dispositions relatives aux congés, contrats et possibilité d'avancement
- Principes orientant les prises de décisions
- Bonnes pratiques de comptabilité financière
- Gestion des risques et responsabilités
- Structure organisationnelle
- Planification de la relève et viabilité organisationnelle

QUESTIONS DE RÉFLEXION LEADERSHIP AU NIVEAU PROFESSIONNEL, PÉDAGOGIQUE ET ADMINISTRATIF

Les questions qui suivent ne sont pas prescriptives. Elles ont plutôt pour but d'inspirer le dialogue et la réflexion durant le processus d'autoévaluation de votre centre.

En tant que personne responsable de la direction du centre

- Quelles sont les valeurs personnelles que j'apporte à mon travail? Mes valeurs personnelles correspondent-elles aux valeurs énoncées (ou non énoncées) de ce centre?
- Est-ce que je comprends la pleine portée des responsabilités se rattachant à mon poste? Ai-je le soutien du conseil ou du propriétaire pour prendre des décisions quand je dois le faire? Puis-je compter sur le conseil, le propriétaire ou l'organisme parrain pour prendre des décisions mesurées et pour m'appuyer et appuyer les éducatrices? Quel niveau d'engagement ai-je avec le conseil, le propriétaire ou l'exploitant?
- Qu'est-ce qui, selon moi, fonctionne bien à notre centre? Quels sont nos plus grands défis lorsqu'il s'agit de travailler ensemble en tant qu'équipe?
- Suis-je inspirante pour les éducatrices du centre? Comment pourrais-je le savoir? Dois-je le leur demander? Quelques exemples de ce genre de situations me viennent-ils à l'esprit?
- Serais-je en mesure de formuler la vision, les valeurs et les croyances de notre centre au sujet des enfants pour les parents? Pour le conseil? Pour un organisme communautaire?
- Est-ce que je partage régulièrement la vision du centre et est-ce que j'en fais la promotion?
- Ai-je suffisamment de temps pour assumer un leadership pédagogique auprès de nos éducatrices? Qu'est-ce que je fais pour appuyer une pratique inclusive?
- Si quelqu'un demandait quelle est mon approche en matière de leadership pédagogique, qu'est-ce que je répondrais?
- Quelle a été ma pire journée au cours du dernier mois? En quoi cette journée était-elle si difficile? Quel enseignement en ai-je tiré? Quelle a été ma meilleure journée au cours du dernier mois? Pourquoi cette journée s'est-elle si bien passée?
- Je suis à l'aise – et efficace – lorsqu'il s'agit de gérer un conflit impliquant le personnel, les parents ou les membres du conseil? Qu'est-ce que je trouve alors difficile et comment puis-je améliorer cet aspect? Où se situent mes forces en matière de résolution de conflits?
- Est-ce que je comprends les exigences de la loi sur les garderies (*Day Care Act*) et des règlements sur les garderies (*Day Care Regulations*) de la Nouvelle-Écosse? Le centre s'y conforme-t-il en tout temps?
- Est-ce que je comprends les conditions se rattachant au financement provincial? Est-ce que je présente à temps des documents de comptabilité complets et précis (p. ex. rapports annuels) conformément aux exigences.

En tant qu'éducatrice dans ce centre

- Les messages transmis par les personnes qui assument des rôles de leadership reflètent-ils mes valeurs et croyances personnelles au sujet des enfants et de l'apprentissage chez les jeunes enfants?
- Est-ce que je me sens appuyée dans mon rôle d'éducatrice? Dans la négative, qu'est-ce qui manque? L'ai-je exprimé? L'occasion m'est-elle offerte d'exprimer de telles choses?
- Arrive-t-il que l'on me demande mon opinion sur des décisions relatives à une politique ou à un programme? Mes suggestions sont-elles prises en considération d'une manière juste et sensée?
- Suis-je encouragée à poursuivre le perfectionnement professionnel que je juge nécessaire pour améliorer ma pratique pédagogique?
- Comment la directrice du centre appuie-t-elle ma pratique et celle des autres éducatrices? Nous observe-t-elle avec les enfants?
- La directrice et les autres personnes assumant des rôles de leadership m'offrent-elles du soutien pour appuyer ma croissance professionnelle? Me donne-t-on l'occasion d'essayer de nouvelles choses?
- Ai-je déjà été en situation de conflit avec ma directrice? Comment cela s'est-il conclu? Quel enseignement en ai-je tiré?
- Si je pouvais partager une idée au sujet du leadership avec la directrice du centre, quelle serait-elle?
- Les personnes assumant des rôles de leadership dans le centre favorisent-elles l'amabilité et un sentiment de confiance entre les membres du personnel?
- Les personnes assumant des rôles de leadership dans le centre favorisent-elles un sentiment de respect pour le personnel, les parents et les enfants?
- Est-ce que je comprends les exigences de la loi sur les garderies (*Day Care Act*) et des règlements sur les garderies (*Day Care Regulations*) de la Nouvelle-Écosse?
- Est-ce que je comprends les conditions se rattachant au financement provincial que reçoit le centre?
- Le centre respecte-t-il toujours la loi sur les garderies (*Day Care Act*) et les règlements sur les garderies (*Day Care Regulations*) de la Nouvelle-Écosse? Dans la négative, pourquoi?

En tant que directrice, propriétaire ou membre du conseil d'administration de ce centre :

- Est-ce que je remets les documents de comptabilité au MEDPE en respectant les échéances? L'information est-elle complète et précise?
- Respectons-nous les conditions se rattachant au financement provincial?
- Quel est le modèle de gouvernance de notre centre? Est-ce que tous les membres du personnel et les parents en sont pleinement conscients?
- Qui prend les décisions concernant l'orientation pédagogique de notre centre?
- Qui est légalement responsable du centre? Est-ce une personne, un conseil, un organisme? Quelles sont les limites de la responsabilité?
- Qui est responsable des ressources humaines? Surveillons-nous la satisfaction face à l'emploi, le perfectionnement professionnel ou les objectifs personnels et professionnels des employés?
- Des départs à la retraite sont-ils prévisibles au cours des cinq prochaines années? Quelle planification faisons-nous en ce sens?
- Les salaires et avantages sociaux offerts au personnel sont-ils compétitifs par rapport aux autres centres de la région?
- Serait-il avantageux de collaborer avec d'autres centres ou organismes pour offrir des avantages sociaux collectifs à notre personnel, comme des régimes de soins médicaux, de soins dentaires, d'assurance-vie, de retraite?
- Dans quelle mesure la responsabilité est-elle déléguée à la directrice? Est suffisant ou excessif?
- À quand remonte la dernière révision de notre couverture d'assurances? Est-elle pertinente?
- Le centre est-il stable financièrement? À quelle fréquence examinons-nous cette situation et selon quels principes?
- Avons-nous accès à des avis professionnels, juridiques et comptables – auprès de membres bénévoles du conseil ou au moyen d'affiliations professionnelles?
- À quel type de perfectionnement professionnel a accès notre conseil, nos comités ou moi, en tant que personne?
- De quel type de formation ai-je besoin pour être plus efficace et efficiente dans la gestion des questions de gouvernance?
- Avons-nous un plan de gestion de crise?
- Notre structure de gouvernance actuelle répond-elle à nos besoins? Certaines difficultés pourraient-elles être corrigées au moyen d'une autre structure?
- Qui est responsable de la communication avec les parents? Y a-t-il un partage des responsabilités à ce chapitre, p. ex. une personne s'occupe des mises à jour des programmes, alors qu'une autre s'occupe des changements apportés aux politiques?
- Comment établissons-nous les tarifs quotidiens pour les enfants?
- Des principes ont-ils été convenus pour orienter les prises de décisions d'ordre éthique?
- Comment assurons-nous le respect de la vie privée et la confidentialité pour le personnel, les parents et les enfants?

MODÈLE 1 À L'INTENTION DU CENTRE

SOMMAIRE DE L'AUTOÉVALUATION

Leadership au niveau professionnel, pédagogique et administratif

Qui a participé?

- Éducatrices Directrice Conseil ou propriétaire Parents Représentants communautaires
- Enfants Autres? Veuillez préciser : _____

Comment avez-vous recueilli l'information?

Constatations clés et leçons apprises

Forces – Ce que nous faisons bien?

Que pouvons-nous améliorer?

Préparé par : _____

Date : _____

Signature de la conseillère : _____

Date : _____

Réservé à l'usage de la conseillère :

Dotation (compétences du personnel, perfectionnement professionnel, ressources humaines et salaires)

POURQUOI LA DOTATION EST-ELLE IMPORTANTE?

La recherche indique que de faibles salaires et le manque d'avantages sociaux entraînent une faible qualité des services de garde d'enfants, de même qu'un roulement de personnel élevé, ce qui a des répercussions négatives sur les enfants et les familles. Quand les employés sont payés en fonction de leurs niveaux de formation, les répercussions sur le personnel sont positives et, par conséquent, le roulement du personnel est réduit et la qualité accrue dans les milieux de la petite enfance. (Torquati et al., 2007L; Drouin et al., 2004; Ghazvini et Mullis, 2002; Goelman et al., 2000; Helburn, 1995; Tougas, 2002; Whitebook et Sakai, 2003)

Au Canada, les chercheurs ont étudié les mesures de la qualité des services dans les centres de garde d'enfants pour cerner les plus importants facteurs permettant de prédire et de maintenir des services de haute qualité. Ils ont constaté que les variables explicatives directes de la qualité (par ordre décroissant) étaient les salaires, l'utilisation du centre à titre d'endroit de stages, la satisfaction face à l'emploi et les ratios enfants/adultes. (Goelman et al., 2000) Une récente recherche canadienne (Flanagan, Beach et Varmuza 2013) a conclu que les salaires des directrices et des éducatrices se sont améliorés partout au Canada depuis 2000, mais que l'accès aux avantages sociaux est faible, sauf dans les milieux syndiqués. Les taux de satisfaction face à l'emploi et les taux de participation au perfectionnement professionnel étaient plus élevés que dans le cadre de recherches similaires menées en 2000. Enfin, l'âge moyen des directrices et des éducatrices est significativement plus élevé qu'en 2000, ce qui fait ressortir la nécessité de planifier la relève et de recruter de façon continue.

Le champ d'activité des éducatrices de la petite enfance s'est élargi au cours des dernières années; les attentes à leur égard sont plus élevées et vont au-delà de la perception du public selon laquelle les éducatrices ne font que jouer avec les enfants toute la journée. Les éducatrices peuvent participer à de nombreux aspects des activités du centre, dont les suivants, pour n'en nommer que quelques-uns : le cadre pédagogique, l'évaluation, l'aiguillage, les questions de protection de l'enfance, l'inclusion des enfants ayant des besoins sur le plan du développement, la diversité culturelle et linguistique, les nouveaux arrivants, les réfugiés, les victimes de traumatisme, la santé mentale, la violence physique, sexuelle ou psychologique, la collaboration avec d'autres professionnels, le counseling auprès des enfants en cas de crises familiales (divorce, décès, incarcération), la conformité aux lois en matière de respect de la vie privée et les questions de confidentialité. Le perfectionnement professionnel continu appuie les éducatrices dans leur rôle sans cesse croissant dans la vie des enfants et des familles. Le perfectionnement professionnel peut comprendre : (1) la formation scolaire; (2) les titres de compétences; (3) la formation spécialisée en cours d'emploi; (4) l'encadrement et les interactions consultatives; et, (5) les communautés de pratique ou les groupes d'études en collaboration. (Zaslow et Martinez-Beck, 2006 dans Sheridan, 2009, p.3). Ryan, Sakai et Whitebook (2011) laissent entendre que les besoins en matière de perfectionnement professionnel des directrices des programmes de garde d'enfants sont uniques et qu'ils devraient être considérés différemment de ceux des éducatrices. Selon eux, les directrices mettent à profit divers antécédents dans le cadre de leurs fonctions et ont souvent acquis de l'expérience en enseignement ou en administration. Selon les auteurs, les directrices ont besoin d'orientation dans leurs interactions avec leurs collègues des autres centres de garde d'enfants et une évaluation des besoins devrait être faite pour déterminer les expériences de perfectionnement professionnel les plus pertinentes pour elles.

QUESTIONS DE RÉFLEXION DOTATION (COMPÉTENCES DU PERSONNEL, PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL, RESSOURCES HUMAINES ET SALAIRES)

Pour les directrices, propriétaires, conseils, organismes parrains

- Avons-nous une échelle salariale pour les éducatrices de la petite enfance (EPE) dans les centres de garde d'enfants? Sur quoi repose cette échelle et à quand remonte sa dernière révision? Est-elle compétitive, en ce sens qu'elle permet d'attirer et de garder du personnel compétent?
- Les avantages offerts aux EPE sont-ils réalistes? Avons-nous déjà demandé aux EPE quels types d'avantages elles veulent? En avon-nous les moyens?
- Pour les nouvelles EPE, comment nos coûts en matière de salaires et d'avantages sociaux se comparent-ils à nos coûts de recrutement (annonces, temps passé à faire des entrevues)?
- Le roulement des EPE représente-t-il un défi pour nous? Certaines de nos EPE approchent-elles de l'âge de la retraite? Avons-nous un plan de relève?
- Avons-nous un plan en place pour encourager les EPE à faire des études post-secondaires dans le domaine pour accroître leurs titres de compétences?
- Quelle est notre approche en matière de perfectionnement professionnel? Des plans en matière de perfectionnement professionnel sont-ils en place pour les EPE? Notre centre subventionne-t-il les droits d'inscription à des conférences, à des ateliers ou à des cours? Notre centre accordet-il des congés pour participer à des séances de perfectionnement professionnel? Si de telles séances ont lieu les week-ends ou en soirée, donnons-nous le temps ou une partie (pourcentage) du temps consacré au perfectionnement en congés compensatoires?
- Arrive-t-il à notre centre d'organiser ou d'offrir du perfectionnement professionnel spécifiquement conçu pour ses propres EPE? Avons-nous déjà pensé à faire équipe avec un autre centre pour le faire?
- Avons-nous déjà mené un sondage sur la satisfaction face à l'emploi auprès de nos EPE? Devrions-nous le faire? Avons-nous les ressources nécessaires pour nous pencher sur les problèmes qui pourraient en ressortir?
- Effectuons-nous régulièrement des évaluations du rendement pour nos EPE? Est-ce que toutes les EPE ont une description de poste à jour?
- Aidons-nous nos EPE à maintenir un équilibre travail-vie personnelle? Quels genres de données indiqueraient que nous le faisons?

Pour les éducatrices, les directrices, le personnel de soutien

Revoir les questions ci-dessus selon votre perspective en tant qu'employé.

- Ai-je du soutien dans l'exécution de mon travail? De quelles autres ressources pourrais-je avoir besoin?
- Me demande-t-on souvent de faire des choses qui ne sont pas comprises dans ma description de poste ou qui ne correspondent pas à mon secteur de responsabilité?
- Me demande-t-on de faire des heures supplémentaires? Dans de tels cas, comment me rémunère-t-on?
- Quels sont les plus gros défis auxquels je fais face dans le cadre de mon travail? Puis-je en discuter avec ma superviseuse? Quand je le fais, les choses changent-elles?
- Si je pouvais, est-ce que je retournerais à l'école pour obtenir un diplôme, etc.? Est-ce que je serai à l'emploi de ce centre dans cinq ans? Dans la négative, où est-ce que je serai? Mon employeur sait-il que je pourrais partir? Le centre pourrait-il faire quelque chose pour me faire changer d'avis?
- Quelles sont les meilleures politiques de ressources humaines de ce centre?
- Appuie-t-on les éducatrices du centre pour qu'elles travaillent en équipe?
- Nous donne-t-on du temps et des ressources pour la planification et la documentation?

MODÈLE 2 À L'INTENTION DU CENTRE

SOMMAIRE DE L'AUTOÉVALUATION

Dotation (compétences du personnel, perfectionnement professionnel, ressources humaines et salaires)

Qui a participé?

- Éducatrices Directrice Conseil ou propriétaire Parents Représentants communautaires
- Enfants Autres? Veuillez préciser : _____

Comment avez-vous recueilli l'information?

Constatations clés et leçons apprises

Forces – Ce que nous faisons bien?

Que pouvons-nous améliorer?

Préparé par : _____ Date : _____

Signature de la conseillère : _____ Date : _____

Réservé à l'usage de la conseillère :

Milieus d'apprentissage (de haute qualité et inclusifs)

POURQUOI LES MILIEUX D'APPRENTISSAGE SONT-ILS IMPORTANTS?

En 2012, les efforts internationaux de l'OCDE pour mettre au point une « trousse d'outils » en matière de qualité pour les éducatrices des milieux de la petite enfance ont permis de définir la conception et la mise en œuvre des cadres pédagogiques pour l'apprentissage des jeunes enfants comme un des cinq leviers d'amélioration de la qualité des services de la petite enfance.

Les cadres pédagogiques et les normes peuvent renforcer l'incidence positive sur l'apprentissage et le développement des enfants. Ils peuvent : i) assurer une qualité égale dans les différents milieux; ii) orienter le personnel quant à la façon d'améliorer l'apprentissage et le bien-être des enfants; et iii) informer les parents au sujet de l'apprentissage et du développement de leurs enfants. (Traduction libre, OCDE, 2012, p.81)

Le Cadre pédagogique pour l'apprentissage des jeunes enfants en Nouvelle-Écosse (sous presse) indique que « Les milieux en salle et en plein air favorisent l'apprentissage des enfants sous tous ses aspects et invitent les enfants à se livrer à des conversations avec les éducatrices, les familles et la communauté au sens large. Ils favorisent les possibilités de prolongement d'une réflexion commune et d'un apprentissage en collaboration » (p. 38).

Nous savons que les jeunes enfants apprennent mieux dans des milieux qui leur offrent des relations sécurisantes avec des adultes bienveillants et sensibles; qui proposent des programmes conçus pour répondre à tous leurs besoins et à ceux de leur famille; et, dans lesquels ils sont bien accueillis et peuvent explorer et apprendre en toute sécurité. Les éléments clés du milieu d'apprentissage comprennent la conception de l'environnement physique, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, le matériel mis à la disposition des enfants dans ces espaces et le temps accordé aux enfants pour explorer librement, prolonger leur jeu et poursuivre leurs activités d'apprentissage.

Il est essentiel de porter attention à la nature, à l'ameublement, au matériel, à la texture et à la façon dont les choses sont présentées dans les programmes d'apprentissage de la petite enfance, puisque chacun de ces éléments exerce une influence sur les conversations des enfants, leur niveau d'intérêt à explorer de nouvelles façons de faire et leur désir de profiter de l'espace. Du matériel non limitatif encourage la participation active des enfants à leur apprentissage. Lorsqu'ils utilisent du matériel non limitatif sans instructions précises, seul ou en le combinant à d'autre matériel, les enfants font preuve d'une plus grande créativité et d'une capacité accrue à résoudre les problèmes que lorsqu'ils utilisent du matériel à usage prédéterminé (Daly et Beloglovsky, 2015; Nicholson, 1971). Les éducatrices peuvent veiller à ce que des pièces détachées naturelles et synthétiques et du matériel non limitatif soient facilement accessibles en quantité suffisante pour permettre l'exploration et la découverte chez les enfants.

Les espaces d'apprentissage en plein air sont une caractéristique importante des milieux d'apprentissage pour les jeunes enfants. Lorsqu'ils comprennent des espaces naturels, ils peuvent davantage favoriser des jeux plus complexes et imaginatifs axés sur l'exploration et dirigés par l'enfant (Louv, 2013) que ne le font les espaces d'apprentissage en salle. Les éducatrices peuvent examiner quelle proportion de l'espace en plein air disponible offre un environnement naturel aux enfants et déterminer s'il y aurait lieu d'en ajouter.

Du temps pour des périodes ininterrompues de jeux dirigés par les enfants est essentiel, de même que des expériences d'apprentissage en petit groupe. L'apprentissage est mieux appuyé durant des périodes en petit groupe dirigées par les éducatrices, puisque les enfants sont alors plus

susceptibles de profiter de stratégies d'enseignement délibéré. Les petits groupes dirigés par l'éducatrice durant une période prolongée sont une caractéristique clé liée à la qualité du programme et aux capacités en matière de langage et de raisonnement des enfants (Mitchell, Wylie et Carr, 2008; Schweinhart, Weikart et Lamer, 1986; Siraj-Blatchford, 2010). Les expériences d'apprentissage en petit groupe planifiées peuvent être une partie régulière de l'horaire quotidien. Les éducatrices peuvent encourager les enfants à participer à la planification des expériences en petit groupe.

QUESTIONS DE RÉFLEXION MILIEUX D'APPRENTISSAGE (DE HAUTE QUALITÉ ET INCLUSIFS)

Pour les directrices, les EPE, les conseils d'administration, les propriétaires ou exploitants et les organismes parrains

- Quelle est la philosophie d'apprentissage des jeunes enfants adoptée par notre centre? L'explique-t-on aux parents, aux professionnels et à la communauté? Est-ce que tous les membres du personnel sont en mesure de formuler cette philosophie?
- Suivons-nous une approche pédagogique précise? Quelle est-elle? Qu'est-ce qui définit cette approche? Sommes-nous en mesure de l'expliquer aux parents?
- Comment est construit notre milieu d'apprentissage? Quelles sont les raisons expliquant notre aménagement physique? Comment déterminons-nous quel matériel fournir aux enfants? Comment structurons-nous le temps?
- Notre énoncé de philosophie fait-il ressortir les valeurs et bienfaits des milieux d'apprentissage en plein air? Traite-t-il de l'importance de planifier les activités en plein air et d'établir des liens entre l'apprentissage en salle et en plein air?
- Le milieu en plein air est-il invitant et intéressant pour les enfants? Comment pouvons-nous élargir nos activités d'apprentissage au milieu en plein air?
- Comment tient-on compte des perspectives des enfants, des éducatrices et des familles dans la prise de décisions concernant l'espace en plein air, le matériel et l'utilisation du milieu par les enfants?
- Avons-nous des groupes d'âges variés ou des groupes d'âge unique? Cela change-t-il au cours de la journée? Quelles sont les raisons expliquant nos décisions sur la façon de former de tels groupes?
- Quelle est notre philosophie en matière d'inclusion?
- Comment tenons-nous compte des différentes cultures des enfants dans notre centre? Comment tenons-nous compte de la communauté dans laquelle nous vivons et travaillons?
- Comment obtenons-nous l'apport des parents et familles du centre? Offrons-nous aux parents des occasions de donner leurs avis relativement au programme?
- Si nous nous trouvons dans une communauté homogène, comment pouvons-nous présenter le concept de la diversité aux enfants?
- Quels sont nos buts aux chapitres de l'apprentissage et du développement des enfants? Comment notre programme répond-il aux capacités individuelles des enfants du programme?
- Comment communiquons-nous avec les parents au sujet de l'apprentissage et du développement de leur propre enfant? Consignons-nous de l'information sur l'apprentissage et le développement de chaque enfant au moyen de portfolios, d'expériences d'apprentissage, d'images ou d'autres types de documentation
- Les membres du personnel réfléchissent-ils régulièrement à notre pratique, aux comportements et aux activités des enfants et au milieu d'apprentissage lui-même?
- Le langage que j'utilise respecte-t-il tous les enfants?
- Comment évaluons-nous si notre programme correspond aux croyances et aux valeurs que nous avons établies au sujet des enfants?

- Comment gérons-nous les transitions – que ce soit d'une activité à une autre, d'un groupe d'âges à un autre (p. ex. du groupe des bébés et tout-petits ou groupe préscolaire), ou du centre à l'école (pour les enfants d'âge scolaire)?
- Comment planifions-nous les collations et les repas dans notre centre? Les parents ont-ils l'occasion de faire part de leurs idées au sujet de nos plans de menu?

MODÈLE 3 À L'INTENTION DU CENTRE

SOMMAIRE DE L'AUTOÉVALUATION

Milieux d'apprentissage (de haute qualité et inclusifs)

Qui a participé?

- Éducatrices Directrice Conseil ou propriétaire Parents Représentants communautaires
- Enfants Autres? Veuillez préciser : _____

Comment avez-vous recueilli l'information?

Constatations clés et leçons apprises

Forces – Ce que nous faisons bien?

Que pouvons-nous améliorer?

Préparé par : _____ **Date :** _____

Signature de la conseillère : _____ **Date :** _____

Réservé à l'usage de la conseillère :

Relations – Interactions et partenariats avec les enfants, les familles, les parents, le personnel, les autres professionnels et la communauté

POURQUOI LES RELATIONS SONT-ELLES IMPORTANTES?

Dès la naissance, « les parents et les autres personnes qui s'occupent régulièrement de l'enfant sont des « ingrédients actifs » de l'influence environnementale.... Les enfants grandissent et se développent dans le contexte de relations étroites et fiables qui leur apportent l'amour et la stimulation, la sécurité, des interactions adaptées et un encouragement à l'exploration ». (Traduction libre – Shonkoff and Phillips, 2000, p.389) La capacité de développer des relations est un indicateur clé du bien-être affectif et social des enfants. Dès la naissance, les enfants commencent à intégrer la notion selon laquelle le monde est un endroit sécuritaire si quelqu'un répond à leurs besoins et leur fournit un environnement sécurisant et prévisible. Ils comprennent également qu'ils peuvent s'attendre à ce que les autres soient bienveillants et sensibles à leurs besoins. Ce type d'attachement sécurisant ouvre la voie au développement affectif et à la capacité d'établir des relations tout au long de la vie. Par ailleurs, les enfants dont l'attachement aux personnes qui s'occupent d'eux est insécurisant – ceux qui ne peuvent pas compter sur le fait d'être nourris, changés ou apaisés – suivent souvent un parcours qui rend l'établissement de relations avec les autres plus difficile.

Selon un bilan international de l'UNICEF, les conclusions des recherches existantes indiquent de façon constante que la qualité de l'éducation de la petite enfance dépend par-dessus tout de la capacité des personnes qui s'occupent des enfants à établir des relations avec eux et à offrir un environnement sécurisant, homogène, sensible aux besoins, stimulant et valorisant. (Traduction libre – UNICEF, 2008, p. 23) Pianta et al (2009) constatent que des interactions adaptées (c.-à-d. éléments de la qualité liés au processus) sont par nature dynamiques et dépendent non seulement de la capacité de l'adulte à réagir à l'enfant, mais de la capacité de l'enfant à réagir à l'éducatrice.

Les relations professionnelles établies entre les éducatrices et leurs collègues, les conseillers et les autres professionnels peuvent comprendre le mentorat, l'encadrement et la collaboration. De telles relations reposent sur un respect mutuel et un but commun et favorisent une meilleure compréhension du développement du jeune enfant, facilitent une prise de décisions partagée et permet de résoudre les problèmes dans un esprit de collaboration.

QUESTIONS DE RÉFLEXION

RELATIONS (INTERACTIONS ET PARTENARIATS AVEC LES ENFANTS, LES FAMILLES, LES PARENTS, LE PERSONNEL, LES AUTRES PROFESSIONNELS ET LA COMMUNAUTÉ)

Pour les éducatrices et les directrices

- Ma pratique améliore-t-elle mon aptitude à réagir aux besoins de tous les enfants, peu importe leur capacité, leur âge, leur type de famille ou leur culture? Dans la négative, qu'est-ce qui doit changer? Et, si je suis en mesure de le faire maintenant, y a-t-il place à l'amélioration?
- Suis-je invariablement capable de développer des relations stimulantes avec tous les enfants? Arrive-t-il que cela ne se produise pas avec certains enfants? Comment puis-je corriger cette situation? À qui devrais-je parler?
- Comment communiquons-nous avec les parents des enfants ayant des besoins supplémentaires? Cela répond-il aux besoins des parents? Comment est-ce que je le sais ou comment puis-je le savoir?
- Mes valeurs et croyances au sujet des enfants, des familles et du développement du jeune enfant contribuent-elles ou nuisent-elles à ma capacité d'établir des relations avec les parents? Comment est-ce que je gère les différences au niveau des valeurs fondamentales sur la structure familiale ou le développement de l'enfant avec les familles à notre centre?
- Pour renforcer les relations avec les parents et familles, ai-je développé des stratégies utiles qui pourraient aider mes collègues au centre? Certains de mes collègues utilisent-ils de bonnes stratégies que je pourrais adopter? Comment pouvons-nous nous entraider?
- Ai-je de bonnes relations de travail avec les autres éducatrices de mon centre? Comment puis-je mettre à profit mes réussites et me pencher sur les aspects qui représentent pour moi un défi?
- Quel type de relations avons-nous, en tant que personnel, avec notre conseil, le propriétaire ou l'organisme parrain?
- Comment pourrais-je décrire ma relation avec les autres professionnels qui travaillent avec les enfants de notre centre? Certaines relations peuvent-elles être améliorées?
- Comment pourrais-je décrire ma relation professionnelle avec d'autres éducatrices de la Nouvelle-Écosse? Est-ce que j'appuie nos organisations professionnelles?
- Partageons-nous la même vision pour le centre, les familles et les enfants? Cette relation est-elle respectueuse envers les éducatrices de notre centre?
- Comment puis-je développer davantage ma relation avec la conseillère en développement de la petite enfance du centre?
- Quels types de relations avons-nous avec les autres organismes de la communauté ou de la province qui travaillent avec les enfants et les familles? Devons-nous travailler à certains partenariats existants ou en établir de nouveaux?
- Comment faisons-nous la coordination avec les autres professionnels, comme les orthophonistes, les ergothérapeutes, les travailleurs sociaux, les services d'intervention précoce et autres, particulièrement ceux qui participent à l'apprentissage et au développement de l'enfant? Qui fait ces aiguillages et qui participe à la planification de cas?
- Avons-nous des relations respectueuses avec nos décideurs politiques et avec le gouvernement?
- Quel genre de relation entretenons-nous avec nos partenaires gouvernementaux?

Pour les administrateurs, les propriétaires, les conseils d'administration et les organismes parrains

- Nos politiques témoignent-elles de notre engagement envers une relation professionnelle avec le personnel de notre centre?
- Comment fonctionnons-nous en tant que conseil? Avons-nous besoin de formation sur la façon de travailler ensemble en tant que conseil dans des domaines comme les prises de décisions ou la résolution de conflits?
- Les politiques du centre sont-elles révisées et mises à jour annuellement, au besoin?
- Un processus clair est-il en place pour évaluer les opérations du centre de garde d'enfants et le propriétaire ou l'exploitant, l'administrateur ou la personne responsable de la direction et les membres du conseil d'administration y participent-ils?
- Quelles sont nos responsabilités lorsqu'il s'agit de définir ce que notre programme doit permettre d'accomplir et d'établir l'orientation de la prestation de services de garde de qualité.
- Est-ce que tous les membres du conseil connaissent bien la loi sur les associations (*Societies Act*) et les règlements qui régissent l'organisme?
- Est-ce que chaque personne comprend la diligence appropriée attendue d'un membre du conseil et les responsabilités d'un tel membre?
- Évaluons-nous les lacunes au niveau de la composition et des connaissances du conseil avant de recruter de nouveaux membres?
- Fournissons-nous des directives à la direction générale au moyen de politiques et de révisions des politiques?
- Comprend-on bien où s'arrête le rôle de la personne responsable de la direction du centre et où commence celui du propriétaire, de l'exploitant ou du conseil?
- Avons-nous mis au point des critères et un processus pour évaluer la personne responsable de la direction du centre?

MODÈLE 4 À L'INTENTION DU CENTRE SOMMAIRE DE L'AUTOÉVALUATION

Relations – Interactions et partenariats avec les enfants, les familles, les parents, le personnel, les autres professionnels et la communauté

Qui a participé?

- Éducatrices Directrice Conseil ou propriétaire Parents Représentants communautaires
- Enfants Autres? Veuillez préciser : _____

Comment avez-vous recueilli l'information?

Constatations clés et leçons apprises

Forces – Ce que nous faisons bien?

Que pouvons-nous améliorer?

Préparé par : _____ Date : _____

Signature de la conseillère : _____ Date : _____

Réservé à l'usage de la conseillère :

Plan d'amélioration de la qualité

Pour votre centre, la deuxième étape consiste à élaborer un plan d'amélioration de la qualité (PAQ). Celui-ci doit être mis au point une fois le processus d'autoévaluation terminé, quand le centre a déterminé ses forces et les défis à relever relativement aux quatre éléments de la qualité du programme.

Veillez consulter le document *La qualité, ça compte – Amélioration continue de la qualité : guide pour les centres agréés de garde d'enfants* pour un aperçu méthodique de l'élaboration du PAQ.

Voici les étapes que doit suivre votre centre dans l'élaboration du PAQ.

Veillez décrire ce qui suit.

- 1) Chacun des objectifs de votre PAQ – veuillez énumérer les objectifs séparément (Objectif 1 et Objectif 2). Vous devez établir au moins un objectif et un maximum de deux.**
- 2) Sur quel(s) élément(s) du programme *La qualité, ça compte* mettez-vous l'accent?**
- 3) Les stratégies que vous utiliserez pour atteindre ce but.**
- 4) Les indicateurs de réussite (quelle forme prendra la réussite)?**
- 5) Comment évaluerez-vous les indicateurs de réussite (quelles données probantes ou preuves utiliserez-vous pour indiquer la réussite)?**
- 6) Échéancier (quand prévoyez-vous terminer cette stratégie?)**
- 7) À qui la tâche est-elle assignée?**

Joignez des pages additionnelles au besoin. Chaque page ajoutée doit porter le numéro de la section numérotée du modèle (1 à 7 ci-dessus).

1. Objectif 1

2. Sur quel(s) élément(s) du programme *La qualité, ça compte* mettez-vous l'accent?

3. Stratégies	4. Indicateurs de réussite	5. Quelles sont vos preuves de réussite (données probantes)?	6. Échéancier – quand prévoyez-vous avoir terminé?	7. Qui est responsable de cette stratégie en particulier?

Préparé par : (Si le document est préparé par d'autres personnes, veuillez joindre une autre feuille pour indiquer les noms et coordonnées.)

Nom : _____ N° de téléphone (jour) : _____

Courriel : _____ Date : _____

Nom du centre : _____

Directrice : _____

Président du conseil, propriétaire ou exploitant : _____

Espace réservé à la conseillère

Approuvé : _____ Date : _____

Révisé : _____ Date : _____

Commentaires :

Signé : _____

1. Objectif 2

2. Sur quel(s) élément(s) du programme *La qualité, ça compte* mettez-vous l'accent?

3. Stratégies	4. Indicateurs de réussite	5. Quelles sont vos preuves de réussite (données probantes)?	6. Échéancier – quand prévoyez-vous avoir terminé?	7. Qui est responsable de cette stratégie en particulier?

Préparé par : (Si le document est préparé par d'autres personnes, veuillez joindre une autre feuille pour indiquer les noms et coordonnées.)

Nom : _____ N° de téléphone (jour) : _____

Courriel : _____ Date : _____

Nom du centre : _____

Directrice : _____

Président du conseil, propriétaire ou exploitant : _____

Espace réservé à la conseillère

Approuvé : _____ Date : _____

Révisé : _____ Date : _____

Commentaires :

Signé : _____

Consultation sur place

Les consultations sur place du programme *La qualité, ça compte* – particulièrement pour la composante qualité du programme – sont effectuées par les conseillères en développement de la petite enfance du ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance de la Nouvelle-Écosse.

Votre conseillère peut travailler avec vous tout au long du travail que vous effectuerez relativement à la composante qualité du programme de *La qualité, ça compte*. On vous demandera de signer une lettre d'entente avec votre conseillère. Celle-ci précisera la nature et la fréquence du soutien offert sur place. Avec le temps, vous et votre conseillère pourriez souhaiter modifier ou dispositions prises relativement à la consultation sur place – tant pour ce qui est réviser les de la nature du soutien (p. ex. rencontres en personne, appels téléphoniques) que de la fréquence des visites.

Vous et votre conseillère devrez signer la lettre d'entente deux fois – une fois pour la copie originale à verser à vos dossiers et une autre fois pour la copie originale à verser aux dossiers de la conseillère. (Utilisez le **Modèle 4A – Lettre d'entente pour la consultation sur place et le soutien**). Au fur et à mesure que vous modifierez ou réviserez les dispositions prises, la date de la signature indiquera l'entente la plus récente. Une entente révisée indiquera que l'entente antérieure n'est plus valide.

De plus, il vous sera utile de consigner de l'information sur chacune des visites ou chacun des appels téléphoniques de la conseillère ayant trait à votre plan d'amélioration de la qualité. Utilisez le **Modèle 4B – Consignation de l'information concernant la consultation sur place** pour consigner l'information sur les visites et les appels.

MODÈLE 4A

Lettre d'entente pour la consultation sur place et le soutien

Nom du centre : _____

Adresse (postale) :

Adresse (emplacement physique) :

Courriel : _____

Site Web : _____

Directrice : _____

Téléphone : _____

Courriel : _____

Personne-ressource pour *La qualité, ça compte* (s'il ne s'agit pas de la directrice)

Nom : _____

Titre du poste : _____

Téléphone : _____

Courriel : _____

Lettre d'entente

La présente lettre d'entente est établie entre (nom de la directrice ou du signataire autorisé) au nom de (nom du centre) et (nom de la conseillère) pour le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance de la Nouvelle-Écosse (le Ministère).

L'entente repose sur les détails fournis dans les annexes A et B.

Centre : _____

Signataire autorisé du centre : _____

Date : _____

Conseillère en développement de la petite enfance pour le ministère de l'Éducation et du Développement de la petite enfance

Date : _____

Annexe A

La présente entente porte sur la consultation sur place fournie par le MEDPE au (nom du centre) dans le but de fournir du soutien au (centre) dans l'atteinte des objectifs établis dans le plan d'amélioration de la qualité ci-joint. Pour ce faire, le (centre) et le Ministère conviennent de ce qui suit.

- Le centre permettra les visites de (la conseillère) aux fins de consultation et de soutien.
- Le centre fournira des mises à jour régulières (fréquence à déterminer et à préciser à l'Annexe B) à la conseillère relativement à la mise en œuvre des stratégies établies dans le plan d'amélioration de la qualité du centre.
- Le centre et la conseillère s'entendront sur la nature de la consultation et du soutien (p. ex. visites en personne, appels téléphoniques, correspondance par courriel) et la fréquence des visites au centre, des rapports, des appels téléphoniques, etc. (Les dates et heures seront déterminées en fonction des circonstances et des horaires de la conseillère et du centre.)
- Le centre accepte que la consultation sur place puisse comprendre des visites face à face durant ses heures d'ouverture, conformément aux détails établis à l'Annexe B.
- Si la conseillère est d'avis que le centre ne met pas en œuvre les stratégies nécessaires pour appuyer le plan d'amélioration de la qualité, elle peut porter la question à l'attention de l'équipe d'amélioration de la qualité du MEDPE, formée de membres du personnel de la Direction du développement de la petite enfance (DDPE), pour obtenir des conseils et résoudre les problèmes.
- Si le centre est d'avis que la conseillère ne fournit pas le soutien nécessaire pour lui permettre d'atteindre les objectifs établis dans le plan d'amélioration de la qualité, le centre a le droit de se tourner vers le spécialiste de la petite enfance et du développement communautaire pour demander un examen de l'entente.
- Si le centre ne répond pas aux critères établis pour répondre aux attentes du programme *La qualité, ça compte*, le centre doit continuer à travailler avec la conseillère, le personnel, les parents et la direction jusqu'à ce que ses efforts soient considérés comme répondant aux attentes.
- La consultation et le soutien doivent être offerts sans frais.
- Dans le cadre de son travail avec le centre, la conseillère suivra le modèle de consultation sur place¹.
- La présente entente s'applique pour une période d'un an à compter de la date de signature.
- La présente entente peut être révisée et modifiée à l'occasion. Si le centre et la conseillère s'entendent, une nouvelle entente doit remplacer la précédente.
- Les détails de l'entente sont joints et chaque page porte les initiales du signataire du centre et de la conseillère.

¹ Buysse, V. et Wesley, P. (2005). *Consultation in Early Childhood Settings*. Baltimore: Paul H. Brooks Publishing Company.

Annexe B

DÉTAILS DE L'ENTENTE

La consultation sur place et le soutien consisteront en ce qui suit :

Les visites sur place seront effectuées selon le calendrier suivant :

Le centre et la conseillère s'entendent pour dire qu'en cas de report des visites organisées à l'avance, les protocoles suivants seront utilisés pour ce qui est du préavis, etc.

Autres :

MODÈLE 4B

Consignation de l'information concernant la consultation sur place

Date	Nature de la consultation (visite sur place, appel téléphonique, courriel, etc.)	Résumé des résultats	Initiales de la conseillère	Initiales du représentant du centre




NOVA SCOTIA

NOUVELLE-ÉCOSSE