

**La quête du profit dans les garderies
au Canada : une affaire risquée pour
les parents et le gouvernement**

**Document d'information
SCFP**

Mars 2012

La quête du profit dans les garderies au Canada : une affaire risquée pour les parents et le gouvernement

En mai 2010, les services de garde au Canada sont entrés dans une nouvelle ère après l'annonce que le groupe Edleun (EDucation LEarning UNiverse), première entreprise de services de garde inscrite à la bourse au Canada¹, eut commencé à faire l'acquisition de ses premières garderies en Alberta. En décembre 2011, Edleun avait acheté des garderies en Colombie-Britannique et acquis ses sept premières garderies en Ontario.

L'avènement de cette entreprise cotée en bourse crée un nouvel environnement parsemé d'embûches pour les services de garde au Canada. Après avoir recueilli des capitaux considérables auprès d'importants investisseurs et lancé ses activités en Alberta, en Colombie-Britannique et en Ontario, Edleun est désormais outillée pour accaparer une partie importante du « marché » des services de garde au pays et atteindre son objectif avoué de s'appropriier 10 p. cent des garderies canadiennes.²

Comment ces grandes entreprises de services de garde se sont-elles établies au Canada et pourquoi?

Le groupe Edleun a commencé à transiger sur le TSX Venture Exchange en mai 2010. En janvier 2012, l'entreprise exploitait plus de 4 463 places réparties dans 43 garderies détentrices de permis. Ce nombre correspond à plus de places en garderies qu'il en existe à l'Île-du-Prince-Édouard et dans les territoires et à pratiquement autant qu'il en existe à Terre-Neuve-et-Labrador.

L'histoire de mégaentreprises en quête de bénéfices sur le marché de la garde à l'enfance date de quelques années avant l'incursion d'Edleun sur la scène canadienne.

Le premier ABC Learning Centre fut fondé en 1988 par Eddy Groves à Brisbane en Australie. En 2001, les ABC Learning Centres devenaient une mégaentreprise australienne cotée en bourse. D'abord par l'acquisition de garderies sans but lucratif et à but lucratif et de chaînes locales, puis par l'acquisition de chaînes nationales, ABC en est venue à dominer le marché de la garde à l'enfance en Australie. Par la suite, elle s'est déplacée à l'étranger, exploitant d'abord des garderies en Nouvelle-Zélande. Puis, elle s'est mondialisée, faisant l'acquisition, en 2005, d'un géant étatsunien du secteur de la garde à l'enfance, Learning Care Group, et de Busy Bees au Royaume-Uni, en 2006. ABC devint ainsi la deuxième compagnie en importance aux États-Unis dans le domaine de la garde à l'enfance et la plus importante du Royaume-Uni.³

¹ Globeandmail.com; lundi 19 décembre 2011

² Edmonton Journal; jeudi 12 mai 2011, page B3; et Calgary Herald, page B2, édition : Final Calgary Edition; lundi 9 mai 2011

³ Code bleu pour les services de garde (2007).

En 2007, la société ABC, qui déjà était liée à diverses sociétés immobilières, à des entreprises de location, de gestion, de construction, de fournitures et de formation dans le domaine de la garde à l'enfance et à des entreprises connexes⁴, enregistra en Australie sept nouvelles compagnies sous la bannière de 123 Global.

La société 123 Busy Beavers s'est établie au Canada en 2007. Elle était liée à ABC Learning Centres et à 123 Global. Elle contacta des propriétaires de garderies de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et de l'Ontario pour leur proposer d'acheter leurs garderies et elle s'enregistra dans ces trois provinces en tant que société privée.⁵ Leslie Wulf, qui est devenu le PDG d'Edleun en 2010, est celui qui cosigna avec Mark Davis les lettres adressées aux garderies canadiennes sur le papier entête d'Adroit Investments LLC, une compagnie étatsunienne.⁶ Ultiment, sept garderies albertaines ont été acquises et placées sous la bannière de 123 Busy Beavers. Au sein de l'équipe de direction se retrouvait Marnie Testa, qui avait travaillé chez ABC Learning.⁷

En 2008, l'empire financier du conglomérat ABC/123 s'est effondré. Au sommet de sa gloire, ABC Learning Centres possédait 25 p. cent des places en garderie en Australie, soit plus de mille garderies. Au moment de sa chute en 2008, l'entreprise avait une dette de 1,6 milliard de dollars. Les différentes compagnies furent placées sous séquestre et, pour faire en sorte que des milliers de familles australiennes continuent d'avoir accès à un service de garde, le gouvernement national s'est vu forcer de dépenser 22 M\$ pour renflouer ABC Learning. L'année suivante, l'entreprise était vendue à une société sans but lucratif.

En 2008, EduCare, une entreprise dirigée par Leslie Wulf et Ted Rea, fit son apparition au Canada. EduCare Development LLC prétendait avoir de l'expertise au chapitre de la prestation de services de garde et de la construction d'installations, ainsi que les moyens financiers nécessaires pour fournir une solution complète « clés en main » pour l'exploitation de garderies. EduCare était une entreprise commune regroupant Triland International et Adroit Investments LLC.

Leslie Wulf et Ted Rea ont contacté quelques gouvernements provinciaux au Canada dans l'optique de conclure des ententes pour la construction et la gestion de garderies « clés en main ». Ils proposaient un modèle de « cession bail à loyer hypernet à long terme » dans le but de construire des garderies, de les exploiter et d'en faire la location.⁸ Un certain nombre de rencontres ont eu lieu entre EduCare et des fonctionnaires provinciaux, mais aucune entente n'a été conclue.

En mai 2010, lorsqu'elle a commencé à transiger sur le TSX Venture Exchange, Edleun est devenue la première société canadienne de garde à l'enfance à être cotée en bourse.

⁴ Brennan, D. Newberry, S. et van der Laan, S. (2008).

⁵ http://cupe.ca/updir/buildchildcare/Multi_National_Corporate_Child_Care_FINAL.pdf

⁶ Idem.

⁷ Idem.

⁸ Documentation d'EduCare.

Son premier conseil d'administration était composé du PDG de Reichman International Development Corporation, de Jeffrey Olin, PDG de Vision Capital, de John Snobelen, ministre de l'Éducation sous l'ancien gouvernement Harris en Ontario et de Mark Davis, partenaire de Leslie Wulf dans Adroit Investments et associé à EduCare. Leslie Wulf était le PDG d'Edleun et Ted Rea (son partenaire dans ÉduCare et gestionnaire à Triland International) était le directeur de la division immobilière de l'entreprise.⁹

Edleun et San Anton Capital, un fonds commun d'immobilisations inscrit au TSX, se sont engagés dans un exercice de prise de contrôle inversée pour permettre à Edleun de négocier des actions en bourse. À présent, Edleun est liée à d'autres entreprises riches en capitaux d'investissements, ce qui lui permettra de croître rapidement.

Et effectivement, Edleun croît rapidement. Lorsque l'entreprise a commencé à transiger en bourse en mai 2010, elle avait déjà acheté 123 Busy Beavers (les onze garderies de Calgary et d'Edmonton) et 123 Realco (0813594 BC Ltd.), une filiale en propriété exclusive, ainsi que les intérêts dans le domaine immobilier en Alberta de Learning Care Group Trust. Learning Care Group Trust était propriétaire et louait des installations et des propriétés à certaines garderies de la bannière 123 Busy Beavers.

Une campagne dynamique de recrutement visant l'acquisition de garderies pour le compte d'entreprises bien financées va bon train. En avril 2011, une lettre¹⁰ du président de Trivestments, une société texane, adressée à des propriétaires de garderies a beaucoup circulé. On peut lire dans son site Internet que Trivestments « a été créée pour chercher des occasions d'investir dans l'immobilier; elle est constamment à la recherche d'investissements et à l'affût de tendances démographiques qui maximiseront la valeur des investissements des actionnaires ». Trivestments Capital LLC partageait une même adresse de bureau avec le groupe de Ted Rea, Triland International Firm et EduCare, à Plano au Texas.¹¹ La lettre d'avril 2011 provenant de Trivestments ressemble à bien des égards aux lettres d'offre d'achat de 123 Busy Beavers envoyées par Adroit Investments en août 2007, notamment sur le plan de la forme et des libellés.¹²

En Ontario, un courriel de Sean Collins, ex-employé d'ABC Learning en Australie¹³, est parvenu à des propriétaires de garderies le 12 décembre 2011. L'entreprise Collins Acquisitions possède des bureaux à Port Melbourne en Australie et à Toronto. Elle s'affiche comme étant « établie en Australie depuis 2006 et ayant pour fonction de soutenir l'acquisition de garderies par une des sociétés ouvertes à la croissance la plus rapide au monde »¹⁴. Elle soutient avoir « négocié l'acquisition de plus de 200 garderies

⁹ <http://www.edleungroup.com/EDU-edleun-management-officers.asp>

¹⁰ Martini, 2011 (lettre)

¹¹ Site Web de Trivestments consulté le 4 mai 2011 (www.trivestments.com)

¹² Wulf, 2007 (lettre)

¹³ Walsh, L. Courier-Mail, 19 avril 2010. <http://www.couriermail.com.au/business/pricing-questions-as-abc-learning-centres-probe-continues/story-e6freqmx-1225855165812>

¹⁴ Site Web de Collins Acquisitions consulté le 28 janvier 2012.

<http://collinsacquisitions.com/childcare/acquisitions>.

en Australie, aux États-Unis et au Canada ». Dans la lettre de Sean Collins¹⁵ adressée aux garderies ontariennes, on peut lire : « Edleun m’a mandaté pour faire le suivi auprès de toute garderie potentiellement intéressée à vendre et est prête, au cours des prochains mois, à verser plus que la valeur marchande à des vendeurs intéressés ».

Au 13 mars 2012, Edleun était propriétaire de 43 garderies dans trois provinces, pour un total de 4 463 places.¹⁶ En octobre 2011, Edleun a annoncé la nomination d’un nouveau président-directeur général. Ty Durekas a fondé et dirigé Sunnyvale, une entreprise californienne de centres de la petite enfance active dans vingt États aux États-Unis. Selon les renseignements fournis par Edleun « en 2007, il [Ty Durekas] a vendu son entreprise à Knowledge Universe, la plus importante entreprise du monde dans le domaine de l’éducation à la petite enfance. M. Durekas a par la suite été nommé directeur général de la division des services de garde parrainés par l’employeur chez Knowledge Universe ». ¹⁷ Toujours selon les renseignements fournis par Edleun, il a également dirigé ou été associé à diverses compagnies appartenant à Knowledge Universe, notamment Nextstepcare Inc. of California, OnCare Online Child Care Services et The Grove Schools.

Knowledge Universe, dirigée par Michael Milken¹⁸, est propriétaire de plus de 3 000 garderies à travers le monde sous diverses bannières, dont KinderCare et l’entreprise britannique Busy Bees (appartenant anciennement à ABC), d’écoles primaires et secondaires et d’établissements d’enseignement supérieur et technique.¹⁹ Knowledge Universe est la plus grande entreprise privée dans le domaine de l’éducation au monde. Elle s’affiche comme « exploitant 3 700 établissements d’éducation qui emploient à l’échelle mondiale plus de 40 000 enseignants et professionnels, ainsi que de nombreux collèges, écoles et systèmes de gestion scolaire virtuels qui touchent quotidiennement plus de 5 millions d’étudiants ». ²⁰

En 2012, ayant amassé des capitaux considérables auprès de gros investisseurs, lancé des opérations en Alberta, Colombie-Britannique et Ontario, et établi des liens et créé des réseaux avec des intérêts internationaux dans le domaine de la garde à l’enfance, de l’immobilier et des capitaux d’investissements, Edleun possède maintenant la capacité d’accaparer une part considérable du « marché » des services de garde. Le Globe and Mail cite Jeff Roberts, analyste chez Desjardins valeurs mobilières : « Il s’agit d’une

¹⁵ Collins, S. (2011). Courriel.

¹⁶ Edleun fait l’acquisition de huit garderies en Ontario le 13 mars 2012. Fil de presse CNW.

¹⁷ Site Web d’Edleun consulté le 28 janvier 2012. <http://www.edleungroup.com/EDU-edleun-management-officers.asp>

¹⁸ Michael Milken, connu comme le « roi des obligations à risque élevé », jouait un rôle dans KinderCare au début des années 1990 avant sa condamnation et sa sentence de dix ans pour délit d’initiés et autres infractions. À l’époque, la condamnation de Perry Mendel, fondateur de KinderCare, pour évasion fiscale avait été décrite comme « une retombée de la poursuite de Michael Milken » (LA Times, en ligne). Suivant une peine de prison réduite, M. Milken a refait surface pour mettre sur pied Knowledge Universe, devenu la plus importante entreprise privée au monde dans le domaine de l’éducation (cf. Saltman, 2002).

¹⁹ Site Web de Knowledge Universe, consulté le 27 janvier 2012. <http://www.kueducation.com>

²⁰ Idem.

occasion rare pour des investisseurs de participer à un exercice de concentration unique sur le marché canadien des services de garde »²¹

Sans compter que les liens d'Edleun avec les plus grandes entreprises mondiales dans le domaine de l'éducation et des services de garde en font une excellente candidate pour être rachetée éventuellement par des intérêts encore plus grands. Selon le Globe and Mail, l'analyste Jeff Roberts, maintenant vice-président chez Vision Capital, un grand investisseur dans Edleun, croit qu'Edleun « fera l'objet d'une tentative de prise de contrôle par une mégaentreprise de garde à l'enfance étatsunienne lorsqu'elle aura pris encore un peu d'expansion ».²²

Quelles sont les conséquences de cette situation?

La question des garderies à but lucratif est depuis longtemps une grande préoccupation pour le mouvement des services de garde au Canada. Aujourd'hui, cependant, l'établissement des services de garde commerciaux se fait différemment et de façon beaucoup plus importante. Règle générale, au Canada le développement du réseau de services de garde à but non lucratif se fait plutôt lentement tandis que le secteur commercial prend régulièrement de l'expansion dans certaines provinces.²³ La chose est inquiétante vu l'arrivée d'entreprises bien financées comme Edleun, qui sont bien positionnées pour envahir rapidement le marché en rachetant les petites garderies commerciales ou les garderies sans but lucratif qui ont peine à arriver. Aujourd'hui, les chaînes commerciales de cinq garderies, dix et même plus sont chose fréquente au pays²⁴, il est donc facile pour Edleun (tout comme pour ABC en Australie et Busy Bees au Royaume-Uni) de se concentrer sur l'acquisition de chaînes de garderies existantes. Et la conjoncture pour les services de garde est telle au pays que les propriétaires de petites garderies à but lucratif et les conseils d'administration de garderies SBL sont tentés par l'offre d'Edleun de payer « plus que la valeur marchande » pour leurs installations.

La chose est préoccupante pour les éducatrices et les éducateurs et pour les décideurs pour quatre raisons principales :

Premièrement, un grand nombre de recherches canadiennes indiquent que les garderies à but lucratif ont tendance à fournir des services de moins bonne qualité et moins accessibles que les garderies sans but lucratif et les garderies publiques.²⁵ Selon les études, la qualité serait moindre surtout parce que, dans le domaine de la garde à l'enfance, la main-d'œuvre est ce qui détermine la qualité. En effet, le personnel est « l'ossature » des services. Par conséquent, pour diminuer les coûts et permettre aux propriétaires et aux actionnaires de réaliser des profits, il faut couper à l'échelle du

²¹ Keith, D. (11 février 2011). RBC : Time for investors to warm up to Canadian Tire. Report en Business, Globe and Mail.

²² Idem.

²³ Beach, J. et col. (cf. bibliographie).

²⁴ SCFP, 2009; (cf. bibliographie).

²⁵ Childcare Resource and Research Unit, 2011; (cf. bibliographie).

personnel : salaires, avantages sociaux et ratios éducatrices/enfants. Or, selon la recherche²⁶, ce sont justement ces compressions qui nuisent à la qualité des services.

Deuxièmement, des comparaisons internationales, notamment avec l’Australie²⁷, montrent la rapidité à laquelle le modèle de prestation de services de garde dans un pays peut être complètement dominé par les lois du marché et illustrent l’irréversibilité de ce processus lorsque des entreprises bien financées décident de prendre le contrôle du réseau. Au Canada, notre expérience des garderies commerciales et des chaînes de petite taille ne nous a pas préparés à l’expansion rapide et à la magnitude des entreprises internationales de services de garde comme Knowledge Universe, KinderCare, ABC Learning ou Bright Horizons de Bain Capital. Par ailleurs, des études internationales donnent à penser que ces mégaentreprises, une fois bien établies dans un pays, se mettent à influencer les gouvernements au chapitre de la réglementation et des politiques familiales, comme les congés parentaux. Étant donné qu’elles dominent tout le marché, il n’est pas étonnant que les frais de garde augmentent considérablement en dépit de l’augmentation du financement public.²⁸

Troisièmement, l’expérience, notamment celle de l’Australie, illustre dramatiquement à quel point le secteur commercial peut exercer des pressions sur le trésor public. Le « modèle australien » met en lumière les divers moyens dont dispose « l’industrie de la garde à l’enfance » pour réaliser des profits aux dépens des familles et des gouvernements. Ainsi en Australie, ABC a calculé que plus de 40 p. cent de ses revenus provenaient de fonds publics.²⁹ ABC révélait aux investisseurs d’Edleun que les bénéfices provenaient de la prestation directe des services et des « subventions gouvernementales accordées aux parents, qui représentent 30 à 50 p. cent des frais de garde ».³⁰

Les profits peuvent également être générés par des compagnies auxiliaires, surtout celles qui œuvrent dans l’immobilier³¹ et la location. Beaucoup d’investisseurs dans Edleun sont d’ailleurs de ce secteur.³² Toutefois, dans une chronique de David Milstead, parue dans le *Globe and Mail* le 9 février 2012, on peut lire : « ... la question est de savoir si les investisseurs peuvent réaliser des bénéfices sur leurs actions dans Edleun. Ici encore, les personnes raisonnables peuvent voir les deux côtés, mais selon moi, une bonne dose de scepticisme s’impose ». Il poursuit plus loin : « Il paraît curieux, dans un pays où supposément on manque cruellement de services de garde, qu’il existe un nombre aussi élevé de garderies non rentables dont Edleun peut faire l’acquisition pour les remettre sur les rails, ou encore qu’Edleun puisse, en ses propres termes, choisir à son gré des sites de choix dont la démographie et l’emplacement justifieront des frais de garde élevés ». (La

²⁶ Cleveland, 2007; (cf. bibliographie).

²⁷ Brennan et col., 2008 (cf. bibliographie).

²⁸ Brennan et col. et Penn (cf. bibliographie).

²⁹ <http://www.crikey.com.au/2008/11/07/abc-learning-collapse-is-a-policy-failure/>

³⁰ <http://www.edleungroup.com/upload/edleun-group-presentation.pdf>

³¹ Property Trust turns a profit, 8 février 2012. <http://news.ninemsn.com.au/article.aspx?id=8416138>

³² <http://www.montrealgazette.com/business/fp/money/Real+estate+encore/6053333/story.html>

réponse d'Edleun, explique M. Olin, étant qu'une garderie moderne exige beaucoup de capitaux, ce que n'ont pas les entreprises familiales ». ³³

La motivation du profit dans le domaine de la garde à l'enfance s'avère un risque pour les familles et les gouvernements. À la fin d'ABC/123, outre les revenus considérables dérivés du trésor public au fil des ans grâce à divers stratagèmes, le renflouement initial après l'effondrement du conglomerat a coûté plus de 22 M\$ au gouvernement australien. On a calculé que le gouvernement avait dépensé quelque 100 M\$ pour éviter la fermeture des garderies en attendant de trouver de nouveaux propriétaires. ³⁴ Le temps que la poussière retombe et qu'il soit déterminé quelles garderies demeureraient ouvertes et quelles fermeraient, les parents se sont trouvés dans une situation très insécurisante.

Et la dernière raison importante pour laquelle l'arrivée de mégaentreprises dans le secteur des services de garde au Canada est inquiétante relève de l'idée que se font les Canadiennes et Canadiens de l'éducation et de leurs valeurs à cet égard. Ces dernières années, beaucoup de portefeuilles de garde à l'enfance sont passés aux mains des ministères de l'Éducation. Or, au Canada, l'éducation est presque totalement publique et financée par l'État.

La population canadienne croit que l'éducation est un bien public et elle n'adhère pas à la notion selon laquelle l'éducation à la petite enfance et les autres niveaux d'éducation soient l'apanage de mégaentreprises. L'investissement de fonds publics dans la garde à l'enfance doit servir le bien commun et non pas servir à générer du profit pour des actionnaires. L'expérience des services de garde à but lucratif aux États-Unis, en Australie et dans d'autres pays, où la garde à l'enfance est devenue un gros business, démontre que l'éducation à la petite enfance peut être une affaire très rentable, mais également très risquée.

En résumé

La recherche et l'analyse stratégique démontrent qu'en général les services de garde à but lucratif, surtout lorsqu'ils deviennent des mégaentreprises, sont une mauvaise affaire pour le trésor public et pour les gouvernements. En fin de compte, ils ont toutes les caractéristiques d'un choix extrêmement risqué, dispendieux et potentiellement irréversible que le Canada ne doit pas faire.

heb/sepb 491
16 mars 2012

³³ <http://www.theglobeandmail.com/globe-investor/the-real-daycare-challenge-making-money/article2331548/>

³⁴ <http://www.nurseryworld.co.uk/news/978257/Analysis-Australia---Childcare-reformed-wake-ABC-collapse/>

BIBLIOGRAPHIE

Beach, J., Friendly, M., Ferns, C., Prabhu, N., Forer, B. (2009). *Early childhood education and care in Canada 2008*. Toronto : Childcare Resource and Research Unit.

Brennan, D., Newberry, S., et van der Laan, S. (2008). *Economic and social policy tensions: Early childhood education and care in a marketised environment*. University of Sydney. Mémoire soumis lors de l'enquête sénatoriale sur la prestation des services de garde en Australie.
<https://senate.aph.gov.au/submissions>

Childcare Resource and Research Unit (1994). *Child care in Canada : Provinces and territories 1993*. Toronto, ON : Childcare Resource and Research Unit

Childcare Resource and Research Unit, 2011. NOTE DE BREFFAGE. *What research says about quality in for-profit, non-profit and public child care*. Toronto : auteur.

Cleveland, G., Forer, B., Hyatt, D., Japel, C. et Krashinsky, M. (2007). *An economic perspective on the current and future role of non-profit provision of early learning and child care services in Canada*. Université de Toronto, Université de la Colombie-Britannique et Université du Québec à Montréal.

Code bleu pour des services de garde à l'enfance (2007). *Multi-national corporate child care is coming to Canada*. Retrieved from http://privatization.crru.ca/index.php?option=com_mtree&task=viewlink&link_id=150&Itemid=54

Collins, S. (12 décembre 2011). Courriel : Today's announcement of our client's expansion and closing of our first Child Care group in Ontario gives owners a chance at selling their business for a premium``

Friendly, M. (1997). *Raiding wages in regulated child care: The Ontario experience with pay equity*. Document préparé pour une conférence de l'OCDE sur le travail auprès des personnes. Toronto : auteur.

Friendly, M. (2009). *Landlord at the centre*. Document conceptuel préparé pour le Syndicat canadien de la fonction publique.

Friendly, M et Beach, J. (2005). *Early childhood education and care in Canada 2004*. Toronto : Childcare Resource and Research Unit.

Ladurantaye, S. (19 décembre 2011). Daycare firm Edleun to make quick Ontario expansion. *The Globe and Mail*.

LA Times (13 novembre 1991). *Mendel Gets 1 Year in Prison*. En ligne : <http://articles.latimes.com/keyword/perry-mendel>. Retrieved January 27 2012

Langford, T. (2011). *Alberta's day care controversy : From 1908 to 2009 and beyond*. Edmonton, AB : Athabasca University Press.

Martini, J. (2011). Lettre, 26 avril 2011. [Purchase of Child Care Centre](#)

Ministère des Services sociaux et communautaires (1989). *Nouvelles orientations pour les services de garde à l'enfance*. Toronto : auteur.

Ministère des Services sociaux et communautaires (1992). *La réforme des services de garde en Ontario*. Document de consultation publique. Toronto : auteur.

La quête du profit dans les garderies au Canada: une affaire risquée pour les parents et le gouvernement

Pascal, C. (2009). *Dans l'optique de notre meilleur avenir. Mise en œuvre de l'apprentissage des jeunes enfants en Ontario*. Toronto, ON : Imprimeur de la Reine.

Penn, H. (à paraître, 2012). Childcare markets: Do they work? In Lloyd, E. et Penn, H. *Childcare Markets: Global and Local* (working title). Bristol : Policy Press.

San Anton Capital (2010). *Filing statement: In connection with the qualifying transaction involving the amalgamation of Edleun, Inc. and 7533608 Canada Inc., a wholly-owned subsidiary of San Anton Capital Inc.* Consulter à l'adresse suivante : http://ca.hotstocked.com/docs/show/edleun_group_inc/other/filingstatement21.pdf

Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) 2011.

Syndicat canadien de la fonction publique (2009). *Portrait de l'Ontario. Pour bien grandir : les garderies publiques*. En ligne à http://scfp.ca/updir/Portrait_de_la_garde_%E0_l'enfance__Ontario.pdf.

Walsh, L. (19 avril 2010). *Pricing questions as ABC Learning Centres probe continues*. Brisbane : Courier Mail.

Wulf, L. (2007). Lettre 30 août 2007. *Purchase of Your Child Care Centre*