

Résumé

Défis et stratégies de recrutement et de rétention

Le rapport *Défis et stratégies de recrutement et de rétention* est le quatrième d'une série de rapports produits dans le cadre d'une recherche commandée par le CSRHSGE et intitulée *Comprendre la pénurie de main-d'œuvre dans les SÉGE et y faire face*. Selon le rapport, la réduction du taux de roulement élevé chez les éducatrices à la petite enfance formées est essentielle pour contrer efficacement la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des SÉGE.

Selon la recherche et les analyses de l'étude *Comprendre la pénurie de main-d'œuvre*, le défi majeur du secteur en matière de recrutement et de rétention de personnel qualifié en est un de rétention plutôt que de recrutement. En effet, les problèmes de recrutement sont surtout causés par le roulement du personnel : il faut près de neuf nouvelles recrues sur dix pour remplacer le personnel existant. Par conséquent, les employeurs sont constamment à la recherche de nouvelles recrues pour non seulement maintenir les services, mais aussi en assurer l'expansion. Endiguer l'exode du personnel qualifié leur permettra de réduire le temps consacré à recruter de nouvelles employées et ils pourront améliorer la qualité des services et les conditions de travail des employées qui restent.

Facteurs propices à la rétention

Les études sur la rétention des travailleurs dans la main-d'œuvre en général indiquent qu'avec l'augmentation des salaires, le taux d'abandon chute et les facteurs non liés à la rémunération, comme la satisfaction à l'égard de son emploi, prennent moins d'importance. Ce constat est important pour le secteur des SÉGE où les salaires sont souvent bas. Dans ce contexte, mettre l'accent sur la satisfaction professionnelle pourrait bien être la clé pour retenir le personnel.

L'étude sur la pénurie de main-d'œuvre a démontré que plusieurs facteurs influent sur la rétention des travailleuses dans le secteur des SÉGE. Par exemple :

- Les modalités de travail plus flexibles ont tendance à améliorer la rétention. Il se peut que ce soit parce que la main-d'œuvre des SÉGE est principalement féminine. Les études sur la main-d'œuvre en général indiquent qu'en matière de préférences d'emploi les facteurs financiers comptent moins pour les femmes que les conditions de travail et la flexibilité.
- On a trouvé une corrélation positive entre l'augmentation de la capacité d'accueil de la garderie (nombre de places) et la durée des fonctions. Il se peut que ce soit parce que la plupart des garderies sont relativement petites de sorte que les facteurs qui dissuadent habituellement de travailler dans une grande entreprise ne valent pas pour le secteur des SÉGE. De plus, le fait d'avoir un plus grand nombre de places, donc plus d'employés, offre la possibilité d'une plus grande flexibilité et mobilité dans l'emploi. Enfin, les garderies de plus grande taille offrent probablement une plus grande sécurité d'emploi.
- On a trouvé une corrélation négative entre une durée de fonctions plus longue et le fait de travailler dans un service de garde décentralisé (multiples emplacements), donnant à penser que lorsqu'une garderie se développe et se multiplie, elle perd certains de ses avantages ou alors, ses aspects négatifs occupent le premier plan.
- La durée des fonctions se prolonge en fonction du nombre moyen d'heures travaillées dans la garderie. La volonté déclarée de travailler moins d'heures est habituellement associée à moins de problèmes de rétention et un plus grand nombre d'heures travaillées, à une durée de fonctions plus longue.
- Les différences de réaction aux mêmes facteurs selon qu'il s'agit d'éducatrices à la petite enfance ou d'aides-éducatrices sont fréquentes. Par exemple, la flexibilité du milieu de travail est associée à un taux de rétention plus élevé chez les aides-éducatrices, mais ce n'est pas le cas chez les éducatrices. Un plus grand nombre d'heures de travail par jour est associé à un taux de rétention plus élevé chez les aides-éducatrices tandis qu'un plus grand nombre de jours d'ouverture est associé à une durée de fonction plus longue chez les éducatrices. Les éducatrices sont plus sensibles à des services de qualité supérieure que les aides-éducatrices.



Le rôle de la gestion des ressources humaines au chapitre de la satisfaction professionnelle et de la rétention

Les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent influencer le niveau de satisfaction générale des travailleurs à l'égard de leur emploi et de leur salaire. Pour le secteur des SÉGE, il a été démontré que la qualité de vie au travail était importante sur le plan de la satisfaction professionnelle. Des facteurs comme la collégialité, le soutien de la direction, la structure décisionnelle, les possibilités de croissance professionnelle, les objectifs partagés, la communication et la flexibilité ont un impact positif, tandis que le stress et l'épuisement professionnel sont souvent mentionnés comme les aspects négatifs du milieu de travail.

En général, les ouvrages spécialisés dans le domaine rapportent que :

- L'apprentissage continu, l'autonomie professionnelle et le travail en équipe ont des effets positifs sur le niveau de satisfaction à l'égard de l'emploi.
- Donner aux travailleurs un droit de parole par l'entremise de structures participatives a un effet positif sur la satisfaction professionnelle.
- Les gestionnaires qui tiennent régulièrement des réunions du personnel pour permettre à leurs employés d'exprimer leur point de vue sur leur travail contribuent considérablement à augmenter le taux de satisfaction professionnelle.
- Les travailleurs n'apprécient pas une surveillance serrée; ils préfèrent être évalués sur leur rendement, donnant ainsi à penser qu'une forme de suivi est désirable.
- La satisfaction à l'égard du salaire est plus élevée dans les milieux de travail où des systèmes de salaire au rendement et de primes à l'ancienneté sont en vigueur.
- Une structure salariale perçue comme inéquitable est associée à une baisse considérable de la satisfaction professionnelle générale et de la satisfaction à l'égard du salaire.
- Le recours à des contrats à durée déterminée est associé à des niveaux inférieurs de satisfaction professionnelle.
- Les niveaux de satisfaction diffèrent peu selon que l'on est un employé à temps plein ou à temps partiel.

S'il est vrai que la rétention est son défi principal, même si le taux de roulement dans le secteur des SÉGE était ramené à celui des autres professions, de nombreuses personnes vont continuer à quitter le secteur des SÉGE. Par conséquent, il importe aussi d'améliorer le recrutement. Changer certaines pratiques de gestion des ressources humaines pourrait s'avérer une façon efficace et peu dispendieuse de surmonter les défis de recrutement et de rétention dans le secteur des SÉGE, notamment parce que ces pratiques ont tendance à être moins élaborées dans de petites organisations. Le CSRHSGE pourrait jouer un rôle déterminant dans la promotion de pratiques qui ont un impact considérable sur la satisfaction professionnelle et sur le taux d'abandon et, par conséquent, sur l'enracinement des problèmes de rétention et de recrutement dans le secteur.

Les provinces et les territoires ont des politiques et des programmes qui influent directement et indirectement sur le recrutement et la rétention d'éducatrices et d'éducateurs à la petite enfance. Toutefois, il est difficile de déterminer lesquels ont été les plus efficaces étant donné que la majorité vient tout juste d'être mise en œuvre. Les meilleurs choix pour le secteur sont des politiques et des programmes qui visent à augmenter la quantité d'éducatrices et d'éducateurs à la petite enfance dûment formés et, par le fait même, à améliorer la qualité générale des services éducatifs et de garde à l'enfance.

Recommandations

La recherche rapportée dans *Défis et stratégies de recrutement et de rétention* et dans les rapports publiés antérieurement implique que les pénuries de main-d'œuvre sont plus susceptibles de se produire dans le secteur des SÉGE que dans les autres secteurs et de durer plus longtemps à moins de s'attaquer aux facteurs sous-jacents qui causent ces pénuries. Les recommandations suivantes ont été retenues par le Centre for Spatial Economics comme autant de stratégies efficaces pour enrayer les principaux facteurs responsables de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des SÉGE. Les recommandations sont limitées aux changements à apporter au système existant. Elles ne portent pas sur les changements systémiques ni sur les changements aux programmes de financement et de rémunération, des questions qui débordent du mandat de cette étude. Pour la liste complète des recommandations, consulter le rapport *Comprendre la pénurie de main-d'œuvre des services de garde et y faire face : défis et stratégies de recrutement et de rétention*.

- Le CSRHSGE devrait soutenir les employeurs pour les aider à améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines afin d'améliorer la satisfaction au travail (les employeurs devraient aussi le faire individuellement). Cette mesure pourrait avoir de fortes répercussions sur le taux d'abandon des éducatrices et des éducateurs et, par conséquent, augmenter tant la quantité que la qualité des services. Les garderies décentralisées (emplacements multiples) notamment doivent améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour réduire le taux de roulement.
- Les employeurs devraient adopter les mesures suivantes lorsque possible pour faciliter le recrutement et la rétention :
 - Améliorer la flexibilité des horaires de travail et les conditions de travail.
 - Accorder des transferts en nature, comme réduire les frais de garde de leurs employées, diminuant ainsi les coûts afférents au travail; cela aurait un effet positif sur l'offre et la rétention de main-d'œuvre.
 - Offrir des vacances, des journées de maladie et un programme de relève pour les formations. Les programmes de relève pourraient regrouper plusieurs garderies afin de maximiser les avantages et de réduire les coûts.
 - Reconnaître les éducatrices et éducateurs en leur consacrant une journée ou par des prix, des attestations et d'autres moyens.
 - Étudier la liste de meilleures pratiques de Pfeffer pour voir s'il n'y aurait pas d'autres façons d'améliorer le milieu de travail, de réduire le taux de roulement et d'augmenter la rétention.
 - Travailler avec d'autres employeurs et garderies pour s'échanger les meilleures pratiques de rétention d'employées et permettre aux directrices de garderie chevronnées d'agir à titre de mentors auprès de leurs collègues d'autres garderies.
 - Des journées pédagogiques devraient être fixées au calendrier et des efforts faits pour les coordonner à celles des écoles afin de renforcer la dimension éducation préscolaire du secteur. Les journées pédagogiques pourraient être financées par le gouvernement ou l'employeur.

Un certain nombre de recommandations et de considérations relativement à la formation, à la professionnalisation, à la reconnaissance, à la santé et la sécurité, à l'évaluation et la reconnaissance des acquis (ÉRA) et à d'autres domaines sont présentées plus bas.

Formation

- Le perfectionnement des éducatrices devrait être facilité et soutenu comme le font un certain nombre d'initiatives provinciales et territoriales. La formation à distance est un moyen efficace d'accroître la scolarité de la main-d'œuvre des SÉGE dans les régions relativement éloignées.
- Des bourses devraient être accordées au personnel de direction pour améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines et pour montrer aux éducatrices à la petite enfance que le secteur offre des débouchés.
- La qualité des SÉGE s'améliorerait sans doute si le pourcentage d'éducatrices formées augmentait. Accorder des fonds pour encourager les travailleuses formées en éducation à la petite enfance à se joindre au secteur des SÉGE et y demeurer donnerait sûrement de bons résultats. Exemples de programmes : programme d'exonération de remboursement de prêts étudiants, programme de supplément de rémunération liée à la scolarité.

Professionnalisation

- La création d'un Collège des éducatrices et éducateurs à la petite enfance en Ontario devrait améliorer les perceptions relatives au statut professionnel d'une carrière en SÉGE. Cette stratégie pourrait être adoptée ailleurs.

Reconnaissance

- Les campagnes d'éducation publique et de promotion sont une façon d'accroître le bassin de postulantes en SÉGE. Par contre, une augmentation des inscriptions aux programmes d'éducation à la petite enfance n'entraînera pas en soi une hausse du recrutement dans le secteur ni de la rétention des employées une fois qu'elles y sont. À ces campagnes doivent donc s'ajouter d'autres changements pour accroître leur efficacité.
- Plusieurs provinces et territoires ont entrepris de transférer des volets du secteur des SÉGE au secteur de l'éducation, ou envisagent de le faire, ce qui devrait aider à changer les perceptions à l'égard de la profession.
- Une des principales façons de professionnaliser le secteur des SÉGE est de resserrer les normes de qualité. La Ville de Toronto a procédé en ce sens en évaluant la qualité des garderies sur son territoire. Cette mesure permet de résoudre en partie le problème d'asymétrie d'information entre les parents qui n'ont pas les outils nécessaires pour observer la qualité et les éducatrices qui les ont. Les garderies qui obtiennent une note plus élevée sur l'évaluation peuvent demander plus cher pour leurs services et ainsi améliorer les salaires versés, donc réduire le taux de roulement de leur personnel.

Santé et sécurité

- Les normes de qualité des garderies pourraient être améliorées en finançant les garderies pour qu'elles effectuent les rénovations et mises à niveau requises – programme en vigueur dans une province à tout le moins. Ainsi, les craintes des parents entourant les risques pour la santé de leurs enfants dans les garderies seraient dissipées. Les décideurs devraient se pencher sur le nombre croissant de dérogations accordées aux garderies lors de la délivrance des permis. Cette situation nuit à la réputation du secteur.

Évaluation et reconnaissance des acquis (ÉRA)

- Beaucoup de provinces et de territoires ont mis en œuvre des programmes pour reconnaître les crédits obtenus dans d'autres provinces et territoire. Le Manitoba utilise une formule d'évaluation des compétences et d'ÉRA dans une perspective de milieu de travail dans le but d'intégrer au réseau des personnes d'immigration récente. Cette stratégie pourrait augmenter significativement le bassin de nouvelles travailleuses dans le secteur.

Autres recommandations et considérations

- Il faudrait améliorer la collecte de données dans le secteur des SÉGE afin que la pénurie de main-d'œuvre actuelle et future soit mieux déterminée et circonscrite.
- Donner l'occasion à des étudiantes de travailler dans une garderie l'été. Ainsi, les travailleuses régulières pourraient prendre des vacances ou suivre du perfectionnement et les étudiantes verraient que le secteur leur offre des débouchés.
- La recherche a démontré que les garderies sans but lucratif avaient des taux de rétention plus élevés que les garderies à but lucratif. Cet aspect devrait être examiné de plus près afin d'établir les facteurs qui améliorent la rétention et modifier en conséquence les règlements généraux ou les pratiques de gestion des ressources humaines.
- Le CSRHSGE (ou les gouvernements provinciaux ou associations de services de garde) devrait publier sur Internet un répertoire centralisé d'emplois et annoncer les emplois dans les grandes régions géographiques. Cette mesure permettrait aux personnes à la recherche d'un emploi de postuler les emplois les plus avantageux économiquement.
- Un régime de retraite pour le secteur des SÉGE devrait être créé pour encourager les travailleuses à investir dans une carrière en SÉGE.
- On pourrait offrir une prime de retour aux éducatrices à la petite enfance formées qui ont quitté le secteur.
- Il faudrait diminuer les coûts associés à travailler en SÉGE. Par exemple, les charges sociales sont une forme d'imposition régressive de sorte qu'elles ont un effet négatif plus important dans les secteurs où les salaires sont bas. Une augmentation de l'exemption de base ou de la tranche d'imposition la plus basse et une diminution du plus bas taux d'imposition sont des mesures qui pourraient avoir un impact important sur les avantages nets de travailler en SÉGE. Réduire les coûts associés au travail aurait aussi un effet positif sur l'offre de travailleuses en SÉGE. Il est probable que l'augmentation des subventions pour le transport en commun ou une augmentation de la déduction permise pour le transport aurait un effet positif sur l'offre de main-d'œuvre en SÉGE. Une augmentation des subventions pour frais de garde aurait sans doute aussi un effet positif sur l'offre de main-d'œuvre en SÉGE.

Pour de plus amples renseignements ou pour commander des exemplaires gratuits (imprimés) de ce document, adressez-vous au Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE) :

 www.ccsc-cssge.ca

 info@ccsc-cssge.ca

 **1-866-411-6960** (TOLL-FREE)

 **613-239-3100**