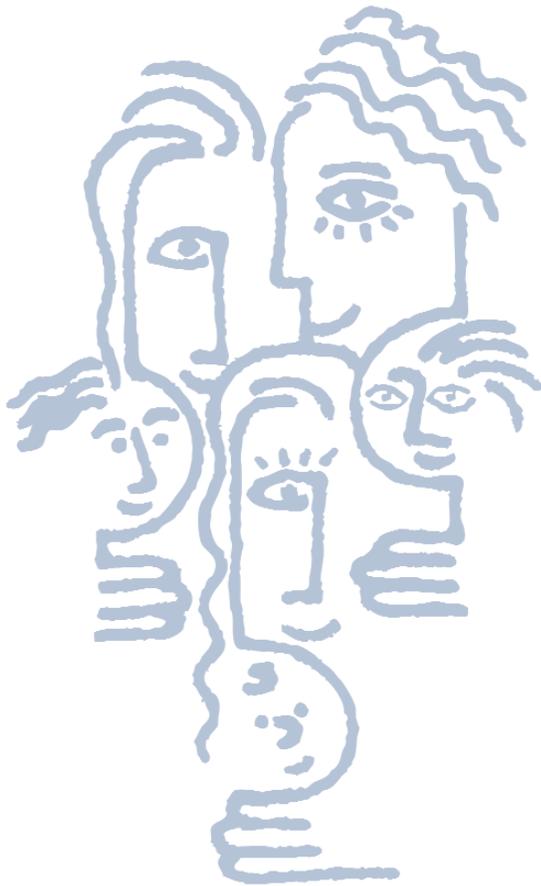


RÉSUMÉ

Soutenir les employeurs des services éducatifs
et de garde à l'enfance (SÉGE)



**Conseil sectoriel des
ressources humaines
des services de garde
à l'enfance**

RÉSUMÉ

Soutenir les employeurs des services éducatifs
et de garde à l'enfance (SÉGE)



**Conseil sectoriel des
ressources humaines
des services de garde
à l'enfance**

Préparé pour le compte du
Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance
151, rue Slater, bureau 714
Ottawa (Ontario) K1P 5H3
Tél. : 613-239-3100 ou sans frais : 1-866-411-6960
Courriel : info@ccsc-cssge.ca
www.ccsc-cssge.ca

Préparé par
R.A. Malatest & Associates

©2009

Canada 

Cette initiative est financée par le Programme des conseils sectoriels du gouvernement du Canada.

Les opinions et les interprétations de ce document sont celles de ses auteurs et
ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Introduction

Les employeurs—y compris les gestionnaires, les directrices et directeurs généraux, les coordonnatrices et coordonnateurs, les superviseurs et les membres de conseils d'administration – constituent un public cible clé avec qui travailler à trouver des solutions aux problèmes de ressources humaines (RH) du secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance (SÉGE) au Canada. Par contre, pour le moment, le Canada n'a pas de politique ni d'approche nationale uniforme en matière de services de garde, et chaque province et chaque territoire maintiennent leur propre système de réglementation, de financement et de politiques. Par ailleurs, le secteur comporte un vaste éventail de modes de gouvernance et de milieux de travail, et le cadre dans lequel travaillent les employeurs est différent selon la province ou le territoire. Il s'ensuit que l'on manque d'information à l'échelle pancanadienne sur les divers types d'employeurs dans le secteur et sur leurs besoins particuliers en matière de RH. L'initiative *Soutenir les employeurs des services éducatifs et de garde à l'enfance* s'est penchée sur cette question.

Survol

Ce document présente la synthèse des principaux résultats de la recherche, de même que les recommandations formulées par le groupe de recherche. Élaborée par le Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE) et financée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada, cette recherche s'est déroulée de juin 2007 à décembre 2008. Les objectifs de l'initiative *Soutenir les employeurs des SÉGE* étaient de :

- approfondir notre compréhension des modes de gouvernance des employeurs du secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance réglementés;
- documenter les besoins en matière de ressources humaines (RH) des employeurs /SÉGE de différents milieux de garde et contextes réglementaires;
- connaître le point de vue des employeurs sur les meilleures façons de s'attaquer aux principaux problèmes RH du secteur et décrire les pratiques et outils innovateurs existants;
- trouver des solutions pour aider les employeurs à relever les enjeux RH, et fixer des priorités parmi ces solutions;
- déterminer quels outils pourraient être produits ultérieurement pour remédier aux problèmes RH prioritaires.

Plusieurs activités de recherche ont été entreprises pour réaliser ces objectifs, notamment une analyse bibliographique, une enquête pancanadienne auprès d'employeurs des SÉGE, des entrevues individuelles avec des personnes clés, des groupes-sondes et des visites sur place. Pour en savoir davantage sur la méthodologie de recherche, cf. l'Annexe A à la page 23 de ce document, ou consulter le *Rapport principal*.

Documents de recherche

Les résultats de recherche ont permis de dresser un portrait des employeurs en SÉGE partout au Canada, de préciser les problèmes de RH auxquels ils font face, et de déterminer des pratiques susceptibles de les aider à résoudre ces problèmes. En plus de ce *Résumé*, les documents suivants ont été produits :

- **Rapport principal** – ce rapport est une analyse en profondeur des constats dégagés de l’initiative *Soutenir les employeurs des SÉGE*, y compris les résultats de l’analyse bibliographique, de l’enquête menée auprès des employeurs, des entrevues individuelles avec des personnes clés et des groupes-sondes, et les recommandations afférentes.
- **Analyse bibliographique** – ce rapport aborde en détail les principales tendances et les grands enjeux ayant une incidence sur les ressources humaines dans le secteur des services de garde à l’enfance.
- **Profils-synthèses d’employeurs et de modes de gouvernance** – ce rapport présente en bref les principaux modes de gouvernance et modèles d’employeurs¹ répertoriés dans le cadre de la recherche.
- **Rapport schématique des enjeux provinciaux et territoriaux en matière de RH** – ce rapport présente l’éventail de modes de gouvernance et modèles d’employeurs², leur taille et l’étendue de leurs activités, ainsi que les problèmes de RH afférents auxquels font face les employeurs dans chaque province et territoire.

Un document intitulé *Résultats préliminaires de recherche* et une série d’articles, *Modèles d’employeurs dans le secteur des services éducatifs et de garde à l’enfance (SÉGE)*, ont également été produits en octobre 2008. On peut se procurer ces deux documents à l’adresse suivante : www.ccsc-cssge.ca.

¹ Pour consulter le tableau sommaire des modes de gouvernance et modèles d’employeurs et de leur classification, cf. Annexe A.

² Idem.

Survol de l'enquête menée auprès des employeurs

Au printemps 2008, des questionnaires de sondage ont été remplis par 987 employeurs en SÉGE de partout au Canada. Dans cette section, nous présentons un résumé de quelques résultats de l'enquête menée auprès des employeurs. Pour l'ensemble des résultats, notamment par province/territoire et par mode de gouvernance, cf. le *Rapport principal*.

À propos de l'organisation

- 70,3 % des répondants ont dit que leur organisation était « sans but lucratif ».
 - La majorité (65,3 %) ont dit que leur mode de gouvernance³ était celui d'un conseil d'administration dirigé par des parents.
- 29,7 % des répondants ont dit que leur organisation était « à but lucratif ».
 - La majorité (55,5 %) ont dit que leur mode de gouvernance⁴ était celui d'une entreprise à propriétaire unique.
- Près du tiers (32,9 %) des employeurs sondés ont dit que leur budget de fonctionnement annuel était inférieur à 250 000 dollars. Quelque 19,8 % des employeurs ont refusé de répondre à cette question. Quant au reste des répondants, ils ont déclaré que leurs budgets de fonctionnement annuels se situaient entre 250 000 dollars et 5 millions de dollars.
- 43,5 % des répondants avaient la responsabilité de moins de 50 places en garderie.
 - 38,7 % avaient la responsabilité de 50 à 100 places.
 - 17,9 % avaient la responsabilité de plus de 100 places.

À propos du personnel

- 95,4 % des répondants embauchaient au moins une éducatrice ou une aide-éducatrice⁵.
 - Les répondants embauchaient en moyenne 13,85 éducatrices/aides-éducatrices.
- 48,3 % des répondants embauchaient au moins une superviseure et 20,7 % en embauchaient deux.
 - 12,2 % des répondants n'embauchaient pas de personnel de supervision.
- Les répondants embauchaient en moyenne trois (3,16) autres employées affectées spécifiquement aux services de garde (p. ex. personnel de soutien, personnel administratif). Toutefois, 20,5 % de tous les répondants n'avaient pas d'autres employées affectées à cette fonction.

³ Idem.

⁴ Idem.

⁵ Aux fins de ce rapport, pour alléger le texte, nous utiliserons le féminin pour parler de tous ceux et celles qui travaillent dans le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance.

À propos des ressources humaines et de la formation

- 28,4 % des employeurs ont dit que leur plus grand défi en matière de RH en tant qu'employeur était le recrutement d'employées qualifiées. Pour 12,1 %, le manque de temps était le plus grand défi et pour 9,9 %, c'était verser des salaires suffisants.
- 47,6 % des employeurs ont dit que les bas salaires étaient la cause la plus fréquente de leurs problèmes de recrutement. Pour 34,6 %, c'était la pénurie d'employées/postulantes qualifiées.
- 47,5 % des employeurs ont dit que la raison de départ la plus fréquente des éducatrices/aides-éducatrices était leur désir d'être mieux rémunérées.
- 40,3 % des employeurs ont dit qu'aucune stratégie n'était déployée dans leur organisation pour retenir leur personnel ou réduire le taux de roulement. Dans les cas où une stratégie pour réduire le taux de roulement était en place, le versement d'avantages sociaux était la mesure incitative la plus fréquemment mentionnée (27,4 %).
- 78,3 % des employeurs ont dit qu'ils avaient suivi une forme ou une autre de perfectionnement en gestion des ressources humaines ou leadership; 21,7 % n'avaient pas suivi de perfectionnement.
- 76,8 % des employeurs ont dit qu'ils croyaient que leur équipe de gestion bénéficierait ou aurait besoin d'une formation ou de perfectionnement en lien avec la gestion des RH dans les deux ou trois prochaines années.
- 54,5 % des employeurs ont dit que ce qui les empêchait le plus de suivre une formation en RH était le manque de temps et l'impossibilité de s'absenter de leur travail.
- Lorsqu'on leur a demandé quelle était la sorte de formation en RH qui leur serait le plus utile, les employeurs ont répondu : gestion des conflits (79,0 %), leadership, mentorat ou accompagnement du personnel (76,3 %), formation d'équipe (74,7 %) et évaluation du rendement du personnel (74,2 %)⁶.

⁶ Les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total peut donc donner plus de 100 %.

Résultats de recherche et recommandations

La recherche de l'initiative *Soutenir les employeurs des SÉGE* a dégagé neuf sphères clés en matière de RH qui engendrent des problèmes pour le secteur des SÉGE au Canada et pour les employeurs du secteur :

- Besoin d'une infrastructure viable et durable
- Capacités internes en matière de gestion des RH
- Leadership en matière de RH
- Respect pour la profession d'éducatrice et d'éducateur à la petite enfance
- Recrutement de personnel qualifié
- Rétention de personnel qualifié
- Formation
- Perfectionnement professionnel
- Rémunération

Ce *Résumé* traite des douze enjeux importants et des recommandations formulées en réponse aux sphères RH présentées précédemment⁷. Comme le démontrent ces enjeux et recommandations, les défis de RH auxquels fait face le secteur sont interreliés et complexes. Pour s'y attaquer, diverses parties concernées doivent travailler ensemble à trouver des solutions.

Besoin d'une infrastructure viable et durable

Enjeu 1 : Tous les problèmes et toutes les solutions en matière de RH sont enchâssés dans l'infrastructure, le financement et les politiques. On a besoin de développer et de financer une infrastructure viable et durable pour soutenir le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance.

Les principaux enjeux en matière de ressources humaines auxquels fait face le secteur sont intrinsèquement liés aux politiques de service de garde, au financement et à l'infrastructure parce que ces facteurs influent sur la prestation des services, les exigences de formation, les normes, la rémunération, etc. Plusieurs études ont recommandé de créer un environnement réglementaire et financier similaire à celui du système d'éducation. Par ailleurs, pour régler les problèmes du secteur en matière de RH, il faut des politiques qui prennent acte du rôle critique de la gestion des RH et du leadership dans le secteur. Les recommandations présentées ont pour objet de soutenir le secteur dans ses décisions et ses choix en matière de RH, mais leur succès (notamment les recommandations 1, 8, 9, 10, 12) repose directement sur le soutien de l'infrastructure, des politiques et du financement correspondants.

Recommandation 1 : Les décideurs doivent créer, financer et soutenir une infrastructure apte à soutenir à long terme les principaux intervenants du secteur des services de garde à l'enfance (p. ex. employeurs/gestionnaires, employées, conseils d'employeurs, associations de SÉGE et associations professionnelles, formateurs, CSRHSGE, etc.).

- **Activité 1A : Décisionnaires (municipalité, province, territoire, gouvernement fédéral) :** travailler avec les principaux intervenants du secteur des SÉGE afin de déterminer les composantes de l'infrastructure à développer prioritairement; et fournir les ressources financières et le soutien nécessaire au secteur pour qu'il puisse renforcer ses capacités et développer cette infrastructure.

⁷ Le *Rapport principal* présente une analyse approfondie de ces sphères RH et les constatations afférentes.

Capacités internes en matière de gestion des RH

Enjeu 2 : a) Manque de clarté dans l'esprit des employeurs à propos de « qui est l'employeur » et des modes de gouvernance des organisations qui fournissent les services de garde; et
b) Manque d'expertise, de compétences et de connaissances générales en RH des employeurs (c.-à-d. directrices, propriétaires exploitants, membres de C.A., gestionnaires, superviseurs).

Les employeurs ne saisissent pas très bien qui est « l'employeur » en SÉGE et ils ne font pas très bien la distinction entre les divers modes de gouvernance/modèles d'employeurs. Ce manque de clarté empêche de bien comprendre leurs besoins en matière de RH et de créer des outils pour satisfaire à ces besoins.

Un problème majeur soulevé tout au long de la recherche est le fait que les employeurs/gestionnaires manquent souvent d'expertise, de connaissances et de compétences en gestion des RH⁸. Beaucoup d'employeurs ont été promus à leur poste pour leurs compétences en éducation à la petite enfance, mais ils n'avaient pas d'expérience éprouvée en gestion des ressources humaines. Ainsi, de nombreuses personnes responsables des RH dans leur organisation/garderie ont acquis les compétences requises en travaillant et par essais et erreurs plutôt que par une formation officielle. Dans les entrevues individuelles et les groupes-sondes, les participants ont souligné que dans les organisations/garderies dirigées par un conseil d'administration bénévole, les administrateurs n'ont peut-être pas de compétences et de formation spécifiques en RH. Ainsi, les problèmes de RH auxquels font face les employeurs sont souvent amplifiés par leur manque relatif de connaissances et/ou d'expérience pour la gestion des RH à différents échelons de l'organisation. De plus, il arrive souvent que les plus petites organisations, nombreuses dans le secteur, n'aient pas de personnel de soutien pour les aider dans leurs nombreuses fonctions administratives. Cette situation ajoute à la tâche déjà lourde des employeurs et limite leurs capacités à développer leurs propres compétences en RH.

Recommandation 2 : Donner des occasions aux employeurs d'acquérir de l'expertise, de partager des connaissances et d'améliorer leurs compétences en matière de gestion des RH.

- **Activité 2A : employeurs et conseils d'employeurs** – s'autoorganiser en un groupe identifiable (p. ex. un conseil d'employeurs) pour accroître leurs capacités en matière de RH, faire des gains de rendement, partager le savoir et développer l'infrastructure.
- **Activité 2B : associations de services de garde, syndicats et associations professionnelles** – se donner une direction collective afin que les membres puissent améliorer leurs pratiques et renforcer leurs capacités en matière de RH.
- **Activité 2C : associations de services de garde, syndicats et associations professionnelles** – les organismes et les employeurs individuels collaborent pour partager leur savoir et leur expérience en ce qui concerne le rôle de l'employeur/gestionnaire en matière de RH.
- **Activité 2D : décisionnaires (municipalité, province, territoire, gouvernement fédéral)** – aider à mettre sur pied des conseils d'employeurs ou des structures regroupant des employeurs; et reconnaître les nouvelles instances.

⁸ **À noter :** Les connaissances et les capacités en RH abordées dans cette section font référence aux connaissances/compétences techniques dont a besoin un « employeur/gestionnaire » en SÉGE, par exemple la capacité de fixer des normes d'emploi et de les maintenir; elles ne font pas référence aux *capacités de leadership* abordées à l'Enjeu 5.

Enjeu 3 : a) Besoin de normes, de politiques et d'exigences en matière de formation adaptées à la gestion des RH dans le secteur des SÉGE.
b) Besoin de programmes d'études postsecondaires plus clairement définis pour développer des compétences et des connaissances en matière de RH.

Comme on l'a souligné dans l'Enjeu 2, beaucoup d'employeurs des SÉGE n'ont pas d'expérience ni de formation officielle en RH, ce qui a une incidence directe sur leur capacité à gérer efficacement des ressources humaines. Les intervenants consultés en cours de recherche ont fait valoir que si on adoptait des politiques et si on se dotait de normes officielles pour la gestion des RH en SÉGE, les employeurs disposeraient de fondements sur lesquels appuyer leurs pratiques. Ces mesures auraient pour effet de renforcer l'importance accordée à la formation en RH et sa pertinence.

Les employeurs ont également souligné le besoin de formation en gestion des RH et en leadership propre au secteur. Environ trois quarts des répondants de l'enquête menée auprès des employeurs (76,8 %, n=987) ont dit qu'ils croyaient que leur équipe de gestion, ainsi qu'eux-mêmes, bénéficierait ou aurait besoin d'une formation ou de perfectionnement liés à la gestion des RH d'ici les deux ou trois prochaines années. Par contre, il semble y avoir un manque généralisé de possibilités de formation et de perfectionnement en gestion des RH dans le secteur des SÉGE. Il se peut que ce soit parce que, jusqu'à tout récemment, pour l'essentiel la formation dans le secteur portait plus sur l'éducation à la petite enfance que sur la gestion des RH et était destinée aux praticiennes et praticiens du milieu.

Recommandation 3 : a) Les décisionnaires doivent adopter une réglementation et des normes générales entourant la formation et la scolarité exigées des gestionnaires des services de garde.
b) Les établissements d'enseignement postsecondaire doivent élaborer des programmes axés sur la gestion des RH en services de garde en lien avec les politiques établies.

- **Activité 3A : décisionnaires (municipalité, province, territoire, gouvernement fédéral)** – établir les règles ou les conditions requises pour la délivrance de permis relativement à la formation ou aux diplômes exigés des gestionnaires en SÉGE (sous la supervision du gouvernement dans certaines régions).
- **Activité 3B : établissements d'enseignement / direction pédagogique** – élaborer des programmes d'études entourant les aspects techniques de la gestion des RH tels que le recrutement, la présélection, l'embauche, l'orientation, la supervision et l'évaluation du personnel; planifier le perfectionnement professionnel; être au fait de la législation et des normes du travail.

Enjeu 4 : Manque d'outils RH pour soutenir la mise en œuvre de bonnes pratiques RH propres au secteur des SÉGE.

Les diverses parties intéressées ont souvent mentionné que l'information reliée aux RH existait en abondance (p. ex. sur Internet), notamment la documentation sur l'élaboration de politiques de RH, sur le déroulement des entrevues pour embaucher du personnel, sur l'évaluation du personnel et l'auto-évaluation et sur la rémunération, mais portait très peu sur le secteur des SÉGE en particulier. Les employeurs sont aux prises avec de multiples demandes contradictoires et, cela étant, ils sont peu nombreux à avoir le temps de fouiller les pratiques de RH proposées, les décortiquer et les adapter pour répondre à leurs besoins.

Recommandation 4 : Créer et diffuser des outils RH conçus spécifiquement pour le secteur des SÉGE afin de soutenir la mise en œuvre de bonnes pratiques RH.

- **Activité 4A : Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE)** – s'inspirer des ressources existantes, notamment celles offertes par le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, pour produire des outils, des modèles et des ressources pour le secteur.

Leadership en matière de RH

Enjeu 5 : Insensibilité généralisée face à l'importance de développer et de renforcer constamment les qualités reliées à la fonction de leadership des employeurs/gestionnaires des services de garde.

De façon générale, il manque de possibilités de perfectionnement, d'apprentissage continu et de formation au leadership dans le secteur (p. ex., dans des domaines comme la motivation du personnel, le mentorat, la résolution de conflits et la communication). Ainsi, beaucoup d'employeurs qui ont dû apprendre par essais et erreurs les aspects techniques de la gestion des RH pour s'acquitter de leurs fonctions, comme mentionné dans l'Enjeu 2, ont également dû développer, de la même façon, leurs aptitudes au leadership.

Il est particulièrement important de développer les qualités et les capacités de leadership dans le secteur, car plusieurs informatrices clés ont souligné que beaucoup d'employeurs actifs dans le domaine et dont le leadership était dynamique approchaient de l'âge de la retraite et qu'il y avait bien peu de personnes prêtes à prendre la relève. Par conséquent, non seulement faut-il créer des possibilités de formation et de perfectionnement professionnel, mais il faut aussi créer des occasions pour les employeurs/gestionnaires de partager de l'information et d'apprendre les uns des autres.

Recommandation 5 : Permettre aux employeurs/gestionnaires d'acquérir des connaissances et de l'expérience entourant les aspects propres au leadership en services de garde afin de créer des milieux de travail efficaces, productifs et conviviaux.

- **Activité 5A : employeurs et conseils d'employeurs** – des employeurs individuels partagent leurs connaissances et se donnent des occasions d'acquérir de l'expérience en matière de leadership en tant que gestionnaires dans le cadre de rencontres formelles et informelles.
- **Activité 5B : associations de services de garde, syndicats et associations professionnelles** – partagent leur savoir organisationnel et donnent l'occasion aux employeurs d'acquérir de l'expérience entourant leur rôle de leadership (telles que les qualités de leadership requises pour motiver le personnel, gérer des conflits et bâtir des milieux de travail conviviaux) dans le cadre de forums, de réseaux et de ressources virtuelles.

Enjeu 6 : Les programmes d'études en SÉGE et la matière enseignée ne traitent pas suffisamment du rôle de leadership que doivent assumer les gestionnaires/employeurs en services de garde.

Comme mentionné précédemment, il existe peu de possibilités de formation et/ou de perfectionnement professionnel permettant de développer les capacités de leadership nécessaires pour être un employeur/gestionnaire efficace en SÉGE. Il en est de même de la formation pour développer les capacités de gestion des RH.

Recommandation 6 : Élaborer des programmes d'études et des contenus axés sur le rôle de leadership de l'employeur/gestionnaire en services de garde et offrir des ressources qui permettront aux employeurs de suivre ces formations.

- **Activité 6A : décisionnaires (municipalité, province, territoire, gouvernement fédéral)** – fournir aux employeurs/gestionnaires du soutien, des incitatifs et de l'information entourant les exigences liées à leur rôle de leadership (p. ex. motivation du personnel, résolution de conflits, bâtir une équipe, direction pédagogique) et les moyens d'obtenir de la formation et du perfectionnement professionnel à cet égard.
- **Activité 6B : établissements d'enseignement/direction pédagogique** – élaborer des contenus de cours portant sur le rôle de leadership des employeurs/gestionnaires en services de garde.
- **Activité 6C : Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE)** – fournir aux employeurs/gestionnaires de l'information sur leur rôle de leadership en services de garde notamment en diffusant la *Norme professionnelle des gestionnaires en services de garde*; et les renseigner sur la manière de s'en servir pour i) élaborer des contenus de cours en lien avec la fonction de gestionnaire et pour ii) agréer des formations portant sur le rôle de leadership des gestionnaires.

Respect pour la profession d'éducatrice et d'éducateur à la petite enfance

Enjeu 7 : a) Manque général de compréhension/reconnaissance du public des exigences (professionnelles) requises pour offrir des services de garde de qualité et des bienfaits qui s'ensuivent.
b) Perception négative de l'éducation à la petite enfance en tant que carrière intéressante et viable.

Un problème bien documenté et dont les répercussions sont importantes pour les employeurs est le manque de respect à l'endroit de l'éducation à la petite enfance en tant que profession et le manque général de compréhension des habiletés et des connaissances requises pour exercer ce métier. Les éducatrices sont souvent perçues comme des « gardiennes d'enfants » au lieu de professionnelles de la petite enfance. Cette situation soulève des problèmes de recrutement, car il est difficile d'attirer des personnes qualifiées à une profession qui, règle générale, n'est pas valorisée ni respectée.

De plus, même si on est de plus en plus sensibilisé au rôle important de l'éducation à la petite enfance dans le développement social et intellectuel des enfants, le respect pour la profession (et sa rémunération) n'a pas suivi la courbe. Cependant, la situation est susceptible de s'améliorer si l'on continue à publier des études qui décrivent toute l'importance de la petite enfance et l'effet positif des SÉGE sur les enfants, leurs familles et la société en général.

Recommandation 7 : a) Créer une culture de professionnalisme visible pour les employeurs, les employées, les parents, les étudiantes et la collectivité dans son ensemble.

b) Fournir de l'information sur les pratiques d'éducation et de garde à l'enfance exemplaires et reconnaître publiquement leurs bienfaits pour les enfants, les familles et la société dans son ensemble.

c) Élaborer des stratégies de marketing et de promotion pour le secteur des SÉGE (cf. CSRHSGE – *Sensibilisation à la carrière et recrutement*).

- **Activité 7A : employeurs/conseils d'employeurs** – employeurs et conseils d'employeurs partagent entre eux et avec le grand public de l'information sur les pratiques exemplaires en services de garde et sur les bienfaits de ces pratiques. Les employeurs encouragent et soutiennent la participation de leurs employées à des associations professionnelles de SÉGE. Les employeurs sont membres de ces associations pour donner l'exemple à leurs employées. Les employeurs stimulent la participation de leurs employées à des activités/pratiques qui améliorent la qualité des services.
- **Activité 7B : associations de services de garde, syndicats et associations professionnelles** – reconnaître publiquement les pratiques exemplaires en SÉGE (p. ex. des journées de reconnaissance, prix, hommages).
- **Activité 7C: décisionnaires (municipalité, province, territoire, gouvernement fédéral)** – reconnaître publiquement les pratiques exemplaires en SÉGE (p. ex. des journées de reconnaissance, prix, hommages). Adopter des politiques de financement qui permettent aux employeurs de soutenir leur personnel (p. ex., engager des employées de soutien, rémunérer le temps de préparation, avoir une pièce réservée au personnel, accorder des pauses), développant du même coup une culture de professionnalisme dans le secteur.
- **Activité 7D: décisionnaires (municipalité, province, territoire, gouvernement fédéral)** – soutenir les intervenants du secteur dans l'élaboration de stratégies de marketing/promotion pour le secteur des SÉGE décrivant les bienfaits que procurent aux enfants, aux familles et à la société dans son ensemble des services de garde de qualité.
- **Activité 7E : Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE)** – continuer la diffusion des résultats et des recommandations de l'initiative *Sensibilisation à la carrière et recrutement*.

Recrutement de personnel qualifié

Enjeu 8 : a) Incapacité d'attirer au secteur du personnel de qualité et hautement qualifié.

b) Des diplômées en éducation à la petite enfance arrivent au secteur sans posséder les compétences nécessaires.

c) Des étudiantes encouragées à poursuivre des études en éducation à la petite enfance font partie de celles qui réussissent le moins bien à l'école.

Toutes les parties intéressées consultées ont dit que le recrutement de personnel qualifié était un enjeu/problème majeur pour le secteur des SÉGE. Un peu plus de la moitié (53,4 %, n=987) de tous les répondants de l'enquête

menée auprès des employeurs ont dit qu'ils avaient été aux prises avec des problèmes de recrutement au cours de l'année. On nous a dit que les principaux facteurs contribuant aux problèmes de recrutement dans le secteur étaient les salaires relativement faibles et le manque d'avantages sociaux dans presque tout le secteur, ainsi que le manque de respect pour le travail et de compréhension de ses exigences.

Les employeurs ont remarqué que, comparativement à cinq ans plus tôt, il y a avait moins de candidates et candidats pour les postes à pourvoir. De plus, les employeurs croyaient que, parmi les personnes qui se présentaient, un moins grand nombre avait les qualités requises. Un autre facteur qui nuisait au recrutement selon les employeurs : beaucoup de nouvelles diplômées, plutôt que d'entreprendre leur carrière dans le domaine, choisissaient d'utiliser leur formation en éducation à la petite enfance comme point de départ d'une carrière plus payante dans un secteur plus concurrentiel, l'éducation par exemple.

Les employeurs ont également soulevé que même si beaucoup de nouvelles diplômées arrivant dans le secteur étaient bien préparées, le pourcentage de personnes moins bien préparées était inquiétant. Les employeurs s'inquiètent, notamment, du manque de connaissances pratiques des diplômées (p. ex. travail au jour le jour, communication avec les parents) et du fait que les élèves qui ne réussissent pas bien au secondaire sont souvent encouragées à poursuivre leurs études collégiales en éducation à la petite enfance.

Les employeurs requièrent des employées capables de fournir des services éducatifs et de garde à l'enfance de qualité. Ainsi, pour régler les problèmes de recrutement dans le secteur, il faut absolument des personnes qualifiées et bien préparées pour travailler en services de garde.

Recommandation 8 : a) Donner les moyens aux employeurs d'accorder des incitatifs financiers et non financiers et de fournir un milieu de travail convivial (cette recommandation s'applique également à la rétention).

b) Veiller à ce que la formation et la matière enseignée correspondent aux besoins des employeurs.

c) Encourager activement les étudiantes qui ont les habiletés requises à poursuivre une carrière en services de garde.

- **Activité 8A : employeurs / conseils d'employeurs** – accorder des avantages financiers et non financiers et un environnement de travail convivial à leurs employées dans le but de faciliter le recrutement et la rétention (réduire ainsi la fréquence des appels de candidatures).
- **Activité 8B : associations de services de garde, syndicats et associations professionnelles** – produire des outils et fournir du soutien pour aider le secteur à recruter du personnel hautement qualifié.
- **Activité 8C: décisionnaires (municipalité, province, territoire, gouvernement fédéral)** – soutenir les intervenants du secteur pour les aider à mettre au point des stratégies de marketing/promotion; fournir des ressources financières pour aider à attirer des personnes de haut calibre; se doter de mécanismes pour suivre les plans de recrutement/rétention afin d'en vérifier les résultats⁹.

⁹ Dans l'étude sur le secteur de l'éducation à la petite enfance (2006), réalisée pour le compte du gouvernement de la Saskatchewan, les chercheurs avaient retenu comme mesure efficace pour assurer que l'information recueillie soit plus exacte et pertinente l'enchâssement de mécanismes de suivi dans le Plan du gouvernement pour veiller à ce que les efforts pour évaluer le marché du travail et les besoins de formation aient une plus grande profondeur et portée.

- **Activité 8D : établissements d'enseignement/direction pédagogique** – veiller à ce que la matière enseignée et la formation correspondent aux besoins des employeurs en se dotant de comités consultatifs actifs où siègent des employeurs; inciter les étudiantes prometteuses à poursuivre une carrière en SÉGE en distribuant de l'information aux conseillers en orientation œuvrant dans les écoles secondaires.
- **Activité 8E : Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE)** – travailler de concert avec les principaux intervenants du secteur des SÉGE pour soutenir le secteur dans son ensemble en faisant la promotion de l'éducation à la petite enfance en tant que profession et en attirant des étudiantes et employées de haut calibre.

Rétention de personnel qualifié

Enjeu 9 : Taux élevé de roulement du personnel et attrition.

Les parties intéressées ont souvent mentionné que les employeurs faisaient également face à des problèmes de rétention de personnel. En effet, près de deux tiers (65,2 %) de tous les répondants (n=987) croyaient que le taux de roulement et la rétention du personnel avaient été un problème dans les deux dernières années.

Comme pour le recrutement, la faible rémunération en général et le manque de respect et de reconnaissance de la profession concourent aux difficultés de conserver les employées. Les répondants ont aussi indiqué que les conditions de travail étaient un facteur puisque travailler en garderie pouvait être difficile, les journées étant longues et le travail exigeant physiquement et stressant. Le besoin d'avoir une main-d'œuvre en santé et disponible est d'autant plus important, considérant les problèmes de rétention auxquels fait face le secteur. Si les employées quittent leur emploi ou s'absentent pour des raisons de maladie, de stress ou parce qu'elles sont blessées, cela augmente d'autant le fardeau des employeurs souvent aux prises avec un manque de personnel.

Selon les données de l'enquête menée auprès des employeurs, les raisons les plus fréquentes pour expliquer le taux de roulement des directrices et des éducatrices/aides-éducatrices étaient les suivantes : vouloir un meilleur salaire ou de meilleurs avantages sociaux, l'exode du domaine des SÉGE/changement de carrière, le travail ne correspondait pas aux attentes, un congé de maternité/parental et des problèmes de santé.

Recommandation 9 : Produire des outils et des stratégies et fournir de la formation au personnel de direction (p. ex. gestionnaires, employeurs, membres des C.A., superviseuses) sur des mesures de rétention efficaces pour le secteur.

À noter : La recommandation 8 a) s'applique également à la rétention (donner les moyens aux employeurs d'accorder des incitatifs financiers et non financiers et de fournir un milieu de travail convivial).

- **Activité 9A : employeurs/conseils d'employeurs** – accorder des avantages financiers et non financiers (p. ex. congé et frais d'inscription pour des activités de perfectionnement professionnel, régime d'assurance maladie, pièce réservée au personnel) et un environnement de travail convivial dans le but d'améliorer le niveau de satisfaction des employées pour leur emploi et d'augmenter le pourcentage de rétention.

- **Activité 9B : associations de services de garde, les syndicats et associations professionnelles** – syndicats travaillent de concert avec les associations professionnelles de SÉGE et/ou les conseils d’employeurs pour trouver des solutions au problème de la rétention.
- **Activité 9C: décisionnaires (municipalité, province, territoire, gouvernement fédéral)** – fournir des ressources financières aux employeurs et/ou employées pour soutenir la rétention de la main-d’œuvre actuelle.
- **Activité 9D : établissements d’enseignement / direction pédagogique** – fournir aux dirigeants en exercice de la formation sur des mesures efficaces pour conserver son personnel (p. ex. développement du leadership, milieux de travail conviviaux et professionnels, santé et sécurité au travail).
- **Activité 9E : Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l’enfance (CSRHSGE)** – travailler de concert avec les principaux intervenants du secteur des SÉGE pour promouvoir le secteur dans son ensemble.

Formation

Enjeu 10 : a) Pénurie de diplômées qualifiées et de postulantes formées pour briguer les postes offerts; et trop peu d’étudiantes possédant les habiletés requises inscrites en éducation à la petite enfance.;
b) Éventail limité de formules ou de modèles de formation pour les éducatrices.

Comme mentionné dans l’Enjeu 8, beaucoup d’employeurs croyaient qu’il manquait de nouvelles diplômées bien préparées, possédant les qualités requises ou ayant les connaissances pratiques pour travailler dans le secteur. On disait aussi que les élèves qui réussissaient moins bien à l’école secondaire étaient encouragées à se diriger en éducation à la petite enfance. Ainsi, du point de vue des employeurs, la qualité générale des candidates entreprenant des études dans le domaine était inférieure aux attentes et aux exigences.

On a souvent soulevé le coût relativement élevé et le temps requis pour poursuivre des études postsecondaires en éducation à la petite enfance (ÉPE). On peut consacrer deux à quatre ans pour obtenir un diplôme en ÉPE, ce qui n’est pas toujours une option viable pour des employées « non formées » déjà actives dans le secteur ou pour des immigrantes récentes. L’éducation « en personne » (sur place) est encore la formule la plus répandue en ÉPE, quoique certains établissements d’enseignement postsecondaire offrent des possibilités de formation à distance. Il faut se pencher sur d’autres formules d’enseignement en ÉPE pour que le personnel des SÉGE dans les collectivités rurales et éloignées et les éducatrices déjà actives en garderie puissent avoir accès à la formation.

Recommandation 10 : a) Encourager et faciliter la formation des éducatrices à la petite enfance au moyen d'incitatifs variés et de soutien financier.
 b) Reconnaître la valeur de la formation.
 c) Reconnaître les diplômes en éducation à la petite enfance entre provinces et territoires (p. ex. système de reconnaissance des diplômes).
 d) Élaborer et promouvoir des programmes-cadres provinciaux, territoriaux et pancanadiens et concevoir des formules/modèles de formation de rechange (p. ex. système de reconnaissance des acquis expérimentiels).

- **Activité 10A : employeurs/conseils d'employeurs** – reconnaître que la formation contribue à la qualité des services de garde et subventionner les frais de formation des employées (actuelles et futures); donner des séances d'orientation et offrir de la formation en cours d'emploi pour s'assurer que les nouvelles employées connaissent leurs rôles et responsabilités.
- **Activité 10B: décisionnaires (municipalité, province, territoire, gouvernement fédéral)** – fournir des ressources financières pour inciter les personnes à poursuivre des études postsecondaires; adopter des programmes-cadres provinciaux et territoriaux; examiner des possibilités d'offrir différentes formules de formation en SÉGE; veiller à arrimer les mesures entourant la formation aux stratégies de recrutement et de rétention¹⁰; et travailler avec les différents ordres de gouvernement pour soutenir l'élaboration de normes professionnelles pancanadiennes, de programmes communs et de programmes de reconnaissance des titres de compétences, lorsqu'il y a lieu.
- **Activité 10C : associations de services de garde, syndicats et associations professionnelles** – créer une culture de professionnalisme qui renforce l'importance de la formation et de la reconnaissance des titres de compétence, et travailler avec les partenaires pour obtenir du soutien (p. ex. bourses d'études pour des formations reconnues qui satisfont aux normes).
- **Activité 10D : établissements d'enseignement / direction pédagogique** – réviser les programmes et la matière enseignée pour s'assurer que la formation correspond aux besoins du secteur; offrir des formations qui s'inscrivent dans les programmes d'études provinciaux, territoriaux ou pancanadiens; créer d'autres formules/modèles de formation en éducation à la petite enfance pour faciliter la participation d'une plus grande diversité de personnes.
- **Activité 10E : Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE)** – travailler avec les principaux intervenants du secteur œuvrant dans le domaine de la formation/pédagogie pour s'assurer que la formation correspond aux besoins du secteur; faire connaître les compétences fondamentales requises pour travailler dans le secteur.

¹⁰ Dans l'étude sur le secteur des services de garde (2006) réalisée pour le compte du gouvernement de la Saskatchewan, les chercheurs ont recommandé d'arrimer toutes les décisions entourant la formation aux stratégies de recrutement et de rétention, étant donné que ces problématiques « étaient intrinsèquement liées ».

Perfectionnement professionnel

Enjeu 11 : L'accès et la participation à des activités de perfectionnement professionnel sont limités à cause du manque de remplaçantes, du coût de la formation, du moment où se déroule la formation (p. ex. soirée, fins de semaine, études à temps plein) et de la pertinence des contenus.

Pour que les employeurs aient plus de facilité à recruter du personnel et le retenir, il faut soutenir les personnes et les aider à obtenir une éducation et les qualifications dont elles ont besoin pour fournir des services de garde de qualité¹¹. Les obstacles à l'éducation et au perfectionnement professionnel sont les suivants :

- **Les ressources – argent et temps – nécessaires pour suivre une formation officielle en ÉPE.** Obtenir un certificat ou un diplôme en ÉPE peut prendre de deux à quatre ans, ce qui n'est pas toujours possible pour les employées d'une garderie, surtout celles qui œuvrent dans le secteur depuis de nombreuses années. De plus, les employeurs ont rarement les ressources suffisantes pour assumer le coût de la formation de leurs employées.
- **Trouver du personnel pour remplacer l'employée qui suit une formation.** Il s'agit d'un problème pour beaucoup d'employeurs. Par extension, là où il y a pénurie de main-d'œuvre, il peut être difficile de libérer une employée pour lui permettre de poursuivre des activités de perfectionnement. Cela ajoute au stress et à la pression que ressent une main-d'œuvre déjà confrontée à une foule de problèmes.
- **Peu d'incitatifs à poursuivre sa scolarité ou à se perfectionner.** Les droits de scolarité sont élevés et, bien souvent, une formation plus poussée n'entraîne pas nécessairement une hausse de salaire très importante. Beaucoup d'intervenants ont dit que le rendement de l'investissement était faible, ce qui entraîne des problèmes pour les employeurs désireux d'inciter leurs employées à poursuivre des études et se perfectionner.

On a souligné que le perfectionnement professionnel des personnes en situation d'autorité était aussi un domaine à étudier. Les informatrices clés, notamment, ont mentionné l'importance d'offrir de la formation et du perfectionnement visant spécifiquement les directrices, gestionnaires et membres des conseils d'administration. Toutefois, la pénurie de main-d'œuvre et les demandes accrues à l'endroit de ces personnes (p. ex., travailler avec les enfants à cause du manque d'employées) ont pour effet qu'elles ont souvent peu de temps à consacrer au perfectionnement. Dans l'ensemble, les répondants de l'enquête menée auprès des employeurs ont dit que le coût et l'incapacité de s'absenter du travail étaient les principales raisons qui les empêchaient de suivre de la formation.

¹¹ Lero, Donna et col. *Investing in Quality : Policies, Practitioners, Programs and Parents : A Four-Point Plan to Deliver High Quality Early Learning and Care Services in Ontario*. Ontario : Groupe d'étude sur la qualité et les ressources humaines de Meilleur départ Ontario (2007).

Recommandation 11 : Soutenir les initiatives de perfectionnement professionnel (notamment les centres de ressources professionnels) afin de permettre aux employeurs ainsi qu'à leurs employés d'y participer.

- **Activité 11A : employeurs/conseils d'employeurs** – travailler ensemble pour encourager les employées à participer à des activités de perfectionnement professionnel; lorsqu'il n'y a pas de possibilités de perfectionnement professionnel, travailler ensemble pour en créer (p. ex. collaborer avec les associations professionnelles, les syndicats, ou en organiser soi-même).
- **Activité 11B : associations de services de garde, syndicats et associations professionnelles** – agir à titre de fournisseur ou de courtier de formations afin d'offrir des activités de perfectionnement professionnel de haut calibre et conformes aux normes établies; créer des centres de ressources professionnels.
- **Activité 11C: décisionnaires (municipalité, province, territoire, gouvernement fédéral)** – fournir des ressources financières ou de l'aide pour encourager/faciliter l'organisation d'activités de perfectionnement professionnel visant à la fois les employeurs/gestionnaires et leurs employées; consentir des budgets de fonctionnement à des centres de ressources professionnels pour les aider à mettre en place une infrastructure; agir à titre de fournisseur ou de courtier de formations.
- **Activité 11D : établissements d'enseignement/direction pédagogique** – explorer la possibilité de fournir des activités de perfectionnement professionnel de manière unique/innovatrice (p. ex. formation à distance, formation en milieu de travail).
- **Activité 11E : Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE)** – continuer à diffuser les résultats de la stratégie de formation ainsi que les habiletés, connaissances et compétences fondamentales identifiées dans la *Norme professionnelle des gestionnaires en services de garde à l'enfance*.

Rémunération : salaires et avantages sociaux

Enjeu 12 : La majorité des services de garde manquent de ressources financières, d'où les bas salaires consentis dans le secteur et le peu d'avantages sociaux.

Le salaire du personnel en services de garde varie considérablement d'un bout à l'autre du pays; il reste que la rémunération dans l'ensemble est faible, surtout si on la compare à celle d'autres emplois aux exigences en matière de formation et aux responsabilités comparables. Les avantages sociaux, notamment les régimes de retraite et d'assurance invalidité, sont pratiquement inexistants.

Beaucoup d'employeurs ont indiqué qu'ils avaient du mal à payer des salaires concurrentiels et à verser des avantages sociaux à leurs employées. Le problème vient en partie du fait que les budgets de fonctionnement de la plupart des garderies, d'où proviennent les salaires, sont constitués des frais de garde que versent les parents¹² et qu'il est difficile d'augmenter les frais de garde sans rendre les services moins accessibles pour les

¹² Le Québec fait exception à cet égard. Le gouvernement finance l'essentiel des budgets de fonctionnement des services de garde.

familles. Même s'il existe des subventions et des possibilités de financement gouvernemental, la plupart des employeurs ne peuvent pas verser des salaires beaucoup plus élevés sans augmenter la contribution parentale. Dans les groupes-sondes, on nous a dit que les bas salaires étaient surtout problématiques pour les nouvelles diplômées qui sont nombreuses à avoir des dettes étudiantes et à ne pas avoir les moyens de travailler dans le secteur.

Environ un quart des répondants de l'enquête menée auprès des employeurs ont dit que leur principale stratégie pour retenir leurs employées était de leur verser des avantages sociaux ou des salaires concurrentiels. Ce résultat démontre que certaines organisations/garderies peuvent verser des salaires plus élevés et accorder des avantages sociaux, mais qu'il y a une forte proportion de la main-d'œuvre qui ne bénéficie pas d'avantages sociaux ni de salaires concurrentiels.

Recommandation 12 : a) Encourager les parties concernées à se concerter pour déterminer des mesures innovatrices qui permettront d'améliorer les salaires et les avantages sociaux.

b) Adopter des lois et des politiques pour accroître les fonds affectés à la rémunération des éducatrices à la petite enfance.

- **Activité 12A : employeurs/conseils d'employeurs** – travailler avec des organismes communautaires pour trouver du financement afin de soutenir les capacités du secteur et l'infrastructure RH; les employeurs devraient partager de l'information entre eux et agir de façon concertée pour s'attaquer aux problèmes de la rémunération.
- **Activité 12B : associations de services de garde, syndicats et associations professionnelles** – collaborer avec les éducatrices à la petite enfance qui négocient une convention collective; diriger des stratégies pour créer des ressources, des outils ou des conseils d'employeurs afin d'aider les employeurs à améliorer les salaires et les avantages sociaux de leurs employées, contribuant ainsi aux efforts collectifs pour régler ce problème endémique dans le secteur tout entier.
- **Activité 12C: décisionnaires (municipalité, province, territoire, gouvernement fédéral)** – adopter des mesures législatives pour augmenter les fonds affectés spécifiquement à la rémunération du personnel.
- **Activité 12D : établissements d'enseignement/direction pédagogique** – faire comprendre aux étudiantes en éducation à la petite enfance qu'elles font partie d'une profession et qu'elles devraient être reconnues et rémunérées en conséquence.
- **Activité 12E : Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE)** – continuer à publier des rapports/documents qui présentent les problématiques liées à la rémunération dans le secteur; faire connaître les pratiques et stratégies innovatrices dans des publications et dans des sites web.

Conclusion

Il est vrai que les employeurs font face à de nombreux problèmes de RH, mais beaucoup d'intervenants du secteur mettent au point des solutions/initiatives¹³ pour aider l'ensemble des employeurs à surmonter ces problèmes. Le partage et la mise à profit de ces solutions innovatrices aideront le secteur à régler un certain nombre de problèmes de RH. Voici quelques exemples de pratiques et d'initiatives prometteuses :

- Le « carrefour » de gestion intégrée du Manitoba en vertu duquel plusieurs organisations/garderies centralisent la gestion et les dossiers RH pour réaliser des économies d'échelle.
- La mise sur pied (et la reconnaissance gouvernementale) de conseils d'employeurs pour renforcer les capacités des employeurs (p. ex. les prestataires de services de garde de l'Île-du-Prince-Édouard et l'Association québécoise des CPE).
- L'établissement d'échelles salariales concurrentielles (au Manitoba, à l'Île-du-Prince-Édouard et au Québec).
- Les organisations qui offrent des régimes de retraite pour le secteur des SÉGE, tels que le gouvernement du Québec et le régime de retraite du personnel des CPE et des garderies conventionnées du Québec; et le régime de retraite multisectoriel mis sur pied par le Syndicat canadien de la fonction publique et le Syndicat international des employés de service.
- Les initiatives comme celles qu'ont mises au point les gouvernements d'Alberta et de Colombie-Britannique qui accordent du financement pour soutenir le perfectionnement en gestion des RH des gestionnaires. Beaucoup de gouvernements provinciaux versent aussi des bourses d'études pour encourager et soutenir la formation en éducation à la petite enfance (p. ex. Terre-Neuve-et-Labrador, Manitoba, Colombie-Britannique et Alberta).
- Des mécanismes pour faire en sorte que la formation en éducation à la petite enfance corresponde aux besoins des employeurs; p. ex. en Ontario, le gouvernement provincial exige que les établissements de formation soient dotés de comités consultatifs avec représentation des employeurs.
- La production d'outils RH comme les trousseaux destinés spécifiquement au secteur des SÉGE produites par la Manitoba Child Care Association (Guide de gestion des RH) et la Ontario Coalition for Better Child Care (Trousse de gestion pour les services de garde).

Les employeurs du secteur des SÉGE font face à plusieurs enjeux/problèmes de RH qui sont interreliés les uns aux autres et enchâssés dans des questions d'infrastructure, de financement et de politiques. Cela étant, toute mesure mise de l'avant pour régler un problème de RH aura une incidence sur les autres. De plus, pour être efficace, elle devra manifestement être mise en œuvre en conjugaison avec d'autres actions et solutions. Tout comme il n'y a pas de cause unique aux problèmes de RH du secteur, il n'y a pas de solution unique. On ne parviendra pas à mettre en œuvre des solutions viables et durables sans que toutes les parties concernées collaborent sur une base soutenue.

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec le Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE) :

Tél. : 1-866-411-6960 (sans frais)

Tél. : 613-239-3100

info@ccsc-cssge.ca

www.ccsc-cssge.ca

151, rue Slater, bureau 714

Ottawa (Ontario) K1P 5H3

¹³ Pour une liste complète des pratiques prometteuses et innovatrices en vigueur dans le secteur pour s'attaquer aux problèmes des ressources humaines des employeurs, cf. *Rapport principal, section 5 : pratiques en vigueur et aspects à améliorer* ou l'Annexe A.

Annexe A

Méthodologie de recherche

La firme de recherche R.A. Malatest & Associates a été retenue pour réaliser cette recherche. Diverses méthodes de recherche ont été utilisées pour atteindre les objectifs, notamment :

Analyse bibliographique

Un examen de la littérature spécialisée a été effectué pour fournir de l'information de base et un contexte aux enjeux et problèmes de ressources humaines dans le secteur.

Enquête menée auprès des employeurs

Des données ont été recueillies directement auprès des employeurs du secteur au moyen d'un sondage effectué sur Internet ou par téléphone. Du 27 mars 2008 au 2 juin 2008, 987 questionnaires ont été remplis par des employeurs du secteur des services de garde réglementés (détenteurs de permis) et proportionnellement représentatifs à l'échelle des provinces et des territoires. Les questionnaires ont été remplis par les personnes qui, au sein de leur organisation/garderie, étaient en partie ou totalement responsables de la gestion des ressources humaines. Parmi les répondants figuraient des directrices, des gestionnaires, des membres de conseil d'administration, des superviseuses ou des spécialistes en RH, dépendamment de l'organisation/garderie. Ainsi, aux fins de cette recherche, la personne la plus directement concernée par les questions de ressources humaines, notamment le recrutement et la rétention du personnel, la formation et l'établissement des normes de travail, a été considérée comme « l'employeur ». Dans bien des cas, cette personne était l'employeur légal (c'est-à-dire l'entité employant directement les travailleurs et travailleuses) et dans d'autres cas, il s'agissait de la directrice, d'une gestionnaire ou d'un membre du conseil d'administration de l'organisation/garderie.

Entrevues individuelles avec des personnes clés

Vingt-neuf entrevues individuelles se sont déroulées avec des personnes provenant de divers groupes intéressés, notamment :

- fonctionnaires provinciaux/territoriaux responsables du dossier des SÉGE;
- organisations de services de garde à l'enfance provinciales, territoriales ou pancanadiennes;
- employeurs du secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance;
- établissements d'enseignement et instituts de recherche;
- organisations autochtones pancanadiennes;
- représentants de conseils sectoriels dont les secteurs sont structurés de façon similaire.

Groupes-sondes

Quinze groupes-sondes ont eu lieu, réunissant des employeurs de chaque province et territoire assujettis à divers modes de gouvernance¹⁴. De plus, huit groupes-sondes se sont déroulés avec des intervenants variés provenant d'organisations de SÉGE, d'établissements de formation, de ministères et d'organisations autochtones.

¹⁴ Pour le tableau sommaire des modes de gouvernance et leur classification, voir la page suivante.

Visites sur place

Six visites sur place ont été effectuées dans différentes garderies/organisations de SÉGE pour donner un aperçu de première main des activités en lien avec les divers modes de gouvernance et pour situer la recherche dans un contexte plus large.

À noter au sujet des milieux de travail et des modes de gouvernance

Il est important de souligner qu'un des objectifs de la recherche était de déterminer les types de modes de gouvernance auxquels les employeurs des SÉGE étaient assujettis à travers le pays, et leur distribution. À partir de définitions de modes de gouvernance existantes, d'informations recueillies dans les entrevues individuelles et les groupes-sondes et de l'analyse des résultats de l'enquête menée auprès des employeurs, il a été possible de déterminer sept catégories de modes de gouvernance/modèles d'employeurs. Ces catégories ont servi de fondement à l'analyse des résultats de la recherche dans son ensemble.

Le tableau suivant présente les sept catégories de modes de gouvernance répertoriés et les divers types de modes de gouvernance/modèles d'employeurs les composant. Pour d'autres renseignements sur la méthode utilisée pour constituer les catégories de modes de gouvernance, cf. la section 3.1.1 du *Rapport principal*.

Groupes de modes de gouvernance

	Catégorie/groupe de modes de gouvernance	Modes de gouvernance inclus dans la catégorie/groupe
À but lucratif	1. Organisation commerciale/privée	<ul style="list-style-type: none"> • Propriétaire unique • Société constituée • Partenariat • Franchise • Coop à but lucratif
Sans but lucratif	2. Organisation administrée par un conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigée par un conseil d'administration composé de parents • Dirigée par un conseil d'administration issu de la collectivité • Coop sans but lucratif
	3. Organisation autochtone	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigée par une Première nation/conseil de bande • Entente de développement des ressources humaines autochtones (EDRHA)
	4. Organisme communautaire	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme communautaire (p. ex., YMCA/YWCA, etc.) • Institution religieuse
	5. Milieu de travail/entreprise privée	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigée par un milieu de travail/entreprise privée
	6. Établissement d'enseignement/hôpital	<ul style="list-style-type: none"> • Université/collège • Commission scolaire • Hôpital
	7. Organisme gouvernemental	<ul style="list-style-type: none"> • Administration municipale/locale • Gouvernement provincial/territorial

Pour de plus amples renseignements sur la méthodologie de recherche, cf. le *Rapport principal*.

Conseil sectoriel des ressources humaines
des services de garde à l'enfance
151, rue Slater, bureau 714
Ottawa (Ontario) K1P 5H3
Tél. : 613-239-3100; sans frais : 1-866-411-6960
Courriel: info@ccsc-cssge.ca
www.ccsc-cssge.ca