

RAPPORT PRINCIPAL

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.

SECTION 1 : INTRODUCTION	7
1.1 À propos du CSRHSGE	7
1.2 Survol du secteur	7
1.2.1 Main-d'œuvre des services éducatifs et de garde à l'enfance	8
1.3 À propos de cette recherche	9
1.3.1 Objectifs	9
1.3.2 Rapports	10
1.4 Qui est l'employeur dans le secteur des SÉGE	10
1.4.1 Définition du terme « employeur »	10
1.4.2 Tâches des « employeurs » afférentes aux RH et à la gouvernance	11
1.4.3 Milieux de travail et modes de gouvernance	12
SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE	13
2.1 Approche et méthodologie de recherche	13
2.1.1 Analyse bibliographique	13
2.1.2 Enquête menée auprès des employeurs	13
2.1.3 Entrevues individuelles avec des informatrices et informateurs clés	15
2.1.4 Groupes-sondes	15
2.1.5 Visites sur le terrain	16
2.2 Limites de la recherche	17
2.3 Forme du rapport	18
SECTION 3 : PORTRAIT DES EMPLOYEURS DU SECTEUR DES SÉGE	19
3.1 Portrait des répondants de l'enquête menée auprès des employeurs	19
3.1.1 Modes de gouvernance	19
3.1.2 Rôle de l'employeur	26
3.1.3 Taille de l'employeur	27
SECTION 4 : ENJEUX AFFÉRENTS AUX RESSOURCES HUMAINES (RH)	37
4.1 Enjeux RH, selon l'analyse bibliographique	37
4.1.1 Recrutement et rétention	37
4.1.2 Perfectionnement professionnel continu	38
4.1.3 Rémunération : salaires et avantages sociaux	38
4.1.4 Attitudes et respect envers la profession	39
4.1.5 Politiques et financement	39
4.1.6 Santé et mieux-être	40
4.1.7 Services autochtones	40
4.1.8 L'inclusion véritable : des enfants différents des autres	40
4.1.9 Main-d'œuvre diversifiée	41
4.1.10 Main-d'œuvre majoritairement féminine	41
4.1.11 Gouvernance dans le secteur des SÉGE	42
4.2 Problèmes RH cernés en cours de recherche	42
4.2.1 Capacités internes en matière de RH et de leadership	43
4.2.2 Recrutement et rétention	45
4.2.3 Formation et perfectionnement professionnel	51

4.2.4	Rémunération : salaires et avantages sociaux	53
4.2.5	Respect pour la profession et reconnaissance de la valeur des SÉGE.....	54
4.2.6	Autres problèmes RH	54
4.2.7	Enquête menée auprès des employeurs – principaux défis RH	55
4.2.8	Tendances démographiques ayant une incidence sur le secteur.....	59
SECTION 5 : PRATIQUES EN VIGUEUR ET ASPECTS À AMÉLIORER.....		63
5.1	Pratiques efficaces et exemplaires	63
5.1.1	Capacités internes en matière de RH et de leadership.....	63
5.1.2	Recrutement et rétention	66
5.1.3	Formation et perfectionnement professionnel	71
5.1.4	Rémunération : salaires et avantages sociaux	72
5.1.5	Respect pour la profession et reconnaissance de la valeur des SÉGE.....	73
5.2	Besoin d'une formation axée sur les ressources humaines.....	73
5.2.1	Sensibilisation aux normes professionnelles	79
5.3	Production d'outils et de ressources RH pour soutenir les employeurs	80
5.3.1	Production d'outils et de ressources RH	80
5.3.2	Changements à la réglementation pour surmonter les problèmes RH	82
5.3.3	Intervenants capables d'apporter des solutions RH	82
5.4	Trousses d'outils des conseils sectoriels des ressources humaines	83
SECTION 6 : RECOMMANDATIONS.....		85
6.1	Résumé des enjeux/problèmes et des recommandations	86
6.2	Besoin d'une infrastructure viable et durable.....	88
6.3	Capacités internes en matière de RH	88
6.4	Leadership en matière de RH	90
6.5	Respect pour la profession et reconnaissance de la valeur des SÉGE.....	91
6.6	Recrutement de personnel qualifié.....	92
6.7	Rétention de personnel qualifié.....	93
6.8	Formation	94
6.9	Perfectionnement professionnel.....	95
6.10	Rémunération : salaires et avantages sociaux	96
ANNEXE A : REMERCIEMENTS.....		97
ANNEXE B : GLOSSAIRE		103
ANNEXE C : EXEMPLES DE PRATIQUES INNOVATRICES EN MATIÈRE DE RH		105
ANNEXE D : QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE.....		119
ANNEXE E : PROTOCOLE DES ENTREVUES INDIVIDUELLES		133
ANNEXE F : GUIDE D'ANIMATION DES GROUPES-SONDES.....		139
ANNEXE G : BIBLIOGRAPHIE.....		143

Liste des tableaux et des graphiques

SECTION 2 : MÉTHODOLOGIE

Tableau 2-1	Taille de l'échantillon et nombre de questionnaires remplis, par province et territoire	14
Tableau 2-2	Nombre d'entrevues individuelles, par groupe d'intervenants	15
Tableau 2-3	Groupes-sondes : endroits où ils se sont déroulés et nombre de participants	16

SECTION 3 : PORTRAIT DES EMPLOYEURS DU SECTEUR DES SÉGE

Graphique 3-1	Répartition des employeurs « à but lucratif » et « sans but lucratif » qui ont participé à l'enquête, par province et territoire	20
Tableau 3-2	Distribution des employeurs « à but lucratif » et « sans but lucratif », par province et territoire	21
Graphique 3-3	Modes de gouvernance « à but lucratif »	22
Graphique 3-4	Modes de gouvernance « sans but lucratif »	23
Tableau 3-5	Catégories/groupes de modes de gouvernance	24
Tableau 3-6a	Distribution des modes de gouvernance à l'intérieur de chaque province et territoire	25
Tableau 3-6b	Distribution des modes de gouvernance à l'échelle nationale	26
Tableau 3-7	Responsabilités en matière de ressources humaines, par mode de gouvernance	27
Tableau 3-8	Nombre d'installations (sites), par mode de gouvernance	28
Graphique 3-9	Nombre de places autorisées, par mode de gouvernance	29
Tableau 3-10	Nombre de places autorisées, par mode de gouvernance	30
Tableau 3-11	Groupes d'âge, par mode de gouvernance	30
Graphique 3-12	Éducatrices/aides-éducatrices, personnel de supervision et autres employées, par mode de gouvernance	31
Tableau 3-13	Nombre d'éducatrices et d'aides-éducatrices, par mode de gouvernance	32
Tableau 3-14	Nombre d'employées affectées à la supervision, par mode de gouvernance	33
Tableau 3-15	Nombre d'employées additionnelles, par mode de gouvernance	34
Graphique 3-16	Budget d'exploitation annuel	35
Tableau 3-17	Budget d'exploitation annuel, par mode de gouvernance	36

SECTION 4 : ENJEUX AFFÉRENTS AUX RESSOURCES HUMAINES (RH)

Tableau 4-1	Formation en RH, en gestion ou en leadership, par mode de gouvernance	44
Tableau 4-2	Obstacles à la participation à une formation en RH, en gestion ou en leadership, par mode de gouvernance	45
Tableau 4-3	Raisons pour lesquelles les gestionnaires ont quitté l'organisation, par mode de gouvernance	47
Tableau 4-4	Raisons pour lesquelles les éducatrices à la petite enfance et aides-éducatrices ont quitté l'organisation, par mode de gouvernance	48
Tableau 4-5	Raisons pour expliquer les problèmes de recrutement, par mode de gouvernance	49

Graphique 4-6	Nombre de personnes ayant brigué des postes à pourvoir au cours de l'année, comparativement à cinq ans plus tôt.....	50
Graphique 4-7	Proportion de postulantes dont les qualifications correspondaient aux postes à pourvoir au cours de la dernière année, comparativement à cinq ans plus tôt.....	51
Tableau 4-8a	Principaux problèmes des employeurs en matière de gestion des RH, par mode de gouvernance	56
Tableau 4-8b	Principaux problèmes des employeurs en matière de gestion des RH, par taille.....	58
Tableau 4-8c	Principaux problèmes des employeurs en matière de gestion des RH, par groupe d'âge servi	59

SECTION 5 : PRATIQUES EN VIGUEUR ET ASPECTS À AMÉLIORER

Tableau 5-1	Partenariats ou collaborations RH, par mode de gouvernance	66
Tableau 5-2	Stratégies/mesures utilisées pour retenir le personnel et réduire le taux de roulement, par mode de gouvernance	68
Tableau 5-3	Stratégies utilisées pour recruter des employées, par mode de gouvernance ..	69
Tableau 5-4	Présélection des candidates pressenties, par mode de gouvernance	70
Graphique 5-5	Employeur ou équipe de gestion qui tirerait profit d'une formation RH, par mode de gouvernance	75
Tableau 5-6	Personne qui profiterait le plus d'une formation RH, par mode de gouvernance.....	76
Tableau 5-7	Employeur ou équipe de gestion qui profiterait d'une formation RH, par mode de gouvernance	78
Graphique 5-8a	Connaissez-vous la <i>Norme professionnelle des gestionnaires en service de garde à l'enfance?</i>	79
Graphique 5-8b	Connaissez-vous les <i>Normes professionnelles applicables aux intervenantes œuvrant dans les milieux de garde d'enfants?</i>	80

SECTION 6 : RECOMMANDATIONS

Tableau 6-1	Principaux enjeux/problèmes RH et recommandations	86
-------------	---	----

Section 1: Introduction

1.1 À propos du CSRHSGE

Le Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE) est un organisme pancanadien et sans but lucratif qui vise à faire progresser les dossiers en matière de ressources humaines dans le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance (SÉGE). Le Conseil regroupe autour d'une même table des partenaires nationaux et d'autres représentants du secteur des services de garde pour soutenir le développement d'une main-d'œuvre¹ sûre d'elle, compétente et respectée, reconnue pour son apport au secteur des SÉGE.

La mission du CSRHSGE est de fournir une structure sectorielle pour faire avancer les dossiers de ressources humaines au moyen d'actions fondées sur la coopération et la collaboration et qui renforceront les efforts des partenaires nationaux et de la main-d'œuvre du secteur des SÉGE. Les priorités stratégiques du CSRHSGE sont les suivantes :

- Favoriser le développement de compétences qui répondent aux exigences du secteur.
- Améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur pour remédier aux problèmes de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre.
- Mettre au point des mécanismes pour améliorer la transférabilité et la reconnaissance des titres de compétences et diplômes.
- Accroître l'accès aux données sur le marché du travail et développer de meilleures définitions et une plus grande compréhension des tendances et enjeux du marché du travail ayant une incidence sur le secteur.
- Faire preuve de leadership dans les dossiers de ressources humaines et en assumer la coordination.

1.2 Survol du secteur

Dans la *Norme professionnelle des gestionnaires en service de garde à l'enfance* (2006) produite par le CSRHSGE, il est souligné que l'expression « services éducatifs et de garde à l'enfance » est l'expression consacrée pour décrire le secteur. Au cours des dernières années, beaucoup de débats ont eu cours pour déterminer comment désigner le secteur et plusieurs termes ont été considérés. On peut lire dans la *Norme professionnelle* que « l'éducation et les soins à la petite enfance constituent la discipline/base de connaissances et que cette discipline/base de connaissances s'applique communément dans un service de garde à l'enfance ». Aux fins de ce rapport, l'expression « services éducatifs et de garde à l'enfance (SÉGE) » sera utilisée pour englober les divers termes qui désignent le secteur en général.

Le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance est diversifié et comprend une variété de modes de gouvernance et de milieux de travail. Par gouvernance, on entend le « *processus par lequel [les organisations du secteur des SÉGE] prennent des décisions importantes, établissent des priorités, résolvent des problèmes et rendent des comptes*² ». Un examen thématique des SÉGE au Canada réalisé par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) révèle qu'une majorité des services

¹ Aux fins de ce rapport, pour alléger le texte et considérant que la vaste majorité des personnes œuvrant dans le secteur sont des femmes, nous utiliserons le féminin pour parler des femmes et des hommes qui travaillent en services éducatifs et de garde à l'enfance.

² Coalition of Child Care Advocates of BC. *Good Governance of Child Care : What does it mean? What does it look like?*, 2007.

de garde réglementés au pays sont privés, habituellement sans but lucratif, administrés par des parents, des organismes bénévoles ou d'autres instances sans but lucratif (77 %), ou sont des entreprises privées à but lucratif qui sont la propriété d'un particulier ou d'une société³. Outre ces modèles, il existe d'autres modèles de prestation sans but lucratif au Canada : les services de garde offerts dans des établissements/maisons d'enseignement postsecondaire, des centres hospitaliers/hôpitaux, des milieux de travail et des bureaux gouvernementaux; les services de garde offerts par des organisations des Premières nations (sur les réserves et à l'extérieur de celles-ci), des Inuits et des Métis; et enfin, les services de garde dont les parents sont l'employeur.

Il n'existe pas au Canada de politique ni d'approche nationale uniforme en matière de services de garde, chaque province et territoire ayant son propre système de réglementation, de financement et de politiques⁴. Par contre, chaque province ou territoire est doté d'un programme de garde d'enfants pour les enfants âgés de zéro à douze ans, qui comprend des garderies et des services de garde en milieu familial réglementés (cf. Annexe B pour la définition des différents modes de garde)⁵. Selon l'OCDE, la majorité (environ 80 %) des places en services de garde réglementés sont en garderie et environ 20 % sont en milieu familial. La répartition des places entre la garderie et le milieu familial varie considérablement d'une province et d'un territoire à l'autre. Par exemple, la proportion de services de garde en milieu familial réglementés est d'environ 1 % de l'offre totale de places dans les provinces de l'Atlantique et de près du tiers (32 %) au Yukon⁶. Aussi, le financement gouvernemental que reçoivent les employeurs en SÉGE varie énormément d'une province et d'un territoire à l'autre.

Le coût des services de garde est le plus souvent partagé entre les parents (frais aux usagers) et les divers ordres de gouvernement : fédéral, provincial, territorial et municipal⁷. La majorité des revenus d'exploitation provient des frais de garde des parents. Toutefois, les parents sont admissibles à diverses subventions fédérales et provinciales/territoriales pour aider à payer les frais de garde (exonération financière). Un examen du secteur des SÉGE au Canada a révélé que près de la moitié (49,2 %) des revenus des services de garde provenaient des frais de garde versés par les parents, 30,5 % provenaient des subventions gouvernementales pour frais de garde et 17,5 %, d'autres sources⁸. Règle générale, peu de financement public est affecté aux installations et autres infrastructures⁹.

1.2.1 Main-d'œuvre des services éducatifs et de garde à l'enfance

Des études antérieures sur le secteur des services de garde ont estimé que le Canada comptait environ 137 000 travailleuses et travailleurs en services de garde^{10 11}. De ce nombre, environ le tiers (32,1 %) travaillent à la maison alors que les deux autres tiers travaillent à l'extérieur du domicile (p. ex., en garderie)¹².

³ OCDE. *Politique sur les services éducatifs et de garde à l'enfance : Note de présentation du Canada*, 2004.

⁴ OCDE. *Examen thématique de l'éducation et l'accueil des jeunes enfants de l'OCDE. Document de base sur le Canada*, 2003. <http://www.rhdsc.gc.ca/fra/sm/ps/dsc/polsoc/publications/rapports/2004-002623/french.pdf>

⁵ Idem.

⁶ Calcul fondé sur des données présentées dans : Friendly, M., et J. Beach. *Early childhood education and care in Canada 2004* (2005). <http://www.childcarecanada.org/ECEEC2004/index.html>

⁷ Idem.

⁸ Doherty et autres. *Oui, ça me touche! Étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie au Canada*, 2000. http://action.web.ca/home/cfwwb/attach/ybic_report_1.pdf

⁹ OCDE. *Examen thématique de l'éducation et l'accueil des jeunes enfants de l'OCDE. Document de base sur le Canada*, 2003. <http://www.rhdsc.gc.ca/fra/sm/ps/dsc/polsoc/publications/rapports/2004-002623/french.pdf>

¹⁰ CSRHSGE. *Un travail à valoriser : La main-d'œuvre du secteur de la garde à l'enfance au Canada*, 2004. <http://www.ccsc-cssge.ca>

¹¹ CSRHSGE. *Un aperçu de la main-d'œuvre des services de garde*, 2004. Basé sur les données du recensement de 2001. <http://www.ccsc-cssge.ca>

¹² CSRHSGE. *Un travail à valoriser : La main-d'œuvre du secteur de la garde à l'enfance au Canada*, 2004. <http://www.ccsc-cssge.ca>

Quoique les pourcentages exacts varient selon les études, tous les rapports sur la main-d'œuvre des SÉGE indiquent que la vaste majorité des personnes qui travaillent dans le secteur sont des femmes (96 – 98 %) ^{13 14 15}. Malgré ce pourcentage disproportionné de femmes dans le secteur, ces travailleuses sont représentatives globalement de la distribution de la population canadienne en général ¹⁶. Ainsi, la majorité (93,9 %) de la main-d'œuvre du secteur est âgée de vingt à cinquante ans, et la plus forte proportion se situe dans la tranche des vingt-cinq à trente-quatre ans (42,4 %) ¹⁷.

Fait intéressant, les travailleuses en SÉGE sont plus nombreuses à détenir un diplôme d'études postsecondaires (c.-à-d. un certificat d'un an, un diplôme de deux ans ou un diplôme universitaire de trois ou quatre ans) que la population active en général (67 % contre 53 %) ¹⁸. Malgré cela, les travailleuses du secteur gagnent en moyenne beaucoup moins que la population active en général et beaucoup moins que les autres femmes actives sur le marché du travail ¹⁹. Même si le revenu annuel moyen varie d'une province et d'un territoire à l'autre, le salaire des travailleuses en SÉGE dans toutes les provinces et tous les territoires est inférieur à la moyenne provinciale ²⁰.

1.3 À propos de cette recherche

Le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance est diversifié et comprend une variété de modes de gouvernance et de milieux de travail. Le Canada n'a pas de politique ni d'approche nationale uniforme en matière de services de garde, chaque province et territoire ayant son propre système de réglementation, de financement et de politiques. À cause de la diversité du secteur, il n'existe pas de définition claire ni d'informations précises sur les employeurs, sur qui ils sont, sur l'éventail de leurs besoins en matière de ressources humaines (RH) et sur la façon de satisfaire à leurs besoins. C'est le cadre dans lequel l'initiative *Soutenir les employeurs des services éducatifs et de garde à l'enfance* a été lancée.

1.3.1 Objectifs

Les principaux objectifs de la première phase de l'initiative Soutenir les employeurs des services éducatifs et de garde à l'enfance (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;

¹³ OCDE. *Examen thématique de l'éducation et l'accueil des jeunes enfants de l'OCDE. Document de base sur le Canada*, 2003.

<http://www.rhdsc.gc.ca/fra/sm/ps/dsc/polsoc/publications/rapports/2004-002623/french.pdf>

¹⁴ CSRHSGE. *Un aperçu de la main-d'œuvre des services de garde*, 2004. Basé sur les données du recensement de 2001. <http://www.ccscc-cssge.ca>

¹⁵ Doherty et autres. *Oui, ça me touche! Étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie au Canada*, 2000. http://action.web.ca/home/cfwwb/attach/ybic_report_1.pdf

¹⁶ CSRHSGE. *Un aperçu de la main-d'œuvre des services de garde*, 2004. Basé sur les données du recensement de 2001. <http://www.ccscc-cssge.ca>

¹⁷ Doherty et autres. *Oui, ça me touche! Étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie au Canada*, 2000. http://action.web.ca/home/cfwwb/attach/ybic_report_1.pdf

¹⁸ CSRHSGE. *Un aperçu de la main-d'œuvre des services de garde*, 2004. Basé sur les données du recensement de 2001. <http://www.ccscc-cssge.ca>

¹⁹ Idem.

²⁰ Idem.

- 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 principaux problèmes RH.

1.3.2 Rapports

L'information recueillie dans le cadre de l'initiative *Soutenir les employeurs des SÉGE* a servi à la production de divers rapports et documents qui ont permis de dégager des constats importants. Outre ce rapport principal, les documents suivants ont été produits :

- **Résumé** : ce rapport présente une synthèse des principaux résultats et recommandations du *Rapport principal : Soutenir les employeurs des SÉGE*.
- **Analyse bibliographique** : ce rapport décrit en détail les principales tendances et les grands enjeux ayant une incidence sur les ressources humaines dans le secteur des SÉGE.
- **Profils-synthèses d'employeurs et de modes de gouvernance** : ce rapport dresse de brefs portraits des principaux modèles d'employeurs et modes de gouvernance répertoriés dans le cadre de la recherche.
- **Rapport schématique des enjeux provinciaux et territoriaux en matière de RH** : ce rapport présente l'éventail de modèles d'employeurs et de modes de gouvernance dans le secteur, la taille et la portée des activités et les enjeux RH pour les employeurs, par province et territoire.

Un document intitulé *Soutenir les employeurs des SÉGE : Résultats préliminaires* et une série d'articles intitulée *Modèles d'employeurs dans le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance au Canada* ont également été produits en octobre 2008. On peut se procurer les deux documents à l'adresse suivante : www.ccsc-cssge.ca.

1.4 Qui est l'employeur dans le secteur des SÉGE

1.4.1 Définition du terme « employeur »

Le terme « employeur » peut être utilisé de multiples façons, mais en général il décrit la relation entre une personne et l'entité pour qui cette personne exécute un travail. Le Code canadien du travail²¹ définit l'employeur ainsi :

- quiconque emploie un ou plusieurs employés;
- dans le cas d'un entrepreneur dépendant, quiconque a avec celui-ci des liens tels, selon le Conseil, que les modalités de l'entente aux termes de laquelle celui-ci lui fournit ses services pourraient faire l'objet d'une négociation collective.

La définition que l'on donne du terme « employeur » différera selon que l'on se réfère à l'employeur légal (c.-à-d. l'entité qui signe le chèque) ou à l'organisation pour qui une personne travaille régulièrement à l'échelle locale, dans un endroit centralisé ou décentralisé. Par exemple, l'employeur légal d'une personne travaillant dans une garderie exploitée par une entreprise privée serait l'entreprise/société. Toutefois, cela ne signifie pas pour autant que le propriétaire légal de cette entreprise soit au fait des problèmes de ressources

²¹ http://laws.justice.gc.ca/fr/showdoc/cs/L-2/bo-ga:L_I::bo-ga:L_II/20071016/fr?command=searchadvanced&caller=AD&search_type=bool&shorttitle=Canada%20Labour%20Code&day=16&month=10&year=2007&search_domain=cs&showall=L&statuteyear=all&lengthannual=50&length=50&page=2

humaines propres au secteur des SÉGE. Dans un tel cas, il est possible que la directrice de la garderie ou son gestionnaire soit la personne la mieux informée à ce sujet.

Un des principaux buts de l'initiative Soutenir les employeurs des SÉGE consistait à déterminer les principaux besoins et problèmes RH du secteur des SÉGE du point de vue des employeurs afin d'identifier quels outils produire pour répondre à ces besoins. Dans le but de recueillir des renseignements les plus utiles et pertinents possible, nous avons consulté les personnes les mieux habilitées au sein de leur organisation ou de leur service de garde pour parler de leurs besoins et de leurs problèmes RH. Dans beaucoup de cas, ces personnes étaient celles qui étaient considérées, règle générale, comme l'employeur légal (c.-à-d. l'instance qui emploie directement les travailleurs et travailleuses) et dans d'autres cas, il s'agissait de la directrice de la garderie, d'une gestionnaire dans l'organisation, d'une superviseuse ou d'un membre du conseil d'administration (pas nécessairement l'employeur légal).

Ainsi, aux fins de cette étude, la personne la plus directement concernée par les questions de RH — le recrutement et la rétention du personnel, la formation, les normes et conditions de travail, etc. — a été considérée comme « l'employeur ». Dans la section 1.4.2, nous décrivons les responsabilités des employeurs/gestionnaires en matière de RH et de gouvernance.

1.4.2 Tâches des « employeurs » afférentes aux RH et à la gouvernance

La Norme professionnelle des gestionnaires en service de garde à l'enfance, produite par le CSRHSGE, décrit les tâches et les connaissances connexes requises d'une gestionnaire « compétente » dans le secteur. Le terme « compétente » signifie qu'une personne possède « le niveau requis d'habiletés et de connaissances pour faire son travail de façon sécuritaire et correcte²² ». La *Norme professionnelle* est divisée en six sections principales, mais les tâches et les connaissances requises pour exercer correctement la profession, décrites dans les sections traitant de ressources humaines et de gouvernance, sont singulièrement pertinentes dans le cadre de notre recherche. Nous avons donc analysé ces deux sections dans le but de dégager une définition plus précise de « l'employeur » en SÉGE. Dépendamment de l'organisation ou du service de garde, « l'employeur » peut assumer quelques-unes de ces tâches, en assumer la plupart ou les assumer toutes.

Principales tâches afférentes aux ressources humaines

1. Recruter le personnel : comprend identifier les besoins en matière de dotation de personnel, annoncer une offre d'emploi, interviewer les candidates, évaluer les candidatures, embaucher le personnel et initier le nouveau personnel.
2. Gérer le personnel : comprend motiver le personnel, superviser le personnel, évaluer le personnel, soutenir le personnel et réagir à son comportement, tenir les dossiers du personnel et mener les réunions du personnel.
3. Gérer le perfectionnement professionnel (PP) : comprend identifier les besoins en matière de PP, identifier les possibilités de PP et offrir des possibilités de PP.
4. Gérer les relations de travail : comprend respecter les normes d'emploi, définir et mettre en place les conditions de travail, et gérer la résolution des problèmes et des conflits.
5. Gérer les ressources humaines externes (p. ex., étudiantes, bénévoles, consultants, familles) : comprend identifier les besoins en matière de RH externes, sélectionner et s'adjoindre les RH externes, orienter les RH externes et suivre de près les RH externes.

²² CSRHSGE. *Norme professionnelle des gestionnaires en service de garde à l'enfance*, 2006, p. 4.

Principales tâches afférentes à la gouvernance

1. Participer à l'élaboration des politiques de l'organisation : comprend se garder au courant des lois en vigueur, participer à l'élaboration des politiques en matière de gouvernance, élaborer des politiques et des directives opérationnelles, et contrôler et évaluer les politiques.
2. Planifier pour l'organisation : comprend évaluer les besoins de la collectivité en matière de SÉGE, élaborer un plan stratégique, un plan d'affaires et un plan opérationnel annuel, élaborer des stratégies de communication continue, et faire du marketing pour promouvoir les services et les activités.
3. Communiquer avec la direction : comprend conseiller et soutenir les dirigeants dans leurs fonctions, préparer et présenter des rapports, et mettre en œuvre les directives des dirigeants.

1.4.3 Milieux de travail et modes de gouvernance

Les effectifs du secteur des SÉGE travaillent dans une grande diversité de milieux et dans le cadre de modes de gouvernance variés. Un des buts de cette recherche était de définir clairement les modes de gouvernance dans le secteur des SÉGE au Canada. Il existe beaucoup de différences individuelles entre services de garde, mais généralement on peut les regrouper dans les catégories suivantes :

- organisation sans but lucratif (administrée par un conseil d'administration bénévole, composé de parents ou de membres de la collectivité, ou coopérative SBL);
- organisation commerciale (propriétaire unique, partenariat, société constituée);
- service de garde dans un établissement d'enseignement postsecondaire, dans un hôpital ou dans le secteur public (exploité par un collègue, une municipalité ou une commission scolaire);
- organisation des Premières nations (sur une réserve ou à l'extérieur de celle-ci), des Inuits et des Métis, Programme d'aide préscolaire aux Autochtones (PAPA), etc.

Dans la section 3, nous examinons de plus près les modes de gouvernance des SÉGE au Canada.

Section 2 : Méthodologie

2.1 Approche et méthodologie de recherche

2.1.1 Analyse bibliographique

Une analyse de la documentation pertinente au secteur des SÉGE a été réalisée et les questions de ressources humaines (RH) ont retenu tout particulièrement notre attention. Cette analyse bibliographique a fourni la trame de fond et le contexte dans lesquels s'inscrivent les résultats de la recherche. Globalement, l'analyse documentaire a porté sur :

- l'information entourant les employeurs en SÉGE, les modèles et les approches;
- les besoins RH des employeurs de différents milieux de travail;
- les ressources existantes, les pratiques innovatrices et les outils offerts pour remédier aux problèmes RH.

Différentes méthodes ont été utilisées pour trouver les documents étudiés. Dans un premier temps, nous avons examiné les recherches et les rapports réalisés antérieurement sur les SÉGE et recommandés par le Conseil sectoriel. Cela fait et pour compléter l'information, nous avons recueilli d'autres données en menant des recherches dans Internet. Nous avons également examiné les bases de données universitaires, y compris *Business Source Complete* et *Academic Search Complete*. Toutefois, ces bases de données contenaient bien peu de renseignements traitant spécifiquement des RH dans le secteur des SÉGE.

Dans la section 4 de ce rapport, nous faisons une synthèse des principaux résultats de l'analyse documentaire. Un document distinct intitulé *Analyse bibliographique* approfondit davantage cette question.

2.1.2 Enquête menée auprès des employeurs

Des renseignements ont été obtenus directement des employeurs au moyen d'un sondage téléphonique combiné à une enquête en ligne. Du 27 mars au 2 juin 2008, neuf cent quatre-vingt-sept (987) questionnaires ont été remplis par des employeurs dans des services de garde détenteurs d'un permis et provenant de toutes les provinces et de tous les territoires. Les questionnaires ont été remplis par les personnes qui étaient partiellement ou totalement responsables de la gestion des ressources humaines au sein de leur organisation/service de garde. Les répondants étaient des directrices de garderie, des gestionnaires, des membres d'un conseil d'administration, des superviseuses ou des spécialistes en RH, dépendamment de l'organisation. On peut trouver une copie du questionnaire d'enquête à l'Annexe D.

Le questionnaire d'enquête a été prétesté auprès de vingt (20) employeurs avant de procéder à l'enquête définitive. Une fois le prétest terminé, quelques questions ont été modifiées ou rayées, de sorte que les données recueillies lors du prétest ne sont pas comprises dans l'analyse des réponses à l'enquête.

La base de sondage des répondants a été développée avec la participation des ministères provinciaux et territoriaux responsables de la réglementation des services de garde. Nous avons demandé à chaque ministère de nous remettre la liste complète des fournisseurs de SÉGE détenteurs de permis dans leur province ou territoire respectif. De cette liste, nous avons extrait un échantillon d'organisations/SÉGE pour notre base de sondage. Le tableau 2-1 présente le nombre total de fournisseurs de SÉGE (selon les listes provinciales et territoriales), le nombre de questionnaires d'enquête remplis, les taux de réponse bruts et valides, ainsi que la marge d'erreur. Le taux de réponse valide global pour l'enquête menée auprès des employeurs a été de 27,8 % et la marge d'erreur de ± 3 %, 19 fois sur 20.

Notons que nous avons demandé aux répondants qui géraient plusieurs installations (sites) de les identifier toutes. Lorsque ces autres installations faisaient aussi partie de la base de sondage, nous les avons rayées de l'enquête active. Par exemple, si une directrice générale a indiqué qu'elle gérait les ressources humaines dans cinq installations (services de garde) différentes, ces installations ont été identifiées et codées de manière à ce qu'on ne communique pas avec elles pour l'enquête active, évitant ainsi le chevauchement de données.

Le nombre de questionnaires d'enquête remplis par province/territoire devait être proportionnellement représentatif du nombre de fournisseurs de services de garde qui sont détenteurs de permis dans cette province ou ce territoire. Toutefois, dans certaines régions, une plus grande proportion de questionnaires ont été remplis par rapport à d'autres régions. Nous avons donc pondéré les résultats par province et territoire pour respecter la représentation proportionnelle. Le tableau 2-1 illustre la pondération utilisée pour analyser les données provinciales et territoriales.

Tableau 2-1
Taille de l'échantillon et nombre de questionnaires remplis, par province et territoire

Province/ territoire	Ensemble ¹	Échantillon compris dans l'enquête	Questionnaires remplis	Taux de réponse brut ²	Taux de réponse valide ³	Marge d'erreur ⁴	Pondé- ration ⁵
Alberta	1 510	591	194	32,8 %	35,2 %	± 6,6 %	0,762
Colombie-Britannique	1 099	432	144	33,3 %	37,5 %	± 7,6 %	0,747
Manitoba	502	198	72	36,4 %	38,7 %	± 10,7 %	0,682
Nouveau-Brunswick	353	140	25	17,9 %	18,4 %	± 18,9 %	1,382
Terre-Neuve- et-Labrador	109	43	12	27,9 %	28,6 %	± 26,8 %	0,889
Nouvelle-Écosse	345	137	47	34,3 %	35,6 %	± 13,3 %	0,718
Territoires du Nord-Ouest	51	20	3	15,0 %	15,0 %	± 55,4 %	1,664
Nunavut	39	16	4	25,0 %	26,7 %	± 47,0 %	0,954
Ontario	3 904	1 512	316	20,9 %	24,5 %	± 5,3 %	1,209
Île-du- Prince-Édouard	110	44	13	29,5 %	31,7 %	± 25,6 %	0,828
Québec	1 825	708	121	17,1 %	18,0 %	± 8,6 %	1,476
Saskatchewan	182	70	31	44,3 %	47,0 %	± 16,1 %	0,575
Territoire du Yukon	56	23	5	21,7 %	25,0 %	± 42,2 %	1,096
Total	10 085	3 934	987	25,1 %	27,8 %	± 3,0 %	–

1. Ensemble = nombre total de fournisseurs de SÉGE détenteurs de permis (liste provinciale/territoriale).

2. Taux de réponse brut = questionnaires remplis / échantillon.

3. Taux de réponse valide = questionnaires remplis / (échantillon – numéros non actifs – numéros de télécopieur/modem – organisation qui a cessé ses activités – installation multiple).

4. Marge d'erreur fondée sur un niveau de confiance de 95 %.

5. Pondération = (nbre complété par province/territoire / nbre total complété) / (nbre ensemble par province/territoire / nbre total ensemble).

2.1.3 Entrevues individuelles avec des informatrices et informateurs clés

Des entrevues individuelles ont été réalisées avec divers intervenants, notamment :

- les représentants gouvernementaux des provinces et territoires responsables des SÉGE
- les représentants de divers modes de gouvernance (employeurs des SÉGE);
- les représentants d'établissements de formation ou de recherche;
- les représentants d'associations provinciales/territoriales et nationales de services de garde;
- les représentants d'organisations nationales autochtones;
- les représentants du Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, et du Conseil canadien des ressources humaines en camionnage (afin d'explorer l'éventail de services offerts et les enjeux RH auxquels font face ces secteurs, lesquels ont une structure similaire à celle des SÉGE et sont composés principalement de petits entrepreneurs propriétaires-exploitants ou d'organismes sans but lucratif).

Les personnes interviewées (informatrices et informateurs clés) ont été choisies notamment pour s'assurer que pouvaient se prononcer les intervenants qui n'étaient pas consultés dans le cadre des groupes-sondes mixtes (cf. plus loin).

Au total, trente entrevues ont été réalisées. Le tableau 2-2 présente le nombre d'entrevues par groupe d'intervenants.

Tableau 2-2
Nombre d'entrevues individuelles, par groupe d'intervenants

Groupe d'intervenants	Nombre d'entrevues
Représentants gouvernementaux des provinces et territoires responsables des SÉGE	12
Employeurs des SÉGE	6
Établissements de formation ou de recherche	3
Associations de services de garde	3
Conseils sectoriels	2
Syndicats	2
Organisations autochtones nationales	2
Total	30

Annexes pertinentes

Annexe A : Remerciements (contient une liste des informatrices et informateurs clés)

Annexe E : Protocole des entrevues individuelles

2.1.4 Groupes-sondes

Des groupes-sondes ont été réalisés avec des employeurs de chaque province et territoire, et d'autres avec des groupes d'intervenants variés (p. ex., des représentants d'associations de services de garde, d'établissements/maisons d'enseignement, d'organismes provinciaux responsables de l'attribution de permis, d'organisations autochtones).

Au total, quinze groupes-sondes d'employeurs se sont déroulés dans les provinces et territoires (il y en a eu deux à Montréal et Toronto, étant donné le faible taux de participation lors de la première rencontre).

Sept groupes-sondes mixtes réunissant divers groupes d'intervenants se sont déroulés dans cinq villes (comme pour les groupes-sondes d'employeurs, il y en a eu deux à Montréal et Toronto, étant donné le faible taux de participation).

Le tableau 2-3 expose où se sont déroulés les groupes-sondes, ainsi que le nombre de participants.

Tableau 2-3
Groupes-sondes : endroits où ils se sont déroulés et nombre de participants

Endroit	Employeurs	Groupes mixtes
Edmonton, AB	9	8
Vancouver, BC	9	4
Winnipeg, MB	9	--
Moncton, NB	4	--
St. John's, NL	5	--
Halifax, NS	9	3
Territoires du N.-O. ²³ , NT	6	--
Nunavut ²³ , NU	3	--
Toronto, ON	5	3
Charlottetown, PE	6	--
Montréal, QC	4	4
Saskatoon, SK	3	--
Whitehorse, YT	4	--
Total	76	22

Annexe pertinente

Annexe F : Guide d'animation des groupes-sondes

2.1.5 Visites sur le terrain

Des visites sur le terrain se sont déroulées dans six organisations/SÉGE afin d'avoir un aperçu concret de divers modes de fonctionnement. Ces visites visaient à recueillir de l'information pour les *Profils-synthèses d'employeurs et de modes de gouvernance dans les SÉGE* et à déterminer leurs différences sur le plan des ressources humaines. Des visites ont donc été effectuées dans une garderie autochtone exploitée en milieu urbain, dans une garderie universitaire, dans un centre de la petite enfance (CPE) québécois, dans une garderie municipale, dans un centre communautaire (YMCA) et dans une garderie commerciale. Outre une visite des installations, une entrevue a été réalisée avec la responsable des ressources humaines du service de garde.

Annexe pertinente

Annexe A (contient une liste des visites sur le terrain et des participants)

²³ En raison des difficultés inhérentes à la tenue de groupes-sondes dans les régions nordiques, les groupes-sondes pour les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut se sont déroulés par téléconférence.

2.2 Limites de la recherche

Les résultats présentés dans ce rapport représentent les opinions des personnes qui ont participé à la recherche et ne correspondent pas nécessairement au point de vue de toutes les personnes d'une catégorie ou d'un groupe d'intervenants donné. De plus, notre recherche comporte un certain nombre de limites qu'il faut préciser à ce moment-ci. Par exemple, toutes les données recueillies (enquête menée auprès des employeurs, entrevues individuelles et groupes-sondes) l'ont été auprès de fournisseurs de services de garde qui sont détenteurs de permis. Aussi, notre recherche s'intéresse aux besoins RH de services de garde qui ont au moins un employé. Parce que la plupart des services de garde en milieu familial ne relèvent que d'une personne, les responsables de ces services n'ont pas été incluses dans notre échantillon. Par contre, les responsables de services de garde en milieu familial du Yukon sont incluses parce que ce type de services de garde compte pour la majorité des services de garde offerts dans ce territoire et que, la plupart du temps, leurs responsables ont plus d'une employée.

Enquête menée auprès des employeurs

Nos résultats généraux sont représentatifs à l'échelle du Canada, mais il faut être prudent en ce qui concerne l'interprétation des résultats à l'échelle provinciale ou territoriale dans le cas en particulier des provinces et territoires où le nombre de questionnaires remplis n'a pas été très élevé. Nous n'avons pas le nom des fournisseurs de services de garde qui sont détenteurs de permis pour deux régions de la Colombie-Britannique (la côte de Vancouver et l'Île de Vancouver). Ainsi, l'échantillon pour cette province — indiqué à la page 14 — est inférieur au nombre véritable de services de garde qui sont détenteurs de permis en Colombie-Britannique. Le nombre de questionnaires remplis dans certaines provinces/territoires est relativement bas (p. ex., Nunavut, Yukon, Île-du-Prince-Édouard). De même, les Programmes d'aide préscolaire aux Autochtones (PAPA) sur les réserves et hors réserve devaient au départ faire partie de notre échantillon. Nous avons demandé les coordonnées des PAPA à Santé Canada, mais le comité responsable de ces programmes a refusé que ces renseignements soient rendus publics. Nous ne disposions pas du temps requis pour pousser plus loin nos démarches afin d'obtenir ces coordonnées.

Nous avons fait tous les efforts possibles pour obtenir un échantillon représentatif des employeurs des SÉGE de tout le Canada, mais il se peut que des employeurs aux prises avec d'importants problèmes RH (p. ex., pénurie de main-d'œuvre, manque de temps) n'aient pas pu participer à l'enquête.

Groupes-sondes

Quelques groupes-sondes n'ont eu qu'un faible taux de participation malgré le nombre relativement élevé de personnes qui avaient confirmé leur présence au départ (p. ex., Toronto et Montréal). Chaque groupe-sonde d'employeurs comptait au moins huit à douze participants confirmés, mais parfois seulement deux ou trois personnes se sont présentées. Idéalement, nous visions au minimum huit participants par groupe-sonde, mais ce ne fut pas toujours le cas. Cela s'explique sans doute par le fait que beaucoup d'employeurs ont une pénurie d'employées et qu'ils n'ont tout simplement pas été en mesure de s'absenter de leur travail pour participer. Ainsi, malgré tous nos efforts pour inclure de nombreux employeurs de chaque province et territoire, les renseignements recueillis auprès des groupes-sondes doivent être interprétés avec précaution.

2.3 Forme du rapport

Le *Rapport principal : Soutenir les employeurs des services éducatifs et de garde à l'enfance (SÉGE)* est divisé en six sections clés, décrites ci-après. Nous y analysons les résultats de l'analyse bibliographique, des entrevues individuelles, des groupes-sondes et de l'enquête menée auprès des employeurs.

- *Section 1 : Introduction*
- *Section 2 : Méthodologie*
- *Section 3 : Portrait des employeurs du secteur des SÉGE*
- *Section 4 : Enjeux afférents aux ressources humaines (RH)*
- *Section 5 : Pratiques en vigueur et aspects à améliorer*
- *Section 6 : Recommandations*

Section 3 : Portrait des employeurs du secteur des SÉGE

Cette section s'intéresse au premier des principaux objectifs de l'étude :

- *approfondir notre compréhension des modes de gouvernance des employeurs du secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance réglementés.*

Les résultats de l'enquête menée auprès des employeurs du secteur sont utilisés pour décrire le secteur des SÉGE et l'éventail de modèles d'employeurs dans chaque province et territoire. S'il ne faut pas prendre cette information pour une « recension » du secteur, néanmoins elle permet de dresser un portrait assez fidèle du secteur pour chaque province/territoire.

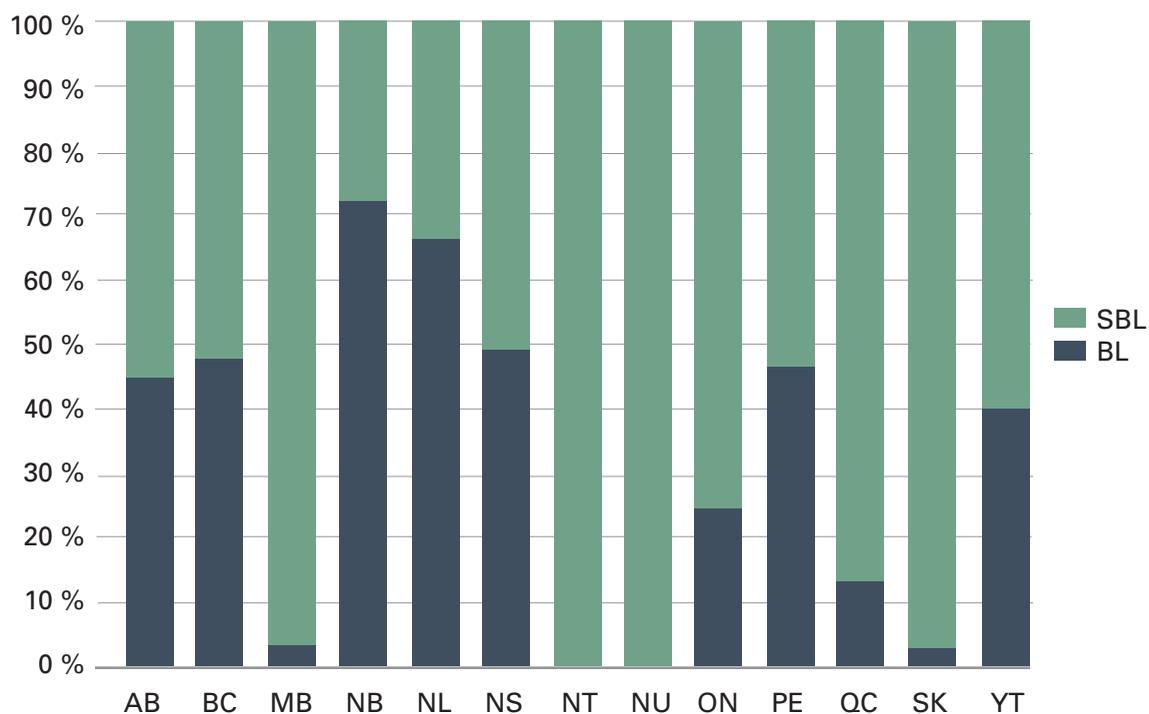
3.1 Portrait des répondants de l'enquête menée auprès des employeurs

3.1.1 Modes de gouvernance

Nous avons demandé aux répondants de l'enquête de préciser si leur organisation/service de garde était sans but lucratif (SBL) ou à but lucratif (BL). En vertu de ces deux grandes catégories, les répondants devaient alors choisir quel mode de gouvernance correspondait de plus près à leur mode de fonctionnement (cf. page 24, tableau 3-5). Il faut dire que le secteur des SÉGE est un secteur fort complexe et qu'il est difficile de déterminer à quelle catégorie distincte appartient une organisation ou un service de garde, les chevauchements étant nombreux et l'ambiguïté, élevée. Quoi qu'il en soit, parce que nous devons examiner la situation par mode de gouvernance, il fallait nécessairement créer des catégories distinctes aux fins de comparaison et d'analyse.

À l'échelle nationale, un peu moins du tiers (29,7 %) de tous les répondants (N=987) ont indiqué que leur organisation/service de garde était « à but lucratif ». Les autres, soit 70,3 %, ont indiqué que leur organisation/service de garde était « sans but lucratif ». Le graphique 3-1 illustre la proportion d'employeurs-répondants à but lucratif et sans but lucratif, par province et territoire.

Graphique 3-1
Répartition des employeurs « à but lucratif » et « sans but lucratif »
qui ont participé à l'enquête, par province et territoire



Source : Enquête menée auprès des employeurs – B5.

Le tableau 3-2 présente le pourcentage d'employeurs à but lucratif et sans but lucratif qui ont participé à l'enquête, par province et territoire (comme ci-haut). Ces résultats sont comparés à la recension des services de garde à but lucratif et sans but lucratif présentée dans *Early childhood education and care in Canada 2006*²⁴. Comme on peut le voir, les employeurs sans but lucratif à l'échelle nationale sont sous-représentés d'environ 9 % dans notre enquête (70,3 %) par rapport à la recension de *ECEC in Canada* (79,0 %). Dans notre recherche, le pourcentage d'employeurs sans but lucratif se situe à plus ou moins 3 % ou 4 % de la distribution nationale, sauf pour le Nouveau-Brunswick (-8 %), l'Île-du-Prince-Édouard (+10 %) et le Yukon (-9 %). Ainsi, bien que la recherche menée pour l'initiative Soutenir les employeurs des SÉGE ne reproduise pas avec précision la distribution des employeurs à but lucratif et sans but lucratif dans chaque province et territoire, la tendance et la distribution générales sont représentatives.

Tableau 3-2
Distribution des employeurs « à but lucratif » et « sans but lucratif »,
par province et territoire

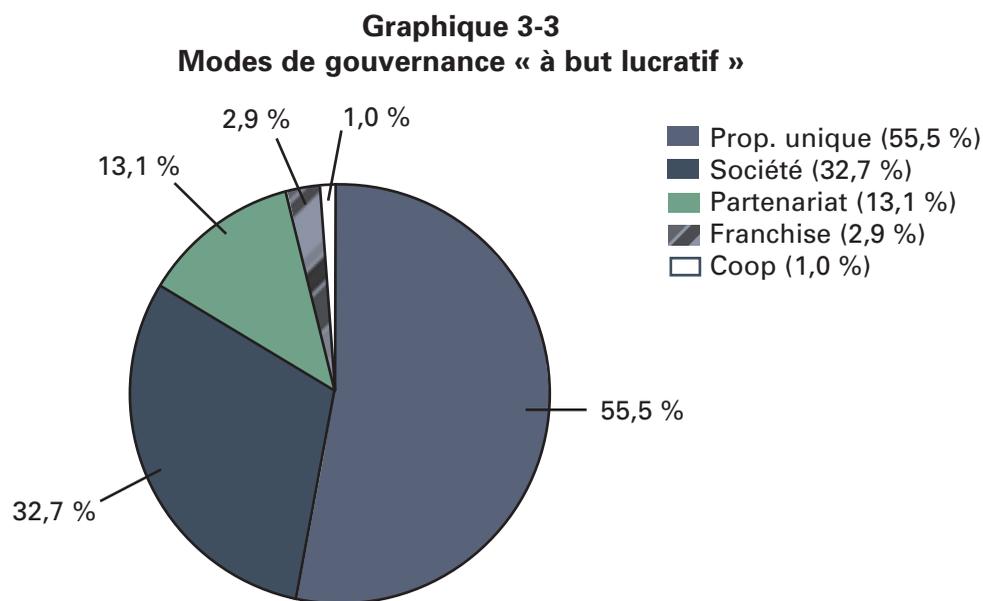
Province/territoire ¹	Recherche pour l'initiative Soutenir les employeurs des SÉGE — Répondants de l'enquête menée auprès des employeurs		ECEC in Canada – données de 2006	
	BL	SBL	BL	SBL
AB (n=148)	44,3 %	55,7 %	49,0 %	51,0 %
BC (n=108)	47,9 %	52,1 %	ND	ND
MB (n=49)	4,2 %	95,8 %	6,0 %	94,0 %
NB (n=35)	72,0 %	28,0 %	64,0 %	36,0 %
NL (n=11)	66,7 %	33,3 %	69,0 %	31,0 %
NS (n=34)	48,9 %	51,1 %	46,0 %	54,0 %
NT (n=5)	ND	100,0 %	0,0 %	100,0 %
NU (n=4)	ND	100,0 %	0,0 %	100,0 %
ON (n=382)	24,7 %	75,3 %	23,0 %	77,0 %
PE (n=11)	46,2 %	53,8 %	56,0 %	44,0 %
QC (n=179)	13,2 %	86,8 %	13,0 %	87,0 %
SK (n=18)	3,2 %	96,8 %	0,4 %	99,6 %
YT (n=5)	40,0 %	60,0 %	31,0 %	69,0 %
Total (n=987)	29,7 %	70,3 %	21,0 %	79,0 %

1. Le « n » dans cette colonne se rapporte au nombre total de répondants de l'enquête menée auprès des employeurs.
Source : Enquête menée auprès des employeurs – B5.

Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessus, le Manitoba, la Saskatchewan et le Québec comptent beaucoup plus d'organisations/services de garde « sans but lucratif » qu'« à but lucratif ». Par ailleurs, le Nouveau-Brunswick et Terre-Neuve-et-Labrador comptent proportionnellement un plus grand nombre de services de garde « à but lucratif ».

²⁴ Friendly, M., Beach, J., Ferns, C. et M. Turiano. *Early childhood education and care in Canada 2006*.
<http://www.childcarecanada.org/ECEC2006/index.html>

On le voit dans le graphique 3-3, parmi les employeurs qui ont indiqué que leur organisation/SÉGE était « à but lucratif », le pourcentage le plus élevé (55,5 %) ont déclaré qu'ils étaient propriétaires uniques. Un tiers (32,7 %) ont indiqué qu'ils étaient constitués en société. Cf. Annexe B pour la définition de chacun des modes de gouvernance « à but lucratif ».



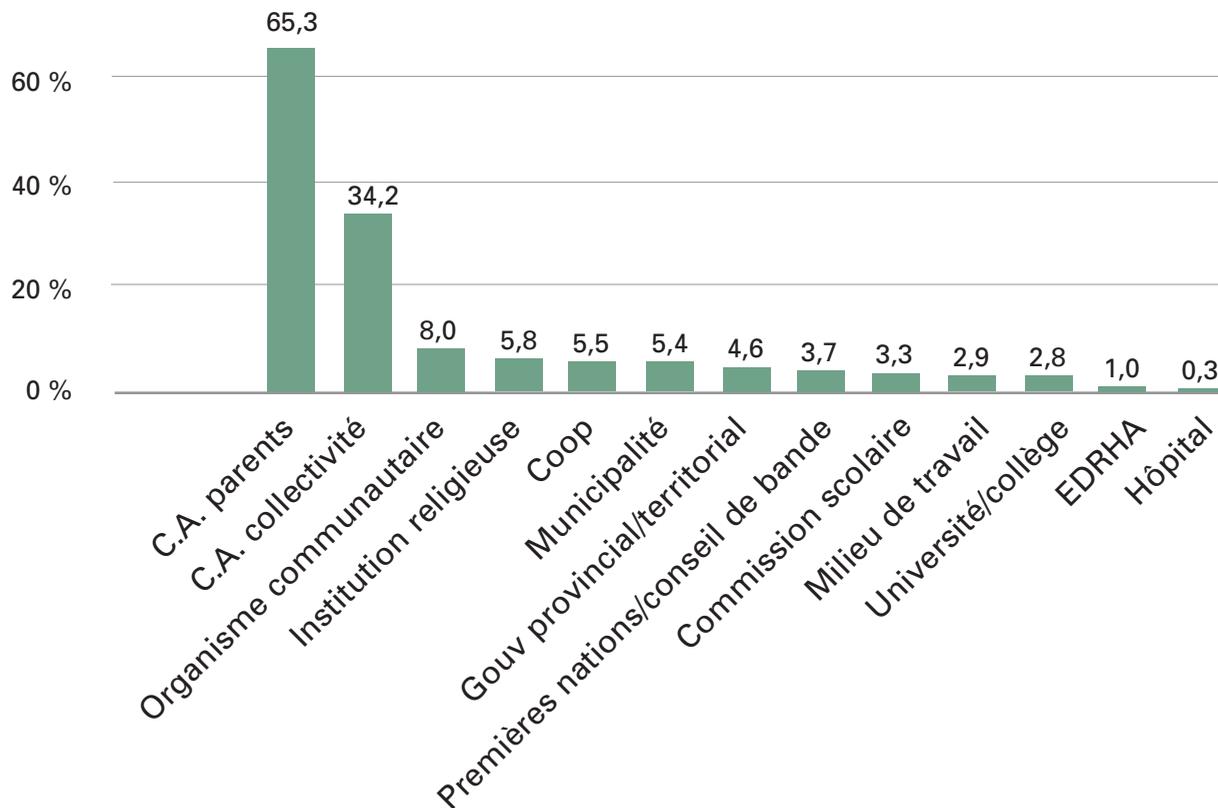
N=293

Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.

Source : Enquête menée auprès des employeurs – B6.

Comme l'illustre le graphique 3-4, la majorité des employeurs qui se sont dits « sans but lucratif » ont indiqué que leur organisation/SÉGE était à tout le moins en partie administré par un conseil d'administration formé de parents (65,3 %) ou de membres de la collectivité (34,2 %). Les répondants pouvaient choisir autant de catégories que nécessaire; ainsi, les catégories présentées ci-après ne sont pas absolument exclusives. Cf. Annexe B pour la définition de chacun des modes de gouvernance « sans but lucratif ».

Graphique 3-4
Modes de gouvernance « sans but lucratif »



Note : EDRHA - Entente de développement des ressources humaines autochtones.

N=694

Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.

Source : Enquête menée auprès des employeurs – B7.

Un des objectifs de cette recherche était de déterminer la distribution des divers modes de gouvernance par province et territoire (cf. *Rapport schématique provincial/territorial*). Le graphique 3-1 présente la distribution générale des employeurs à but lucratif et sans but lucratif par province et territoire. Toutefois, dans le but d'analyser en profondeur les forces et les faiblesses potentielles de chacun des modes de gouvernance, nous avons regroupé les employeurs en fonction des différentes catégories présentées précédemment (tableaux 3-2 et 3-3) puis, en nous fondant sur des définitions existantes des modes de gouvernance en SÉGE et sur nos entrevues individuelles, nos groupes-sondes et les réponses de l'enquête, nous avons créé au total sept catégories/groupes de modes de gouvernance.

Les employeurs dits « sans but lucratif » pouvaient choisir à même une liste de plusieurs catégories celles qui correspondaient le mieux à leur mode de gouvernance. Il faut préciser que les modes de gouvernance des catégories 2 à 7, présentés dans le tableau 3-5, s'inscrivent tous sous la rubrique générale « sans but lucratif » parce que lorsqu'un employeur choisissait plusieurs catégories (ou groupes), la catégorie la plus « exclusive » était retenue comme étant son mode de gouvernance « principal » afin de pouvoir faire des comparaisons entre groupes. Par exemple, les organismes communautaires, les institutions religieuses, les conseils de bande autochtones et les milieux de travail/entreprises privées (qui ont tous spécifié être « sans but lucratif ») ont souvent indiqué qu'ils avaient un conseil d'administration formé de parents ou de membres de la collectivité. Au lieu de regrouper toutes ces organisations sous l'étiquette « administrée par un conseil d'administration formé de parents », la catégorie plus exclusive (p. ex., organisme communautaire ou milieu de travail/entreprise privée) a été choisie.

Chacun des modes de gouvernance est présenté dans le tableau 3-5 et ce sont ces catégories/groupes qui seront utilisés tout au long du rapport principal pour analyser les résultats de l'enquête.

Tableau 3-5
Catégories/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

Le tableau 3-6a présente la distribution des catégories/groupes de modes de gouvernance à l'intérieur de chaque province et territoire. L'information est présentée de manière à ce que le total de chaque rangée donne 100 %. Dans ce tableau, c'est à l'intérieur même de chaque province et territoire que devraient se faire les comparaisons pour déterminer la distribution des divers modes de gouvernance.

Selon les répondants de l'enquête, en Alberta, on compte proportionnellement plus d'organisations des catégories « commercial/privé » (44,3 %) et « dirigé par un C.A. » (34,5 %). En Colombie-Britannique, on retrouve aussi plus d'organisations des catégories « commercial/privé » (47,9 %) et « dirigé par un C.A. » (24,3 %).

Le mode de gouvernance « dirigé par un C.A. » est le plus répandu au Manitoba et au Québec (respectivement 70,8 % et 81,0 %), tandis que le mode de gouvernance « commercial/privé » est le plus répandu au Nouveau-Brunswick (72,0 %), à Terre-Neuve-et-Labrador (66,7 %), en Nouvelle-Écosse (48,9 %) et à l'Île-du-Prince-Édouard (46,2 %). Les SÉGE dans le Nord sont la plupart du temps dirigés par un conseil d'administration (66,7 % pour les Territoires du Nord-Ouest, 75,0 % pour le Nunavut et 40,0 % pour le Yukon). Le Yukon et les Territoires du Nord-Ouest ont des proportions relativement élevées de SÉGE dirigés par des organisations autochtones (respectivement 20,0 % et 33,3 %). Le mode de gouvernance d'un peu moins de la moitié de tous les SÉGE sondés en Ontario est de la catégorie « dirigé par un C.A. » (46,5 %).

Tableau 3-6a
Distribution des modes de gouvernance à l'intérieur de chaque province et territoire

Province/ territoire	Commercial/ privé	Sans but lucratif						Total
		Dirigé par un C.A.	Autoch- tone	Organisme communautaire	Milieu de tra- vail/ entreprise privée	Maison d'enseigne- ment/ hôpital	Gouvernement/ municipalité	
AB (n=148)	44,3 %	34,5 %	2,6 %	9,8 %	2,1 %	2,1 %	4,6 %	100 %
BC (n=108)	47,9 %	24,3 %	6,9 %	16,0 %	0,7 %	2,1 %	2,1 %	100 %
MB (n=49)	4,2 %	70,8 %	--	4,2 %	--	4,2 %	16,7 %	100 %
NB (n=35)	72,0 %	16,0 %	--	12,0 %	--	--	--	100 %
NL (n=11)	66,7 %	16,7 %	--	8,3 %	--	8,3 %	--	100 %
NS (n=34)	48,9 %	34,0 %	2,1 %	8,5 %	--	4,3 %	2,1 %	100 %
NT (n=5)	--	66,7 %	33,3 %	--	--	--	--	100 %
NU (n=4)	--	75,0 %	--	--	--	25,0 %	--	100 %
ON (n=382)	24,7 %	46,5 %	2,5 %	11,7 %	2,8 %	5,4 %	6,3 %	100 %
PE (n=11)	46,2 %	38,5 %	--	--	7,7 %	--	7,7 %	100 %
QC (n=179)	13,2 %	81,0 %	--	0,8 %	1,7 %	--	3,3 %	100 %
SK (n=18)	3,2 %	74,2 %	--	6,5 %	--	6,5 %	9,7 %	100 %
YK (n=5)	40,0 %	40,0 %	20,0 %	--	--	--	--	100 %
Total (N=987)	29,7 %	48,5 %	2,5 %	9,0 %	1,9 %	3,3 %	5,1 %	100 %

Le tableau 3-6b présente la distribution des catégories/groupes de modes de gouvernance dans chaque province et territoire. Les résultats sont présentés de manière à ce que les colonnes totalisent 100 %. Ainsi, les données sont une indication de la distribution de chaque mode de gouvernance par province et territoire. Il faut être prudent dans l'interprétation de ces pourcentages, car un nombre relativement plus élevé de questionnaires d'enquête ont été remplis en Ontario, en Alberta, au Québec et en Colombie-Britannique. Il reste que les résultats donnent quand même une indication de la répartition de chaque mode de gouvernance à l'échelle du Canada.

Tableau 3-6b
Distribution des modes de gouvernance à l'échelle nationale

Province/ territoire	Commercial/ privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autoch- tone (n=24)	Organisme communautaire (n=89)	Milieu de tra- vail/ entreprise privée (n=18)	Maison d'enseigne- ment/hôpital (n=32)	Gouvernement/ municipalité (n=51)	
AB	22,3 %	10,7 %	15,6 %	16,3 %	16,5 %	9,4 %	13,5 %	15,0 %
BC	17,6 %	5,5 %	30,6 %	19,3 %	4,0 %	6,9 %	4,4 %	10,9 %
MB	0,7 %	7,3 %	--	2,3 %	--	6,3 %	16,2 %	5,0 %
NB	8,5 %	1,2 %	--	4,7 %	8,5 %	1,2 %	--	4,7 %
NL	2,4 %	0,4 %	--	1,0 %	--	2,8 %	--	1,1 %
NS	5,6 %	2,4 %	2,9 %	3,2 %	--	4,4 %	1,4 %	3,4 %
NT	--	0,7 %	6,8 %	--	--	--	--	0,5 %
NU	--	0,6 %	--	--	--	3,0 %	--	0,4 %
ON	32,2 %	37,1 %	39,6 %	50,3 %	59,0 %	63,6 %	47,8 %	38,7 %
PE	1,7 %	0,9 %	--	--	4,5 %	--	1,6 %	1,1 %
QC	8,1 %	30,2 %	--	1,7 %	16,0 %	--	11,7 %	18,1 %
SK	0,2 %	2,8 %	--	1,3 %	--	3,6 %	3,4 %	1,8 %
YK	0,7 %	0,5 %	4,5 %	--	--	--	--	0,6 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

3.1.2 Rôle de l'employeur

À partir d'une liste de tâches afférentes aux ressources humaines, nous avons demandé aux répondants de l'enquête (N=987) d'indiquer les volets dont ils avaient la responsabilité au sein de leur organisation. Sachant que les employeurs assument souvent d'autres tâches que la gestion des RH, nous avons posé cette question pour nous assurer que la personne répondant à l'enquête était effectivement, à tout le moins en partie, responsable de la gestion des RH.

Presque tous les répondants ont indiqué qu'ils étaient chargés de l'évaluation du rendement du personnel (93,1 %) et de l'embauche (93,0 %). La majorité étaient responsables de la planification et de l'élaboration de la formation du personnel (85,8 %) et de l'organisation des activités de perfectionnement (81,8 %). Les trois quarts (75,4 %) étaient chargés d'élaborer les politiques et procédures RH et un peu moins des deux tiers (63,8 %), de fixer la rémunération, les avantages sociaux et les conditions de travail du personnel.

Le tableau 3-7 présente les responsabilités RH des employeurs en fonction des divers modes de gouvernance. À noter que les répondants des garderies de la catégorie « commercial/privé » étaient plus susceptibles de fixer la rémunération et les conditions de travail du personnel (82,2 %) que ceux des autres catégories. En contrepartie, les répondants des organisations autochtones et des maisons d'enseignement/hôpitaux étaient moins susceptibles que les autres d'assumer cette tâche (respectivement 41,2 % et 35,5 %).

Un autre point à souligner : les répondants des catégories « organisation autochtone » (42,7 %), « maison d'enseignement/hôpital » (52,2 %) et « gouvernement/municipalité » (53,3 %) étaient moins susceptibles que les autres d'être chargés d'établir les politiques et les procédures RH — ce qui peut indiquer que, souvent, les personnes qui ont la responsabilité des politiques RH dans ces catégories/groupes de modes de gouvernance ne font pas partie du secteur des SÉGE.

Tableau 3-7
Responsabilités en matière de ressources humaines, par mode de gouvernance

Responsabilité	Commercial/ privé (n=293)	Sans but lucratif					
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autoch- tone (n=24)	Organisme com- munautaire (n=89)	Milieu de travail/ entreprise privée (n=18)	Maison d'enseigne- ment/hôpital (n=32)	Gouvernement/ municipalité (n=51)
Fixer la rémunération, les avantages sociaux et les conditions de travail du personnel	82,2 %	58,4 %	41,2 %	54,0 %	67,2 %	35,5 %	53,5 %
Embaucher le personnel	93,9 %	93,4 %	90,6 %	89,0 %	100,0 %	89,6 %	91,3 %
Évaluer le rendement	90,9 %	93,7 %	92,4 %	98,3 %	100,0 %	100,0 %	84,6 %
Planifier et élaborer la formation du personnel	85,6 %	85,9 %	90,1 %	87,4 %	100,0 %	77,4 %	81,4 %
Organiser des activités de perfectionnement du personnel	82,0 %	80,8 %	88,9 %	82,9 %	82,9 %	84,1 %	82,4 %
Établir les politiques et procédures RH	82,5 %	78,2 %	42,7 %	67,3 %	72,1 %	52,2 %	53,3 %

Source : Enquête menée auprès des employeurs – A3.

3.1.3 Taille de l'employeur

Nombre d'installations (sites)

Les répondants de l'enquête étaient en moyenne responsables de 3,37 installations ou sites. La majorité étaient responsables d'une installation (71,0 %) ou de deux (13,5 %). Un plus faible pourcentage étaient responsables de trois installations (5,0 %), de quatre (1,5 %) ou de cinq (1,9 %). Le reste des répondants, soit 7,1 %, étaient responsables de six installations ou plus, l'écart étant de six à cent soixante-quinze (175) installations.

Le tableau 3-8 présente le nombre d'installations par mode de gouvernance. Les organisations gouvernementales et communautaires étaient plus susceptibles que les autres modes de gouvernance d'avoir six installations ou plus (respectivement 11,7 % et 11,5 %). Par contre, les employeurs des catégories « organisme communautaire » (moyenne = 6,93 installations) et « milieu de travail/entreprise privée » (moyenne = 5,72 installations) avaient en moyenne le plus grand nombre d'installations sous leur responsabilité.

Tableau 3-8
Nombre d'installations (sites), par mode de gouvernance

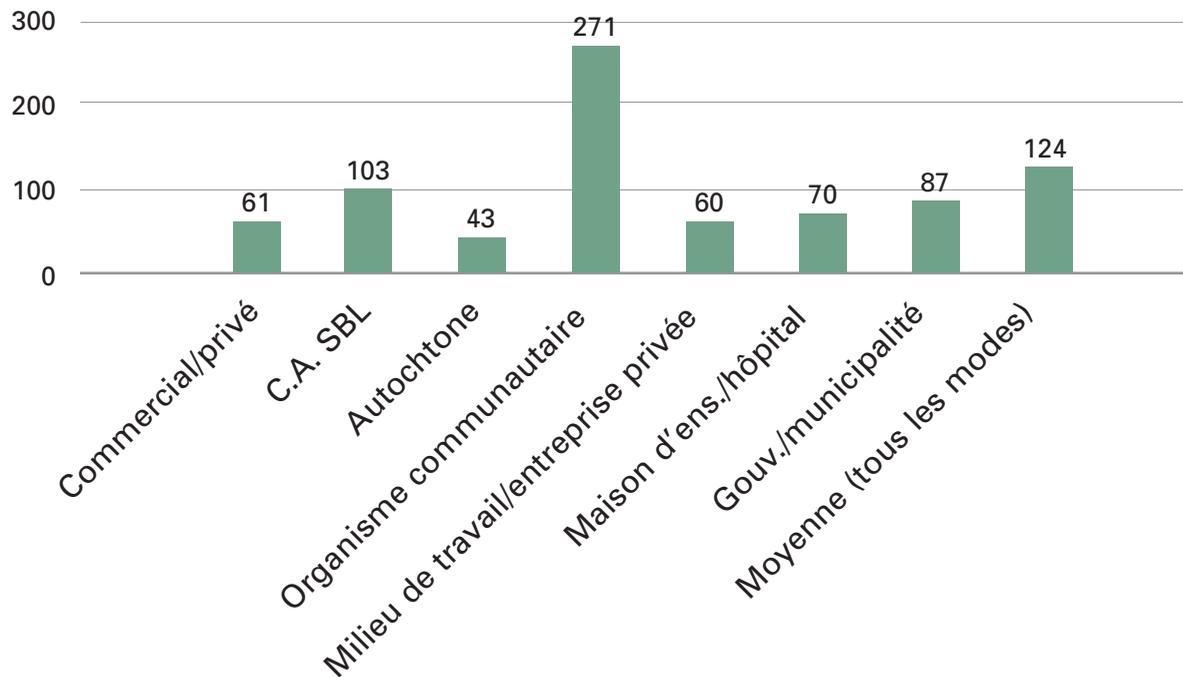
Nombre d'installations	Commercial/privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autochtone (n=24)	Organisme communautaire (n=89)	Milieu de travail/entreprise privée (n=18)	Maison d'enseignement/hôpital (n=32)	Gouvernement/municipalité (n=51)	
1 inst.	80,1 %	66,0 %	73,0 %	63,8 %	87,9 %	83,9 %	63,7 %	71,0 %
2 inst.	10,6 %	16,7 %	6,1 %	13,7 %	--	8,6 %	11,1 %	13,5 %
3 inst.	3,8 %	5,9 %	8,1 %	3,0 %	4,1 %	3,7 %	7,2 %	5,0 %
4 inst.	0,7 %	1,8 %	4,9 %	1,4 %	--	--	3,9 %	1,5 %
5 inst.	0,3 %	2,1 %	--	6,6 %	--	3,7 %	2,4 %	1,9 %
6 inst. ou plus	4,5 %	7,5 %	7,9 %	11,5 %	8,0 %	0,1 %	11,7 %	7,1 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Moyenne	3,41	2,80	2,09	6,93	5,72	1,31	3,41	3,37

Source : Enquête menée auprès des employeurs – B1.

Nombre de places sous permis

Nous avons demandé aux répondants combien de places autorisées (sous permis) comptait l'ensemble des installations sous leur responsabilité, y compris toutes les places à temps plein, à temps partiel et à horaire prolongé, pour les enfants âgés de zéro à douze ans. En moyenne, ils géraient les ressources humaines pour 124,41 places autorisées. À l'échelle nationale, la majorité des répondants (64,6 %) géraient de vingt-six à cent places. Le graphique 3-9 présente le nombre moyen de places en SÉGE par mode de gouvernance.

Graphique 3-9
Nombre de places autorisées, par mode de gouvernance



Source : Enquête menée auprès des employeurs – B2.

Note : Chiffres arrondis.

En moyenne, ces employeurs géraient 42,54 places autorisées. En comparant les garderies autochtones aux autres modes de gouvernance, nous constatons qu'une proportion élevée de celles-ci avaient vingt-cinq places ou moins (40,9 %). Il ne faut pas s'en étonner toutefois puisque ces garderies ne comptaient habituellement qu'une seule installation. Les organismes communautaires étaient ceux qui avaient la plus grande capacité d'accueil, soit une moyenne de 270,52 places. Une fois de plus, ce résultat n'est pas étonnant étant donné que les organismes communautaires étaient les organisations qui géraient le plus grand nombre d'installations sous une même autorité. Ces résultats donnent à penser que les personnes affectées à la gestion des RH dans les organismes communautaires étaient plus susceptibles de superviser plusieurs installations comptant un nombre relativement élevé de places autorisées. Le tableau 3-10 donne la distribution des places en SÉGE au pays et par mode de gouvernance.

Tableau 3-10
Nombre de places autorisées, par mode de gouvernance

Nombre de places	Commercial/ privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autoch- tone (n=24)	Organisme communautaire (n=89)	Milieu de tra- vail/ entreprise privée (n=18)	Maison d'enseigne- ment/hôpital (n=32)	Gouvernement/ municipalité (n=51)	
25 ou moins	26,8 %	10,4 %	40,9 %	21,1 %	23,7 %	19,6 %	10,0 %	17,6 %
26-50	29,9 %	24,4 %	26,0 %	22,3 %	23,8 %	27,8 %	22,5 %	25,9 %
51-75	16,4 %	26,4 %	22,2 %	12,6 %	12,1 %	21,2 %	28,8 %	21,8 %
76-100	14,9 %	18,2 %	8,0 %	20,5 %	29,7 %	6,0 %	15,7 %	16,9 %
>100	11,9 %	20,6 %	2,9 %	23,5 %	10,7 %	25,5 %	23,0 %	17,9 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Moyenne	61,23	102,61	42,54	270,52	60,10	70,46	86,68	124,41

Source : Enquête menée auprès des employeurs – B2.

Le tableau 3-11 montre qu'une vaste majorité de répondants offraient des places en SÉGE uniquement à des enfants âgés de moins de six ans (52,5 %) ou à des groupes d'âge variés, soit de zéro à douze ans (43,9 %). Il y avait très peu d'employeurs (3,6 %) qui n'offraient que des services de garde scolaires, c.-à-d. uniquement destinés à des enfants âgés de six à douze ans.

Tableau 3-11
Groupes d'âge, par mode de gouvernance

Groupe d'âge	Commercial/ privé (n=291)	Sans but lucratif						Total (N=980)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autoch- tone (n=24)	Organisme communautaire (n=89)	Milieu de tra- vail/ entreprise privée (n=18)	Maison d'enseigne- ment/hôpital (n=32)	Gouvernement/ municipalité (n=51)	
0-5 ans seulement	47,4 %	56,5 %	56,0 %	49,9 %	77,1 %	45,5 %	42,9 %	52,5 %
6-12 ans seulement	3,9 %	3,3 %	--	5,7 %	--	4,5 %	3,1 %	3,6 %
0-12 ans	48,7 %	40,2 %	44,0 %	44,4 %	22,9 %	49,9 %	54,0 %	43,9 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

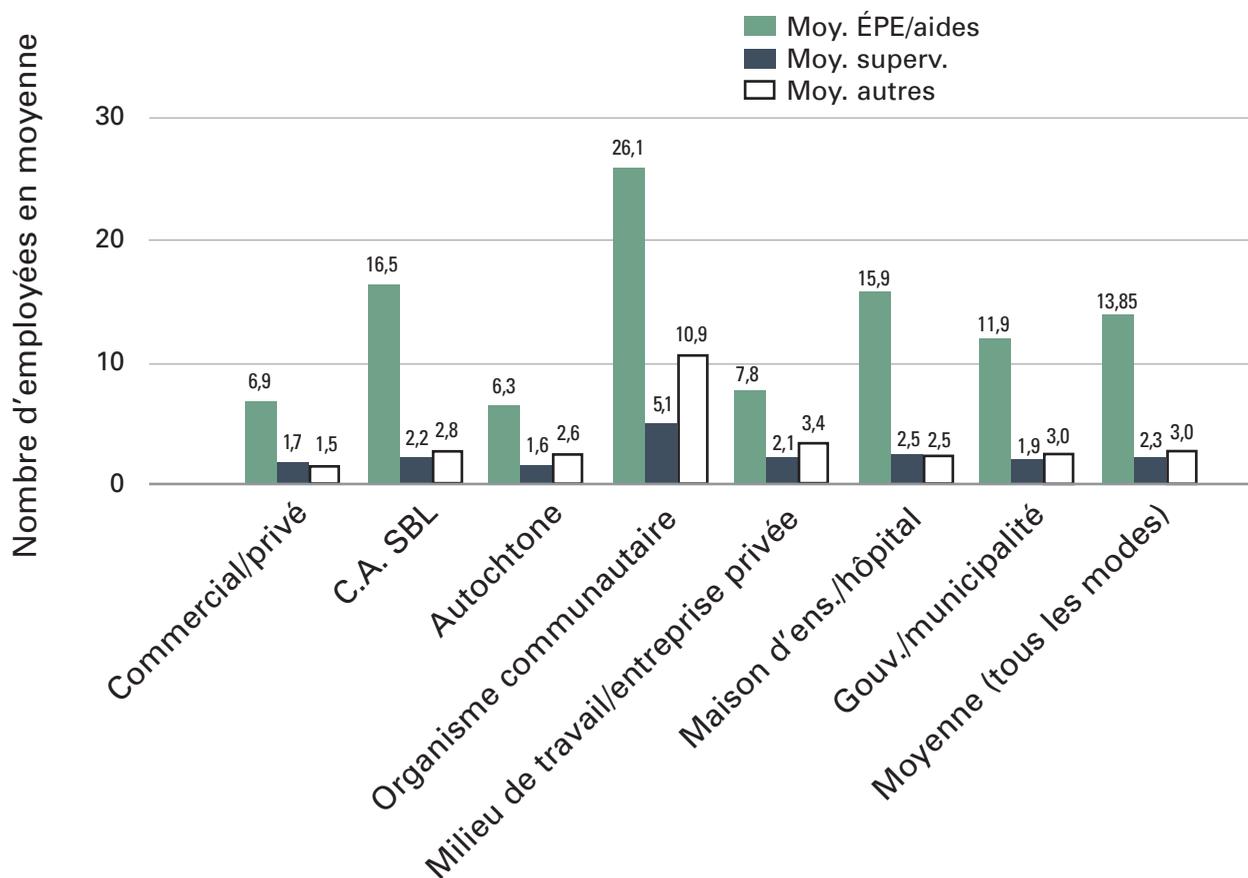
Source : Enquête menée auprès des employeurs – B2.

Note : Sept répondants n'ont pas répondu à cette question, d'où le nombre total de réponses de 980.

Nombre d'employées

Nous avons demandé aux répondants d'indiquer la taille de leurs effectifs et de préciser combien d'éducatrices à la petite enfance (ÉPE) et d'aides-éducatrices (aides) travaillaient pour eux, combien d'employées étaient affectées à la supervision et combien d'autres employées étaient affectées à la prestation des services de garde (p. ex., personnel de soutien). Le graphique 3-12 résume leurs réponses par mode de gouvernance.

Graphique 3-12
Éducatrices/aides-éducatrices, personnel de supervision et autres employées,
par mode de gouvernance



Presque tous les répondants (95,4 %) embauchaient au moins une éducatrice à la petite enfance ou aide-éducatrice. Les répondants embauchaient en moyenne un peu moins de quatorze personnes (13,85) dans les différentes installations sous leur responsabilité. La plus grande partie des répondants avaient entre une et dix éducatrices/aides-éducatrices (58,8 %), 22,6 % en avaient onze à vingt, et 13,9 % en avaient vingt et une ou plus (cf. le tableau 3-13 pour la distribution).

Tableau 3-13
Nombre d'éducatrices et d'aides-éducatrices, par mode de gouvernance

Nombre d'éducatrices/ aides- éducatrices	Commercial/ privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autoch- tone (n=24)	Organisme communautaire (n=89)	Milieu de tra- vail/ entreprise privée (n=18)	Maison d'enseigne- ment/hôpital (n=32)	Gouvernement/ municipalité (n=51)	
Zéro²⁵	10,3 %	2,3 %	--	2,5 %	--	2,4 %	3,1 %	4,6 %
1-5	47,3 %	26,0 %	60,6 %	38,0 %	41,3 %	28,4 %	27,5 %	34,7 %
6-10	22,6 %	25,1 %	27,1 %	23,3 %	29,4 %	23,3 %	21,6 %	24,1 %
11-15	10,9 %	18,6 %	9,3 %	12,3 %	13,1 %	22,6 %	22,9 %	15,7 %
16-20	4,1 %	7,8 %	--	8,3 %	16,3 %	9,7 %	10,9 %	6,9 %
21-30	2,5 %	11,0 %	2,9 %	3,0 %	--	9,8 %	9,2 %	7,2 %
>30	2,4 %	9,2 %	--	12,6 %	--	3,7 %	4,8 %	6,7 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Moyenne	6,90	16,52	6,33	26,09	7,77	15,86	11,88	13,85

Source : Enquête menée auprès des employeurs – B3a.

L'analyse par mode de gouvernance révèle que les organisations de type commerciale/privé étaient les plus susceptibles de ne pas engager d'éducatrices à la petite enfance et d'aides-éducatrices (10,3 %). Les organisations autochtones engageaient en moyenne 6,33 éducatrices/aides-éducatrices, et un peu plus de la moitié de toutes les organisations autochtones sondées (60,6 %) embauchaient d'une à cinq éducatrices/aides-éducatrices. Comme on pouvait s'y attendre, les organismes communautaires embauchaient, en moyenne, le nombre le plus élevé d'éducatrices/aides-éducatrices (26,09) et ils étaient les plus susceptibles (12,6 %) d'en engager plus d'une trentaine.

²⁵ Les répondants ont dit qu'ils n'embauchaient pas d'éducatrices ou d'aides-éducatrices à la petite enfance, ce qui laisse entendre qu'aucune de leurs employées n'avait de diplôme en éducation à la petite enfance.

Les répondants avaient en moyenne beaucoup moins d'employées affectées à la supervision que d'éducatrices ou d'aides-éducatrices (2,29 contre 13,85). On voit dans le tableau 3-14 que 12,2 % de tous les répondants (N=987) n'avaient pas d'employées affectées à la supervision et que les organisations commerciales/privées étaient légèrement plus susceptibles que les autres (15,2 %) d'être dans cette situation. Environ la moitié de tous les répondants (48,3 %) embauchaient une personne à la supervision et 20,7 %, deux personnes.

Tableau 3-14
Nombre d'employées affectées à la supervision, par mode de gouvernance

Nombre d'employées affectées à la supervision	Commercial/privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autochtone (n=24)	Organisme communautaire (n=89)	Milieu de travail/entreprise privée (n=18)	Maison d'enseignement/hôpital (n=32)	Gouvernement/municipalité (n=51)	
Zéro	15,2 %	12,7 %	--	8,6 %	6,6 %	11,0 %	6,1 %	12,2 %
1	51,2 %	45,7 %	63,7 %	47,8 %	48,9 %	51,9 %	46,8 %	48,3 %
2	19,7 %	20,8 %	25,3 %	17,7 %	23,2 %	17,7 %	28,4 %	20,7 %
3	6,6 %	8,8 %	4,9 %	7,1 %	4,1 %	9,8 %	5,8 %	7,7 %
4	1,0 %	2,8 %	3,1 %	7,4 %	6,6 %	2,1 %	6,7 %	2,9 %
5	1,5 %	3,3 %	--	3,6 %	4,1 %	3,7 %	2,4 %	2,7 %
>5	4,7 %	6,0 %	2,9 %	7,8 %	6,6 %	3,7 %	3,7 %	5,5 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Moyenne	1,70	2,19	1,62	5,10	2,13	2,52	1,89	2,29

Source : Enquête menée auprès des employeurs – B3a.

Les répondants avaient, en moyenne, trois (3,16) employées de plus affectées à la prestation des services de garde (p. ex., personnel de soutien, personnel administratif). Comme on peut le voir dans le tableau 3-15, un cinquième (20,5 %) des répondants n'avaient pas d'employées additionnelles et les organisations commerciales/privées étaient celles qui en avaient en moyenne le moins grand nombre, soit 1,53. Les maisons d'enseignement/hôpitaux (29,9 %) et les organisations commerciales/privées (26,9 %) étaient les plus susceptibles de ne pas engager de personnel additionnel. Les organismes communautaires (19,1 %) et les organismes publics (15,6 %) étaient plus susceptibles que les autres d'engager plus de cinq personnes additionnelles pour des tâches afférentes à la prestation des services de garde.

Tableau 3-15
Nombre d'employées additionnelles, par mode de gouvernance

Nombre d'employées additionnelles	Commercial/privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autochtone (n=24)	Organisme communautaire (n=89)	Milieu de travail/entreprise privée (n=18)	Maison d'enseignement/hôpital (n=32)	Gouvernement/municipalité (n=51)	
Zéro	26,9 %	19,0 %	3,1 %	11,8 %	19,7 %	29,9 %	16,0 %	20,5 %
1	38,8 %	26,2 %	25,5 %	25,8 %	21,3 %	29,4 %	19,1 %	29,5 %
2	17,7 %	18,1 %	31,4 %	19,7 %	18,7 %	10,7 %	31,0 %	18,9 %
3	6,9 %	12,1 %	16,0 %	9,0 %	15,2 %	3,9 %	7,7 %	10,0 %
4	4,5 %	10,0 %	4,9 %	6,6 %	14,5 %	7,5 %	6,8 %	7,7 %
5	0,8 %	3,6 %	13,0 %	8,0 %	--	7,5 %	3,9 %	3,4 %
>5	4,4 %	11,0 %	6,1 %	19,1 %	10,7 %	11,2 %	15,6 %	9,9 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Moyenne	1,53	2,80	2,61	10,90	3,43	2,53	2,97	3,16

Source : Enquête menée auprès des employeurs – B3a.

Budget d'exploitation

Outre leur capacité d'accueil (nombre de places autorisées) et le nombre de personnes qui travaillent pour eux, l'importance du budget d'exploitation des employeurs est une façon de déterminer leur taille. Près d'un tiers des employeurs sondés ont indiqué que leur budget d'exploitation annuel était inférieur à 250 000 dollars. Une minorité seulement de répondants avaient un budget d'exploitation annuel d'un à trois millions de dollars (10,2 %) et une infime quantité avaient un budget supérieur à trois millions de dollars (2,7 %). Seules les organisations des catégories « dirigé par un C.A. » et « organisme communautaire » avaient des budgets dépassant les cinq millions de dollars. Parmi les employeurs sondés, 19,8 % ont refusé de préciser quel était leur budget d'exploitation annuel et 2,5 % ne le savaient pas.

Se reporter au graphique 3-16 et au tableau 3-17 pour plus de détails.

Graphique 3-16
Budget d'exploitation annuel

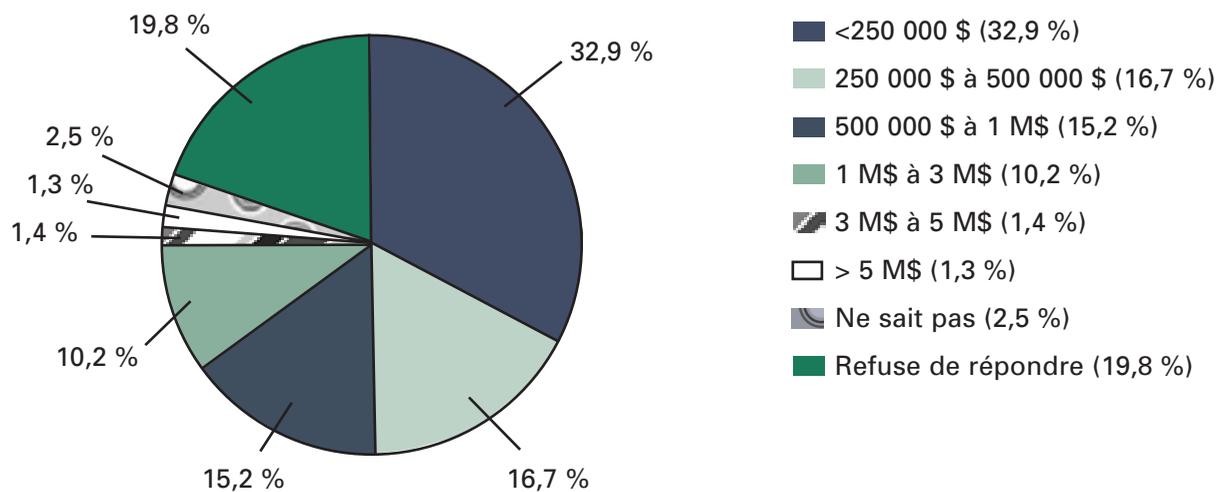


Tableau 3-17
Budget d'exploitation annuel, par mode de gouvernance

Budget d'exploitation annuel	Commercial/privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autochtone (n=24)	Organisme communautaire (n=89)	Milieu de travail/entreprise privée (n=18)	Maison d'enseignement/hôpital (n=32)	Gouvernement/municipalité (n=51)	
< 250 000 \$	49,3 %	24,9 %	41,5 %	27,2 %	30,3 %	23,1 %	27,3 %	32,9 %
250 000 \$ à 500 000 \$	13,2 %	15,2 %	22,2 %	21,2 %	22,8 %	29,7 %	30,4 %	16,7 %
500 000 \$ à 1 million \$	4,8 %	21,0 %	23,9 %	14,4 %	4,1 %	16,0 %	21,5 %	15,2 %
1 à 3 millions \$	1,4 %	16,4 %	--	6,6 %	14,5 %	15,9 %	7,2 %	10,2 %
3 à 5 millions \$	0,5 %	1,8 %	--	1,4 %	--	3,7 %	2,4 %	1,4 %
> 5 millions \$	--	2,1 %	--	2,7 %	--	--	--	1,3 %
Ne sait pas	2,7 %	2,1 %	3,1 %	5,3 %	--	--	2,4 %	2,5 %
Refuse de répondre	28,0 %	16,4 %	9,3 %	21,2 %	28,3 %	11,6 %	8,8 %	19,8 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Enquête menée auprès des employeurs – B4.

Section 4 : Enjeux afférents aux ressources humaines (RH)

La section 4 présente les principaux enjeux reliés aux ressources humaines (RH) identifiés en cours de recherche, y compris les enjeux soulevés dans l'analyse documentaire, lors des entrevues individuelles et des groupes-sondes, et dans l'enquête menée auprès des employeurs. Cette section portera sur le deuxième des principaux objectifs de cette étude :

- *documenter les besoins en matière de ressources humaines (RH) des employeurs/SÉGE de différents milieux de garde et contextes réglementaires.*

Nous l'avons dit dans la section précédente : le secteur des SÉGE est très complexe. De village en village, de ville en ville et de région en région, les modes de fonctionnement et de gouvernance des services de garde varient grandement. Néanmoins, en dépit des nombreuses différences entre les fournisseurs de SÉGE au pays, les employeurs de toutes les provinces et tous les territoires font face à des problèmes communs. Par conséquent, les sections suivantes touchent aux problèmes et enjeux qu'ont en commun les employeurs du secteur des SÉGE dans leur ensemble, tout en soulignant, lorsqu'il y a lieu, les principales différences régionales.

4.1 Enjeux RH, selon l'analyse bibliographique

Dans le cadre de l'analyse bibliographique, plusieurs enjeux RH des employeurs du secteur des SÉGE ont été répertoriés et examinés. Nous en avons fait la synthèse et ils servent de cadre aux résultats de notre recherche. Pour une analyse plus approfondie de ces enjeux, le lecteur peut consulter le rapport complémentaire intitulé *Analyse bibliographique*.

Avant d'aborder certains de ces enjeux RH, il faut mentionner qu'une des difficultés auxquelles font face les employeurs du secteur est que, jusqu'à tout récemment, le rôle de « gestionnaire » d'un service de garde n'avait pas été clairement défini. Ce n'est qu'en août 2006 que la première *Norme professionnelle des gestionnaires en service de garde* a été élaborée, précisant avec clarté les tâches et les connaissances requises des directrices, des gestionnaires et des administratrices œuvrant dans le secteur des SÉGE. Il faut également mentionner que pour l'essentiel la formation offerte dans le secteur touche à l'éducation à la petite enfance et s'adresse aux praticiennes et praticiens. Il existe bien peu de formation visant spécialement les gestionnaires. Alors que beaucoup de gestionnaires ont accédé à leurs fonctions actuelles parce qu'elles étaient d'excellentes praticiennes, elles n'avaient pas nécessairement le bagage scolaire ou l'expérience d'un « employeur » ou d'un gestionnaire²⁶. Par conséquent, dans bien des cas, les problèmes auxquels font face les employeurs sont accentués par un certain manque de connaissances en gestion des RH ou un certain manque d'expérience.

4.1.1 Recrutement et rétention

L'analyse de la documentation sur les enjeux RH a permis de dégager dix problèmes majeurs auxquels font face les employeurs du secteur, le plus fréquent de ceux-ci étant le recrutement et la rétention d'employées qualifiées. Il était manifeste dans tous les ouvrages consultés que le recrutement et la rétention du personnel étaient un enjeu qui chevauchait la plupart sinon tous les autres problèmes auxquels fait face le secteur. Ainsi, même si le recrutement et la rétention d'employées qualifiées constituent de toute évidence un problème majeur, il nous semble plus opportun d'aborder la question par le biais d'autres facteurs contributifs ayant aussi une incidence sur les employeurs.

²⁶ CSRHSGE. *Stratégie de sensibilisation à la carrière et de recrutement : Résumé.*

4.1.2 Perfectionnement professionnel continu

Pour améliorer le recrutement et la rétention, il faut soutenir le personnel et lui permettre d'obtenir la formation et les qualifications requises pour fournir des services de qualité²⁷. Les personnes qui travaillent en garderie font face à divers obstacles en matière d'éducation et de perfectionnement professionnel : coûts élevés, non-reconnaissance des crédits entre établissements, conflits d'horaire au travail, barrières linguistiques ou culturelles, et non-adéquation entre la formation et les salaires²⁸. Elles soutiennent que le coût des formations et l'impossibilité de s'absenter de leur travail sont les deux principales raisons pour lesquelles elles ne suivent pas de perfectionnement professionnel²⁹. Là où il y a pénurie de main-d'œuvre, les employées ont encore plus de mal à obtenir un congé du travail. Par conséquent, elles doivent suivre leur formation en soirée ou les fins de semaine, ce qui rajoute au stress d'une main-d'œuvre déjà aux prises avec une multitude de problèmes.

L'analyse documentaire a également révélé qu'il fallait offrir du perfectionnement professionnel aux dirigeantes du secteur. Une étude indiquait que les gestionnaires avaient beaucoup de connaissances en éducation à la petite enfance, mais qu'elles avaient souvent besoin de formation supplémentaire pour bien s'acquitter de leurs fonctions de direction³⁰. Par contre, à cause de la pénurie de main-d'œuvre et des exigences accrues à leur égard (p. ex., travailler directement avec les enfants quand il manque du personnel), les gestionnaires avaient souvent très peu de temps à consacrer à des activités de perfectionnement professionnel.

4.1.3 Rémunération : salaires et avantages sociaux

Les faibles salaires et le peu d'avantages sociaux dans l'ensemble du secteur des SÉGE sont reconnus depuis longtemps comme une des causes fondamentales des problèmes de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre^{31 32 33}. Même si les disparités étaient grandes d'une province et d'un territoire à l'autre et d'un service de garde à un autre, il reste que le revenu annuel moyen d'une travailleuse en garderie, en 2000, était d'environ 21 000 \$³⁴, substantiellement moins que le salaire annuel moyen de 33 470 \$ pour l'ensemble des travailleurs et travailleuses au pays³⁵. Selon une des études consultées, le revenu des éducatrices à la petite enfance et des aides-éducatrices était inférieur d'un peu moins de 75 % au revenu moyen des travailleuses à statut comparable dans toutes les autres professions, et d'environ 50 % inférieur au revenu des enseignantes de maternelle ou de l'élémentaire qui ont une scolarité similaire³⁶. Ces conclusions sont basées sur des données datant de 2000-2001, mais la tendance demeure. Le Québec fait exception à cet égard. En effet, le gouvernement québécois accorde des subventions de fonctionnement substantielles aux services de garde,

²⁷ Groupe d'étude sur la qualité et les ressources humaines de Meilleur départ Ontario. *Investing in Quality : Policies, Practitioners, Programs and Parents : A Four-Point Plan to Deliver High Quality Early Learning and Care Services in Ontario*, 2007.

²⁸ OCDE. *Examen thématique de l'éducation et l'accueil des jeunes enfants de l'OCDE. Document de base sur le Canada*, 2003. <http://www.rhdsc.gc.ca/fra/sm/ps/dsc/polsoc/publications/rapports/2004-002623/french.pdf>

²⁹ *Idem*.

³⁰ CSRHSGE. *Stratégie de sensibilisation à la carrière et de recrutement : Résumé*.

³¹ Doherty et autres. *Oui, ça me touche! Étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie au Canada*, 2000. http://action.web.ca/home/cfwwb/attach/ybic_report_1.pdf

³² Groupe d'étude sur la qualité et les ressources humaines de Meilleur départ Ontario. *Investing in Quality : Policies, Practitioners, Programs and Parents : A Four-Point Plan to Deliver High Quality Early Learning and Care Services in Ontario*, 2007.

³³ Beach, J., et autres. *Un travail à valoriser : Mise à jour des données du marché du travail dans le secteur des services de garde à l'enfance*, Ottawa, CSRHSGE. <http://www.ccsc-cssge.ca>

³⁴ CSRHSGE. *Salaires versés dans le secteur des services de garde et la qualité du système*. <http://www.ccsc-cssge.ca>

³⁵ OCDE. *Examen thématique de l'éducation et l'accueil des jeunes enfants de l'OCDE. Document de base sur le Canada*, 2003. <http://www.rhdsc.gc.ca/fra/sm/ps/dsc/polsoc/publications/rapports/2004-002623/french.pdf>

³⁶ Cleveland, G.H., et D.E. Hyatt. *Early Childhood Education and Care Workers' Wages : New evidence on returns to education, experience, job tenure and auspice*, 2000. <http://www.childcarepolicy.net/pdf/JPE/JPE.pdf>

et la rémunération des travailleuses en garderie dans cette province correspond à la scolarité et aux habiletés requises. L'essentiel des coûts d'exploitation des services de garde, et il faut savoir que les salaires comptent pour la plus grande part de ces coûts, est assumé par les parents³⁷. Il existe des subventions du gouvernement et d'autres sources, mais la majorité des employeurs/SÉGE ont du mal à augmenter le salaire de leurs employées sans augmenter du même coup les frais de garde demandés aux parents.

4.1.4 Attitudes et respect envers la profession

Un aspect, bien documenté par ailleurs, qui a une incidence sur les employeurs (et sur les autres travailleuses et travailleurs du secteur) est le manque de respect envers l'éducation à la petite enfance et les services de garde comme profession^{38 39}. En général, la population comprend très peu les exigences que comporte un travail dans les services éducatifs et de garde à l'enfance et ne connaît pas tous les bienfaits qu'ils engendrent pour les enfants, les familles et la société dans son ensemble^{40 41 42}. De plus, les gens comprennent et valorisent peu les habiletés et les connaissances requises pour fournir des services de garde à l'enfance de qualité. La recherche nous révèle que les travailleuses en SÉGE sont souvent perçues comme des « gardiennes d'enfants » plutôt que comme des professionnelles de la petite enfance⁴³. Cette absence de reconnaissance et ce manque de compréhension soulèvent de sérieux problèmes pour les employeurs désireux d'attirer et de retenir des personnes qualifiées pour travailler dans le domaine et pourvoir des postes particuliers. On a du mal à attirer des personnes qualifiées dans une profession où, règle générale, elles ne sont pas très respectées.

4.1.5 Politiques et financement

Les grands problèmes RH auxquels fait face le secteur, notamment le recrutement et la rétention, la rémunération, les attitudes et les conditions de travail, ne peuvent pas être examinés en vase clos. Ils sont intrinsèquement liés aux politiques publiques, au financement et à l'infrastructure⁴⁴. Un certain nombre d'études soulignent que, pour améliorer l'accès aux services de garde et leur qualité, il faudrait investir davantage et adopter des politiques appropriées⁴⁵. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques, il serait essentiel d'augmenter considérablement le financement public des services éducatifs et de garde à l'enfance au Canada, et il faudrait encourager les gouvernements provinciaux et territoriaux à se doter de plans de développement en consultation avec les principaux intervenants⁴⁶. L'OCDE formule aussi des recommandations sur l'accès aux services et sur leur qualité. L'OCDE suggère d'en étendre l'accessibilité, d'évaluer professionnellement les travailleuses et travailleurs du secteur et de leur donner une formation appropriée. Les problèmes du secteur et les recommandations pour s'y attaquer sont liés aux capacités RH des

³⁷ OCDE. *Examen thématique de l'éducation et l'accueil des jeunes enfants de l'OCDE. Document de base sur le Canada*, 2003.

<http://www.rhdsc.gc.ca/fra/sm/ps/dsc/polsoc/publications/rapports/2004-002623/french.pdf>

³⁸ Doherty, G., et autres. *Oui, ça me touche! Étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie au Canada*, 2000. http://action.web.ca/home/cfwwb/attach/ybic_report_1.pdf

³⁹ CSRHSGE. *Stratégie de sensibilisation à la carrière et de recrutement : Résumé*.

⁴⁰ Doherty, G., et autres. *Oui, ça me touche! Étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie au Canada*, 2000. http://action.web.ca/home/cfwwb/attach/ybic_report_1.pdf

⁴¹ Beach, J., et autres. *Un travail à valoriser : Mise à jour des données du marché du travail dans le secteur des services de garde à l'enfance*, Ottawa, CSRHSGE. <http://www.cpsc-cssge.ca>

⁴² *Who's Watching the Kids? The State of Child Care in America*, Knowledge@Wharton, 2000. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=257>

⁴³ Siggner, R. *Exploring Recruitment and Retention Issues for BC's Community Social Service Sector Employers*, Vancouver, BC, Social Planning and Research Council of BC, 2008.

⁴⁴ Early Childhood Education and Care Advocacy Forum, « Campaigns ».

⁴⁵ OCDE, *Politique sur les services éducatifs et de garde à l'enfance. Note de présentation du Canada*, 2004.

⁴⁶ Idem.

employeurs. Toute augmentation du financement public, toute amélioration de l'accès aux services et toute mesure visant la formation et l'évaluation du personnel auront une incidence directe sur les employeurs. En fait, les politiques publiques et le financement accordé au secteur sont ce qui risque d'avoir le plus d'impact sur les capacités RH des employeurs.

4.1.6 Santé et mieux-être

La santé et le mieux-être du personnel sont un enjeu RH majeur pour les employeurs⁴⁷. À un moment où le secteur est aux prises avec des problèmes de recrutement et de rétention, disposer d'effectifs en santé devient d'autant plus crucial. Le travail auprès de jeunes enfants et ses exigences physiques entraînent parfois des blessures qui ont des répercussions sur la main-d'œuvre disponible⁴⁸. Le stress et l'épuisement ont également une incidence sur la rétention du personnel dans le secteur. Lorsque des personnes quittent leur poste ou prennent congé parce qu'elles sont malades, trop stressées ou blessées, les employeurs, qui souvent manquent déjà de personnel, subissent encore plus de pression.

4.1.7 Services autochtones

Les services de garde dans les communautés autochtones font face à beaucoup de problèmes que vivent les services de garde en général, mais ils font aussi face à des défis RH uniques. Le besoin d'avoir des programmes et des services adaptés à la culture de leur clientèle est un volet fondamental pour assurer le développement soutenu des capacités des populations autochtones, leur participation citoyenne et leur mieux-être⁴⁹. Dans plusieurs documents, les auteurs ont souligné la nécessité d'avoir des programmes inspirés du savoir autochtone et de faire en sorte que les soins et les services soient offerts par des éducatrices et éducateurs autochtones^{50 51}. La problématique des enfants ayant des besoins particuliers a pris de l'ampleur dans les communautés autochtones⁵². Dans le contexte d'un marché du travail où les SÉGE ont du mal à recruter et conserver des employées qualifiées, la documentation donne à penser que les exigences uniques des communautés autochtones entraîneront des problèmes additionnels pour les gestionnaires et les employeurs dans ces milieux.

4.1.8 L'inclusion véritable : des enfants différents des autres

Les enfants qui ont des incapacités ou des besoins particuliers, les enfants nouvellement immigrés au pays ou dont l'origine culturelle diffère de celle de la majorité et les enfants qui viennent d'un milieu économiquement défavorisé ont tous des besoins distincts⁵³. L'égalité d'accès et l'inclusion véritable dépendent d'une main-d'œuvre bien formée et compétente, ainsi que d'un financement suffisant pour fournir les services et le soutien requis. L'inclusion d'enfants aux origines culturelles diversifiées ou d'enfants aux besoins particuliers a des répercussions directes sur les employeurs qui doivent trouver des éducatrices formées en conséquence,

⁴⁷ First Call BC Child and Youth Advocacy Coalition. *Résultats d'une enquête menée auprès des éducatrices et éducateurs en petite enfance (ÉPE) : octobre et novembre 2007*, Vancouver, BC, 2007. <http://www.firstcallbc.org/pdfs/EarlyChildhood/1-staffing%20survey.pdf>

⁴⁸ Bright, K., et K. Calabro. « Early Childhood Education and Care Workers and Workplace Hazards in the United States : Overview of research and implications for occupational health professionals », *Occupational Medicine* 49.7, 1999.

⁴⁹ Greenwood, M. « Children as Citizens of First Nations : Linking Indigenous Health to Early Childhood Development », *Pediatric Child Health* 10.9, novembre 2005.

⁵⁰ Pauktuutit Inuit Women of Canada. *Piarnut / For Our Children : Quality Practices for Inuit Early Childhood Education Programs*, Ottawa, ON, 2007. http://www.pauktuutit.ca/pdf/Piarnut_ENG.pdf.

⁵¹ Greenwood, M. « Children as Citizens of First Nations : Linking Indigenous Health to Early Childhood Development », *Pediatric Child Health* 10.9, novembre 2005.

⁵² Palmentier, M. *Bâtir une communauté des communautés : discussions et résultats de la Table ronde nationale sur le développement de la petite enfance autochtone : qu'est-ce que la recherche peut offrir au Programme d'aide préscolaire autochtone?*, Programme d'aide préscolaire aux Autochtones dans les collectivités urbaines et nordiques et Centre d'excellence pour les enfants et les adolescents ayant des besoins spéciaux, 2005.

⁵³ Beach, J., et autres. *Un travail à valoriser : Mise à jour des données du marché du travail dans le secteur des services de garde à l'enfance*, Ottawa, CSRHSGE. <http://www.cscsc-cssge.ca>

c'est-à-dire qui ont la formation pour enseigner une langue seconde⁵⁴ ou intervenir auprès d'enfants qui ont des besoins spéciaux. De plus, les employeurs doivent trouver des employées qui ont les connaissances et les habiletés nécessaires pour travailler avec des familles qui font face à diverses pressions, que ce soit des problèmes financiers, des bouleversements familiaux ou l'immigration récente⁵⁵. Ainsi, à mesure que le secteur des SÉGE devient plus inclusif, le besoin de recruter et de conserver du personnel bien formé et compétent dans ces domaines s'accroît.

4.1.9 Main-d'œuvre diversifiée

Plus les milieux de travail se diversifient, plus les employeurs et dirigeants veulent s'assurer de regrouper les connaissances de base requises pour un milieu de travail fonctionnel et les caractéristiques propres à une main-d'œuvre diversifiée⁵⁶. La population qui forme la main-d'œuvre des SÉGE est diversifiée culturellement; en fait, elle correspond aux tendances de l'immigration et à la composition de la population en général⁵⁷. Avoir une main-d'œuvre diversifiée comporte ses avantages, certes, puisque cette main-d'œuvre représente la démographie du Canada, mais cela soulève aussi quelques problèmes. En effet, les nouveaux arrivants sont susceptibles de faire face à des obstacles linguistiques et culturels⁵⁸ et d'avoir du mal à faire reconnaître leurs diplômes obtenus à l'étranger⁵⁹. Ainsi, pour les employeurs, l'intégration de travailleuses immigrantes entraîne parfois des problèmes significatifs.

4.1.10 Main-d'œuvre majoritairement féminine

Les femmes forment la vaste majorité de la main-d'œuvre du secteur des SÉGE et la disponibilité des places en SÉGE dépend de la capacité qu'ont les femmes d'être actives sur le marché du travail en général⁶⁰. Dans le cadre d'une étude comparative internationale, des chercheurs ont trouvé que la souplesse de l'emploi était un facteur qui contribuait substantiellement à une plus grande participation des femmes au marché du travail. La flexibilité des horaires, les congés imprévus (p. ex., enfant malade), les congés prévisibles (p. ex., maladie chronique d'un membre de la famille), le lieu de travail et la souplesse de l'emploi en général (p. ex., congé parental) sont autant de facteurs importants qui influent sur le taux d'activité des femmes⁶¹. Cependant, compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur des SÉGE, les employeurs ont de plus en plus de difficulté à faire preuve de souplesse, ce qui a une incidence certaine sur leur capacité à recruter et retenir des femmes dans le secteur. De plus, les femmes qui travaillent dans le secteur des SÉGE sont moins bien rémunérées en moyenne que celles qui travaillent dans d'autres professions à prédominance féminine qui exigent une scolarité similaire⁶².

⁵⁴ Green, E.J. « Guidelines for Serving Linguistically and Culturally Diverse Young Children », *Early Childhood Education Journal* 24.3, 1997.

⁵⁵ Swick, K.J., et R.D. Williams. « An Analysis of Bronfenbrenner's Bio-Ecological Perspective for Early Childhood Educators : Implications for Working with Families Experiencing Stress », *Early Childhood Education Journal* 33.5, 2006.

⁵⁶ Shoobridge, G.E. « Multi-Ethnic Workforce and Business Performance : Review and Synthesis of the Empirical Literature », *Human Resource Development Review* 5.1, 2006.

⁵⁷ CSRHSGE. *Stratégie de sensibilisation à la carrière et de recrutement : Résumé*.

⁵⁸ OCDE. *Examen thématique de l'éducation et l'accueil des jeunes enfants de l'OCDE. Document de base sur le Canada*, 2003.

<http://www.rhdsc.gc.ca/fra/sm/ps/dsc/polsoc/publications/rapports/2004-002623/french.pdf>

⁵⁹ Beach, J., et K. Flanagan. *Les personnes, les programmes et les pratiques : une Stratégie de formation pour le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance au Canada*, Ottawa, CSRHSGE, 2007.

⁶⁰ Hansen, K., Joshi, H. et G. Verropoulou. « Childcare and Mothers' Employment : Approaching the Millennium », *National Institute Economic Review* 195, 2006. Cf. également Brown, D. « Quality Early childhood education and care is Quality HR, experts say : Government funded early childhood education and care should release full potential of female workforce, reduce stress on parents », *Canadian HR Reporter* 17.22, 2004.

⁶¹ Boushey, H. *Family-Friendly Policies : Boosting Mothers' Wages*, Washington, DC, Centre for Economic and Policy Research, 2005.

⁶² Cleveland, G.H., et D.E. Hyatt. « Early childhood education and care workers' wages : New evidence on returns to education, experience, job tenure and auspice », *Journal of Population Economics* 15, 2002.

4.1.11 Gouvernance dans le secteur des SÉGE

Certaines caractéristiques fondamentales propres aux modes de gouvernance efficaces dans le secteur des SÉGE ont été relevées dans le rapport *Good Governance of Child Care :What does it mean? What does it look like?*, de la Coalition of Child Care Advocates of BC (2007). Ces caractéristiques ont été identifiées au départ dans le but de comparer les services de garde existants à un système idéal de services de garde de qualité, abordables, accessibles, financés à même les fonds publics et responsables. Selon le rapport, la gouvernance des SÉGE peut être évaluée dans le cadre de deux contextes plus larges : celui des politiques publiques et celui des modes de gouvernance. Les particularités de ces contextes sont présentées dans le but de dégager des « pratiques exemplaires » au chapitre de la gouvernance dans le secteur des SÉGE.

Les **politiques publiques** établissent le contexte plus large à l'intérieur duquel fonctionnent les organisations et le système des SÉGE. Voici les aspects d'un système de SÉGE favorisant une « bonne gouvernance », selon le rapport :

- *accès universel* (par opposition à un accès ciblé);
- système soutenu par des *politiques publiques vigoureuses* qui font en sorte que la main-d'œuvre et les employeurs/gestionnaires aient une formation appropriée, soient rémunérés convenablement et aient des conditions de travail satisfaisantes;
- *coûts abordables* (p. ex., les frais de garde des parents ne comptent pas pour plus de 20 % du financement du service de garde);
- *financement à même les fonds publics*;
- *accessibilité* à toute la population.

Et voici les aspects d'un **modèle de gouvernance** ou d'une organisation qui offre une « bonne gouvernance » :

- *mandat clair* pour l'évaluation des besoins, la planification, le développement et la prestation des services de garde;
- *responsabilité* face à la collectivité (respect des normes et des règles, procédures financières transparentes et services répondant aux besoins du milieu);
- *coordination et intégration des services*;
- *égalité d'accès*;
- *inclusion et ouverture à la diversité*;
- *contrôle assumé par la collectivité*.

4.2 Problèmes RH cernés en cours de recherche

Dans la section suivante, on aborde en détail les problèmes RH auxquels font face les employeurs en SÉGE. Ces problèmes ont été identifiés lors des entrevues individuelles et des groupes-sondes et dans l'enquête menée auprès des employeurs. Nous les examinons un à un, mais il faut savoir que beaucoup d'entre eux sont interreliés. La section 5 traite des pratiques existantes pour remédier à quelques-uns de ces problèmes.

4.2.1 Capacités internes en matière de RH et de leadership

La question des capacités des directrices et directeurs, des propriétaires, des gestionnaires, des membres d'un conseil d'administration et des superviseurs (c.-à-d. de « l'employeur ») en matière de RH a été récurrente dans les entrevues individuelles et les groupes-sondes. Nos interlocutrices et interlocuteurs ont souligné le manque de compétences dans le domaine des RH (c.-à-d. connaissances techniques en RH), le manque de compétences pour ce qui est du leadership (p. ex., motivation du personnel, résolution de conflits, communication), ainsi que l'absence d'étapes clairement définies pour avancer professionnellement dans le secteur.

Lors des entrevues individuelles et des groupes-sondes, les personnes ont souligné que les gestionnaires manquaient souvent de compétences en RH et en leadership, notamment en ce qui a trait à la communication avec le personnel et avec les familles des enfants, à la résolution de conflits et à la motivation du personnel. Beaucoup d'employeurs/gestionnaires ont été promus à leur poste à cause de leurs compétences en éducation à la petite enfance et nous avons souvent entendu les participants des groupes-sondes dire qu'ils avaient acquis personnellement leurs compétences en gestion des RH. Un certain nombre d'employeurs ont une formation officielle en RH et en leadership, mais beaucoup ont appris sur le tas, par essai et erreur. Nos informatrices clés nous ont souvent fait remarquer que, dans le secteur des SÉGE, il existait peu de possibilités de formation ou de perfectionnement professionnel dans le domaine des RH ou du leadership.

Lors des entrevues individuelles et des groupes-sondes, les personnes nous ont dit que, dans les organismes dirigés par un conseil d'administration, les membres de ce conseil d'administration sont souvent des parents bénévoles qui, pour la plupart, n'ont pas de formation ni de compétences en RH. Les petites garderies, très répandues dans le secteur, ne bénéficient que rarement d'employées de soutien pour les appuyer dans les nombreuses tâches liées aux RH. Les gestionnaires doivent donc jouer plusieurs rôles à la fois et s'acquitter de nombreuses tâches, notamment la comptabilité, la paie, l'embauche du personnel, les évaluations de rendement, la planification de la formation et du perfectionnement professionnel, etc. Parce que beaucoup de services de garde manquent de personnel, les employeurs voient leur fardeau s'alourdir. En effet, il leur arrive souvent de devoir remplacer les employées qui s'absentent et de travailler avec les enfants. Certaines de nos informatrices clés ont fait valoir que les garderies plus grandes disposaient en général de plus de ressources et pouvaient affecter du personnel aux RH, mais ce n'était pas toujours le cas.

Plusieurs informatrices clés étaient d'avis que le secteur manquait généralement de leaders. Elles ont dit qu'il y avait effectivement des leaders dans le secteur en ce moment, mais que ces personnes allaient bientôt prendre leur retraite et qu'il n'y avait pas de relève. Ce qui, selon certaines de nos interlocutrices (entrevues individuelles et groupes-sondes), soulevait un autre problème, probablement responsable en partie du manque de leaders et de relève : l'absence d'infrastructure et d'étapes clairement définies pour cheminer professionnellement dans ce secteur. Lorsqu'un système repose sur une infrastructure solide, il est plus facile d'identifier des leaders potentiels et de leur fournir des occasions de se développer en ce sens. Pour nos interlocutrices, cette absence d'infrastructure expliquait la non-professionnalisation du secteur des services de garde et la perception qu'en avait la société en général.

Nous avons demandé aux répondants de l'enquête s'ils avaient déjà suivi de la formation ou du perfectionnement professionnel en RH, en gestion ou en leadership pour les aider dans leurs fonctions. Plus des trois quarts (78,3 %) de nos répondants ont indiqué qu'ils avaient suivi certaines activités de formation ou de perfectionnement professionnel. En examinant leurs réponses par mode de gouvernance, nous avons remarqué que les employeurs des garderies des catégories « milieu de travail/entreprise privée » (57,6 %), « commercial/privé » (68,0 %) et « autochtone » (65,9 %) étaient moins susceptibles d'avoir suivi une formation ou du perfectionnement professionnel en RH, en gestion ou en leadership que leurs homologues des autres catégories. Cf. le tableau 4-1.

Tableau 4-1
Formation en RH, en gestion ou en leadership, par mode de gouvernance

Formation RH	Commercial/privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autochtone (n=24)	Organisme communautaire (n=89)	Milieu de travail/entreprise privée (n=18)	Maison d'enseignement/hôpital (n=32)	Gouvernement/municipalité (n=51)	
Oui	68,0 %	82,0 %	65,9 %	91,9 %	57,6 %	90,9 %	83,4 %	78,3 %
Non	32,0 %	18,0 %	34,1 %	8,1 %	42,4 %	9,1 %	16,6 %	21,7 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Enquête menée auprès des employeurs – H3.

Dans le cas des employeurs qui avaient suivi des activités de formation ou de perfectionnement professionnel (N=772), il s'agissait surtout du développement des compétences en gestion/supervision (68,1 %) et en leadership (16,7 %), ainsi que d'ateliers divers (portant sur la communication, l'évaluation du rendement, la gestion du temps, etc.). Les résultats étaient les mêmes, tous modes de gouvernance confondus.

Nous avons demandé à tous les répondants (ceux qui avaient suivi de la formation et ceux qui n'en avaient pas suivi) ce qu'ils considéraient être le principal obstacle à leur participation à une formation en RH, en gestion ou en leadership. La réponse la plus fréquente était qu'ils manquaient de temps ou avaient du mal à se libérer de leur travail (54,5 %). Cf. tableau 4-2.

Tableau 4-2
Obstacles à la participation à une formation en RH, en gestion ou en leadership,
par mode de gouvernance

Obstacles à la formation	Commercial/ privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autoch- tone (n=24)	Organisme communau- taire (n=89)	Milieu de travail/ entreprise privée (n=18)	Maison d'en- seignement/ hôpital (n=32)	Gouver- nement/ municipalité (n=51)	
Manque de temps/ difficulté à se libérer du travail	63,1 %	52,1 %	37,5 %	45,0 %	54,1 %	53,4 %	53,1 %	54,5 %
Financement/ coût de la formation	20,5 %	32,5 %	35,4 %	38,0 %	6,6 %	15,9 %	42,9 %	29,0 %
Endroit où se donne la formation/pas offerte dans la région	9,1 %	17,0 %	24,2 %	14,3 %	6,6 %	6,1 %	19,5 %	14,2 %
Ne peut s'absenter de la garderie une journée complète	13,6 %	9,8 %	20,2 %	17,5 %	15,2 %	19,1 %	9,0 %	12,2 %
Contenu des cours non pertinent	5,3 %	5,0 %	8,0 %	5,2 %	16,6 %	4,3 %	6,3 %	5,4 %

Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.
Source : Enquête menée auprès des employeurs – H6.

En analysant ces données par mode de gouvernance, nous avons constaté que le financement ou le coût de la formation était un enjeu beaucoup moins important pour les SÉGE des catégories/groupes « milieu de travail / entreprise privée » (6,6 %) et « maison d'enseignement/hôpital » (15,9 %) que pour les autres. L'endroit où se donnait la formation était un problème particulier pour les organisations autochtones (24,2 %). Fait à remarquer : les employeurs des SÉGE en milieu de travail/entreprise privée estimaient plus souvent que les autres que les contenus de la formation ne correspondaient pas à leurs besoins ou leurs fonctions (16,6 %).

4.2.2 Recrutement et rétention

Le recrutement et la rétention de personnel qualifié demeurent le problème RH le plus souvent mentionné par les gestionnaires du secteur. Nos informatrices clés et les participantes des groupes-sondes ont toutes dit qu'il s'agissait de problèmes majeurs. On pourrait croire que le recrutement du personnel et la rétention du personnel sont deux questions distinctes (et elles sont traitées séparément dans la section des recommandations), mais elles sont étroitement liées pour ce qui est de leurs causes et effets. Ainsi, nous les traitons ensemble dans cette section.

Nos informatrices clés et les participantes des groupes-sondes ont invoqué un certain nombre de raisons pour expliquer les problèmes de recrutement et de rétention dans le secteur des SÉGE. Pour certaines, les salaires relativement bas et le peu d'avantages sociaux offerts généralement dans le secteur étaient la cause principale des problèmes de recrutement et de rétention. D'autres ont souligné que le salaire moyen d'une éducatrice à la petite enfance était particulièrement bas comparativement à celui de personnes exerçant des professions dont la formation et les responsabilités sont comparables (ou dont les responsabilités sont moindres).

Dans plusieurs groupes-sondes, les participantes ont mentionné que certaines éducatrices se servaient de leur formation comme « tremplin » vers une carrière plus intéressante. Par exemple, certaines éducatrices utilisaient leur formation comme porte d'entrée pour accéder au secteur de l'éducation où les salaires sont plus élevés et les avantages sociaux plus nombreux, et où on est en congé tout l'été en plus de bénéficier d'autres congés. Beaucoup de nos informatrices clés et des participantes des groupes-sondes ont insisté sur l'absence de valorisation générale des SÉGE et leur manque de reconnaissance sociale. Selon ces interlocutrices, c'est ce qui justifierait, dans une grande mesure, les bas salaires dans le secteur et ce qui nuirait à la capacité à y recruter des personnes de haut calibre.

Quelques personnes ont mentionné que la concurrence avec les autres secteurs fait en sorte que des employées quittent le secteur des SÉGE. La formation des éducatrices à la petite enfance s'applique de plus en plus à d'autres domaines et, dans les régions où l'économie est en expansion, la concurrence d'industries qui n'ont rien à voir avec les services de garde (p. ex., le secteur des services) est grande. Par ailleurs, dans les régions où l'économie est en déclin, le recrutement pour pourvoir des postes en SÉGE relativement peu payés s'avère un véritable défi. Aux dires de plusieurs de nos interlocutrices, les fournisseurs de services de garde en milieu rural, dans le Nord ou en région éloignée, avaient encore plus de mal que les autres à recruter du personnel qualifié.

Le fait qu'une vaste majorité de la main-d'œuvre du secteur est composée de femmes explique aussi certaines des difficultés de rétention du personnel. De nombreuses jeunes éducatrices en début de carrière s'absentent assez tôt pour un congé de maternité. Elles reviennent parfois au bout d'un an ou deux, mais il reste que les congés de maternité sont une cause de pénurie de main-d'œuvre dans beaucoup de services de garde. Enfin, plusieurs de nos interlocutrices (entrevues individuelles et groupes-sondes) croyaient que les collègues et les universités ne produisaient pas suffisamment de diplômées en éducation à la petite enfance pour pourvoir les postes vacants dans le secteur. De plus, une proportion importante d'étudiantes sur le point d'obtenir leur diplôme ne possédaient pas, selon nos interlocutrices, les habiletés ou les qualités requises pour faire le travail qu'on leur demandait. Les participantes des groupes-sondes des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut nous ont dit qu'il y avait peu de possibilités de formation dans le Nord, de sorte qu'il était particulièrement difficile de trouver du personnel qualifié. Les enjeux en matière de formation sont abordés en détail dans la section 4.2.3.

Près des deux tiers (65,2 %) de tous les répondants de l'enquête (N=987) nous ont dit que le roulement du personnel (y compris les congés de maternité et les congés parentaux) leur avait occasionné des problèmes au cours des deux dernières années (pour 23,1 %, le problème avait été majeur; pour 42,1 %, le problème avait été modéré). On pouvait s'y attendre : 62,3 % des répondants ont confirmé qu'au moins une de leurs employées avait quitté la garderie au cours des deux dernières années.

Seize pour cent (16,0 %) de tous les répondants ont indiqué qu'un membre de la direction (directrice/ superviseure/gestionnaire) avait quitté leur service de garde au cours des deux dernières années. Le tableau 4.3 illustre que la raison la plus fréquente du départ était le désir d'être mieux rémunéré (41,9 %) ou de changer de travail (40,5 %).

Tableau 4-3
Raisons pour lesquelles les gestionnaires ont quitté l'organisation,
par mode de gouvernance

Raison du départ	Commercial/ privé (n=40)	Sans but lucratif						Total (N=158)
		Dirigé par un C.A. (n=79)	Autoch- tone (n=2)	Organisme communa- taire (n=16)	Milieu de travail/ entreprise privée (n=5)	Maison d'enseigne- ment/hôpital (n=5)	Gouver- nement/ municipalité (n=11)	
Pour un meilleur salaire	54,3 %	34,4 %	33,6 %	51,9 %	29,6 %	47,8 %	41,4 %	41,9 %
Changer de tra- vail/exode du secteur	42,1 %	36,9 %	33,6 %	51,9 %	29,6 %	32,0 %	55,7 %	40,5 %
Congé de maternité/ parental	36,9 %	30,4 %	--	53,0 %	76,5 %	71,7 %	40,0 %	37,2 %
Travail ne correspond pas aux attentes	20,3 %	19,9 %	--	29,8 %	--	46,4 %	13,6 %	20,4 %
Pour de meilleurs avan- tages sociaux	28,4 %	15,1 %	--	32,7 %	14,8 %	--	14,3 %	19,5 %

Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.

Source : Enquête menée auprès des employeurs – D5a.

Lorsqu'on examine les résultats par mode de gouvernance, on voit que les gestionnaires des garderies des catégories/groupes « milieu de travail /entreprise privée » (76,5 %) et « maison d'enseignement/hôpital » (71,7 %) étaient plus susceptibles que leurs homologues d'avoir quitté l'organisation pour un congé de maternité ou un congé parental que pour toute autre raison. Cependant, étant donné le nombre relativement faible de gestionnaires à avoir quitté cette catégorie de garderies au cours des deux dernières années, il faut être prudent dans l'interprétation et ne pas nécessairement y voir une tendance.

Plus de la moitié (58,4 %) de tous les répondants de l'enquête (N=987) avaient perdu une éducatrice à la petite enfance ou une aide-éducatrice au cours des deux dernières années. Le tableau 4-4 montre bien que les éducatrices et aides-éducatrices ont en général quitté leur organisation pour les mêmes raisons que les gestionnaires, notamment le désir d'être mieux rémunérées (47,5 %), pour un congé de maternité/congé parental (41,8 %), et pour changer de travail (39,9 %). Les problèmes de santé sont une raison peu souvent mentionnée par les employeurs, mais pour laquelle les éducatrices et aides-éducatrices quittent néanmoins le secteur (19,3 %).

Tableau 4-4
Raisons pour lesquelles les éducatrices à la petite enfance et aides-éducatrices ont quitté l'organisation, par mode de gouvernance

Raison du départ	Commercial/ privé (n=159)	Sans but lucratif						Total (N=576)
		Dirigé par un C.A. (n=290)	Autoch- tone (n=16)	Organisme communau- taire (n=57)	Milieu de travail/ entreprise privée (n=12)	Maison d'en- seignement/ hôpital (n=16)	Gouver- nement/ municipalité (n=27)	
Pour un meilleur salaire	58,8 %	38,8 %	48,7 %	62,7 %	57,2 %	41,0 %	40,3 %	47,5 %
Congé de maternité/ parental	35,5 %	41,7 %	34,3 %	55,6 %	49,7 %	41,5 %	53,1 %	41,8 %
Changer de tra- vail/exode du secteur	39,7 %	39,0 %	28,6 %	38,4 %	57,8 %	34,7 %	54,6 %	39,9 %
Pour de meilleurs avan- tages sociaux	29,3 %	20,0 %	9,5 %	24,9 %	13,1 %	30,9 %	27,7 %	23,3 %
Travail ne correspond pas aux attentes	18,2 %	15,9 %	18,8 %	26,0 %	12,7 %	31,4 %	24,4 %	18,4 %
Questions de santé	18,0 %	17,9 %	28,6 %	28,9 %	23,4 %	14,0 %	17,5 %	19,3 %

Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.
Source : Enquête menée auprès des employeurs – D6a.

On a demandé à tous les répondants de l'enquête (N=987) s'ils avaient eu beaucoup de mal au cours de la dernière année à recruter du personnel qualifié. Un peu plus de la moitié (53,4 %) ont répondu qu'ils avaient eu certains problèmes. Plus des trois quarts du groupe (77,4 %) ont eu du mal à recruter des éducatrices à la petite enfance, plus d'un quart (29,4 %) ont eu du mal à recruter des aides-éducatrices et 11,8 % ont eu du mal à recruter des directrices/superviseuses.

La raison la plus souvent invoquée par les employeurs qui ont eu du mal à recruter du personnel (N=527) pour expliquer leurs difficultés était les bas salaires (47,6 %) et la pénurie généralisée d'employées qualifiées (34,6 %). Le tableau 4-5 présente les raisons les plus fréquemment invoquées par les employeurs pour expliquer leurs problèmes de recrutement.

Tableau 4-5
Raisons pour expliquer les problèmes de recrutement, par mode de gouvernance

Raison des problèmes de recrutement	Commercial/privé (n=159)	Sans but lucratif						Total (N=576)
		Dirigé par un C.A. (n=290)	Autochtone (n=16)	Organisme communautaire (n=57)	Milieu de travail/entreprise privée (n=12)	Maison d'enseignement/hôpital (n=16)	Gouvernement/municipalité (n=27)	
Salaires trop bas	57,3 %	41,5 %	46,8 %	57,8 %	61,4 %	43,1 %	34,1 %	47,6 %
Pénurie de main-d'œuvre qualifiée	34,6 %	37,2 %	22,7 %	30,3 %	19,0 %	36,6 %	28,7 %	34,6 %
Manque de possibilités d'emploi à temps plein	6,4 %	18,6 %	7,9 %	10,1 %	--	20,2 %	28,4 %	14,4 %
Horaire de travail inintéressant	4,4 %	7,6 %	--	16,3 %	--	11,0 %	14,3 %	7,7 %
Peu d'avantages sociaux	8,8 %	5,1 %	4,9 %	9,8 %	--	14,5 %	13,7 %	7,3 %
Manque d'intérêt pour le domaine	9,6 %	4,8 %	4,9 %	13,4 %	9,8 %	10,5 %	--	7,0 %

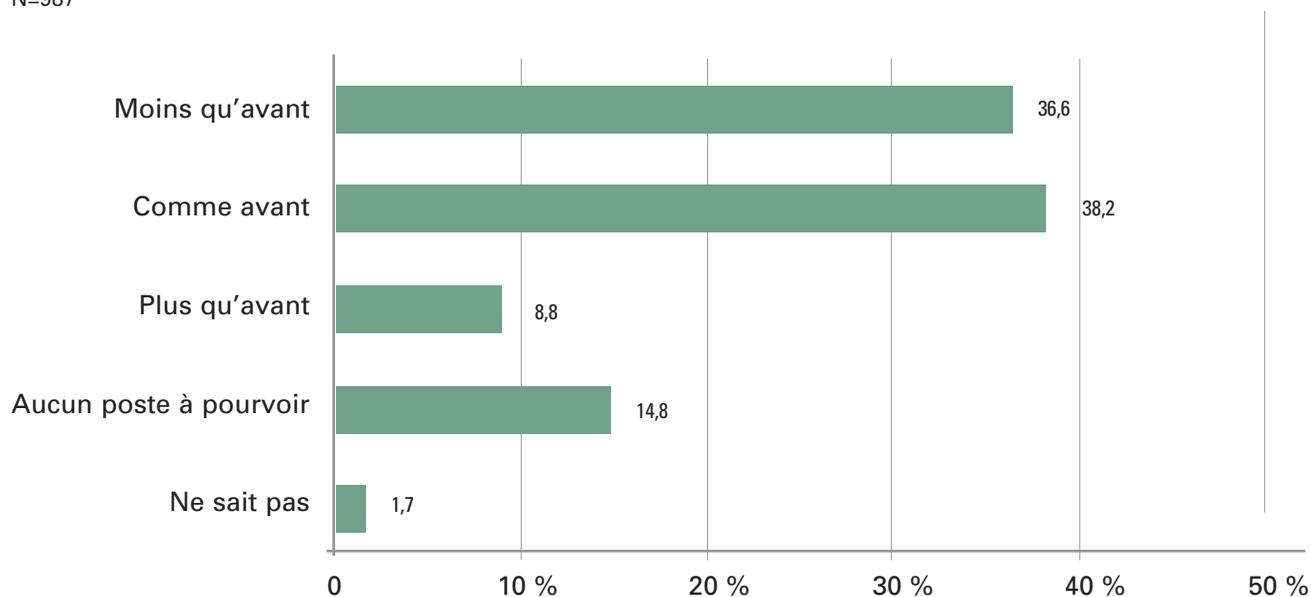
Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.

Source : Enquête menée auprès des employeurs – D14.

Le nombre restreint de personnes briguant les postes offerts est une des raisons possibles pour expliquer les difficultés de recrutement auxquelles font face les employeurs. On a demandé aux employeurs de comparer le nombre de demandes d'emploi reçues dans l'année au nombre de demandes reçues cinq ans plus tôt. Le graphique 4-6 indique qu'environ le tiers des employeurs (36,6 %) avaient l'impression de recevoir moins de demandes maintenant que cinq ans plus tôt. Par contre, 8,8 % des employeurs ont soutenu qu'ils en recevaient plus aujourd'hui.

Graphique 4-6
Nombre de personnes ayant brigué des postes à pourvoir au cours de l'année,
comparativement à cinq ans plus tôt

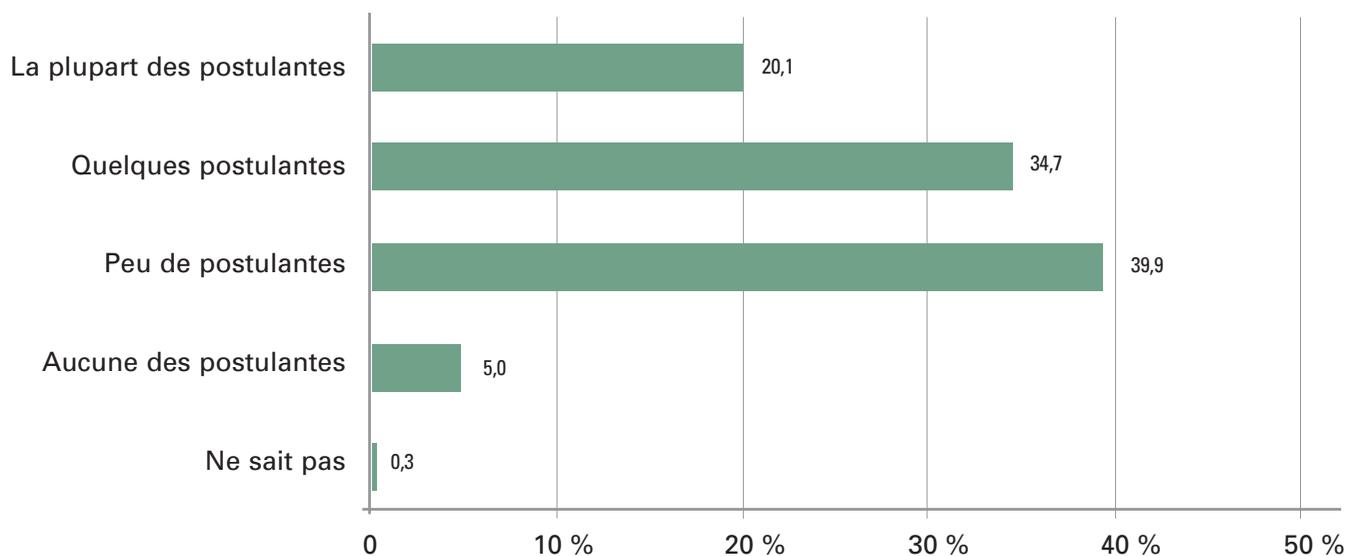
N=987



Source : Enquête menée auprès des employeurs – E1.

On a demandé aux employeurs qui avaient eu un poste à pourvoir au cours de la dernière année (N=825) si, règle générale, les postulantes possédaient les qualifications requises. Comme on peut le constater à la lecture du graphique 4-7, environ 40,0 % (39,9 %) des employeurs avaient l'impression qu'un petit nombre seulement des personnes étaient qualifiées pour le poste à pourvoir et 34,7 % estimaient que certaines personnes étaient effectivement qualifiées. Ainsi, il semble que dans certains cas moins de personnes briguent des emplois dans les SÉGE; et d'autre part, parmi les personnes qui postulent, il semble qu'une proportion substantielle ne possède pas les qualifications requises.

Graphique 4-7
Proportion de postulantes dont les qualifications correspondaient aux postes à pourvoir au cours de la dernière année, comparativement à cinq ans plus tôt



N=825

Source : Enquête menée auprès des employeurs – E2.

4.2.3 Formation et perfectionnement professionnel

Qualité des étudiantes/diplômées

Lors des entrevues individuelles et des groupes-sondes, nos interlocutrices ont fréquemment évoqué des problèmes entourant la formation ou le perfectionnement professionnel. Beaucoup d'employeurs étaient d'avis que les diplômées n'étaient pas toujours bien préparées pour s'acquitter des tâches quotidiennes liées à leurs fonctions. Les participantes des groupes-sondes de toutes les régions ont mentionné que la formation des étudiantes était souvent axée sur la théorie, mais ne développait pas suffisamment leurs connaissances pratiques (p. ex., travailler avec les parents). À coup sûr, on reconnaissait l'importance des connaissances théoriques, mais acquérir les techniques pour appliquer ces connaissances s'avérait tout aussi important pour nos interlocutrices. Fait à remarquer : quelques-unes de nos informatrices clés ont souligné que dans certains milieux les diplômées qui mettaient de l'avant de nouvelles idées n'étaient pas soutenues dans leur démarche.

Plusieurs participantes des groupes-sondes ont mentionné que beaucoup de diplômées étaient bien préparées à assumer leurs fonctions. Toutefois, le pourcentage de diplômées perçues comme étant mal outillées leur semblait inquiétant, notamment parce que cela nuisait au développement du secteur. Beaucoup de services

de garde ont des listes d'attente. Pourtant, si de nouvelles garderies devaient ouvrir leurs portes ou si des garderies existantes devaient augmenter leur capacité d'accueil, il manquerait de personnel qualifié pour y travailler.

Nos interlocutrices, autant dans les entrevues individuelles que dans les groupes-sondes, ont mentionné que certaines étudiantes du secondaire, encouragées à poursuivre leurs études en éducation à la petite enfance, n'avaient pas les qualités requises pour exercer cette profession. On nous a dit qu'il arrivait souvent que l'on pousse les élèves qui ne réussissaient pas bien à l'école vers une carrière en SÉGE et qu'on les incite à s'inscrire dans un programme d'études en éducation à la petite enfance. Par conséquent, la qualité générale des étudiantes entrant dans la profession est plus faible que ce que requiert le secteur.

Accès à la formation ou au perfectionnement professionnel

Quelques problèmes ont été soulevés entourant l'accès à la formation ou au perfectionnement professionnel. Le coût élevé de la formation en éducation à la petite enfance (ÉPE) a été un problème fréquemment souligné ainsi que le temps requis pour obtenir un diplôme. Par exemple, l'obtention d'un diplôme en ÉPE peut prendre de deux à quatre ans, ce qui n'est pas une option toujours viable pour les travailleuses, surtout pour celles qui œuvrent depuis longtemps dans le domaine ou qui viennent d'immigrer au pays. Par ailleurs, les droits de scolarité sont élevés; les employées et les employeurs ont rarement les moyens d'assumer le coût d'un programme d'études en ÉPE.

De plus, pour beaucoup de travailleuses déjà actives dans le secteur, il y a peu d'incitatifs pour se former davantage ou se perfectionner. Dans bien des cas, avoir plus de formation n'entraîne pas d'augmentation substantielle de salaire, de sorte que le rendement sur l'investissement est peu intéressant. La difficulté de trouver du personnel pour remplacer les travailleuses en formation est un autre problème soulevé par nos interlocutrices. Puisque beaucoup d'employées ne peuvent se libérer le jour pour suivre du perfectionnement, les cours et les formations se donnent le soir ou les fins de semaine (pendant leur temps libre). Beaucoup de travailleuses s'inscrivent à ces formations en soirée et les fins de semaine, mais on note que cette situation pèse lourd sur les épaules d'une main-d'œuvre déjà surchargée.

On nous a dit que l'accès à la formation était particulièrement difficile pour les personnes vivant en milieu rural, nordique ou éloigné. Il y a peu de possibilités de formation dans le Nord et lorsqu'il y en a, il faut se déplacer sur de longues distances, ce qui prend du temps et coûte cher. Il manque généralement de personnel de remplacement dans le Nord. Par conséquent, pour participer à une formation, il faut habituellement fermer les portes de la garderie. La formation à distance est une option, toutefois la formule n'existe pas dans toutes les régions du Nord (c.-à-d. que l'Internet n'est pas toujours accessible).

Des informatrices clés des organisations autochtones et des participantes du groupe-sonde des Territoires du Nord-Ouest nous ont dit que la formation offerte n'était pas toujours pertinente pour les communautés autochtones. Les formations se déroulent rarement en langue autochtone ou inuite, lesquelles sont pourtant la langue maternelle de beaucoup d'éducatrices. Aussi, la matière enseignée dans beaucoup de programmes « réguliers » ne correspond pas nécessairement à la réalité du Nord. De plus, les employeurs ont du mal à obtenir de la formation spécialisée pour que leurs éducatrices soient en mesure d'intervenir efficacement auprès du pourcentage élevé d'enfants sur les réserves qui ont des besoins spéciaux.

4.2.4 Rémunération : salaires et avantages sociaux

Nos informatrices clés et les participantes des groupes-sondes ont souvent mentionné que les salaires et avantages sociaux étaient une des grandes difficultés des employeurs du secteur. Selon elles, les salaires et avantages sociaux avaient une incidence sur la plupart, sinon sur tous les autres problèmes RH auxquels fait face le secteur — elles estimaient qu'il s'agissait à coup sûr d'un des principaux facteurs contributifs, même si ce n'était pas l'unique cause de tous les problèmes.

Nos interlocutrices qui font de la recherche dans le domaine des SÉGE ont dit que les salaires variaient énormément d'une région à l'autre au pays, dépendamment de l'endroit et de la garderie. Certains SÉGE (p. ex., des garderies municipales en Ontario et bon nombre de CPE au Québec) rémunèrent bien leur personnel, mais dans beaucoup de SÉGE les employeurs ne peuvent se permettre d'offrir des salaires plus élevés. Certaines personnes nous ont dit que les garderies dont les frais fixes étaient peu importants (c.-à-d. faible loyer ou loyer gratuit) avaient les moyens de verser de meilleurs salaires à leur personnel.

On nous a dit que les bas salaires combinés aux conditions de travail difficiles dans beaucoup de services de garde étaient une des principales causes des problèmes de recrutement et de rétention dans le secteur. Dans bien des cas, le salaire versé aux éducatrices à la petite enfance n'était même pas un salaire « minimum vital ». Les informatrices clés et les participantes des groupes-sondes du Québec ont mentionné que les bas salaires n'étaient pas la cause de leurs problèmes de recrutement et de rétention, étant donné que le gouvernement avait introduit l'équité salariale dans la province et que les employées des CPE étaient relativement bien rémunérées.

Plusieurs de nos informatrices clés et des participantes des groupes-sondes ont souligné qu'il était difficile pour les SÉGE de faire concurrence aux autres employeurs pour recruter du personnel, surtout dans les régions où l'économie était en pleine expansion. On nous a dit que l'éducation était un secteur qui attirait beaucoup d'éducatrices à la petite enfance parce que les salaires y étaient plus élevés et que les avantages sociaux étaient meilleurs, et qu'on était en congé tout l'été en plus de bénéficier d'autres congés.

Des participantes des groupes-sondes ont mentionné que les bas salaires étaient un problème particulièrement sérieux pour les diplômées qui étaient nombreuses à avoir des dettes d'études et n'avaient pas les moyens de travailler dans le secteur. Les participantes du groupe-sonde des Territoires ont dit que les bas salaires nuisaient à leurs capacités de conserver leurs employées, étant donné que le coût de la vie était beaucoup plus élevé dans leur région que dans la plupart des autres régions du pays.

Nos informatrices clés et les participantes des groupes-sondes ont expliqué qu'une des principales raisons pour lesquelles les employeurs ne pouvaient pas accorder de salaires plus élevés était que leur budget d'exploitation — d'où provenaient les salaires — venait pour l'essentiel de la contribution parentale (sauf au Québec). La plupart des fournisseurs de SÉGE cherchent à rendre leurs services abordables pour les parents, aussi on s'efforce de réduire au minimum la contribution parentale. Les frais de garde étant bas, les employeurs ont du mal à consentir des salaires plus élevés. Et même s'il existe des programmes de bonification salariale dans certaines provinces, il reste que les bonifications sont souvent minimales pour le personnel.

Une autre raison fréquemment invoquée pour expliquer les faibles salaires en services de garde était le manque de respect et le peu de valorisation accordés en général au secteur. Une majorité des personnes interviewées et des participantes des groupes-sondes avaient l'impression que le grand public ne valorisait pas et ne comprenait pas l'apport des SÉGE à la société, et croyait que les travailleuses et les travailleurs du secteur étaient rémunérés à la hauteur de la valeur que la société accorde à leur travail.

4.2.5 Respect pour la profession et reconnaissance de la valeur des SÉGE

Comme discuté précédemment, beaucoup de nos informatrices clés et des participantes des groupes-sondes ont souligné qu'en général le secteur des SÉGE était peu valorisé et peu compris. Plusieurs intervenants ont dit qu'il existait une perception selon laquelle travailler en services de garde était une « tâche de femmes » ou du « gardiennage », plutôt qu'une profession.

Ce manque de respect et de compréhension contribuait dans l'esprit de plusieurs à de nombreux problèmes RH du secteur, notamment aux problèmes de recrutement, de rétention et de rémunération. Quand un secteur ne projette pas l'image d'une carrière attrayante, on a du mal à recruter dans les programmes d'études des étudiantes et étudiants de haut calibre. Cette dévalorisation du secteur est un facteur qui limite le financement public destiné au secteur en général. Aussi, la majorité des employeurs dépendent surtout de la contribution parentale comme source importante de revenu. Nous l'avons souligné précédemment, les salaires demeurent relativement faibles et travailler dans un secteur qui n'est pas vraiment respecté ajoute aux pressions que ressentent les employées.

La majorité des personnes œuvrant dans le secteur croient que les SÉGE sont une première phase de l'éducation des enfants avant qu'ils entrent à l'école. Nos interlocutrices ont dit que même si le système des SÉGE est différent de celui de l'éducation, ces deux systèmes sont étroitement liés. Beaucoup de participantes des groupes-sondes et quelques-unes de nos informatrices clés ont soutenu qu'on devrait considérer les SÉGE comme on considère l'éducation. Elles ont souvent mentionné que les SÉGE devraient être financés de la même façon que le système d'éducation, à savoir comme un service public essentiel. De cette façon, le secteur serait financé sur une base soutenue et il y aurait des pressions pour augmenter les effectifs formés, ce qui en retour aurait une incidence sur la qualité des soins offerts aux enfants. Beaucoup de participantes des groupes-sondes ont fait allusion au réseau québécois de services de garde, lequel est financé par l'État et universellement accessible. Dans les groupes-sondes menés au Québec, beaucoup de participantes ont mentionné que le financement et la rémunération des employées n'étaient pas un problème RH majeur, mais elles ont indiqué qu'elles étaient aux prises avec bon nombre des mêmes problèmes que leurs homologues des autres provinces, notamment le manque de capacités internes et de connaissances des gestionnaires/employeurs en matière de RH, et les difficultés de recrutement et de rétention (y compris les congés de maternité) d'employées qualifiées. Une des principales causes des problèmes de recrutement et de rétention, selon nos interlocutrices québécoises, était le manque de respect pour la profession.

4.2.6 Autres problèmes RH

Outre les problèmes RH mentionnés précédemment, d'autres problématiques ont été soulevées lors des entrevues individuelles et dans les groupes-sondes, quoique moins fréquemment. Notamment, des informatrices clés et des participantes des groupes-sondes des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut ont souligné qu'on manquait en général, dans le Nord, de ressources et de soutien RH. Il n'y a pas d'association professionnelle dans ces deux territoires, et beaucoup de fournisseurs de services de garde sont isolés et disposent de peu de réseaux d'entraide.

Certaines interlocutrices ont rapporté que quelques collègues ont établi des réseaux et partageaient des ressources, mais elles déplorait le fait qu'il n'y a pas d'organisation RH centrale avec laquelle on pouvait partager ses idées et ses préoccupations. De plus, elles ont souligné qu'il était difficile d'organiser les gens dans le Nord, vu la nécessité de se déplacer bien souvent sur de grandes distances et les coûts afférents à ces déplacements.

Nos interlocutrices qui font de la recherche en SÉGE ont dit que les conditions de travail avaient sans doute une incidence sur les problèmes de recrutement, de rétention et de formation. Travailler en garderie n'est pas toujours facile; les journées sont longues et elles sont exigeantes physiquement et émotionnellement, et le travail est stressant. Souvent les éducatrices détentrices d'un diplôme collégial ou universitaire doivent faire de la surveillance et ne peuvent pas consacrer autant de temps qu'elles le souhaiteraient à l'éducation et au développement des enfants. Sans compter qu'elles exécutent souvent les mêmes tâches que leurs collègues sans formation. Dans ces conditions, les travailleuses non formées ne sont pas vraiment motivées à suivre des cours ou à se perfectionner. Enfin, des informatrices clés ont mentionné que dans certains services de garde, les diplômées qui prônaient des idées novatrices n'étaient pas toujours soutenues dans leur démarche. Aussi, les avantages d'avoir du personnel formé se perdent là où l'employeur et le personnel en place ne sont pas réceptifs à l'innovation.

4.2.7 Enquête menée auprès des employeurs – principaux défis RH

Pour déterminer les perceptions des employeurs en ce qui a trait aux enjeux RH, nous avons demandé à tous les répondants de l'enquête quels étaient leurs principaux problèmes, ceux qui les préoccupaient le plus, concernant la gestion des RH au sein de leur service de garde. Les résultats varient, mais, à l'instar des résultats des entrevues individuelles et des groupes-sondes, le problème le plus fréquemment mentionné (28,4 %) dans l'enquête était le recrutement de personnel qualifié. Un problème lié au recrutement, c.-à.-d. trouver du personnel sur appel/de remplacement (souvent la responsabilité des éducatrices), a également été souligné (6,6 %). Cf. le tableau 4-8a pour plus de détails.

Les employeurs ont également soulevé certains des problèmes discutés précédemment, notamment l'insuffisance de la rémunération (9,9 %), le manque de financement (5,0 %), la rétention du personnel (4,7 %) et le manque de compétences ou de connaissances en matière de RH (4,3 %). Ces données corroborent généralement les résultats des entrevues individuelles et des groupes-sondes et correspondent aux autres sections de l'enquête menée auprès des employeurs.

Tableau 4-8a
Principaux problèmes des employeurs en matière de gestion des RH,
par mode de gouvernance

Principal problème RH	Commercial/privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autochtone (n=24)	Organisme communautaire (n=89)	Milieu de travail/entreprise privée (n=18)	Maison d'enseignement/hôpital (n=32)	Gouvernement/municipalité (n=51)	
Recrutement de personnel qualifié/pénurie de personnel qualifié	29,3 %	27,2 %	21,5 %	30,7 %	49,4 %	22,4 %	29,3 %	28,4 %
Manque de temps	12,6 %	12,7 %	12,1 %	11,3 %	4,1 %	13,8 %	6,7 %	12,1 %
Verser des salaires suffisants	11,1 %	8,2 %	28,5 %	13,0 %	10,7 %	12,0 %	3,8 %	9,9 %
Trouver du personnel sur appel/substitut/occasionnel	4,2 %	8,1 %	--	5,1 %	--	17,2 %	8,2 %	6,6 %
Financement	5,4 %	3,5 %	9,9 %	9,6 %	4,1 %	5,9 %	6,7 %	5,0 %
Rétention de personnel qualifié	3,5 %	5,0 %	--	7,3 %	8,0 %	4,7 %	5,8 %	4,7 %
Manque de connaissances/formation en RH	3,2 %	4,6 %	4,9 %	2,2 %	4,1 %	6,1 %	11,0 %	4,3 %
Entretien des relations/esprit d'équipe	3,5 %	4,2 %	--	3,6 %	--	5,1 %	1,5 %	3,7 %
Aucun/sans commentaire	20,7 %	12,2 %	11,1 %	13,3 %	17,2 %	15,0 %	9,6 %	14,9 %
Ne sait pas	5,1 %	3,7 %	--	3,6 %	6,6 %	3,0 %	3,9 %	4,0 %

Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.

Source : Enquête menée auprès des employeurs – H1.

L'analyse par mode de gouvernance nous montre que la principale difficulté d'environ la moitié des SÉGE de la catégorie/groupe « milieu de travail/entreprise privée » (49,4 %) était le recrutement d'employées qualifiées. Ce pourcentage est relativement élevé comparativement aux autres modes de gouvernance, mais plus de la moitié de tous les répondants ont dit que le recrutement et la rétention du personnel constituaient un problème. Par ailleurs, ces résultats signifient sans doute que le recrutement était la principale préoccupation des garderies en milieu de travail. Chez les garderies autochtones, un problème plus souvent mentionné que dans les autres catégories était le versement de salaires satisfaisants (28,5 %). Ce résultat nous laisse quelque peu perplexes, mais il se pourrait que ce soit parce que certaines garderies autochtones sont entièrement subventionnées par le gouvernement fédéral et qu'à ce titre elles ne peuvent peut-être pas décider de la portion du financement affectée aux salaires du personnel. En contrepartie, les garderies administrées par des organismes gouvernementaux ont rarement mentionné les salaires comme préoccupation majeure (3,8 %),

probablement parce que les salaires de leurs employées sont assujettis aux échelles salariales gouvernementales, donc assez élevés. Les SÉGE de la catégorie « maison d'enseignement/hôpital » ont invoqué plus souvent que les autres (17,2 %) les problèmes qu'ils avaient à recruter du personnel sur appel ou de remplacement.

Dans le but de voir s'il existait des tendances relatives aux principaux problèmes RH en fonction de la taille des services de garde (capacité d'accueil), nous avons effectué d'autres croisements de données. Les résultats sont présentés dans le tableau 4-8b. Le recrutement du personnel était le problème le plus fréquemment évoqué par les employeurs, toutes tailles confondues, et les grands employeurs (cent places et plus) éprouvaient plus de problèmes de recrutement d'employées qualifiées (37,2 %) que les petits employeurs.

En général, pour les petites garderies (une à vingt-cinq places), les problèmes RH étaient tous moins importants. Les employeurs des petits SÉGE étaient d'ailleurs plus susceptibles que les employeurs des grands SÉGE d'indiquer qu'ils n'avaient pas de problème RH ou de ne faire aucun commentaire (20,0 %). Il est intéressant de voir que, pour les petits employeurs, le manque relatif de connaissances ou de formation en RH était très rarement soulevé (0,9 %) comme problème majeur. Il se peut que ce soit parce que ces petits employeurs ne connaissent pas les compétences nécessaires ou les avantages d'une formation officielle en ces domaines, ou parce qu'ils ont déjà une bonne formation RH.

Tableau 4-8b
Principaux problèmes des employeurs en matière de gestion des RH, par taille

Principal problème	1-25 places (n=166)	26-50 places (n=256)	51-75 places (n=215)	76-100 places (n=167)	100 + places (n=177)	Total (N=987)
Recrutement de personnel qualifié/pénurie de personnel qualifié	21,0 %	29,7 %	28,1 %	25,0 %	37,2 %	28,4 %
Manque de temps						
Verser des salaires suffisants	10,3 %	12,9 %	12,3 %	11,9 %	12,5 %	12,1 %
Trouver du personnel sur	9,6 %	11,9 %	10,1 %	5,9 %	10,0 %	9,9 %
appel/substitut/occasionnel	4,3 %	6,7 %	5,8 %	8,2 %	8,4 %	6,6 %
Financement	5,2 %	4,7 %	4,3 %	4,4 %	6,1 %	5,0 %
Rétention de personnel qualifié	3,7 %	2,4 %	4,6 %	7,0 %	7,3 %	4,7 %
Manque de connaissances/ formation en RH	0,9 %	3,8 %	8,1 %	2,3 %	5,8 %	4,3 %
Entretien des relations/esprit d'équipe	1,3 %	2,4 %	4,8 %	5,0 %	5,1 %	3,7 %
Aucun/sans commentaire	20,0 %	17,7 %	12,1 %	14,4 %	9,4 %	14,9 %
Ne sait pas	8,8 %	4,7 %	1,8 %	3,6 %	1,5 %	4,0 %

Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.

Source : Enquête menée auprès des employeurs – H1.

Nous avons également analysé les principaux problèmes RH des employeurs en fonction des groupes d'âge accueillis. Comme on peut le constater dans le tableau 4-8c, pour ce qui est de la gestion des RH, les problèmes les plus souvent évoqués par les employeurs offrant des services aux enfants âgés de zéro à douze ans étaient le recrutement d'employées qualifiées (31,5 %), le manque de temps (14,5 %) et les salaires insuffisants (12,8 %). Dans le cas des employeurs dont les services ne s'adressaient qu'aux enfants d'âge scolaire, soit de six à douze ans, les problèmes de financement (12,1 %) et de rétention d'une main-d'œuvre qualifiée (8,6 %) ont été davantage mentionnés que dans les autres catégories. Par ailleurs, ces employeurs ont affirmé plus souvent que les autres ne pas avoir de problème RH (21,6 %).

Tableau 4-8c
Principaux problèmes des employeurs en matière de gestion des RH,
par groupe d'âge servi

Principal problème	0-5 ans seulement (n=515)	6-12 ans seulement (n=35)	0-12 ans (n=430)	Total (N=980)
Recrutement de personnel qualifié/pénurie de personnel qualifié	26,0 %	23,5 %	31,5 %	28,3 %
Manque de temps	10,4 %	6,5 %	14,5 %	12,1 %
Verser des salaires suffisants	7,3 %	9,9 %	12,8 %	9,8 %
Trouver du personnel sur appel/substitut/occasionnel	7,2 %	5,6 %	6,0 %	6,6 %
Financement	3,0 %	12,1 %	6,5 %	4,9 %
Rétention de personnel qualifié	3,8 %	8,6 %	5,6 %	4,8 %
Manque de connaissances/formation en RH	4,1 %	2,0 %	4,8 %	4,4 %
Entretien des relations/esprit d'équipe	4,3 %	2,1 %	3,1 %	3,7 %
Aucun/sans commentaire	16,3 %	21,6 %	12,7 %	14,9 %
Ne sait pas	3,1 %	5,6 %	5,1 %	4,1 %

Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.

Source : Enquête menée auprès des employeurs – H1.

4.2.8 Tendances démographiques ayant une incidence sur le secteur

Nous avons demandé à nos informatrices clés d'identifier les tendances démographiques et sociétales qui avaient une incidence, selon elles, sur les RH dans le secteur des SÉGE. Elles ont mentionné différentes tendances, notamment le taux de natalité, le taux d'immigration, les différences générationnelles, le vieillissement de la population et les retombées économiques.

Quelques personnes ont souligné le taux substantiellement plus élevé de naissances dans les communautés autochtones comparativement à la moyenne nationale et les conséquences qui en découleront pour les services à offrir aux enfants autochtones. À mesure qu'augmentera la population d'enfants autochtones, augmenteront

aussi les besoins de services de garde adaptés (culture et langue) et d'employées qualifiées. Une de nos informatrices clés a souligné que lorsque la cohorte actuelle d'enfants autochtones sera adulte et commencera à donner naissance à ses propres enfants, les pressions sur le système des SÉGE croîtront de façon exponentielle. Quelques-unes de nos interlocutrices nous ont également dit que le pourcentage d'enfants à besoins particuliers dans les communautés autochtones, comme dans la société en général d'ailleurs, aurait un impact certain sur les besoins en matière de formation des éducatrices.

Quelques-unes des informatrices clés ont souligné que même si le taux de natalité général au Canada diminuait, selon les données de 2006, le nombre de places en SÉGE au Canada suffisait à accueillir à peine 17,2 % de tous les enfants âgés de zéro à douze ans (19,3 % des enfants âgés de zéro à cinq ans)⁶³. Ainsi, même avec un taux de natalité à la baisse, le nombre d'enfants en quête d'un service de garde sera élevé puisqu'une majorité de la population d'enfants n'a pas accès actuellement à un service de garde et que beaucoup de SÉGE ont de longues listes d'attente.

Plusieurs informatrices clés ont dit que le taux d'immigration était un facteur susceptible d'avoir des conséquences en matière de RH dans le secteur. À mesure que le nombre d'immigrants au Canada augmente, les pressions pour des services de garde adaptés à leur réalité s'accroissent. Les employeurs doivent donc trouver des employées préparées en conséquence. Les employeurs ont souligné que la reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger était pour eux un problème, car il y a actuellement peu de systèmes efficaces pour évaluer ces diplômes acquis à l'étranger. Quelques personnes ont mentionné qu'il y avait des programmes d'évaluation et de reconnaissance des acquis (ERA), mais que l'intégration des travailleuses et travailleurs immigrants constituait tout de même un problème.

Quelques informatrices clés ont mentionné des différences générationnelles relativement aux attentes des travailleuses par rapport à leur travail et à la perception du travail des femmes. On nous a dit que les travailleuses de la nouvelle génération s'attendaient à plus de flexibilité au travail, qu'elles avaient des valeurs différentes sur le plan de la conciliation travail-famille et qu'elles étaient plus exigeantes au chapitre de leurs conditions de travail et de leur environnement professionnel. De plus, à cause du taux d'activité élevé des femmes et du nombre croissant de femmes faisant des études universitaires, il semblerait que la perception du travail des femmes se soit transformée. Nos interlocutrices croyaient qu'étant donné que les femmes composent la vaste majorité de la main-d'œuvre des services de garde, leur taux élevé de participation dans les autres secteurs d'activités aurait un impact sur la capacité du secteur d'attirer des candidates.

Quelques-unes de nos informatrices clés étaient d'avis que le vieillissement de la population et de la main-d'œuvre aurait de graves conséquences pour le secteur. Elles nous ont dit que le domaine n'attirait pas suffisamment de postulantes pour pallier la demande de services et que le problème s'aggraverait dans la foulée des nombreux départs à la retraite. Selon elles, la pression ressentie par les travailleuses du secteur ne fera qu'augmenter. Beaucoup de dirigeantes s'apprêtent à prendre leur retraite et il n'y a pas suffisamment de personnes aptes à les remplacer. Avec le vieillissement de la population active, les exigences physiques du travail entraîneront inévitablement une augmentation des blessures professionnelles; ce phénomène et la maladie auront un impact sur la capacité des employeurs d'assurer le fonctionnement et la viabilité de leurs services de garde.

⁶³ Friendly, M., Beach, J., Ferns, C. et M. Turiano. *Early childhood education and care in Canada 2006*.

Enfin, quelques informatrices clés nous ont dit que l'état de l'économie, forte ou faible, avait des conséquences pour le secteur. Là où l'économie est particulièrement vigoureuse (p. ex., en Alberta et dans les Territoires du Nord-Ouest), la concurrence est vive pour le personnel des SÉGE et vient même de secteurs non connexes (p. ex., l'industrie des services). Et là où l'économie est au ralenti, les femmes qui ont des enfants sont moins actives sur le marché du travail, aussi moins d'enfants ont besoin de services de garde.

Section 5 : Pratiques en vigueur et aspects à améliorer

Dans cette section, nous abordons les pratiques efficaces et exemplaires utilisées par les employeurs du secteur des SÉGE et nous discutons des ressources possibles ou des outils à produire pour améliorer certains aspects.

Cette section porte sur le troisième des principaux objectifs de l'initiative Soutenir les employeurs des SÉGE :

- *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.*

5.1 Pratiques efficaces et exemplaires

Les données qui suivent s'articulent autour des principaux problèmes/enjeux RH discutés dans la section précédente. Nous examinons les pratiques efficaces et exemplaires des employeurs. Dans l'ensemble, les employeurs ont recours à de nombreuses solutions pour régler leurs problèmes RH. Les exemples présentés dans cette section ont été répertoriés en cours de recherche. Nous les avons choisis pour illustrer certaines pratiques efficaces et novatrices en vigueur dans le secteur. Dans la mesure du possible, nous avons choisi des exemples de toutes les régions du pays. Les exemples retenus ont pour fonction d'illustrer l'éventail de pratiques, de programmes et de services au pays. Ils ne visent pas à promouvoir ou ignorer un type de service ou un mode de gouvernance quelconque.

5.1.1 Capacités internes en matière de RH et de leadership

Ressources en gestion des RH

Un certain nombre d'informatrices clés étaient au courant des pratiques conçues spécifiquement pour développer les capacités internes de la garderie en matière de RH et de leadership. Peu de participantes des groupes-sondes connaissaient des initiatives particulières dans le domaine, mais certaines ont parlé de formation en gestion ou de cours ou d'ateliers qu'elles avaient suivis ou que leurs employées avaient suivis.

Comme nous l'avons souligné dans la section 4.2.1, plus des trois quarts (78,3 %) de tous les employeurs sondés (N=987) avaient suivi certaines activités de formation ou de perfectionnement professionnel en RH, leadership ou gestion. Même si le type de formation ou de perfectionnement variait grandement d'un répondant à un autre, il reste que la majorité des « employeurs » du secteur des SÉGE se sont efforcés d'améliorer leurs capacités en RH, en leadership ou en gestion.

Une informatrice clé a mentionné que la Manitoba Child Care Association avait produit un guide de gestion des ressources humaines⁶⁴ à l'intention des membres des conseils d'administration. Le guide comprend des modèles et des formulaires qui peuvent être modifiés pour s'adapter aux besoins des diverses garderies. L'Ontario Coalition for Better Child Care a produit quant à elle une trousse de gestion des services de garde⁶⁵ pour renforcer les pratiques des employeurs en ce qui a trait aux RH et à la gestion. Enfin, l'organisation *Les voix rurales* travaille à établir des liens et jeter des ponts entre les directrices des collectivités rurales⁶⁶.

Le gouvernement du Nunavut travaille à la production en inuktitut d'outils pour montrer aux nombreuses gestionnaires dont la langue maternelle est l'inuktitut « comment s'y prendre » pour diriger une garderie. Dans le même ordre d'idées, le ministère de l'Éducation supérieure de la Colombie-Britannique a produit un document intitulé *Leadership, Administration and Management in Child Care Services : A Curriculum Guide for Facilitators*. Il s'agit d'un modèle de formation conçu pour améliorer les capacités en leadership, administration et gestion dans le secteur des SÉGE.

Le YMCA du Grand Toronto offre un programme de mentorat à l'interne afin de soutenir le développement des gestionnaires des SÉGE au sein de l'organisation. Au Nouveau-Brunswick, dans le cadre du programme de mentorat *Director to Director* (D2D), des directrices de garderie se soutiennent mutuellement à titre de mentors afin de développer leurs capacités en leadership. Enfin, une informatrice clé a mentionné une série de cours de formation pour les gestionnaires, offerts par l'association Early Learning Operators of PEI (ELOPEI). Les cours ont lieu une fois par mois et portent sur les divers rôles des gestionnaires des SÉGE. L'organisme s'est aussi associé à une entreprise de ressources humaines pour adapter au secteur des SÉGE des pratiques RH reconnues. Grâce à cette initiative, les employeurs qui sont membres de l'association peuvent connaître l'information et les pratiques RH communément acceptées, adaptées au secteur des SÉGE.

L'Association du personnel-cadre des centres de la petite enfance du Québec a lancé en août 2008 un guide de cinquante-huit pages consacré à la gestion de la structure organisationnelle⁶⁷. Ce guide s'adresse aux membres des conseils d'administration ainsi qu'aux gestionnaires désireux de réviser la structure organisationnelle de leur centre de la petite enfance et du bureau coordonnateur. Dans le guide, on retrouve des organigrammes types ainsi que des balises pour déterminer le nombre de postes de cadres requis pour chaque modèle.

Renforcement des capacités RH

La création de conseils ou de groupes d'employeurs (ex. ELOPEI) est une formule qui a connu du succès et aidé à développer l'infrastructure et les capacités RH dans le secteur. Ces conseils permettent aux employeurs d'acquiescer et de partager des connaissances et leur donnent l'occasion de travailler ensemble à régler leurs problèmes RH. Ils apprennent aussi aux membres comment améliorer leurs pratiques RH. L'établissement de centres de ressources professionnels (p. ex., Early Childhood Community Development Centre, de St. Catharines, Ontario⁶⁸) apporte du soutien pour l'infrastructure des SÉGE et contribue à renforcer les capacités RH des employeurs.

⁶⁴ <http://www.mccahouse.org/resources.htm>

⁶⁵ <http://www.childcaremanagement.ca:80>

⁶⁶ <http://ruralvoices.cimnet.ca/cim/86C179.dhtm>

⁶⁷ Courriel : association@aper.qc.ca

⁶⁸ <http://www.eccdc.org/default.php>

Au Manitoba, un groupe de garderies de Winnipeg explore actuellement des collaborations possibles pour améliorer leurs capacités RH (entre autres avantages). Une douzaine de garderies examinent donc depuis un certain temps la possibilité de se doter d'un modèle de gouvernance intégré; elles créeraient une nouvelle entité pour partager des tâches administratives et des services RH. Une option envisagée consisterait à fusionner leurs conseils d'administration sans but lucratif ou à les remplacer par un seul conseil d'administration, lequel encadrerait les tâches administratives et les services afférents aux RH pour l'ensemble des garderies membres. Chaque garderie aurait son propre comité consultatif de parents pour s'assurer qu'elle répond aux besoins uniques de sa clientèle.

Les modalités de fonctionnement de ce modèle sont toujours à l'étude, mais il reste qu'à plusieurs égards il serait avantageux pour les directrices et les éducatrices concernées (et en conséquence pour les enfants). Grâce à ce modèle intégré, les garderies membres bénéficieraient d'une infrastructure plus efficace et efficiente, et les personnes pourraient se déplacer autant latéralement que verticalement au sein des organisations. Le modèle permettrait aussi qu'on se spécialise davantage, les forces de certaines personnes dans des domaines particuliers pouvant ainsi contribuer à l'amélioration de toutes les garderies. En combinant les budgets de fonctionnement et les tâches administratives de plusieurs garderies, on pourrait réaliser des économies d'échelle. Grâce à son pouvoir d'achat, le conseil d'administration pourrait se procurer du matériel essentiel à meilleur prix. De ce fait, des fonds pourraient être libérés et affectés à l'amélioration des salaires du personnel. Un autre avantage visé : les garderies pourraient s'échanger leurs employées occasionnelles et leurs remplaçantes. Ainsi, les travailleuses occasionnelles pourraient faire le nombre d'heures souhaitées et, de leur côté, les garderies disposeraient d'une réserve constante de remplaçantes. Bien qu'il soit toujours en gestation, ce modèle intégré semble très prometteur pour l'amélioration des capacités RH des garderies.

Autres pratiques innovatrices

Nous avons demandé aux employeurs qui ont participé à l'enquête si leur organisation avait adopté des mesures innovatrices pour faciliter la formation ou le perfectionnement professionnel de leurs employées dans le domaine des RH, de la gestion ou du leadership. Plus de la moitié des employeurs (53,6 %) ont dit qu'ils n'avaient pas de pratiques innovatrices pour la gestion des RH. Pour les autres, le financement des activités de perfectionnement professionnel (9,1 %) ou la libération de leurs employées pour leur permettre de suivre une formation (3,4 %) étaient les mesures les plus fréquemment évoquées. Un petit pourcentage d'employeurs (4,6 %) ont mentionné que leur organisation offrait de la formation maison, quoique les thèmes abordés ne portent pas nécessairement sur les RH.

Nous avons également demandé aux employeurs quel type de partenariat ou de collaboration RH (s'il y avait lieu) avait été établi pour renforcer leurs capacités RH. Dans l'ensemble, la proportion d'employeurs prenant part à de tels partenariats était faible. En fait, un peu moins d'un tiers (31,0 %) de tous les répondants (N=987) avaient créé ce type de partenariat ou de collaboration. Pour ce qui est des types de partenariat créés, les réponses étaient variées, mais il y avait des points communs. Le tableau 5-1 présente les divers types de partenariat ou de collaboration établis par les employeurs.

Tableau 5-1
Partenariats ou collaborations RH, par mode de gouvernance

Partenariat RH	Commercial/ privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autoch- tone (n=24)	Organisme communau- taire (n=89)	Milieu de travail/ entreprise privée (n=18)	Maison d'en- seignement/ hôpital (n=32)	Gouver- nement/ municipalité (n=51)	
Collège ou université locale (stages)	2,8 %	7,3 %	3,1 %	8,8 %	6,6 %	12,7 %	2,8 %	5,9 %
Réseaux (garderies, ges- tionnaires, éducatrices)	4,2 %	5,8 %	--	6,5 %	--	7,5 %	1,3 %	4,9 %
Organisations spécifiques/ associations (variées)	2,7 %	3,5 %	--	11,8 %	--	4,2 %	7,2 %	4,1 %
Consultants ou entreprises de RH	1,1 %	3,5 %	3,1 %	2,7 %	--	7,5 %	7,7 %	3,0 %
Organismes communautaires (indéterminés)	1,2 %	2,7 %	--	4,9 %	6,6 %	5,9 %	5,6 %	2,7 %
Ministères (variés)	2,0 %	2,1 %	14,2 %	5,8 %	--	2,3 %	2,4 %	2,7 %
Aucun	81,7 %	64,2 %	69,7 %	55,0 %	72,4 %	66,4 %	65,4 %	69,0 %

Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.

Source : Enquête menée auprès des employeurs – G2.

5.1.2 Recrutement et rétention

Au moment de l'enquête, le secteur comptait un certain nombre d'initiatives visant à aider les employeurs au chapitre du recrutement et de la rétention. Une initiative lancée par plusieurs différents intervenants consistait à sensibiliser à l'importance de l'éducation à la petite enfance et à promouvoir le secteur en général pour y attirer et retenir plus d'employées. En ce moment, des campagnes de promotion et de marketing social lancées par les gouvernements du Nunavut, de l'Alberta, de la Saskatchewan et de l'Île-du-Prince-Édouard battent leur plein. Au Québec et à Terre-Neuve-et-Labrador, des campagnes promotionnelles visent particulièrement les élèves du secondaire. Des fonctionnaires de la Colombie-Britannique et de la Saskatchewan nous ont indiqué qu'ils se présentent aux salons de l'emploi des écoles secondaires et des collèges et universités pour intéresser des étudiantes au secteur des SÉGE.

Le gouvernement du Nunavut organise des journées de reconnaissance en l'honneur des éducatrices à la petite enfance et des services de garde pour les valoriser et leur témoigner du respect. Plusieurs employeurs et chercheurs ont indiqué que le fait de reconnaître les réalisations du personnel et de lui consentir des avantages (p. ex., local réservé aux employées, pause-santé) constituait un moyen efficace de conserver la main-d'œuvre. Beaucoup de personnes participant aux groupes-sondes ont soutenu que malgré le mal qu'elles avaient à trouver d'autres sources de financement pour améliorer la rémunération de leurs employées, elles faisaient des efforts pour les valoriser autrement.

Au Manitoba, au Québec et à l'Île-du-Prince-Édouard, les gouvernements ont adopté des échelles salariales concurrentielles pour les postes dans le secteur des SÉGE. Ces échelles sont établies en fonction des exigences de formation et des responsabilités propres au travail en garderie, et elles aident à faire en sorte que les personnes œuvrant dans le secteur reçoivent un salaire équivalent à celui accordé dans d'autres secteurs pour une formation et un travail équivalents. Quelques provinces (Manitoba, Terre-Neuve-et-Labrador et Alberta) ont lancé des stratégies assorties d'incitatifs financiers pour convaincre des éducatrices à la petite enfance qui ont quitté le domaine d'y revenir⁶⁹.

Plusieurs informatrices clés et participantes des groupes-sondes étaient d'avis que faciliter la formation des travailleuses actuelles et potentielles constituait un moyen efficace d'aider au recrutement et à la rétention du personnel. Cf. section 5.1.3 (page 71) pour une discussion des mesures efficaces en matière de formation et de perfectionnement professionnel.

Nous avons demandé aux employeurs qui ont participé à l'enquête d'indiquer les stratégies que leur organisation avait mises en place pour les aider à conserver leurs employées ou à réduire leur taux de roulement. Nous n'avons pas suggéré de pratiques ni de mesures, aussi celles qui ont été mentionnées étaient « bien connues » des employeurs. Au total, 40,3 % de tous les répondants (N=987) ont déclaré qu'ils n'avaient pas (ou ne pouvaient pas concevoir) de stratégies particulières pour retenir leurs employées ou diminuer le taux de roulement. Ce n'est pas surprenant puisque seulement 65,2 % (cf. section 4.2.2) de tous les répondants ont dit que le taux de roulement (y compris les congés de maternité/parentaux) avait été un problème pour eux au cours des deux dernières années.

Dans le tableau 5-2, nous présentons les stratégies/mesures les plus souvent utilisées par les employeurs pour retenir les employées au sein de leur organisation. Le versement d'avantages sociaux à leurs employées est la mesure la plus fréquemment utilisée par plus du quart de tous les employeurs (27,4 %). Cette mesure était la plus courante dans les garderies dirigées par un établissement d'enseignement/ hôpital (47,0 %), un organisme communautaire (34,7 %) ou en milieu de travail/entreprise privée (32,1 %).

Un peu moins du quart de tous les employeurs (23,4 %) ont indiqué qu'ils versaient des salaires concurrentiels à leurs employées pour les inciter à demeurer au sein de l'organisation (cf. tableau 5-2). Les garderies dirigées par un établissement d'enseignement/ hôpital (47,2 %) et par une organisation autochtone (31,5 %) utilisaient plus fréquemment que leurs homologues les salaires concurrentiels comme incitatif. Les services de garde de la catégorie « milieu de travail/entreprise privée » étaient plus nombreux que tous les autres à financer la formation et le perfectionnement professionnel de leurs employées (33,2 %), à leur fournir des incitatifs financiers (23,2 %) ou à leur offrir un milieu de travail convivial (25,2 %).

⁶⁹ Cf. le bulletin du printemps 2008 du CSRHSGE pour une description sommaire de ces stratégies. <http://www.ccscc-cssge.ca>

Tableau 5-2
Stratégies/mesures utilisées pour retenir le personnel et réduire le taux de roulement,
par mode de gouvernance

Stratégie de rétention	Commercial/ privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autoch- tone (n=24)	Organisme communau- taire (n=89)	Milieu de travail/ entreprise privée (n=18)	Maison d'enseigne- ment/hôpital (n=32)	Gouver- nement/ municipalité (n=51)	
Fournir des avantages sociaux (p. ex., REER, assurance maladie, congé santé mentale, etc.)	19,5 %	25,5 %	16,7 %	34,7 %	32,1 %	47,0 %	14,2 %	27,4 %
Verser des salaires concurrentiels	20,6 %	23,3 %	31,5 %	24,3 %	10,7 %	47,2 %	24,2 %	23,4 %
Rembourser la formation et le perfectionnement professionnel	16,9 %	19,0 %	17,2 %	24,6 %	33,2 %	19,4 %	15,8 %	18,9 %
Accorder des incitatifs (p. ex., abonnement à un centre de conditionnement physique, garderie gratuite, remboursement des frais de transport)	5,4 %	4,2 %	3,1 %	7,7 %	23,2 %	4,7 %	6,6 %	5,3 %
Milieu de travail convivial	12,1 %	14,1 %	--	12,9 %	25,2 %	13,0 %	6,4 %	12,8 %
Communication efficace avec le personnel	11,6 %	10,7 %	8,0 %	8,8 %	10,7 %	--	--	10,0 %
Horaire flexible/réduit	8,5 %	6,2 %	3,1 %	6,6 %	--	9,3 %	1,5 %	6,6 %
Aucune	44,1 %	39,8 %	44,6 %	33,7 %	47,5 %	26,1 %	45,0 %	40,3 %

Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.

Source : Enquête menée auprès des employeurs – D11.

Nous avons également demandé aux employeurs de nous indiquer les stratégies qu'ils utilisaient normalement pour recruter du personnel. Comme on peut le constater à la lecture du tableau 5-3, les employeurs comptaient le plus souvent sur le bouche-à-oreille et sur leurs réseaux pour trouver de nouvelles employées (72,9 %). Beaucoup d'employeurs se servaient aussi de méthodes de recrutement plus traditionnelles, comme les annonces dans les journaux (66,0 %) et l'affichage de postes en ligne (61,0 %).

Ces résultats n'attestent pas l'efficacité des diverses méthodes utilisées, mais si la fréquence d'utilisation d'une méthode peut être indicative de son succès, il semble que les contacts personnels et le bouche-à-oreille soient actuellement les deux méthodes les plus efficaces pour recruter du personnel.

Tableau 5-3
Stratégies utilisées pour recruter des employées, par mode de gouvernance

Stratégie de recrutement	Commercial/ privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autoch- tone (n=24)	Organisme communau- taire (n=89)	Milieu de travail/ entreprise privée (n=18)	Maison d'enseigne- ment/hôpital (n=32)	Gouver- nement/ municipalité (n=51)	
Bouche-à- oreille/réseaux	73,9 %	72,4 %	67,3 %	78,7 %	96,0 %	77,6 %	72,9 %	72,9 %
Annonces dans les jour- naux	60,0 %	68,2 %	64,7 %	68,3 %	49,6 %	66,4 %	81,8 %	66,0 %
Affichage de postes en ligne	55,6 %	62,2 %	46,8 %	76,3 %	57,6 %	67,6 %	58,8 %	61,0 %
Stagiaires	41,7 %	49,8 %	30,7 %	59,6 %	51,0 %	47,9 %	46,2 %	47,6 %
Affichage de postes dans les établissements d'enseignement postsecondaire	39,3 %	40,1 %	29,1 %	45,2 %	53,5 %	45,4 %	30,8 %	40,0 %
Associations provinciales et locales de SÉGE	17,0 %	27,2 %	18,3 %	26,1 %	22,8 %	27,7 %	19,2 %	23,4 %
Salons de l'emploi	10,3 %	15,9 %	12,3 %	29,6 %	4,1 %	29,1 %	18,4 %	15,7 %

Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.

Source : Enquête menée auprès des employeurs – D15a,b.

L'enquête nous a permis de répertorier les stratégies de recrutement des employeurs et de connaître leur méthode de présélection des candidates pressenties. Quoique les pratiques afférentes à l'engagement du personnel ne se soient pas démarquées comme enjeu RH particulier dans le secteur, nous avons pensé qu'un recensement de ces pratiques nous permettrait d'identifier des aspects à améliorer. Comme nous l'avons vu dans ce rapport, les employeurs se sont souvent plaints du manque de candidates qualifiées pour briguer les postes offerts. Il faut donc examiner avec prudence les pratiques de présélection des employeurs. Dans beaucoup de groupes-sondes, les participantes ont dit que les garderies tenues d'avoir un nombre déterminé d'employées pour renouveler leur permis engageaient dans certains cas toute personne qui se présentait.

Ainsi, même si la présélection est un aspect RH important dans le secteur, il arrive qu'on le néglige en raison d'impératifs de dotation.

Comme on le voit dans le tableau 5-4, les méthodes de présélection utilisées par les employeurs étaient plutôt uniformes, tous modes de gouvernance confondus. Comme on pouvait s'y attendre, les employeurs examinent les curriculum vitae (93,9 %), reçoivent les candidates en entrevue (92,2 %), effectuent une vérification du casier judiciaire (88,3 %), vérifient les références (86,2 %) et obtiennent une copie du diplôme, le cas échéant (77,8 %).

Tableau 5-4
Présélection des candidates pressenties, par mode de gouvernance

Stratégie de présélection	Commercial/ privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autoch- tone (n=24)	Organisme communa- taire (n=89)	Milieu de travail/ entreprise privée (n=18)	Maison d'enseigne- ment/hôpital (n=32)	Gouver- nement/ municipalité (n=51)	
Examen de la demande/c.v.	91,2 %	95,9 %	95,5 %	88,8 %	93,4 %	97,7 %	96,1 %	93,9 %
Mener des entrevues	88,2 %	95,3 %	90,6 %	85,0 %	96,0 %	97,7 %	94,8 %	92,2 %
Vérification du casier judiciaire	84,8 %	89,2 %	87,5 %	89,2 %	95,5 %	97,7 %	89,8 %	88,3 %
Vérification des références	85,7 %	86,0 %	81,3 %	85,3 %	81,1 %	93,9 %	91,8 %	86,2 %
Obtenir une copie du diplôme	76,3 %	77,5 %	92,5 %	71,1 %	96,0 %	88,6 %	81,1 %	77,8 %
Obtenir une copie de la licence provinciale	50,8 %	34,0 %	59,8 %	42,1 %	47,2 %	38,1 %	48,2 %	41,5 %
Examen de rendement/examen pratique	46,7 %	35,3 %	17,9 %	42,0 %	47,9 %	41,7 %	21,3 %	38,6 %
Vérification des capacités de résolution de problèmes	18,6 %	22,1 %	6,8 %	14,3 %	21,7 %	29,7 %	20,8 %	20,1 %
Test d'attitudes	21,0 %	9,9 %	9,8 %	6,1 %	17,1 %	18,9 %	12,2 %	13,4 %
Test de lecture, d'écriture et de mathématiques	7,1 %	7,3 %	3,1 %	7,9 %	6,6 %	12,1 %	6,4 %	7,3 %
Test d'aptitudes	7,3 %	5,2 %	6,8 %	1,7 %	21,1 %	6,1 %	5,4 %	5,9 %

Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.
Source : Enquête menée auprès des employeurs – E3.

5.1.3 Formation et perfectionnement professionnel

En ce qui concerne les pratiques entourant la formation et le perfectionnement professionnel, tous les intervenants ont relevé des pratiques efficaces. Pour attirer de nouvelles étudiantes au secteur et pour s'assurer d'avoir un nombre suffisant d'employées formées, plusieurs provinces offrent des subventions et des bourses pour inciter les étudiantes à poursuivre des études en éducation à la petite enfance ou pour inciter les travailleuses du secteur à suivre une formation. Par exemple, le gouvernement du Nouveau-Brunswick assumera la totalité des droits de scolarité des travailleuses du secteur qui suivent leur formation en éducation à la petite enfance (ÉPE). Le gouvernement du Manitoba a adopté un programme de formation en milieu de travail⁷⁰ en vertu duquel les aides-éducatrices pourront suivre des cours à temps partiel tout en recevant leur plein salaire. À compter de septembre 2008, en Alberta, une bourse de 2 500 dollars sera offerte aux étudiantes qui ont terminé leur cours d'orientation en services de garde pendant leurs études secondaires et qui s'inscrivent à un programme d'études postsecondaires en éducation à la petite enfance⁷¹. Le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador remet une prime à la formation aux éducatrices à la petite enfance agréées; il s'agit d'une bourse de 5 000 dollars pour les éducatrices admissibles⁷².

Une informatrice clé nous a parlé d'un programme de perfectionnement professionnel offert aux éducatrices dans la région de Peel, en Ontario. La formation se fait en milieu de travail à l'heure du dîner et coûte dix dollars par employée. En entrevues individuelles et dans les groupes-sondes, quelques employeurs nous ont parlé d'une pratique innovatrice pour inciter leurs employées à se perfectionner : ils ferment les portes de la garderie un ou deux jours par année, des jours qui coïncident avec les journées pédagogiques scolaires, et offrent des activités de perfectionnement professionnel. Ces journées de perfectionnement servent tant à encourager leurs employées à suivre de la formation qu'à retenir leur personnel.

Le gouvernement du Nunavut offre de la formation localement dans des collectivités rurales et éloignées, et travaille à monter des ateliers pour les gestionnaires et les conseils d'administration sur la gestion financière, la gouvernance, la gestion du personnel, etc. Une de nos informatrices autochtones nous a dit que des garderies autochtones travaillaient ensemble à coordonner des formations à l'échelle locale afin de diminuer les déplacements.

Le projet Odyssée au Québec regroupe les acteurs du réseau, des partenaires issus des domaines de la recherche, de l'éducation et de la formation, ainsi que de la communauté, pour développer des pratiques exemplaires et le professionnalisme au sein du secteur des SÉGE et promouvoir la qualité des services de garde. Le but de l'initiative est d'élaborer un guide pédagogique assorti d'outils pratiques que pourront utiliser les CPE et de soutenir les employeurs dans le secteur⁷³. Un autre programme lancé au Québec, Brio, vise le perfectionnement professionnel des gestionnaires et des praticiennes. Cette formation de cinquante heures est centrée sur les bases théoriques des SÉGE, la socialisation et les nouvelles réalités socioéconomiques des familles⁷⁴.

⁷⁰ <http://www.child.alberta.ca/home/587.cfm>

⁷¹ <http://www.child.alberta.ca/home/587.cfm>

⁷² <http://www.health.gov.nl.ca/health/childcare/educsupp.htm>

⁷³ <http://www.ccsc-cssge.ca>

⁷⁴ Idem.

Une informatrice clé du Nouveau-Brunswick a souligné qu'il existait dans la province un programme de mentorat entre directrices (Director to Director = D2D). D2D permet aux directrices de s'entraider et de développer leurs compétences en RH et en gestion. En Nouvelle-Écosse, quelques employeurs nous ont dit qu'ils offraient du mentorat à leurs nouvelles employées.

Enfin, le Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance a mis au point une stratégie de formation pour le secteur, qui vise à « améliorer la constance et la qualité de la formation dans le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance au Canada et à accroître le nombre d'effectifs formés en éducation à la petite enfance pour satisfaire aux besoins identifiés dans le secteur au Canada⁷⁵ ».

5.1.4 Rémunération : salaires et avantages sociaux

Règle générale, les informatrices-clés, les participantes des groupes-sondes et les employeurs qui ont participé à l'enquête ne connaissaient pas les nombreuses mesures innovatrices mises en place pour remédier à la faible rémunération. Nous l'avons mentionné précédemment : quelques provinces offrent des subventions qui permettent d'offrir des salaires plus élevés et au Québec, au Manitoba et à l'Île-du-Prince-Édouard, les gouvernements ont adopté des échelles salariales concurrentielles, basées sur la formation et les responsabilités, auxquelles sont assujettis les salaires des employées en SÉGÉ. Une informatrice clé a mentionné que certaines garderies étaient en démarche de syndicalisation et entendaient utiliser la négociation collective pour améliorer les salaires et les conditions de travail des employées. Certains syndicats participent à des initiatives visant la création de conseils ou de groupes d'employeurs.

Quelques informatrices clés ont dit que certaines catégories de services de garde étaient en mesure de verser des salaires plus élevés. Par exemple, les éducatrices des garderies municipales en Ontario sont rémunérées selon les principes de l'équité salariale. C'est dire qu'elles sont souvent mieux payées que leurs collègues des autres garderies dans la même localité. Dans le même ordre d'idées, dans certaines garderies de la catégorie « milieu de travail/entreprise privée », les éducatrices font partie des effectifs de l'entreprise et reçoivent des salaires correspondants. Bien souvent, les garderies logées dans des édifices publics paient un très bas loyer ou n'en paient pas, de sorte qu'elles peuvent verser de meilleurs salaires à leurs employées. Plusieurs informatrices clés ont mentionné qu'effectivement ces employées étaient mieux rémunérées et avaient droit à plus d'avantages sociaux, mais que leur situation était privilégiée. Pour que l'ensemble des services de garde/employeurs puisse accorder des conditions similaires à leurs employées, on nous a dit qu'il faudrait changer en profondeur la façon dont les services sont organisés et offerts (p. ex., adopter une infrastructure semblable à celle du système d'éducation publique).

Un régime de retraite a été établi en 2003 pour les employées des centres de la petite enfance et des garderies privées du Québec. Les coûts sont partagés à parts égales entre le gouvernement québécois et les cotisants au régime de retraite du personnel des CPE et des garderies conventionnées du Québec⁷⁶. En octobre 2008, le Centre de formation populaire et Relais femmes ont lancé un régime de retraite financé à même les salaires pour les employées du secteur de l'économie sociale (les services de garde font partie de ce secteur)⁷⁷. Ce régime auquel participent divers employeurs est complètement financé par les organisations participantes (employeurs et cotisants) et est accessible à tous les services de garde communautaires non assujettis à l'autre régime de retraite.

⁷⁵ CSRHSGE. *Les personnes, les programmes et les pratiques : une Stratégie de formation pour le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance au Canada*, 2007. <http://www.cpsc-cssge.ca>

⁷⁶ <http://www.aoncanada.com/rrcpegpcq>

⁷⁷ <http://www.lecfp.qc.ca/main.htm>

5.1.5 Respect pour la profession et reconnaissance de la valeur des SÉGE

Comme nous l'avons vu précédemment, quelques provinces et territoires ont entrepris des campagnes de marketing ou de promotion pour mettre de l'avant et reconnaître la valeur des SÉGE pour les enfants, les familles et la société dans son ensemble. De plus, le gouvernement de la Saskatchewan a tout récemment délégué le ministère des Services sociaux de la responsabilité des SÉGE pour la transférer au ministère de l'Éducation dans l'espoir que les services de garde seront respectés au même titre que la maternelle, l'école élémentaire et l'école secondaire. Le gouvernement du Québec a même produit du matériel à l'intention des élèves du secondaire dans le but de les informer et de promouvoir une image positive du secteur.

Beaucoup d'associations de services de garde provinciales organisent des congrès et des colloques, une initiative qui concourt à développer la culture de professionnalisme dans le secteur. Quelques informatrices clés ont mentionné que l'Ontario s'est doté récemment d'un Ordre des éducatrices et des éducateurs de la petite enfance. Son mandat sera de faire respecter des normes professionnelles dans le secteur et d'assurer que les familles reçoivent des services de garde de qualité. Selon certaines informatrices, en agissant ainsi, ce nouvel ordre professionnel pourra aussi renforcer l'image professionnelle du secteur et faire reconnaître l'éducation à la petite enfance en tant que véritable profession.

Enfin, le CSRHSGE a lancé une Stratégie de sensibilisation à la carrière et de recrutement qui vise à « promouvoir l'éducation à la petite enfance comme choix de carrière valable et viable » et à « encourager la main-d'œuvre du secteur à renforcer ses compétences et se perfectionner⁷⁸ ». La stratégie décrit des tendances dans le secteur des services de garde et les perceptions face à une carrière dans le domaine. On y parle des messages à transmettre et on y propose un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations. Le plan décrit des manières de promouvoir les services de garde et l'éducation à la petite enfance en tant que profession importante et intéressante.

5.2 Besoin d'une formation axée sur les ressources humaines

Nous avons demandé aux informatrices clés si elles croyaient qu'il serait utile pour les gestionnaires (employeurs) des SÉGE d'avoir une formation RH. Les ressources et la formation RH décrites plus loin sont manifestement bénéfiques pour le secteur, mais on nous a dit qu'il s'agissait de solutions symboliques qui ne régleraient pas à long terme les problèmes endémiques du secteur. Tel que précisé dans la section 6, le développement d'une infrastructure soutenue financièrement et viable est incontournable pour entraîner des changements durables pour le secteur.

Nos interlocutrices ont toutes convenu que l'accès à une formation RH spécifique au secteur serait bénéfique pour les employeurs, même si elles ne s'entendaient pas nécessairement sur la forme qu'une telle formation pourrait prendre. Les thématiques RH les plus souvent évoquées ont été :

- la création de descriptions d'emploi;
- le rôle du conseil d'administration en matière de RH et les façons de travailler avec un C.A.;
- la gestion du personnel;
- la budgétisation et les finances;

⁷⁸ CSRHSGE. *Stratégie de sensibilisation à la carrière et de recrutement : Résumé*, 2007. <http://www.cpsc-cssge.ca>

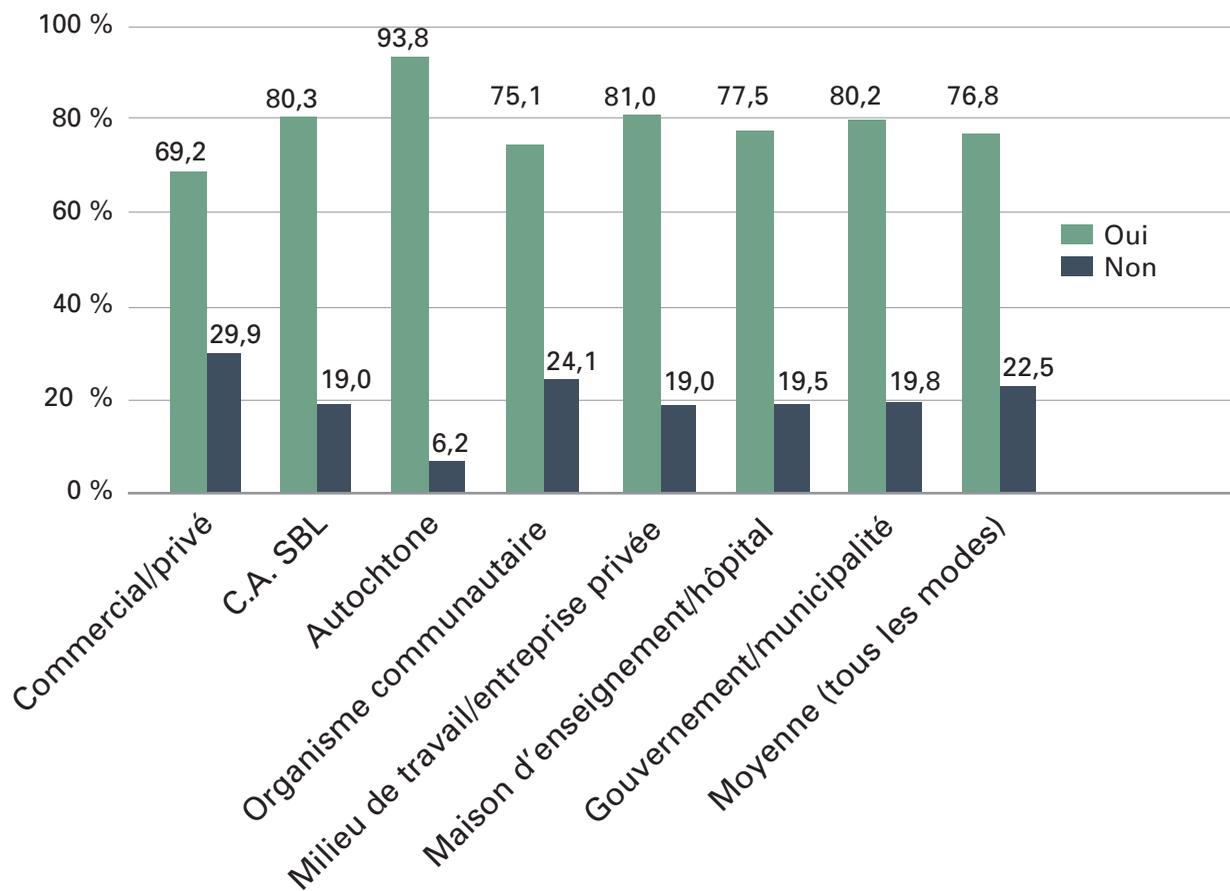
- l'élaboration de politiques et de procédures;
- les compétences en leadership (p. ex., mentorat, direction pédagogique, motivation du personnel);
- la planification des activités;
- le développement du personnel et l'évaluation;
- la communication efficace (résoudre les conflits, fixer les attentes, communiquer avec les parents, bâtir une équipe).

D'autres thématiques ont été mentionnées, notamment la manière d'embaucher et de congédier dans les règles, la comptabilité, la prévision des besoins du milieu, le travail avec un syndicat et une bonne sensibilisation du public.

Nos informatrices clés ont aussi formulé des recommandations en lien avec la formation RH : comment l'offrir, les formules possibles et les clientèles cibles. Les informatrices clés nous ont dit pour la plupart que la formation et le perfectionnement professionnel devraient s'adresser aux directrices, gestionnaires, superviseuses ou membres des conseils d'administration. Certaines informatrices œuvrant dans des organisations de SÉGE nous ont dit qu'il serait indiqué d'informer les nouvelles directrices/gestionnaires et celles qui avaient de l'expérience. Quelques informatrices ont mentionné qu'il serait intéressant de mettre sur pied un programme de « formation des formateurs »; elles considéraient que la présence à l'échelle locale d'une formatrice ayant des contacts dans le domaine serait très utile. D'autres informatrices ont précisé qu'il faudrait que l'information soit complète, mais simple, puisque la plupart des employeurs du secteur n'ont pas beaucoup de connaissances RH. Les informatrices clés ont aussi souligné qu'on pouvait trouver une foule de renseignements en ligne sur les RH, mais que pour être utiles ces renseignements devaient porter sur la gestion des RH dans le secteur des SÉGE.

Nous avons demandé aux employeurs qui ont participé à l'enquête si des membres de leur équipe de gestion ou eux-mêmes auraient intérêt à suivre une formation ou du perfectionnement professionnel en gestion des RH au cours des deux ou trois prochaines années. Environ trois quarts des répondants (76,8 %) ont dit que oui (cf. graphique 5-5). Les employeurs des garderies commerciales/privées étaient les moins susceptibles de penser que ce genre de formation leur serait bénéfique, mais plus des deux tiers (69,2 %) ont quand même convenu qu'elle le serait. La grande majorité (93,8 %) des employeurs des garderies autochtones ont dit qu'une formation ou du perfectionnement professionnel en RH leur serait bénéfique.

Graphique 5-5
Employeur ou équipe de gestion qui tirerait profit d'une formation RH,
par mode de gouvernance



Note : Comme les répondants pouvaient choisir plusieurs réponses, le total n'arrive pas toujours à 100.

Source : Enquête menée auprès des employeurs – H8.

Aux employeurs qui ont répondu qu'une formation ou du perfectionnement professionnel en gestion des RH serait bénéfique pour leur équipe de gestion ou pour eux-mêmes, nous avons demandé quelle serait la personne au sein de l'équipe qui en profiterait le plus. Ils nous ont répondu que ce serait un membre de la haute direction (gestionnaire/superviseure [31,4 %] ou directrice/DG [21,1 %]) ou une employée de première ligne (21,0 %). Cf. le tableau 5-6.

Lorsque l'on examine les réponses à cette question par mode de gouvernance, cela nous donne une idée de la personne qui est chargée des RH dans chacun des modes de gouvernance. Par exemple, les employeurs de la catégorie « commercial/privé » ont dit que le propriétaire exploitant serait la personne qui bénéficierait le plus d'une telle formation (30,2 %). Fait à noter, ces employeurs étaient aussi d'avis que le personnel de première ligne tirerait plus profit d'une formation RH (24,6 %) que les gestionnaires ou superviseurs (20,5 %). Cela indique peut-être que des garderies commerciales/privées n'ont pas de gestionnaire ni de superviseur.

Quant aux services de garde sans but lucratif dirigés par un conseil d'administration, ils ont le plus souvent indiqué que les gestionnaires/superviseurs (31,7 %) ou les directrices/DG (26,9 %) bénéficieraient le plus d'une telle formation. Pour ce qui est des autres modes de gouvernance, les répondants ont tous indiqué que les gestionnaires/superviseurs profiteraient le plus d'une formation RH (organismes communautaires à 46,6 %, milieu de travail/entreprise privée à 39,1 %, maisons d'enseignement/hôpitaux à 41,7 % et gouvernement/municipalité à 43,6 %).

Tableau 5-6
Personne qui profiterait le plus d'une formation RH, par mode de gouvernance

Qui profiterait le plus d'une formation RH?	Commercial/privé (n=203)	Sans but lucratif						Total (N=758)
		Dirigé par un C.A. (n=385)	Autochtone (n=23)	Organisme communautaire (n=67)	Milieu de travail/entreprise privée (n=15)	Maison d'enseignement/hôpital (n=25)	Gouvernement/municipalité (n=41)	
Gestionnaire/superviseur	20,5 %	31,7 %	39,5 %	46,6 %	39,1 %	41,7 %	43,6 %	31,4 %
Directrice/DG	15,1 %	26,9 %	8,1 %	17,8 %	5,1 %	13,6 %	19,0 %	21,1 %
Personnel de première ligne	24,6 %	18,6 %	26,8 %	21,2 %	13,2 %	29,3 %	20,5 %	21,0 %
Propriétaire exploitant	30,2 %	1,2 %	--	--	10,2 %	4,8 %	3,0 %	9,2 %
Membre du C.A.	1,1 %	9,6 %	3,3 %	4,2 %	8,1 %	4,8 %	--	6,0 %
Administrateur	3,6 %	5,5 %	13,8 %	5,2 %	16,2 %	3,0 %	3,3 %	5,2 %
Coordonnateur de programmes	0,8 %	4,8 %	8,5 %	3,4 %	--	2,7 %	9,2 %	3,8 %
Toutes ces personnes	2,5 %	1,3 %	--	1,7 %	8,1 %	--	1,4 %	1,7 %
Ne sait pas	1,8 %	0,4 %	--	--	--	--	--	0,7 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Source : Enquête menée auprès des employeurs – H9.

Nous avons soumis à chacun des employeurs qui ont répondu à l'enquête une série de thématiques reliées aux RH et nous leur avons demandé d'indiquer s'ils croyaient qu'une personne au sein de leur organisation ou qu'eux-mêmes bénéficieraient d'une formation ou de soutien dans ce domaine. Dans le tableau 5-7, nous présentons les thématiques et le pourcentage d'employeurs qui s'y sont montrés intéressés.

Fait à souligner : chacune des thématiques a soulevé l'intérêt d'au moins 50 % des répondants. Ainsi, un point de vue exprimé de façon récurrente par nos informatrices clés, selon lequel le secteur bénéficierait de n'importe quel type de formation RH, s'avère fondé. Les employeurs eux-mêmes ont démontré par ces résultats que presque toute information RH serait profitable à au moins la moitié du secteur.

Un autre constat important : les thématiques les plus souvent choisies étaient liées au personnel, par exemple les compétences en gestion de conflits (79,0 %), les compétences en leadership, mentorat et accompagnement (76,3 %), les compétences pour bâtir une équipe (74,7 %), et l'évaluation du rendement du personnel (74,2 %).

Nos résultats sont relativement uniformes, tous modes de gouvernance confondus, quoique certaines tendances générales se dégagent. Ainsi, comparativement aux autres modes de gouvernance, un plus grand nombre d'organisations autochtones étaient intéressées à presque tous les thèmes proposés. À l'opposé, les garderies commerciales/privées avaient tendance à être moins intéressées que les autres aux divers thèmes proposés, même si leurs niveaux d'intérêt étaient relativement élevés pour la plupart des sujets.

Tableau 5-7
Employeur ou équipe de gestion qui profiterait d'une formation RH,
par mode de gouvernance

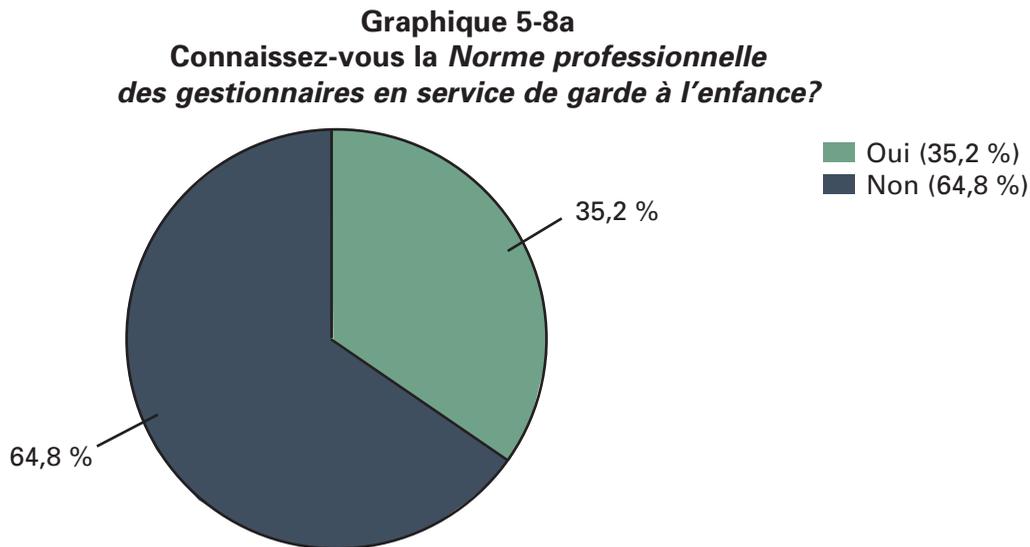
Est-ce que vous-même ou votre équipe de gestion profiterait d'une formation RH?	Commercial/privé (n=293)	Sans but lucratif						Total (N=987)
		Dirigé par un C.A. (n=479)	Autochtone (n=24)	Organisme communautaire (n=89)	Milieu de travail/entreprise privée (n=18)	Maison d'enseignement/hôpital (n=32)	Gouvernement/municipalité (n=51)	
Compétences en gestion de conflits	74,5 %	80,0 %	85,8 %	78,8 %	86,9 %	82,7 %	87,6 %	79,0 %
Compétences en leadership, mentorat et accompagnement	73,2 %	76,3 %	80,9 %	80,2 %	74,4 %	78,9 %	84,6 %	76,3 %
Compétences pour bâtir une équipe	72,6 %	74,1 %	93,8 %	76,8 %	77,5 %	76,8 %	77,5 %	74,7 %
Évaluation du rendement du personnel	66,5 %	77,8 %	87,7 %	76,4 %	72,4 %	64,2 %	81,7 %	74,2 %
Comment recruter et conserver du personnel	67,5 %	66,5 %	77,9 %	72,7 %	77,5 %	81,8 %	70,4 %	68,5 %
Élaboration de politiques RH	65,8 %	68,6 %	65,3 %	71,6 %	74,4 %	66,4 %	64,5 %	67,8 %
Comprendre les rôles et responsabilités RH	67,1 %	68,1 %	77,8 %	70,1 %	70,3 %	54,1 %	66,9 %	67,7 %
Comment sélectionner et embaucher du personnel qualifié	65,5 %	64,8 %	74,9 %	66,5 %	85,5 %	76,4 %	68,2 %	66,3 %
Communication verbale et écrite	61,0 %	65,7 %	74,8 %	70,7 %	62,3 %	59,6 %	68,0 %	64,8 %
Développement du personnel	59,1 %	63,8 %	79,0 %	69,1 %	78,9 %	81,8 %	54,8 %	63,7 %
Lois sur les normes du travail et les droits de la personne	62,9 %	60,0 %	66,7 %	66,4 %	58,2 %	69,2 %	63,2 %	62,0 %
Formation du personnel	62,6 %	57,0 %	90,8 %	69,9 %	73,0 %	71,3 %	66,8 %	61,9 %
Évaluation de l'emploi et planification de la rémunération	61,2 %	53,6 %	84,8 %	73,9 %	67,9 %	50,7 %	64,9 %	59,2 %
Orientation du personnel	57,0 %	53,7 %	73,0 %	65,7 %	66,4 %	67,6 %	66,5 %	57,6 %
Utilisation de systèmes de suivi de données RH	47,7 %	55,8 %	68,8 %	56,0 %	38,5 %	51,9 %	61,4 %	53,6 %
Création de descriptions d'emploi	50,8 %	48,3 %	66,9 %	59,5 %	46,8 %	61,5 %	60,6 %	51,6 %

Source : Enquête menée auprès des employeurs – H9.

5.2.1 Sensibilisation aux normes professionnelles

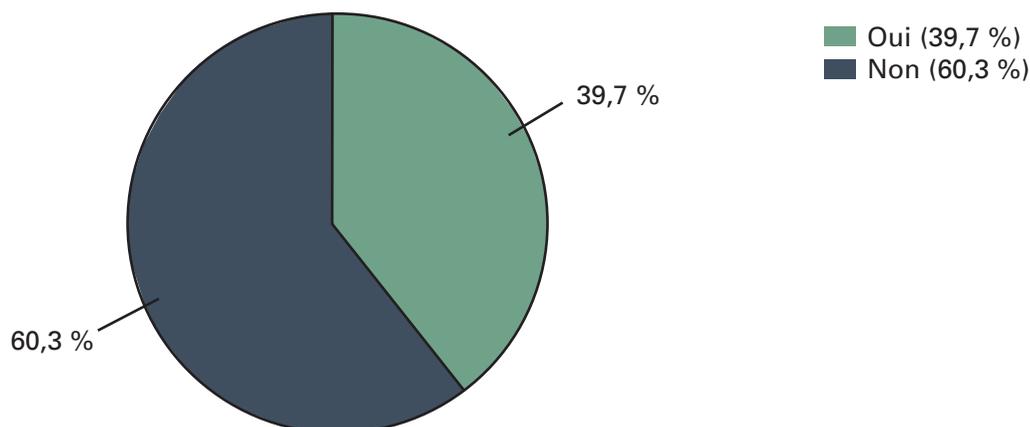
Nous avons demandé aux employeurs s'ils connaissaient la *Norme professionnelle des gestionnaires en service de garde à l'enfance* (2006) produite par le CSRHSGE et les *Normes professionnelles applicables aux intervenantes œuvrant dans les milieux de garde d'enfants* (2003) produites par la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance. Ces documents étant la description détaillée des compétences essentielles des « employeurs » des services de garde et de leur personnel, ils peuvent être d'une grande utilité pour déterminer les besoins en matière de formation ainsi que les points forts et les lacunes sur le plan des compétences. Cf. graphiques 5-8a et 5-8b.

Comme on peut le constater, un peu plus du tiers (35,2 %) des employeurs connaissaient l'existence de la *Norme professionnelle des gestionnaires en service de garde à l'enfance* (2006) et un peu moins de 40 % (39,7 %), les *Normes professionnelles applicables aux intervenantes œuvrant dans les milieux de garde d'enfants* (2003). Ces résultats donnent à penser qu'une distribution et une promotion élargies de ces outils (surtout celui destiné aux gestionnaires) pourraient s'avérer efficaces pour mieux renseigner les employeurs/gestionnaires sur leurs principaux rôles en matière de RH et de leadership.



N=987 Source : Enquête menée auprès des employeurs – H2a.

Graphique 5-8b
Connaissez-vous les Normes professionnelles
applicables aux intervenantes œuvrant dans les milieux de garde d'enfants?



N=987 Source : Enquête menée auprès des employeurs – H2b.

5.3 Production d'outils et de ressources RH pour soutenir les employeurs

5.3.1 Production d'outils et de ressources RH

Nous avons demandé à nos informatrices clés de nous indiquer pour le secteur des SÉGE des outils ou des ressources RH dont la production serait prioritaire. Dans le même ordre d'idées, nous avons demandé aux participantes des groupes-sondes de soumettre des idées d'outils ou de ressources qui les aideraient à surmonter leurs défis RH. Ces idées sont examinées plus loin et donnent un aperçu des priorités du secteur en matière d'outils et de ressources à produire. Comme nous l'avons mentionné précédemment, même si beaucoup de ces solutions s'avéraient véritablement bénéfiques pour le secteur, ce n'est qu'en développant une infrastructure durable et soutenue financièrement que des changements significatifs seront possibles pour remédier aux nombreux problèmes RH du secteur.

Nos informatrices clés et les participantes des groupes-sondes ont mentionné différents outils, modèles et ressources à produire, notamment :

- des outils d'évaluation du personnel (une personne a mentionné, à titre d'exemple, un guide de réflexion participatif produit par la FCSGE : *Caring to Question*);
- une liste de contrôle ou un guide d'orientation du personnel (à base philosophique pour expliquer l'organisation aux nouvelles employées);
- des modèles de description d'emploi (p. ex., éducatrice, cuisinière, employée de soutien);
- des modèles de politiques;
- des renseignements généraux sur le rôle de l'employeur d'un SÉGE (incluant un glossaire);
- des renseignements sur les rôles et responsabilités des membres d'un conseil d'administration;
- les compétences en communication (avec le personnel, les parents);
- les compétences en leadership.

Quelques-unes de nos informatrices clés et des participantes des groupes-sondes ont mentionné qu'il existait une foule de renseignements, outils et ressources RH et que la tâche consistait à les adapter au secteur des

SÉGE. Tel que mentionné précédemment, un certain nombre de provinces et de territoires (p. ex., le Manitoba, le Québec, l'Île-du-Prince-Édouard et le Nunavut) ont créé ou sont en voie de créer des outils et des modèles RH adaptés au secteur. De plus, d'autres conseils sectoriels ont élaboré des trousseaux d'outils RH qui comprennent des guides, des modèles et des ressources que l'on peut adapter au secteur des SÉGE (cf. la section 5.4 pour plus d'informations).

Bien qu'il ne s'agisse pas nécessairement d'outils RH, certaines de nos interlocutrices ont mentionné des ressources qu'on pourrait créer pour atténuer certains des principaux problèmes RH du secteur. Pour certaines, l'instauration d'échelles salariales concurrentielles (comme celles qu'on a développées au Québec et au Manitoba) serait bénéfique pour le secteur. Plusieurs étaient également d'avis que la diffusion de publications consacrées à des exemples de réussite et de réalisations dans le secteur des SÉGE serait un moyen efficace de promouvoir la valeur et les bienfaits de l'éducation à la petite enfance. Un certain nombre d'associations de services de garde et d'organismes gouvernementaux ont déjà créé des prix pour reconnaître le personnel des SÉGE (p. ex., la Manitoba Child Care Association, le gouvernement du Nunavut). Ce moyen a d'ailleurs été recommandé par plusieurs pour promouvoir le secteur et démontrer à sa main-d'œuvre qu'elle est appréciée.

Des participantes de quelques groupes-sondes et des informatrices clés étaient d'avis que la promotion du secteur en général aiderait à améliorer l'opinion publique à l'endroit des SÉGE et contribuerait à régler beaucoup de problèmes RH du secteur.

Les participantes des groupes-sondes ont souvent mentionné qu'on pourrait offrir une formation RH adaptée spécifiquement au secteur (cf. section 5.2). Dans un des groupes-sondes mixtes, les participantes ont proposé la mise en place d'un programme de mentorat pour soutenir les nouveaux gestionnaires des SÉGE. Des participantes d'un groupe-sonde du Québec ont proposé, quant à elles, d'offrir de la formation en milieu de travail pour éviter aux intervenantes œuvrant déjà dans le domaine d'arrêter de travailler pour suivre des cours. Et quelques participantes des groupes-sondes d'un peu partout au pays étaient d'avis que fermer les portes de la garderie quelques jours par année pour tenir des journées de perfectionnement professionnel (comme dans le système scolaire) était une bonne façon d'encourager et de faciliter la formation continue.

Des participantes de deux groupes-sondes ont suggéré une formule semblable au modèle intégré de Winnipeg décrit plus tôt. Un groupe de participantes était d'avis que l'affectation d'une personne attirée aux ressources humaines pour le compte de plusieurs garderies ou dans un milieu donné favoriserait des économies d'échelle et allégerait le fardeau RH des employeurs. Un autre groupe de participantes était d'avis que la création d'une réserve/banque d'employées occasionnelles et de remplaçantes dans un milieu donné serait d'un grand secours.

Des participantes des groupes-sondes des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut ont souligné que, faute d'association de services de garde dans leur région, il serait très utile de créer des occasions de rencontre, de discussion et de partage entre les différentes responsables des SÉGE. Elles ont admis qu'il faudrait consentir beaucoup d'efforts pour se rencontrer en personne compte tenu du temps requis, des déplacements et des coûts, mais que la possibilité de se rencontrer et de discuter en personne en vaudrait bien la chandelle.

Enfin, plusieurs informatrices clés et des participantes de groupes-sondes ont fait des remarques générales pour l'élaboration de différents outils et ressources RH. Plusieurs intervenants ont dit que les documents

imprimés et la documentation en ligne constituaient de bonnes ressources, mais que les contacts humains étaient nécessaires aussi. On a dit qu'il était très précieux d'avoir la possibilité d'échanger sur des solutions possibles, de se questionner mutuellement et d'utiliser des outils pratiques. De plus, quelques informatrices clés ont mentionné qu'avoir de l'information sur un sujet particulier était important, mais qu'il était tout aussi important d'avoir de l'information sur la façon d'utiliser les ressources existantes.

5.3.2 Changements à la réglementation pour surmonter les problèmes RH

Lors des entrevues individuelles, nous avons demandé à nos informatrices clés si elles croyaient que certains changements aux politiques ou à la réglementation étaient possibles pour répondre aux besoins RH des employeurs. La plupart des intervenants croyaient que certaines modifications pouvaient être apportées aux politiques existantes, mais quelques-uns croyaient qu'il n'était pas nécessaire d'élaborer de nouvelles politiques ou que ce n'était pas la meilleure approche pour régler les problèmes RH.

Le changement à la réglementation ou aux politiques qui a été le plus fréquemment proposé consistait à exiger des directrices ou des gestionnaires une formation minimale en RH avant de leur octroyer un permis. Le niveau de formation ou de perfectionnement requis variait selon les répondants, allant d'un minimum de quelques heures par année à un certificat ou diplôme de niveau postsecondaire.

Les informatrices clés des Territoires du Nord-Ouest étaient d'avis qu'en enchâssant dans la réglementation territoriale des exigences pour la formation des éducatrices de première ligne, on augmenterait le nombre d'employées qualifiées et, du même coup, on donnerait plus de crédibilité au secteur en général. Une informatrice a mentionné que la *Loi sur les services de garde* des Territoires du Nord-Ouest devait être actualisée, étant donné qu'aujourd'hui les services de garde ne sont plus seulement offerts durant les heures « régulières » de travail, comme c'était le cas au moment où la loi a été rédigée.

Quelques informatrices clés croyaient que la création d'échelles salariales provinciales et territoriales serait un moyen efficace de hausser le niveau de la rémunération des travailleuses du secteur. Enfin, nos interlocutrices étaient d'avis qu'un changement important dans la manière dont les services de garde étaient organisés s'imposait, que les services de garde devraient être financés comme un service essentiel, à l'image du système d'éducation. Selon elles, avoir une bonne politique nationale, assortie d'un financement suffisant, était la seule solution vraiment durable pour régler les problèmes du secteur en matière de RH.

5.3.3 Intervenants capables d'apporter des solutions RH

Nos informatrices clés ont mentionné que divers intervenants, outre le CSRHSGE, étaient positionnés de manière à pouvoir apporter des solutions aux problèmes du secteur en matière de RH. Elles ne pouvaient pas parler au nom de ces organismes, mais elles pensaient néanmoins qu'il valait la peine de les approcher pour voir s'ils pouvaient apporter leur contribution.

Les organismes les plus souvent mentionnés étaient les associations provinciales et nationales de services de garde. On nous a expliqué que les associations nationales de SÉGE (p. ex., la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance, le Groupe d'affinité sur l'éducation à la petite enfance) pouvaient contribuer à l'amélioration de la situation générale, tandis que les associations provinciales et territoriales aidaient plus directement les employeurs et faisaient en sorte que les solutions trouvées soient pertinentes pour la population locale. Une personne a affirmé que la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante serait une ressource intéressante, étant donné que beaucoup de fournisseurs de SÉGE sont de petites et moyennes entreprises.

De nombreux intervenants ont mentionné que les établissements d'enseignement postsecondaire seraient des alliés valables, quelle que soit la ressource produite. Selon certains, il faudrait veiller à ce que les maisons d'enseignement soient au courant des nouvelles ressources et des outils produits pour le secteur.

Beaucoup d'informatrices clés étaient d'avis que les gouvernements provinciaux et territoriaux avaient un rôle important à jouer au chapitre de la législation et de la réglementation pour apporter des solutions aux problèmes du secteur en matière de RH. De plus, ils ont des liens directs avec les services de garde sur leur territoire. En tissant des liens avec les gouvernements, il est possible de s'assurer que les ressources et les outils produits seront adaptés aux besoins des services de garde de chaque province et territoire.

Quelques informatrices clés nous ont indiqué que travailler en partenariat avec les Premières nations (p. ex., APN) et les groupes inuits serait une façon de s'assurer que les outils produits correspondent également aux besoins de ces communautés. Les groupes autochtones et inuits pourraient participer à la traduction des documents et à la diffusion des ressources.

Quelques informatrices clés ont également proposé de travailler avec les syndicats pour concevoir et élaborer des ressources. Elles nous ont expliqué que les syndicats avaient l'habitude de transiger avec d'autres organisations, de produire des descriptions d'emploi et de négocier des conditions de travail. Enfin, quelques informatrices clés ont suggéré de consulter les employeurs eux-mêmes pour s'assurer que les outils produits correspondent aux intérêts de la clientèle visée.

5.4 Trousses d'outils des conseils sectoriels des ressources humaines

Nous avons eu des entretiens avec des représentants du Conseil canadien des ressources humaines en camionnage et du Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire. Ces deux secteurs présentent de nombreuses similitudes avec le secteur des SÉGE : ils sont formés pour l'essentiel de petites entreprises, les « employeurs » (ou membres d'un conseil d'administration) n'ont que rarement une formation officielle en RH et ils doivent remplir plusieurs rôles. Les deux conseils sectoriels ont réalisé des études sectorielles et créé des trousses d'outils et des guides RH. L'information, les modèles et les outils de ces trousses s'appliqueraient peut-être au secteur des SÉGE et, à ce titre, méritent qu'on s'y attarde.

Le Conseil canadien des ressources humaines en camionnage (CCRHC) a produit une *Trousse d'outils de gestion des RH* pour les employeurs, qui comporte trois modules⁷⁹:

- Comprendre les effets et les coûts engendrés par le roulement du personnel;
- Des stratégies de recrutement efficaces;
- Des stratégies de rétention efficaces.

⁷⁹ http://www.cthrc.com/site/index.php?option=com_content&task=section&id=7&Itemid=29

Chaque module comprend des renseignements faciles à lire, des conseils et des stratégies, ainsi qu'un CD renfermant des modèles adaptables (p. ex., formulaire de demande d'emploi, descriptions d'emploi, questions d'entrevue basées sur les comportements, formulaire d'autoévaluation). Les conseils et les outils fournis sont des moyens peu dispendieux pour aider les employeurs à attirer des employés et les conserver. La trousse a été diffusée un peu partout au Canada dans le cadre d'ateliers. On nous a dit que les documents s'avéraient utiles, mais que les employeurs du secteur souhaitaient interagir avec d'autres employeurs et recherchaient des occasions d'échanger sur les enjeux et de discuter de solutions possibles. Après avoir donné les premiers ateliers, le CCRHC a établi des partenariats avec les associations provinciales de son secteur pour identifier des personnes qui pourraient continuer à offrir les ateliers localement.

Le Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire (Conseil RH) a également produit une cyberressource sur la gestion des RH, intitulée *infoRH*⁸⁰. Ce secteur est aux prises avec beaucoup de problèmes auxquels fait face le secteur des SÉGE, notamment la faible rémunération (salaire et avantages sociaux), les perceptions négatives à l'endroit du secteur, le manque de compétences en gestion des RH, les problèmes de recrutement et de rétention, et les obstacles à la formation et au perfectionnement professionnel.

Le Conseil RH a mis au point sa boîte à outils en partenariat avec des praticiens RH qui en ont révisé le contenu pour s'assurer qu'il correspondait à des pratiques rigoureuses de gestion des RH. On peut se procurer gratuitement la trousse en ligne, laquelle contient une panoplie de renseignements, d'outils et de modèles pour les employés, les gestionnaires et les membres d'un conseil d'administration. Les sujets abordés comprennent la planification RH, les politiques RH, le recrutement, la rétention, les pratiques efficaces au travail (p. ex., résolution de conflits, communications, régimes de travail souples), la formation et le perfectionnement professionnel, les mesures disciplinaires, la gestion du stress de l'employeur, la rémunération et le rôle du conseil d'administration en matière de RH.

⁸⁰ <http://www.hrcouncil.ca/info-rh/accueil.cfm>

Section 6 : Recommandations

Dans cette section, nous touchons aux deux objectifs de recherche suivants :

- *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 principaux problèmes RH.*

Nous avons dégagé de l'analyse bibliographique, de l'enquête menée auprès des employeurs, des entrevues individuelles et des groupes-sondes neuf enjeux majeurs en matière de ressources humaines auxquels faisait face le secteur des SÉGE. Ces enjeux/problèmes et les recommandations correspondantes ont été classés par ordre de priorité en fonction des facteurs suivants : les commentaires des employeurs recueillis en cours de recherche, le cadre d'activités du Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance, et les solutions qui ont le plus de chances de remédier aux problèmes RH du secteur ou d'agir sur eux. Les principaux problèmes RH du secteur sont interreliés et, cela étant, toute mesure mise de l'avant pour régler un problème aura probablement un impact sur les autres. Certains enjeux (c.-à-d. compétences RH et leadership; recrutement et rétention) sont traités séparément dans cette section alors que nous les avons abordés simultanément dans les autres sections de ce rapport. Nous avons séparé ces questions parce que des recommandations ont été formulées et des stratégies ont été élaborées pour faire face à des éléments propres à chacune d'elles.

Il faut garder à l'esprit qu'il y a une multitude de facteurs qui contribuent à chacun des principaux problèmes/enjeux RH. Les solutions exigeront par conséquent la participation de plusieurs groupes d'intervenants. Certaines recommandations et actions sont à la portée de l'employeur et d'autres nécessiteront des changements structurels ou des modifications aux politiques. Par exemple, comme la question des salaires et des avantages sociaux est étroitement liée dans la plupart des provinces et territoires aux frais de garde déboursés par les parents, à moins de modifier des politiques ou de changer le mode de financement des SÉGE, les employeurs pourront faire bien peu pour améliorer la situation. Par contre, certaines recommandations sont beaucoup plus à la portée des employeurs, notamment améliorer leurs capacités RH, accroître leurs connaissances en matière de techniques de gestion RH, et développer leurs qualités de leadership pour motiver leur personnel et créer un milieu de travail plus convivial.

Avant de présenter les **recommandations** et les **actions** possibles, nous faisons une brève synthèse de chacun des enjeux/problèmes RH identifiés par les divers intervenants du secteur. L'Annexe C fournit des exemples de pratiques et de mesures innovatrices et efficaces en lien avec les actions présentées dans les sections 6-2 à 6-10. À l'instar des pratiques et des mesures innovatrices décrites dans la section 5, les stratégies présentées dans cette section ne sont pas exclusives, mais visent à donner un aperçu de l'éventail de pratiques, de programmes et de services existant au pays. Ce sont des exemples et il est important de savoir que l'intention n'est pas de promouvoir un service ou une organisation plutôt qu'une autre.

6.1 Résumé des enjeux/problèmes et des recommandations

Le tableau 6-1 donne un aperçu des principaux enjeux/problèmes RH et des recommandations présentées dans les prochaines sections.

Tableau 6-1
Principaux enjeux/problèmes RH et recommandations

Problème/enjeu	Recommandation
1. Les problèmes et les solutions en matière de RH sont tous enchâssés dans l'infrastructure, le financement et les politiques. Il faut développer et financer une infrastructure viable à long terme pour le secteur des SÉGE.	Les décisionnaires doivent créer et financer une infrastructure apte à soutenir à long terme les principaux intervenants du secteur des SÉGE (p. ex., employeurs/gestionnaires, employées, conseils d'employeurs, associations de SÉGE et associations professionnelles, formateurs, CSRHSGE, etc.).
2. a) Imprécision du point de vue des employeurs quant à la définition de « l'employeur » et des modes de gouvernance des SÉGE. b) Manque d'expertise, de compétences et de connaissances RH de la part des employeurs (c.-à-d. directrices, propriétaires exploitants, membres d'un C.A., gestionnaires, superviseures).	Donner aux employeurs des occasions d'acquérir et de partager des connaissances, et de développer et d'améliorer leur compréhension et leurs compétences en matière de RH.
3. a) Besoin de normes, de politiques et de réglementation RH spécifiques au secteur des SÉGE en ce qui a trait à la formation. b) Besoin de programmes d'études postsecondaires abordant plus directement les connaissances et compétences RH spécifiques au secteur des SÉGE.	a) Les décisionnaires doivent adopter une réglementation et des normes détaillées au sujet de la formation et de la scolarité exigées des gestionnaires des services de garde. b) Les établissements d'enseignement postsecondaire doivent élaborer des programmes d'études axés sur la <i>gestion des RH</i> en services de garde, en lien avec les politiques établies.
4. Manque d'outils RH pour soutenir la mise en œuvre de bonnes pratiques RH propres au secteur des SÉGE.	Créer et diffuser des outils RH conçus spécifiquement pour le secteur des SÉGE afin de soutenir la mise en œuvre de bonnes pratiques RH.
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 SÉGE.	Élaborer des stratégies et produire des outils et des ressources pour permettre aux employeurs d'acquérir des connaissances et de l'expérience entourant les aspects propres au <i>leadership</i> dans le secteur des SÉGE afin de créer des milieux de travail efficaces, productifs et conviviaux.
6. Les programmes d'études ne traitent pas suffisamment du rôle de leadership que doivent assumer les employeurs/gestionnaires en services de garde.	Élaborer des programmes d'études et des contenus axés sur le rôle de <i>leadership</i> de l'employeur/gestionnaire en services de garde et fournir des ressources qui permettront aux employeurs de suivre ces formations.

Problème/enjeu	Recommandation
<p>7. a) Incompréhension et absence générale de reconnaissance du public en ce qui a trait aux exigences (professionnelles) requises pour offrir des services de garde de qualité et aux bienfaits qui s'ensuivent. b) Perception négative de l'éducation à la petite enfance comme carrière intéressante et viable.</p>	<p>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 exemplaires d'éducation et de garde à l'enfance 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 – Stratégie de sensibilisation à la carrière et de recrutement).</p>
<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>9. Taux élevé de roulement du personnel et d'attrition.</p>	<p>Produire des outils et des stratégies de rétention, et fournir de la formation au personnel de direction (p. ex., gestionnaires, employeurs, membres des C.A., superviseurs) sur des mesures de rétention efficaces pour le secteur.</p> <p>Note : 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).</p>
<p>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.</p>	<p>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 diplômés en éducation à la petite enfance entre provinces et territoires (p. ex., système de reconnaissance des diplômés). d) Élaborer et promouvoir, pour l'éducation à la petite enfance, des programmes d'études cadres provinciaux, territoriaux et pancanadiens, et concevoir des formules/modèles de formation de rechange (p. ex., système de reconnaissance des acquis expérientiels).</p>
<p>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.</p>	<p>Soutenir les initiatives de perfectionnement professionnel (notamment les centres de ressources professionnels) afin de permettre aux employeurs ainsi qu'à leurs employées d'y participer.</p>
<p>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.</p>	<p>a) Encourager les parties concernées à se concerter pour identifier 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.</p>

6.2 Besoin d'une infrastructure viable et durable

Il y a un besoin fondamental de créer et de financer une infrastructure viable et durable pour le secteur des SÉGE (p. ex., similaire à l'infrastructure du système d'éducation). En ce sens, la majorité des solutions et recommandations formulées dans ce rapport (p. ex., recommandations 1, 8, 9, 10 et 12) resteront pour la majorité lettre morte à moins de créer et de soutenir financièrement une telle infrastructure. Par conséquent, quoique nos recommandations visent à fournir au secteur un cadre et des orientations pour régler ses problèmes RH, il faut insister sur le fait que les mesures proposées n'auront de succès que si elles reposent sur une infrastructure bien soutenue financièrement.

Enjeu 1 : Les problèmes et les solutions en matière de RH sont tous enchâssés dans l'infrastructure, le financement et les politiques. Il faut développer et financer une infrastructure viable à long terme pour le secteur des services de garde à l'enfance.

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

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

6.3 Capacités internes en matière de RH

Enjeu 2 : a) Imprécision du point de vue des employeurs quant à la définition de « l'employeur » et des modes de gouvernance des SÉGE.

b) Manque d'expertise, de compétences et de connaissances RH de la part des employeurs (c.-à-d. directrices, propriétaires exploitants, membres d'un C.A., gestionnaires, superviseuses).

Recommandation 2 : Donner aux employeurs des occasions d'acquérir et de partager des connaissances, et de développer et d'améliorer leur compréhension et leurs compétences en matière de RH.

- **Activité 2A – employeurs et conseils d'employeurs :** S'organiser en un groupe identifiable (p. ex., un conseil d'employeurs) pour accroître les capacités 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 capacités 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.

Enjeu 3 : a) Besoin de normes, de politiques et de réglementation RH spécifiques au secteur des SÉGE en ce qui a trait à la formation.

b) Besoin de programmes d'études postsecondaires abordant plus directement les connaissances et compétences RH spécifiques au secteur des SÉGE.

Recommandation 3 : a) Les décisionnaires doivent adopter une réglementation et des normes détaillées au sujet de la formation et de la scolarité exigées des gestionnaires des services de garde.

b) Les établissements d'enseignement postsecondaire doivent élaborer des programmes d'études 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.

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 des trousseaux de gestion RH du Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, du Conseil canadien des ressources humaines en camionnage et de l'Ontario Coalition for Better Child Care, pour produire des outils, des modèles et des ressources pour le secteur.

6.4 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 SÉGE.

Recommandation 5 : Élaborer des stratégies et produire des outils et des ressources pour permettre aux employeurs d'acquérir des connaissances et de l'expérience entourant les aspects propres au *leadership* dans le secteur des SÉGE 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 :** Ces associations et syndicats partagent leur savoir organisationnel et donnent l'occasion aux employeurs d'acquérir de l'expérience entourant leur rôle de leadership (p. ex., les qualités de leadership requises pour motiver le personnel, gérer des conflits et bâtir des milieux de travail constructifs) dans le cadre de forums, de réseaux et de ressources virtuelles.

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

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 – décideurs (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), de même que 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 service de garde à l'enfance*; et les renseigner sur la manière de s'en servir pour i) élaborer des contenus de cours en lien avec les fonctions des gestionnaires; et pour ii) agréer des formations portant sur le rôle de leadership des gestionnaires.

6.5 Respect pour la profession et reconnaissance de la valeur des SÉGE

Enjeu 7 : a) Incompréhension et absence générale de reconnaissance du public en ce qui a trait aux exigences (professionnelles) requises pour offrir des services de garde de qualité et aux bienfaits qui s'ensuivent.
b) Perception négative de l'éducation à la petite enfance comme carrière intéressante et viable.

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 exemplaires d'éducation et de garde à l'enfance 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 – Stratégie de sensibilisation à la carrière et de 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.

6.6. 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.

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 pour le secteur des SÉGE; 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 résultats⁸¹.
- **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.

⁸¹ Dans l'étude sur le secteur de l'éducation à la petite enfance (2006) réalisée pour le compte du gouvernement de la Saskatchewan, pour faire en sorte que l'information recueillie soit plus exacte et pertinente, les chercheurs avaient retenu comme mesure efficace l'enchâssement de mécanismes de suivi dans le Plan du gouvernement afin de veiller à ce que les efforts pour évaluer le marché du travail et les besoins de formation aient une plus grande profondeur et portée.

6.7 Rétention de personnel qualifié

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

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

Note : 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 à l'égard de leur emploi et d'augmenter le pourcentage de rétention.
- **Activité 9B – associations de services de garde, syndicats et associations professionnelles :** Les 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.

6.8 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.

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, pour l'éducation à la petite enfance, des programmes d'études cadres provinciaux, territoriaux et pancanadiens, et concevoir des formules/modèles de formation de rechange (p. ex., système de reconnaissance des acquis expérientiels).

- **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 rétention⁸²; et travailler avec les différents ordres de gouvernement pour soutenir l'élaboration de normes professionnelles pancanadiennes, de programmes d'études 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 compétences, 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 d'études 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.

⁸² 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 ».

- **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.

6.9 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.

Recommandation 11 : Soutenir les initiatives de perfectionnement professionnel (notamment les centres de ressources professionnels) afin de permettre aux employeurs ainsi qu'à leurs employées 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 service de garde à l'enfance*.

6.10 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.

Recommandation 12 : a) Encourager les parties concernées à se concerter pour identifier 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 l'infrastructure et les capacités 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.

Annexe A : Remerciements

L'équipe de consultants de l'initiative Soutenir les employeurs des services éducatifs et de garde à l'enfance :

Jacob Sulkers, gestionnaire
Eleanor Hamaluk, conseillère
Robert Malatest, conseiller

Michael Colborne a agi à titre de personne-ressource pour les groupes-sondes organisés dans l'Ouest du Canada et Orsolya Vaska a été la personne-ressource pour le Québec.

L'équipe de consultants veut remercier le comité de direction pour son appui, sa rétroaction, ses conseils et sa coordination tout au long de la recherche. Merci également aux membres du Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance et à tous les intervenants et intervenantes du secteur des SÉGE qui ont participé aux groupes-sondes, aux entrevues individuelles et à l'enquête. Sans la participation de toutes ces personnes, cette recherche n'aurait pas été possible.

Membres du comité de direction

Darcelle Cottons : coprésidente

Directrice, Services de garde à l'enfance UBC; vice-présidente, BC Association of Child Care Employers
Colombie-Britannique

Denise Gilbert : coprésidente

Directrice générale, Schoolhouse Playcare Centres de Durham
Ontario

Linda Cottes

Vice-présidente principale, Développement de l'enfance, de la jeunesse et de la famille,
YMCA du Grand Toronto
Ontario

Hubert Fenton-Smedts

Directeur, garderie Kid Gloves
Manitoba

Jamie Kass

Coordonnatrice des services de garde à l'enfance, Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes
Ontario

Gillian Moir

Coordonnatrice des services à la petite enfance, ministère de l'Éducation, de la Culture et de l'Emploi,
gouvernement des Territoires du Nord-Ouest
Territoires du Nord-Ouest

Valerie Nease

Directrice, The Copper House, Husky Injection Molding Systems Ltd.
Ontario

Shane Richard

Directeur général, Association du personnel cadre des centres de la petite enfance du Québec, APCCPEQ
Québec

Claude Tremblay

Directrice, Services de garde à l'enfance UBC; vice-présidente, BC Association of Child Care Employers
Colombie-Britannique

Natalie Weller

Directrice des programmes de garde à l'enfance, Municipalité de Beaumont
Alberta

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

Diana Carter, directrice générale
Kathryn Ohashi, finances et gestionnaire de projets
Samantha Peek, communications et gestionnaire de projets
Marie-Anne Ruelland, coordonnatrice à l'administration

Coordonnatrice de projets

Connie Brigham, Brigham Consulting

Pour de plus amples renseignements :

Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance
151, rue Slater, bureau 714
Ottawa (Ontario) K1P 5H3
Téléphone : 613-239-3100; sans frais : 1-866-411-6960
Télécopieur : 613-239-0533
Courriel : info@ccsc-cssge.ca
Site Web : www.ccsc-cssge.ca

Liste des informatrices et informateurs clés

Melanie Barrieau

Analyste principale, Assemblée des Premières nations
Ontario

Jane Beach

Consultante indépendante
Colombie-Britannique

Shellie Bird

Agente d'éducation (Section locale 2204, Travailleurs en garderie), Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)
Ontario

Darcelle Cottons

Directrice, Services de garde à l'enfance UBC; vice-présidente, BC Association of Child Care Employers
Colombie-Britannique

Patricia Davidson

Chercheure, Développement des programmes d'éducation à la petite enfance
Territoires du Nord-Ouest

Martha Friendly

Consultante indépendante
Ontario

Linda Gauthier

Directrice générale, Conseil canadien des ressources humaines en camionnage (CCRHC)
Ontario

Don Giesbrecht

Directeur général, Centre de l'enfance Assiniboine; président en exercice, Fédération canadienne des services de garde à l'enfance
Manitoba

Denise Gilbert

Directrice générale, Schoolhouse Playcare Centres de Durham
Ontario

Theresa Kralovensky

Gestionnaire, Programme de garde à l'enfance de la Ville de Windsor
Ontario

Leslie Leafloor

Gestionnaire, Développement des programmes d'éducation à la petite enfance, ministère de l'Éducation, gouvernement du Nunavut
Nunavut

Michel Lessard

Directeur général, Association des centres de la petite enfance du Québec
Québec

Diane Lutes

Conseillère aux programmes, Services à la petite enfance et en milieu scolaire, ministère du Développement social, gouvernement du Nouveau-Brunswick
Nouveau-Brunswick

Cathy McCormack

Coordonnatrice à la santé et au développement de l'enfant, Services à l'enfance et à la famille, ministère des Services sociaux et des Aînés, gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard
Île-du-Prince-Édouard

Pat McLaughlin

Gestionnaire, SEF Affaires indiennes et du Nord Canada, Direction des services sociaux et de la justice, gouvernement du Canada
Québec

Julie Mathien

Directrice, Apprentissage et développement de l'enfant, ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse, gouvernement de l'Ontario
Ontario

Debbie Mauch

Directrice provinciale des services de garde à l'enfance, ministère de la Santé et des Services sociaux, gouvernement du Yukon
Yukon

Gillian Moir

Coordonnatrice de la petite enfance, ministère de l'Éducation, de la Culture et de l'Emploi, gouvernement des Territoires du Nord-Ouest
Territoires du Nord-Ouest

Valerie Nease

Directrice, The Copper House, Husky Injection Molding Systems Ltd.
Ontario

Virginia O'Connell

Directrice, Développement de la petite enfance, ministère des Collectivités, gouvernement de la Nouvelle-Écosse
Nouvelle-Écosse

Carol Olson

Gestionnaire, Attestations d'études, Programme d'apprentissage et de garde à l'enfance, gouvernement de la Saskatchewan
Saskatchewan

Gay Pagan

Organisatrice syndicale des travailleurs et travailleuses en garderie, Syndicat des employés du gouvernement du Manitoba
Manitoba

Kathy Reid

Directrice, Programme des services de garde à l'enfance, ministère des Services à la famille et du Logement, gouvernement du Manitoba
Manitoba

Shane Richard

Copropriétaire-exploitante, Little Wonders Child Care Nova Scotia
Nouvelle-Écosse

Rheo Rochon

Propriétaire, Montessori Daycare, Poole's Corner
Île-du-Prince-Édouard

Karyn Scott

Directrice provinciale des services à la petite enfance et conseillère spéciale au ministre d'État, ministère du Développement de l'Enfance et de la Famille, gouvernement de la Colombie-Britannique
Colombie-Britannique

Helen Sinclair

Directrice provinciale des services de garde à l'enfance, ministère de la Santé et des Services communautaires, gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador
Terre-Neuve-et-Labrador

Lynne Toupin

Directrice générale, Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire
Ontario

Leann Wagner

Directrice, Soutien aux services, Services à l'enfance et à la jeunesse Alberta, gouvernement de l'Alberta
Alberta

Pat Wege

Directrice générale, Manitoba Child Care Association
Manitoba

Liste des personnes et installations visitées

Christine Cholette

Directrice générale, Centre de la petite enfance La Voûte enchantée, Québec

Elizabeth Moffat

Services de garde à l'enfance, Ville de Toronto, Ontario

Kim Meyer-Lucas

Propriétaire-exploitante, garderie Razzle Dazzle, Alberta

Linda Cottes

Vice-présidente principale, Programme de développement de l'enfance, de la jeunesse et de la famille, YMCA du Grand Toronto, Ontario

Lori Huggins

Directrice générale, Recherche, formation et développement, YMCA du Grand Toronto, Ontario

Darcelle Cottons

Directrice, Services de garde à l'enfance UBC, Vancouver, Colombie-Britannique

Donna Frizzel

Directrice, Centre Micmac de développement de l'enfant, Halifax, Nouvelle-Écosse

Annexe B : Glossaire

Liste des acronymes

AB – Alberta
 BC – Colombie-Britannique
 BL – À but lucratif
 CPE – Centre de la petite enfance
 CSRHSGE – Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance
 EDRHA – Entente sur le développement des ressources humaines autochtones
 ÉPE – Éducatrice/éducateur à la petite enfance
 ELOPEI – Early Learning Operators of Prince Edward Island
 MB – Manitoba
 MCCA – Manitoba Child Care Association
 NB – Nouveau-Brunswick
 NL – Terre-Neuve-et-Labrador
 NS – Nouvelle-Écosse
 NT – Territoires du Nord-Ouest
 NU – Nunavut
 OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques
 ON – Ontario
 PP – Perfectionnement professionnel
 PE – Île-du-Prince-Édouard
 QC – Québec
 RH – Ressources humaines
 SCFP – Syndicat canadien de la fonction publique
 SBL – Sans but lucratif
 SÉGE – Services éducatifs et de garde à l'enfance
 SK – Saskatchewan
 YT – Yukon

Définitions des modes de gouvernance

Organisations/services éducatifs et de garde à l'enfance à but lucratif/commercial :

- a) **Propriétaire unique** : une entreprise appartenant à une personne (ou à des conjoints), exploitée par celle-ci et considérée juridiquement comme étant l'extension de cette personne (c.-à-d. que la personne est responsable de l'ensemble des obligations de l'entreprise)¹.
- b) **Entreprise constituée en société** : une entreprise qui est une entité juridique distincte de ses propriétaires (actionnaires)².
- c) **Partenariat** : lien juridique entre deux personnes ou plus exploitant une entreprise à but lucratif³.
- d) **Franchise** : un modèle en vertu duquel un franchiseur crée un système pour reproduire son entreprise que peut acquérir un franchisé (c.-à-d. acquérir sa raison sociale et son mode d'exploitation)⁴.

¹ <http://sbinfocanada.about.com/cs/startup/g/soleprop.htm>

² <http://sbinfocanada.about.com/od/incorporation/g/incorporation.htm>

³ http://sbinfocanada.about.com/cs/startup/a/formsbusiness_2.htm

⁴ <http://sbinfocanada.about.com/od/startup/g/franchise.htm>

- e) **Coop** : une entreprise légalement constituée, propriété des membres et contrôlée par ceux-ci; les membres partagent ensemble des responsabilités et des obligations (en fonction de leurs parts individuelles)⁵.

Organisations/services éducatifs et de garde à l'enfance sans but lucratif :

Les *organisations/services de garde sans but lucratif* « rendent des comptes à leur collectivité par le truchement d'un conseil d'administration et leurs revenus excédentaires sont réinvestis dans le service. Les parents sont représentés dans la structure de gestion et peuvent donc influencer directement sur les principales décisions⁶ ».

- a) **Conseil d'administration composé de parents** : un organisme sans but lucratif dont la structure de gestion comprend uniquement des parents ou une majorité de parents, de sorte qu'ils influencent directement les principales décisions entourant la programmation et la dotation.
- b) **Conseil d'administration composé de membres de la collectivité** : un organisme sans but lucratif dont la structure de gestion comprend des membres de la collectivité (qui ne sont pas des parents utilisateurs), de sorte qu'ils influencent directement les principales décisions entourant la programmation et la dotation.
- c) **Organisme communautaire** : un organisme sans but lucratif qui fournit un vaste éventail de services (c.-à-d. multiservice) en plus d'offrir des services de garde (p. ex., YMCA, YWCA).
- d) **Institution religieuse** : un organisme sans but lucratif dont la structure de gestion est affiliée à une institution religieuse particulière.
- e) **Coop** : un organisme sans but lucratif qui appartient à ses membres et est contrôlé par ceux-ci.
- f) **Municipalité/administration locale** : un organisme sans but lucratif dont la structure de gestion comprend des représentants d'une municipalité ou administration locale.
- g) **Gouvernement provincial/territorial** : un organisme sans but lucratif dont la structure de gestion comprend des représentants du gouvernement provincial/territorial.
- h) **Conseil de bande ou conseil tribal des Premières nations** : un organisme sans but lucratif dont la structure de gestion comprend des représentants d'un conseil de bande ou d'un conseil tribal des Premières nations.
- i) **Commission scolaire** : un organisme sans but lucratif dont la structure de gestion comprend des représentants d'une commission scolaire.
- j) **En milieu de travail/entreprise privée** : un organisme sans but lucratif dont la structure de gestion est affiliée à une entreprise commerciale particulière.
- k) **En milieu collégial ou universitaire** : un organisme sans but lucratif dont la structure de gestion comprend des représentants d'un collège ou d'une université.
- l) **Entente sur le développement des ressources humaines autochtones (EDRHA)** : un organisme sans but lucratif dont la principale source de financement est l'EDRHA.
- m) **En milieu hospitalier** : un organisme sans but lucratif dont la structure de gestion comprend des représentants d'un centre hospitalier.

Définition de service de garde en milieu familial – L'expression est utilisée pour désigner des services de garde offerts par une personne dans une résidence qui n'est pas celle des (certains) enfants. Dans la majorité des provinces et territoires, un tel service de garde peut recevoir un maximum approximatif de huit enfants. Dans le texte, l'expression *service de garde en milieu familial* est utilisée pour désigner ce mode de garde, mais d'autres expressions, dépendamment de la province ou du territoire, sont aussi utilisées (p. ex., garderie familiale).

⁵ http://sbinfocanada.about.com/cs/startup/a/formsbusiness_3.htm

⁶ <http://www.parl.gc.ca/information/library/PRBpubs/prb0418-f.htm>

Annexe C : Exemples de pratiques innovatrices en matière de RH

Cette annexe comprend des exemples de pratiques innovatrices et exemplaires afférentes aux activités apparaissant dans les sections 6.3 à 6.10. Nous avons repris la formulation de chaque activité, aux fins de référence.

Recommandation 2 : Donner aux employeurs des occasions d'acquérir et de partager des connaissances, et de développer et d'améliorer leur compréhension et leurs compétences en matière de RH.

Activité 2A – employeurs et conseils d'employeurs : S'organiser en un groupe identifiable (p. ex., un conseil d'employeurs) pour accroître les capacités RH, faire des gains de rendement, partager le savoir et développer l'infrastructure.

Exemples de pratiques innovatrices

- Création de conseils ou groupes d'employeurs (p. ex., Early Learning Operators of PEI [ELOPEI] et regroupements de CPE du Québec).
- Des centres de la petite enfance de cinq régions en Ontario se sont regroupés à Hamilton pour fournir des services uniformes, améliorer la qualité des soins et aider à élaborer des normes professionnelles et des grilles salariales.
- Le carrefour intégré est conçu pour renforcer les capacités en matière de RH d'un groupe de garderies. En centralisant la gestion des RH de plusieurs garderies, il est possible de réaliser des gains de rendement sur le plan des pratiques de gestion ainsi que des économies d'échelle (partage des coûts). Ce modèle de carrefour intégré est à l'essai actuellement au Manitoba et en Colombie-Britannique.

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 capacités RH.

Exemples de pratiques innovatrices

- La Manitoba Child Care Association a retenu les services de la firme People First HR Services pour obtenir son aide dans l'établissement d'une échelle salariale concurrentielle sur le marché afin de positionner le secteur des services de garde à égalité avec les autres secteurs qui offrent des emplois similaires ou comparables. <http://www.mccahouse.org/ece-workforce.htm>
- L'Ontario Coalition for Better Child Care a travaillé de concert avec quelques syndicats⁷ à l'obtention de l'équité salariale pour les travailleuses et travailleurs des services de garde.
- Le projet Brio au Québec a été lancé dans le but de fournir aux gestionnaires des services de garde du perfectionnement professionnel qui pourrait comprendre des ateliers en administration⁸.
<http://www.aqcpe.com>

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.

Exemple de pratiques innovatrices

- Équipes de mentorat des services de garde à l'enfance, un partenariat innovateur entre l'organisme Early

⁷ Syndicat canadien de la fonction publique, Association des infirmières de l'Ontario, Syndicat des employés et employées de la fonction publique de l'Ontario, Syndicat international des employés de services, Métallurgistes unis d'Amérique.

⁸ <http://www.ccsc-cssge.ca>

Childhood Community Development Centre et le gouvernement de l'Ontario, cherche à rehausser la qualité des services à l'enfance en jumelant des gestionnaires des services à l'enfance plus expérimentées avec des gestionnaires des services à l'enfance moins expérimentées au sein de leur propre collectivité.

www.mentoringpairsforchildcare.org

Activité 2D – décisionnaires (municipalité, province, territoire, gouvernement fédéral) : Offrir un soutien pour l'établissement de conseils d'employeurs ou d'autres structures regroupant des employeurs, y compris la reconnaissance de tout organisme nouvellement établi.

Exemple de pratiques innovatrices

- Reconnaissance à l'échelle provinciale de l'organisme Early Learning Operators of PEI (ELOPEI) en tant que conseil d'employeurs.

Recommandation 3 : a) 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).

Exemples de pratiques innovatrices

- Groupe d'étude sur la qualité et les ressources humaines, mis sur pied par le gouvernement de l'Ontario, et rapport *Investir dans des services de qualité*.

<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/20000/277406.pdf>

Activité 3B – établissements d'enseignement / direction pédagogique : Élaborer des programmes d'études sur les aspects techniques de la gestion des RH pour le recrutement, la sélection, l'embauche, l'orientation, la supervision et l'évaluation du personnel; en plus de planifier des activités de perfectionnement professionnel et d'information sur les normes et la législation du travail.

Exemples de pratiques innovatrices

- Plusieurs établissements d'enseignement postsecondaire offrent des programmes de leadership ou d'administration destinés au secteur des services de garde :
 - Collège Mount Royal (Calgary, Alberta) – certificat d'études supérieures en gestion de services de garde. <http://conted.mtroyal.ca/childcare/>
 - Université de Winnipeg (Winnipeg, Manitoba) – programme de développement de l'enfant et de garde à l'enfance et certificat d'études supérieures en gestion des services de garde à l'enfance. <http://www.uwinnipeg.ca/index/ds-affiliations#eccee>
 - Collège Fanshawe (London, Ontario) – Certificat d'études supérieures en développement de l'enfant, leadership et administration. <http://www.fanshawec.ca/EN/ce/ce/programs/human.html>
 - Collège Boréal (Sudbury, Ontario) – Certificat d'études supérieures en administration des services de garde à l'enfance. <http://www.boreal.on.ca>
 - Collège Niagara (Weeland, Ontario) – Certificat d'administration des services de garde à l'enfance offert à temps partiel. http://www.niagaracollege.ca/ce/certificates_pdf/ece_admin.pdf

- Collège Seneca (North York, Ontario) – Certificat d'études supérieures en administration des services de garde à l'enfance (www.senecac.on.ca/parttime/pip-ece_post_diploma.html) et programme de perfectionnement professionnel en éducation à la petite enfance (www.senecac.on.ca/parttime/pip-ece_professional_development.html).
- Sheridan Institute of Technology and Advanced Learning (Oakville, ON) – Certificat d'études supérieures en supervision et administration des services de garde à l'enfance.
<http://sculptor.sheridanc.on.ca/webapp/wcs/stores/servlet/InterestItemDisplayView?storeId=10051&catalogId=10051&progId=175>
- Ministère de l'Éducation supérieure de la Colombie-Britannique – un programme-cadre en supervision, administration et gestion des services de garde pour faciliter la formation dans le secteur.
- Société des services de garde autochtones de la Colombie-Britannique – trousse de formation *Caring for our Children* pour les garderies autochtones de la province, renfermant un module sur la gouvernance, le financement et la gestion financière.
<http://216.86.121.234:7195/webopac/main?siteid=BCACCS>
- L'Association des éducateurs et éducatrices à la petite enfance de la Colombie-Britannique (ECEBC) et la BC Association of Child Care Employers ont mis au point des cours de leadership, d'administration, de gestion des ressources humaines et financières et de fonctionnement de conseils d'administration pour les praticiennes en SÉGE d'expérience.

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 des trousse de gestion RH du Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire, du Conseil canadien des ressources humaines en camionnage et de l'Ontario Coalition for Better Child Care, pour produire des outils, des modèles et des ressources pour le secteur.

Exemples de pratiques innovatrices

- *infoRH* du Conseil RH pour le secteur bénévole et communautaire
<http://www.conseilrh.ca/info-rh/accueil.cfm>
- Conseil canadien des ressources humaines en camionnage
http://www.cthrc.com/site/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=100&lang=fr
- Trousse de gestion des services de garde de l'Ontario Coalition for Better Child Care
<http://www.childcaremanagement.ca:80/>
- Association du personnel cadre des centres de la petite enfance du Québec – *Guide de gestion de la structure organisationnelle* – 3745, rue Saint-Jacques, bureau 216, Montréal (Québec) H4C 1H3.
Courriel association@aper.qc.ca

Recommandation 5 : Élaborer des stratégies et produire des outils et des ressources pour 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.

Exemples de pratiques innovatrices

- Au Nouveau-Brunswick, des directrices de garderies se soutiennent mutuellement et agissent à titre de mentors afin de parfaire leurs qualités de leaders dans le cadre d'un programme de mentorat (Director to Director – D2D)⁹.
- Réseau de gestionnaires de services de garde de Vancouver.
- Beaucoup d'employeurs communiquent ensemble sur une base informelle pour partager de l'information sur divers aspects des rôles et responsabilités des gestionnaires en services de garde.

Activité 5B – associations de services de garde, syndicats et associations professionnelles : Ces associations et syndicats partagent leur savoir organisationnel et donnent l'occasion aux employeurs d'acquérir de l'expérience entourant leur rôle de leadership (p. ex., les qualités de leadership requises pour motiver le personnel, gérer des conflits et bâtir des milieux de travail constructifs) dans le cadre de forums, de réseaux et de ressources virtuelles.

Exemples de pratiques innovatrices

- La Fédération canadienne des services de garde à l'enfance propose des liens et oriente vers des ressources, de l'information et des recherches sur le rôle de l'employeur/gestionnaire en services de garde. http://www.cccf-fcsge.ca/home_fr.html
- Le forum des services de garde de la région de Durham entretient un réseau de superviseuses.
- Les voix rurales est un organisme qui permet aux gestionnaires des collectivités rurales d'entrer en lien les unes avec les autres. <http://ruralvoices.cimnet.ca/cim/86C179.dhtm>;
http://ruralvoices.cimnet.ca/cim/86C179_268T25704.dhtm
- L'Association des éducatrices et éducateurs à la petite enfance de la Colombie-Britannique (ECEBC)¹⁰ propose un *Programme de collectivités innovatrices* en vertu duquel l'Association travaille dans les collectivités à la création et la mise en œuvre d'initiatives de leadership pour renforcer l'identité professionnelle, bâtir les capacités de leader et/ou sensibiliser l'opinion publique à la valeur du travail en éducation à la petite enfance. L'ECEBC offre également des ateliers sur le développement de l'esprit d'équipe afin de développer des relations constructives au sein des garderies, de même que les aptitudes à communiquer et le professionnalisme du personnel. <http://www.ecebc.ca>

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), de même que les moyens d'obtenir de la formation et du perfectionnement professionnel à cet égard.

Exemples de pratiques innovatrices

- Le gouvernement de l'Alberta offre des bourses d'études afin de compenser pour les coûts liés aux études pour les personnes exerçant un rôle de leadership ou qui aspirent à exercer un rôle de leadership dans le secteur des SÉGE. <http://www.child.gov.ab.ca/home/704.cfm>

⁹ <http://www.ccsc-cssge.ca>

¹⁰ Subventionné par le ministère de l'Enfance et de la Famille de la Colombie-Britannique.

Activité 6B – établissements d'enseignement/direction pédagogique : Élaborer des programmes d'études axés sur le rôle de leadership de l'employeur/gestionnaire en service de garde.

Exemples de pratiques innovatrices

- L'Université de Winnipeg a mis au point et offre un certificat d'études supérieures en éducation à la petite enfance et services de garde. <http://www.uwinnipeg.ca/index/ds-affiliations>
- Collège Grant MacEwan (Edmonton, Alberta). Le Programme de leadership dans le secteur bénévole et sans but lucratif reconnaît les crédits des diplômées en éducation à la petite enfance qui souhaitent parfaire leur formation. <http://business.macewan.ca/gmcc/vsm/home/index.cfm>
- Cf. Activité 3B pour d'autres exemples de formation en leadership.

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 service de garde à l'enfance*; et les renseigner sur la manière de s'en servir pour i) élaborer des contenus de cours en lien avec les fonctions des gestionnaires; et pour ii) agréer des formations portant sur le rôle de leadership des gestionnaires.

Exemple de pratiques innovatrices

- La *Norme professionnelle des gestionnaires en service de garde à l'enfance* <http://www.ccsc-cssge.ca>

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 exemplaires d'éducation et de garde à l'enfance 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.

Exemples de pratiques innovatrices

- Les Regroupements de CPE du Québec partagent entre eux les pratiques innovatrices des CPE.
- L'Université de la Colombie-Britannique assume la moitié des frais afférents au perfectionnement professionnel des employées des garderies.

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).

Exemples de pratiques innovatrices

- Journée annuelle de reconnaissance des travailleuses en services de garde et des éducatrices à la petite enfance promulguée par l'Ontario Coalition for Better Child Care.
http://www.childcareontario.org/res/ccwatch/9_3/article9.html

- L'ECEBC travaille à l'adoption d'une échelle salariale dont le salaire horaire d'entrée d'une éducatrice serait de vingt dollars. <http://www.ecebc.ca>
- Prix de l'excellence dans la garde à l'enfance de la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance. http://www.cccf-fcsge.ca/aboutus/excellence_fr.html
- En se servant de fonds consentis par la province de Terre-Neuve-et-Labrador, on a créé de la documentation destinée aux élèves du secondaire (DVD, dépliants et brochures).

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.

Exemples de pratiques innovatrices

- Journée de reconnaissance des éducatrices à la petite enfance décrétée par le gouvernement du Nunavut.
- Prix du Premier ministre pour l'excellence en éducation à la petite enfance.
<http://www.ic.gc.ca/eic/site/pmaece-ppmepe.nsf/fra/accueil>

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.

Exemple de pratiques innovatrices

- Stratégies gouvernementales de promotion et de recrutement (p. ex., en Colombie-Britannique, en Alberta, au Manitoba, à l'Île-du-Prince-Édouard, au Québec, à Terre-Neuve-et-Labrador, en Saskatchewan); cf. 8C et 10B pour des exemples.

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.

Exemple de pratiques innovatrices

- Initiative Sensibilisation à la carrière et recrutement du CSRHSGE <http://www.ccsc-cssge.ca>

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).

Exemple de pratiques innovatrices

- Offrir au personnel des avantages financiers et non financiers (p. ex., pièce réservée au personnel, pauses régulières, reconnaissance du personnel, autonomie du personnel, services de santé, congés de maladie « pour cause de santé mentale », incitatifs [p. ex., une journée de congé payé pour un mois de travail sans absence]).
- S'assurer que les superviseuses, directrices et gestionnaires ont les compétences nécessaires en leadership pour favoriser un milieu de travail convivial (cf. 6.4, « Leadership en matière de RH »).
- Document *Modèles d'employeurs dans le secteur des SÉGE au Canada*, publié par le CSRHSGE, qui expose des pratiques innovatrices et efficaces en milieu de travail. <http://www.ccsc-cssge.ca>

Activité 8B – associations de services de garde, syndicats et associations professionnelles : Élaborer des ressources et fournir un soutien pour l'infrastructure afin d'aider le secteur à recruter du personnel hautement qualifié.

Exemple de pratiques innovatrices

- Initiative de la Manitoba Child Care Association visant l'adoption d'une échelle salariale concurrentielle sur le marché (cf. 6.1.3) et d'un guide de gestion des ressources humaines.
<http://www.mccahouse.org/resources.htm>
- L'Association pour le développement de la petite enfance de l'Île-du-Prince-Édouard a mis au point des échelles salariales pour les éducatrices à la petite enfance.
http://www.ecda.pe.ca/client_images/pdf/Salary%20Scale%20Phase%202%202005.pdf
- Le Centre de ressources Westcoast Child Care tient un babillard virtuel d'offres d'emploi (entre autres ressources). <http://wstcoast.mrhost.ca/>
- L'Association des éducatrices à la petite enfance de l'Ontario offre un programme de transition pour les éducatrices détentrices d'un diplôme obtenu à l'étranger. <http://www.aecce.ca/access>

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 pour le secteur des SÉGE; 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 résultats¹¹.

Exemples de pratiques innovatrices

- Stratégies gouvernementales de promotion et de recrutement (p. ex., en Colombie-Britannique, en Alberta, au Manitoba, à l'Île-du-Prince-Édouard, au Québec, à Terre-Neuve-et-Labrador, en Saskatchewan).
- Le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador offre un programme de bourses pouvant atteindre 5 000 dollars aux diplômées en ÉPE qui font carrière dans la province.
http://www.health.gov.nl.ca/health/childcare/pdffiles/elcc_enhancements_2007.pdf
- Le gouvernement de l'Alberta offre un programme de bourses pouvant atteindre 2 500 dollars pour inciter des élèves du secondaire à poursuivre leurs études en ÉPE.
<http://child.alberta.ca/home/704.cfm>

¹¹ 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.

- Quelques provinces ont des fonds de recrutement pour encourager les diplômées en ÉPE qui ont quitté le domaine d'y revenir (p. ex., Fonds de recrutement du Manitoba). http://www.gov.mb.ca/fs/childcare/careers_2005.fr.html)
- Le Québec a mis au point des échelles salariales concurrentielles qui ont augmenté le salaire de base des travailleuses en services de garde.

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.

Exemple de pratiques innovatrices

- La Province de l'Ontario exige des établissements d'enseignement qu'ils aient un comité consultatif où sont représentés les employeurs.

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.

Exemples de pratiques innovatrices

- CSRHSGE : Les personnes, les programmes et les pratiques : une Stratégie de formation pour le secteur des services de garde à l'enfance au Canada. <http://www.ccsc-cssge.ca>
- CSRHSGE : Initiative Sensibilisation à la carrière et recrutement.

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.

Note : La recommandation 8a 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 à l'égard de leur emploi et d'augmenter le pourcentage de rétention.

Exemples de pratiques innovatrices

- Cf. activités 7a et 8a.
- Le document du CSRHSGE, *Modèles d'employeurs dans le secteur des SÉGE au Canada*, met en relief plusieurs pratiques efficaces mises en œuvre par des employeurs pour créer des milieux de travail conviviaux.
- Des employeurs locaux adoptent des échelles salariales concurrentielles (p. ex., Région de Peel, Municipalité de Beaumont, Ville de Toronto).
- Quelques employeurs nous ont dit qu'ils accordent des prix/hommages à leurs employés (p. ex., chèques-cadeaux, soirées hommages, congés payés).

Activité 9B – associations de services de garde, syndicats et associations professionnelles : Les 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.

Exemples de pratiques innovatrices

- Régime d'avantages sociaux de l'Ontario Coalition for Better Child Care.
- Régime de retraite multisectoriel créé par le SCFP et le SEIU¹².
- Beaucoup d'organisations produisent des bulletins faisant état de la valeur des SÉGE.

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.

Exemples de pratiques innovatrices

- Le gouvernement du Manitoba subventionne les droits de scolarité en éducation à la petite enfance. http://www.gov.mb.ca/fs/childcare/careers_2005.fr.html
- Le gouvernement du Nouveau-Brunswick a procédé à une évaluation de l'emploi dans le cadre d'un programme d'équité salariale. <http://www.gnb.ca/0012/Womens-Issues/wg-es/payequityprog/childcarestaff-f.asp>
- Subventions salariales et échelles salariales au Québec et au Manitoba.

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).

Exemples de pratiques innovatrices

- Cf. Activités 3b, 4a.

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.

Exemple de pratiques innovatrices

- CSRHSGE : Initiative Sensibilisation à la carrière et recrutement. <http://www.ccsc-cssge.ca>

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 diplômés en éducation à la petite enfance entre provinces et territoires (p. ex., système de reconnaissance des diplômés). d) Élaborer et promouvoir des programmes d'études cadres provinciaux, territoriaux et pancanadiens, et concevoir des formules/modèles de formation de rechange (p. ex., système de reconnaissance des acquis expérientiels).

¹² Syndicat canadien de la fonction publique et le Syndicat international des employés de services.

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.

Exemples de pratiques innovatrices

- Adoption d'échelles salariales qui correspondent en partie à la formation d'une employée.
- Employeurs qui ont recours à des stagiaires pour rester au fait des développements récents dans le secteur¹³.

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 rétention¹⁴; et travailler avec les différents ordres de gouvernement pour soutenir l'élaboration de normes professionnelles pancanadiennes, de programmes d'études communs et de programmes de reconnaissance des titres de compétences, lorsqu'il y a lieu.

Exemples de pratiques innovatrices

- Le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador remet une prime à la formation aux éducatrices agréées. En plus, il existe un programme de bourses pour les étudiantes en ÉPE. Les diplômées ont accès à une bourse pouvant atteindre 5 000 dollars. <http://www.health.gov.nl.ca/health/childcare/educsupp.htm>
- Le gouvernement du Manitoba offre un programme de formation en milieu de travail. http://www.gov.mb.ca/fs/childcare/careers_2006.fr.html
- En Colombie-Britannique, les ministères de l'Enfance et de la Famille, et de l'Éducation supérieure et du Développement du marché du travail, offrent aux nouvelles diplômées en ÉPE un programme d'aide au remboursement de prêts étudiants, pouvant atteindre 2 500 dollars. http://www.aved.gov.bc.ca/studentaidbc/repay/repaymentassistance/loanassistance_ece.htm
- En septembre 2008, en Alberta, une bourse de 2 500 dollars sera offerte aux étudiantes qui ont suivi le cours d'orientation en services de garde et qui s'inscrivent à un programme d'études postsecondaires en éducation à la petite enfance. <http://www.child.alberta.ca/home/587.cfm>
- Les provinces de la Saskatchewan, de la Colombie-Britannique, du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario et du Québec ont mis au point un programme éducatif cadre pour tous leurs services de garde.
- La province de l'Ontario a élaboré deux programmes d'apprentissage en ÉPE comme formule de rechange aux programmes de diplôme.

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 compétences, et travailler avec les partenaires pour obtenir du soutien (p. ex., bourses d'études pour des formations reconnues qui satisfont aux normes).

¹³ Pratique efficace répertoriée dans Doherty et col. Oui, ça me touche! Étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie.

¹⁴ 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 ».

Exemples de pratiques innovatrices

- Les colloques et congrès de services de garde organisés dans beaucoup de provinces engendrent une culture du professionnalisme dans le secteur.
- La Société de services de garde autochtones de la Colombie-Britannique¹⁵ accorde annuellement la bourse Mary Thomas Memorial ECE Scholarship à deux étudiantes autochtones qui se sont distinguées dans le programme de formation de base et intermédiaire en ÉPE.
- L'ECEBC et la Vancity Community Foundation offrent un programme de bourse en éducation à la petite enfance.

Activité 10D – établissements d'enseignement/direction pédagogique : Réviser les programmes d'études 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.

Exemples de pratiques innovatrices

- Garderies-laboratoires dans les établissements d'enseignement postsecondaire.
- Comités consultatifs obligatoires dans tous les établissements d'enseignement postsecondaire de l'Ontario.
- Un programme d'apprentissage en ÉPE est à l'étude en Alberta.

<http://www.child.gov.ab.ca/home/704.cfm>

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.

Exemples de pratiques innovatrices

- CSRHSGE – Stratégie de formation. <http://www.ccsc-cssge.ca>
- CSRHSGE – *La Norme professionnelle des gestionnaires en service de garde à l'enfance.*

<http://www.ccsc-cssge.ca>

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

Exemples de pratiques innovatrices

- Offrir des journées de perfectionnement professionnel rémunérées, la formation pouvant se donner en milieu de travail, à date fixe durant l'année (comme les journées pédagogiques en milieu scolaire).
- Soutenir financièrement les employées qui suivent du perfectionnement professionnel (aide financière/incitatifs, assumer les frais, augmenter le salaire une fois la formation terminée).

¹⁵ Subventionnée par le ministère de l'Enfance et de la Famille de la Colombie-Britannique.

- Affecter un pourcentage (p. ex., 1 pour cent) du budget total de la garderie à la formation ou au perfectionnement.
- L'ELOPEI a donné une série d'ateliers sur la gestion des RH pour les employeurs.

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.

Exemples de pratiques innovatrices

- Quelques organisations provinciales et territoriales offrent du perfectionnement professionnel à l'intention des dirigeantes/leaders du secteur. Par exemple, Child Care Connection Nova Scotia offre un centre de ressources virtuel, du perfectionnement professionnel et diverses ressources.
<http://www.cccns.org/>
- Les centres de ressources professionnels (p. ex., Early Childhood Community Development Centre (St. Catharines, Ontario) fournissent du soutien organisationnel aux services de garde.
<http://www.eccdc.org/>
- Table de négociation commune/coordonnée (p. ex., SCFP en Ontario, MGEU au Manitoba¹⁶).

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 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.

Exemples de pratiques innovatrices

- Le gouvernement du Nunavut offre de la formation dans les collectivités rurales et éloignées.
- Le gouvernement de l'Alberta accorde des fonds de perfectionnement dans le cadre d'un programme d'agrément pour défrayer les coûts du programme et du matériel didactique afférents à la mise à niveau des compétences des gestionnaires. **<http://www.child.alberta.ca/home/765.cfm>**
- Le ministère de l'Enfance et de la Famille de la Colombie-Britannique accorde des fonds de perfectionnement à divers organismes pour mettre sur pied des formations destinés aux éducatrices et les offrir.

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).

Exemples de pratiques innovatrices

- Le gouvernement du Nunavut offre du perfectionnement professionnel sur place pour faciliter la tâche des éducatrices et les encourager à suivre une formation.

¹⁶ Syndicat des fonctionnaires du Manitoba.

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 service de garde à l'enfance*.

Exemples de pratiques innovatrices

- La stratégie de formation du CSRHSGE identifie les lacunes en matière de perfectionnement professionnel dans le secteur. <http://www.ccscc-cssge.ca>
- Les normes professionnelles à l'intention des praticiennes en services de garde¹⁷ et des gestionnaires peuvent servir à déterminer les lacunes en matière de perfectionnement professionnel et identifier des domaines d'intérêt particulier. <http://www.ccscc-cssge.ca>

Recommandation 12 : a) Encourager les parties concernées à se concerter pour identifier 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 l'infrastructure et les capacités RH; les employeurs devraient partager de l'information entre eux et agir de façon concertée pour s'attaquer aux problèmes de la rémunération.

Exemples de pratiques innovatrices

- L'ELOPEI a engagé un spécialiste en RH afin de produire des outils pour lui permettre de participer à la négociation de conventions collectives.

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.

Exemples de pratiques innovatrices

- Échelle salariale concurrentielle de la Manitoba Child Care Association. <http://www.mccahouse.org/documents/MarketCompetitiveSalaryDocument.pdf>
- Gouvernement du Québec et Régime de retraite du personnel des CPE et des garderies conventionnées du Québec. Le régime de retraite du secteur de l'économie sociale (Centre de formation populaire [CFP] et Relais-Femmes)

Activité 12C – décisionnaires (municipalité, province, territoire, gouvernement fédéral) : Promulguer des lois qui augmentent le financement attribué à la rémunération des éducatrices et éducateurs à la petite enfance.

¹⁷ Les normes professionnelles pour les praticiennes ont été mises au point par la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance.

Exemples de pratiques innovatrices

- Le Québec a accordé des fonds pour augmenter le salaire des travailleuses en garderie et faire en sorte qu'il soit comparable à ce qui est offert sur le marché (équité salariale).

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.

Exemples de pratiques innovatrices

- Investir dans la qualité : Politiques, pratiques, programmes et parents – cheminement professionnel, rôles pour les praticiennes et exigences de formation.

http://www.gov.on.ca/children/graphics/stel02_183340.pdf

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.

Exemples de pratiques innovatrices

- Rapport du CSRHSGE : rémunération et qualité du système. **<http://www.ccsc-cssge.ca>**
- CSRHSGE : *Modèles d'employeurs dans le secteur des SÉGE au Canada*. **<http://www.ccsc-cssge.ca>**

Annexe D : Questionnaire d'enquête

A. INTRODUCTION ET SÉLECTION

Bonjour, pourrais-je parler à _____ (nom de la personne à contacter).

Bonjour, mon nom est _____. Je vous appelle de la part de Malatest pour le compte du Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance. Nous effectuons un sondage sur les besoins et enjeux relatifs aux ressources humaines du secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance. Nous vous téléphonons pour vous inviter à répondre au sondage par téléphone, mais si vous préférez, vous pouvez aussi le remplir en ligne. Les résultats de ce sondage orienteront la conception d'outils et de stratégies de ressources humaines pour les personnes s'occupant de la gestion des ressources humaines.

Vous êtes tout à fait libre de répondre ou non au questionnaire de ce sondage et vous pouvez l'interrompre en tout temps. Vos réponses demeureront confidentielles et toutes les réponses ne seront rapportées qu'en tant que données de groupe. Le questionnaire ne devrait prendre qu'environ 30 minutes de votre temps. Voulez-vous répondre au sondage maintenant ou préférez-vous le remplir en ligne?

1. Procédez avec le sondage au téléphone.
2. Fixez un moment pour rappeler.
3. Préfère le remplir en ligne.

(Adresse électronique : _____)

Je vais vous répéter votre adresse électronique pour m'assurer que je l'ai bien notée. (Lisez l'adresse électronique)

L'objet du courriel sera « CSRHSGE Soutien aux employeurs du secteur des services de garde ».

A1. Dans votre organisation, êtes-vous responsable en tout ou en partie de la gestion des ressources humaines (p. ex., embaucher le personnel, superviser le personnel, fixer les normes en milieu de travail, les salaires et avantages sociaux)?

1. Oui
2. Non

A2. **[Si A1=2, Non]** Étant donné que ce sondage traite des enjeux et des besoins relatifs aux ressources humaines, nous devons parler à la personne qui s'occupe des ressources humaines dans votre organisation. Pourriez-vous s'il vous plaît me donner le nom de la personne qui est responsable de la gestion des ressources humaines dans votre organisation?

Notez le nom et les coordonnées de la personne. Nom _____

Tél. _____

Courriel _____

A2a. **[Si A1=2, au téléphone]** Est-ce que [nom de la nouvelle personne à contacter] est disponible en ce moment?

1. Oui [Passez à l'introduction]
2. Non [Passez à A2b]

A2b. **[Si A2a=2, au téléphone]** Merci de votre temps, une personne de notre firme entrera en communication avec [nom de la nouvelle personne à contacter].
(Terminez l'appel.)

A2c. **[Si A1=2, sur Internet]** Merci de votre temps, une personne de notre firme entrera en communication avec [nom de la nouvelle personne à contacter].
(Vous pouvez maintenant fermer votre fenêtre de navigateur.)

A3. Parmi les activités suivantes, lesquelles relèvent de votre responsabilité? (Cochez toutes celles qui s'appliquent)

1. Fixer la rémunération, les salaires et avantages sociaux du personnel, de même que les conditions de travail.
2. Embaucher le personnel.
3. Évaluer le rendement.
4. Planifier et développer la formation des employés.
5. Organiser les activités de formation des employés.
6. Établir les politiques et procédures de ressources humaines.

B. PROFIL DE L'ORGANISATION

Dans la prochaine section, nous aimerions vous poser quelques questions au sujet de votre organisation.

B1. Dans combien d'installations votre organisation opère-t-elle, sous votre responsabilité, des services de garde à l'enfance?

Indiquez le nombre d'installations _____

B2. Dans toutes les installations qui sont sous votre responsabilité, environ combien de places réglementées votre organisation offre-t-elle dans les groupes d'âge suivants?

0-2 ans _____

3-5 ans _____

6-12 ans _____

B3a. Dans les catégories suivantes de membres du personnel, de combien d'employé(e)s environ votre organisation dispose-t-elle? Veuillez inclure toutes les personnes qui travaillent dans toutes les installations placées sous votre responsabilité : personnel à temps plein et à temps partiel, de même que le personnel sur appel ou remplaçant.

1. Éducatrices et aides-éducatrices de première ligne _____
2. Personnel de coordination _____
3. Autre personnel lié à la prestation des services de garde
(p. ex., personnel de soutien, personnel administratif) _____

B3b. Votre organisation emploie-t-elle une personne affectée aux ressources humaines?

1. Oui
2. Non

B4. Quelle est approximativement la taille du budget de fonctionnement annuel de votre organisation qui est consacrée au volet des services de garde? Est-il...

1. Moins de 250 000 \$
2. De 250 000 \$ à 500 000 \$
3. De 500 000 \$ à 1 M\$
4. De 1 M\$ à 3 M\$
5. De 3 M\$ à 5 M\$
6. Plus de 5 M\$
7. Pas de réponse / Ne désire pas répondre

B5. Votre organisation se définit-elle davantage comme un organisme « à but lucratif » ou comme un organisme « sans but lucratif »?

1. À but lucratif
2. Sans but lucratif

B6. [Si B5=1, À but lucratif] Quel est le type de structure de gouvernance qui décrit le mieux votre organisation? (Lisez la liste)

1. Propriétaire unique
2. Coopérative
3. Franchise
4. Partenariat
5. Entreprise
6. Autre _____

B7. [Si B5=2, Sans but lucratif] Quel est le type de structure de gouvernance qui décrit le mieux votre organisation? (Cochez tout ce qui s'applique)

1. Conseil d'administration composé majoritairement de membres de la collectivité
2. Conseil d'administration composé majoritairement de parents
3. Conseil de bande ou conseil tribal
4. Entente sur le développement des ressources humaines autochtones (EDRHA)
5. Institution religieuse
6. Organisation communautaire (p. ex., YMCA / YWCA, etc.)
7. Milieu de travail / exploitation par une entreprise privée
8. Coopérative
9. Hôpital
10. Université ou collège
11. Commission scolaire
12. Gouvernement provincial ou territorial
13. Gouvernement municipal ou local
14. Autre _____

B8a. Dans votre organisation, seriez-vous légalement considéré comme l'employeur?

1. Oui
2. Non
3. Ne sait pas

B8b. [Si B8a=2, Non] Dans votre organisation, qui est l'employeur légal?

C. RECRUTEMENT ET RÉTENTION

Dans la prochaine section, nous aimerions vous poser quelques questions au sujet du personnel des services éducatifs et de garde à l'enfance travaillant présentement pour votre organisation, de même qu'au sujet de vos pratiques actuelles pour attirer et retenir le personnel qualifié.

C1. Ces deux dernières années, en tenant compte des congés de maternité et des congés parentaux, dans quelle mesure le roulement du personnel a-t-il été un problème pour votre organisation? Vous diriez qu'il a été...

(Lisez la liste)

1. Un problème majeur
2. Un problème mineur
3. Aucun problème

C2. Ces 12 derniers mois, parmi les membres du personnel des services de garde (c.-à-d. directrices et coordonnatrices, éducatrices et aides-éducatrices de la petite enfance), combien de personnes environ ont laissé votre organisation pour des motifs autres que le licenciement ou parce qu'elles ne satisfaisaient pas aux normes? Combien de...

1. Directrices et coordonnatrices _____
2. Éducatrices de la petite enfance _____
3. Aides-éducatrices de la petite enfance _____

C3. [Demandez si C2>0] Concernant les membres du personnel des services de garde qui sont partis au cours des 12 derniers mois, quel pourcentage était...

1. avec l'organisation depuis moins de 1 an _____%
2. avec l'organisation depuis 1 ou 2 ans _____%
3. avec l'organisation depuis 2 à 5 ans _____%
4. avec l'organisation depuis plus de 5 ans _____%

C4. Est-ce que votre organisation mène habituellement des entrevues de fin d'emploi (c.-à-d. parler à l'individu pour déterminer les raisons de partir)?

1. Oui
2. Non

C5a. [Demandez si C2.1>0] Quels sont les principaux motifs pour lesquels les **directrices** et **coordonnatrices** ont quitté votre organisation? (Lisez la liste, cochez tout ce qui s'applique)

1. Désir d'obtenir un meilleur salaire
2. Désir d'obtenir de meilleurs avantages sociaux
3. Désir d'alléger l'horaire de travail
4. Le travail ne répondait pas à leurs attentes
5. Problèmes de santé

6. Changement d'emploi – ne travaillent plus dans les services éducatifs et de garde à l'enfance
7. Ont migré vers le secteur de l'éducation
8. Manque de soutien ou de ressources pour effectuer le travail
9. Congé de maternité ou congé parental
10. Soins à prodiguer à des membres de leur famille
11. Âge de la retraite
12. Aucun des motifs ci-dessus

C5b. [Demandez si C2.1>0] Y a-t-il d'autres motifs pour lesquels les **directrices** et **coordonnatrices** ont quitté votre organisation?

C6a. [Demandez si C2.2>0 ou C2.3>0] Quels sont les principaux motifs pour lesquels les **éducatrices** et **aides-éducatrices** de la petite enfance ont quitté votre organisation? (Lisez la liste, cochez tout ce qui s'applique)

1. Désir d'obtenir un meilleur salaire
2. Désir d'obtenir de meilleurs avantages sociaux
3. Désir d'alléger l'horaire de travail
4. Le travail ne répondait pas à leurs attentes
5. Problèmes de santé
6. Changement d'emploi – ne travaillent plus dans les services éducatifs et de garde à l'enfance
7. Ont migré vers le secteur de l'éducation
8. Manque de soutien ou de ressources pour effectuer le travail
9. Congé de maternité ou congé parental
10. Soins à prodiguer à des membres de leur famille
11. Âge de la retraite
12. Aucun des motifs ci-dessus

C6b. [Demandez si C2.2>0 ou C2.3>0] Y a-t-il d'autres motifs pour lesquels les **éducatrices** ou **aides-éducatrices** de la petite enfance ont quitté votre organisation?

C7. Ces 12 derniers mois, parmi les membres du personnel des services de garde (c.-à-d. directrices et coordonnatrices, éducatrices et aides-éducatrices de la petite enfance), combien de personnes ont été **licenciées ou sont parties parce qu'elles ne satisfaisaient pas aux normes?**

1. Directrices et coordonnatrices _____
2. Éducatrices de la petite enfance _____
3. Aides-éducatrices de la petite enfance _____

C8. [Demandez si C7>0] Concernant les personnes qui ont été **licenciées ou qui sont parties** au cours des 12 derniers mois **parce qu'elles ne satisfaisaient pas aux normes**, combien étaient ...

1. avec l'organisation depuis moins de 1 an _____%
2. avec l'organisation depuis 1 ou 2 ans _____%
3. avec l'organisation depuis 2 à 5 ans _____%
4. avec l'organisation depuis plus de 5 ans _____%

C9a. [Demandez si C7.1>0] Quels sont les principaux motifs pour lesquels les directrices et coordonnatrices ont été **licenciées ou sont parties parce qu'elles ne satisfaisaient pas aux normes**? (Lisez la liste, cochez tout ce qui s'applique)

1. Non-respect des politiques
2. Manque d'aptitudes en communication
3. Insubordination
4. Absentéisme chronique ou problèmes d'assiduité
5. Questions de confidentialité
6. Manque de compétences en gestion
7. Manque de compétences en leadership pédagogique ou en planification des programmes
8. Manque de compétences en leadership
9. Aucun des motifs ci-dessus

C9b. [Demandez si C7.1>0] Y a-t-il d'autres motifs pour lesquels les **directrices et coordonnatrices** ont été licenciées ou sont parties parce qu'elles ne satisfaisaient pas aux normes?

C10a. [Demandez si C7.2>0 ou C7.3>0] Quels sont les principaux motifs pour lesquels les **éducatrices et aides-éducatrices** de la petite enfance ont été **licenciées ou sont parties parce qu'elles ne satisfaisaient pas aux normes**? (Lisez la liste, cochez tout ce qui s'applique)

1. Non-respect des politiques
2. Manque d'aptitudes en communication
3. Insubordination
4. Absentéisme chronique ou problèmes d'assiduité
5. Questions de confidentialité
6. Piètres compétences en supervision
7. Manque de compétences en leadership pédagogique ou en planification des programmes
8. Manque de compétences en leadership
9. Aucun des motifs ci-dessus

C10b. [Demandez si C7.2>0 ou C7.3>0] Y a-t-il d'autres motifs pour lesquels les **éducatrices et aides-éducatrices** de la petite enfance ont été licenciées ou sont parties parce qu'elles ne satisfaisaient pas aux normes?

C11. Quelles stratégies votre organisation a-t-elle mises en place pour vous aider à **retenir le personnel / réduire le roulement du personnel** des services de garde? Veuillez expliquer.

C12. Ces 12 derniers mois, avez-vous éprouvé des difficultés à recruter du personnel pour les postes offerts dans les services de garde?

1. Oui
2. Non

C13. [Si C12 = 1, Oui] Pour quel(s) poste(s) avez-vous éprouvé des difficultés à recruter du personnel? (Lisez la liste, cochez tout ce qui s'applique)

1. Éducatrices de la petite enfance
2. Aides-éducatrices de la petite enfance
3. Directrices et coordonnatrices
4. Autre personnel des services de garde _____

C14. [Demandez si C12=1, Oui] Selon vous, quelles sont les principales causes de ces problèmes de recrutement?

C15a. Quelles stratégies votre organisation utilise-t-elle habituellement pour **recruter** le personnel des services de garde? (Lisez la liste, cochez tout ce qui s'applique)

1. Annonces dans les journaux
2. Affichage du poste en ligne
3. Salons de l'emploi
4. Bouche-à-oreille, réseautage
5. Affichage du poste dans les établissements d'enseignement postsecondaire
6. Organisations provinciales ou locales de services de garde à l'enfance
7. Stages d'étudiantes
8. Aucune des stratégies ci-dessus

C15b. Votre organisation utilise-t-elle d'autres stratégies efficaces pour **recruter ou attirer** le personnel des services de garde? Veuillez expliquer.

E. PRATIQUES D'EMBAUCHE

La prochaine section concerne les pratiques adoptées par votre organisation pour embaucher le personnel des services éducatifs et de garde à l'enfance.

E1. Comparativement aux 5 dernières années, combien de demandes d'emploi avez-vous reçues au cours de la dernière année pour des postes offerts dans les services de garde? (Lisez la liste)

1. Moins que dans le passé
2. Environ le même nombre que dans le passé
3. Plus que dans le passé
4. Il n'y avait pas d'emploi à pourvoir / pas de poste affiché.

E2. [**Demandez si E1=1,2,3**] Règle générale, combien de ces candidates étaient qualifiées pour l'emploi (les emplois) offert(s)? (Lisez la liste)

1. La plupart des candidates
2. Plusieurs candidates
3. Peu de candidates
4. Aucune des candidates

E3. Avant d'embaucher un nouveau membre du personnel des services éducatifs et de garde à l'enfance, comment sélectionnez-vous les candidates? (Lisez la liste, cochez tout ce qui s'applique)

1. Examen des demandes d'emploi et CV
2. Vérification du casier judiciaire
3. Entrevues
4. Test de lecture, écriture et mathématiques élémentaires
5. Test de compétences en résolution de problèmes
6. Vérification des références
7. Test d'attitude
8. Test d'aptitude
9. Obtenir une copie du diplôme
10. Obtenir une copie du document de certification provinciale
11. Test de rendement ou test pratique
12. Autre (préciser) _____
13. Pas de processus de sélection

E4. Votre organisation utilise-t-elle des stratégies novatrices pour embaucher le personnel des services de garde? Veuillez expliquer.

G. PARTENARIATS EN RESSOURCES HUMAINES

G1. Dans le but d'accroître vos capacités en ressources humaines, avez-vous établi des partenariats ou mené une action concertée, et si oui, de quel genre?

1. Aucun partenariat développé
2. Autre (préciser) _____

G2. [Si G1=2, partenariats développés] À votre avis, quels sont les plus grands avantages des partenariats ou de l'action concertée?

H. RÔLE DE L'EMPLOYEUR ET BESOINS RH

La prochaine section traite du rôle des employeurs et des personnes chargées de la gestion des ressources humaines dans le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance.

H1a. Dans le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance, quel est selon vous le rôle de l'employeur en ce qui a trait aux ressources humaines?

H1b. Quels sont les principaux défis que vous devez relever pour remplir votre rôle en ce qui a trait à la gestion des ressources humaines dans le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance?

H2a. Connaissez-vous la *Norme professionnelle des gestionnaires en service de garde à l'enfance*, qui a été élaborée par le Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance?

1. Oui
2. Non

H2b. Connaissez-vous les *Normes professionnelles applicables aux intervenantes oeuvrant dans les milieux de garde d'enfants*, document élaboré par la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance?

1. Oui
2. Non

H3. Concernant votre propre carrière, est-ce que, pour exercer vos fonctions, vous avez suivi des activités de développement professionnel ou une formation en ressources humaines, gestion ou leadership?

1. Oui
2. Non

H4. [Si H3=1, Oui] Quel genre d'activités de développement professionnel ou de formation en ressources humaines, gestion ou leadership, avez-vous suivi?

H5. À quel point est-ce facile pour vous d'avoir accès à des activités de développement professionnel ou à une formation en ressources humaines, gestion ou leadership?

1. Très facile
2. Assez facile
3. Neutre
4. Assez difficile
5. Très difficile

H6. Selon vous, quels sont les principaux facteurs qui vous empêchent d'avoir accès à des activités de développement professionnel ou à une formation en ressources humaines, gestion ou leadership?

H7. Est-ce que votre organisation utilise des pratiques novatrices pour offrir des activités de développement professionnel ou une formation en ressources humaines, gestion ou leadership?

H8. Croyez-vous qu'au cours des 2 ou 3 prochaines années vous-même ou votre équipe de gestion tireriez avantage ou auriez besoin d'une formation ou d'activités de développement professionnel en gestion des ressources humaines?

1. Oui
2. Non

H9. [Si H8=1, Oui] Dans votre organisation, quelle est selon vous la catégorie de personnes qui bénéficieraient **le plus** d'une formation ou d'activités de développement professionnel en ressources humaines? (Lisez la liste pour choisir une catégorie) Veuillez choisir la meilleure réponse:

1. Membres du conseil d'administration
2. Propriétaire / exploitant
3. Directrice / PDG
4. Gestionnaire / superviseure
5. Coordinatrice du programme
6. Administratrices
7. Personnel de première ligne
8. Autre _____

H10. Je vais maintenant énumérer des sujets liés aux ressources humaines. Pour chaque sujet, veuillez s.v.p. indiquer si vous croyez que vous-même ou une autre personne de votre organisation tireriez profit d'une formation ou d'une aide dans ce domaine.

1. Oui
2. Non

Croyez-vous que vous-même ou une autre personne de votre organisation tireriez profit d'une formation ou d'une aide pour...

1. l'élaboration de politiques en ressources humaines
2. la création de descriptions d'emploi
3. la façon de préparer les membres du personnel à un rôle futur au sein de l'organisation (développement du personnel)
4. la façon de recruter et d'attirer du personnel qualifié
5. la façon de sélectionner et d'embaucher du personnel qualifié
6. l'orientation du personnel
7. la formation du personnel
8. la façon d'évaluer le rendement du personnel
9. les compétences en leadership, mentorat et accompagnement (coaching)
10. les compétences pour constituer une équipe
11. les compétences en gestion de conflit
12. l'évaluation des emplois et la planification de la rémunération
13. les normes du travail et les lois sur les droits de la personne
14. la compréhension des rôles et responsabilités de l'employeur en ce qui a trait aux ressources humaines
15. les compétences des ressources humaines en communication écrite et verbale
16. l'utilisation des systèmes de suivi des données relatives aux ressources humaines

H11. Croyez-vous que vous-même ou une autre personne de votre organisation tireriez profit d'une activité de développement professionnel ou d'une formation dans un autre domaine lié aux ressources humaines?

1. Oui (préciser) _____
2. Non

I. DERNIERS COMMENTAIRES

I1. Dans l'ensemble, quel est selon vous **le plus grand** besoin ou défi de votre organisation en matière de ressources humaines?

I2. En plus des stratégies efficaces ou novatrices que nous avons déjà mentionnées, est-ce que votre organisation utilise d'autres pratiques efficaces ou exemplaires en ce qui a trait aux ressources humaines?

I3. Avez-vous d'autres commentaires à faire concernant les besoins ou les enjeux relatifs aux ressources humaines, ou tout autre sujet dont il est question dans ce sondage?

I4a. De temps en temps, le Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance contacte des personnes dans le domaine concernant divers centres d'intérêt. Consentez-vous à ce que le Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance communique avec vous pour vous offrir de participer à des recherches futures concernant ce sujet ou d'autres enjeux importants pour le secteur éducatif et de garde à l'enfance?

1. Oui
2. Non

I4b. Consentez-vous à ce que le Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE) *utilise l'information recueillie* afin de communiquer avec vous pour des recherches futures ou une étude de suivi concernant ce projet?

1. Oui
2. Non

I4c. Le Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE) publie périodiquement de l'information liée au secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance. Aimerez-vous recevoir du CSRHSGE de l'information sur différents sujets d'intérêt pour le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance?

1. Oui, documentation imprimée
2. Oui, support électronique
3. Non

I4d. Aimerez-vous recevoir de l'information sur les résultats de cette étude, l'initiative Soutenir les employeurs des services éducatifs et de garde à l'enfance?

1. Oui
2. Non

[Si Oui à I4a, b, c ou d] Vous avez indiqué que vous voudriez être contacté concernant la future recherche dans le domaine des services éducatifs et de garde à l'enfance. Veuillez s.v.p. nous donner vos coordonnées :

Prénom : _____ Nom : _____

Adresse : _____

Téléphone (avec le code régional) : _____

Courriel : _____

Représentant (nom de l'association) : _____

J'ai terminé mes questions.

Merci d'avoir pris le temps de répondre au questionnaire de l'enquête.

Annexe E : Protocole des entrevues individuelles

INTRODUCTION

Nous vous remercions d'avoir accepté de participer à cette entrevue dans le cadre de l'initiative *Soutenir les employeurs des services éducatifs et de garde à l'enfance*, réalisée pour le compte du Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE). Des recherches antérieures ont permis de constater que l'on connaissait peu les employeurs du secteur des services de garde et qu'on disposait de peu d'informations précises à leur sujet, sur l'éventail de leurs besoins en matière de ressources humaines et sur la meilleure façon d'y répondre. C'est dans ce contexte que le CSRHSGE a décidé d'entreprendre cette étude pancanadienne sur les besoins en matière de ressources humaines des employeurs du secteur des services de garde et sur les problèmes auxquels ils doivent faire face.

Le CSRHSGE a retenu les services de R.A. Malatest & Associates Ltd. pour réaliser *Soutenir les employeurs*. L'initiative comprend une analyse documentaire des ouvrages traitant des besoins et des problèmes actuels en matière de RH dans le secteur des services de garde, une enquête pancanadienne menée auprès des employeurs du secteur, des groupes-sondes et des entrevues des intervenants clés.

R.A. Malatest & Associates Ltd. mène actuellement une série d'entrevues pour fournir le contexte et recueillir des renseignements sur les besoins en matière de RH et les problèmes auxquels font face les employeurs dans les divers modes de garde réglementés au pays. Ces entrevues serviront à répertorier les pratiques en vigueur et les outils qui existent actuellement et qui sont efficaces pour remédier aux problèmes RH des employeurs. Elles permettront aussi de déterminer les sortes d'outils qu'il y aurait lieu de produire pour soutenir les employeurs. Au cours de cette entrevue, vous pourrez donner votre opinion sur ces sujets selon votre propre perspective.

Cette entrevue devrait compter de quarante-cinq minutes à une heure environ. Votre participation à cette étude est volontaire. Nous ferons tout en notre possible pour nous assurer que les renseignements recueillis sont fidèlement rapportés et utilisés. Toutes les informations que vous nous fournirez demeureront confidentielles et ne serviront qu'aux fins de cette recherche.

Merci d'avoir consacré du temps à cette étude importante et de nous avoir fait part de vos commentaires. Si vous avez des questions relativement à cette recherche, n'hésitez pas à communiquer avec Jakob Sulkers chez R.A. Malatest & Associates Ltd au :

Téléphone : 780-448-9042

Sans frais (tél.) : 1-877-665-6252

Sans frais (télé.) : 1-866-448-9047

Courriel : j.sulkers@malatest.com

Vous pouvez aussi communiquer avec Kathryn Ohashi, finances et gestion de projets, CSRHSGE :

Téléphone : 613-239-3100

Télécopieur : 613-239-0533

Courriel : kathryn.ohashi@ccsc-cssge.ca

Site Web de l'initiative : <http://www.ccsc-cssge.ca>

SECTION A : ANTÉCÉDENTS

A1. Veuillez décrire brièvement votre rôle actuel dans le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance.

SECTION B : ENJEUX ET PROBLÈMES

B1a. Selon vous, quels sont les principaux enjeux ou problèmes internes et externes en matière de ressources humaines auxquels fait face aujourd'hui le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance?

- *Par exemple, recrutement, rétention, capacités internes liées aux RH, leadership, manque de formation/compétences en matière de RH dans les organisations, intégration des travailleuses et travailleurs étrangers.*

B1b. Lesquels de ces problèmes seraient, selon vous, les trois plus importants auxquels fait face le secteur présentement?

Problème A. _____

Problème B. _____

Problème C. _____

Maintenant, nous allons discuter en détail de ces trois grands problèmes.

B2a. En quoi le « problème A » est-il un enjeu central en matière de RH pour le secteur des services de garde?

B2b. Selon vous, quelles sont les causes fondamentales du « problème A »?

B2c. Est-ce que le « problème A » se retrouve un peu partout dans le secteur (par ex., dans les services à but lucratif ou sans but lucratif, chez les petits ou grands employeurs, dans les services de garde à domicile ou en garderie, en milieu rural ou urbain)?

B2d. Le « problème A » a-t-il une portée locale, provinciale ou pancanadienne?

B2e. Quelles seront les répercussions du « problème A » sur le secteur dans l'avenir?

- *Ces répercussions seront-elles de courte ou de longue durée?*
-
-

B3a. En quoi le « problème B » est-il un enjeu central en matière de RH pour le secteur des services de garde?

B3b. Selon vous, quelles sont les causes fondamentales du « problème B »?

B3c. Est-ce que le « problème B » se retrouve un peu partout dans le secteur (par ex., dans les services à but lucratif ou sans but lucratif, chez les petits ou grands employeurs, dans les services de garde à domicile ou en garderie, en milieu rural ou urbain)?

B3d. Le « problème B » a-t-il une portée locale, provinciale ou pancanadienne?

B3e. Quelles seront les répercussions du « problème B » sur le secteur dans l'avenir?

- *Ces répercussions seront-elles de courte ou de longue durée?*
-
-

B4a. En quoi le « problème C » est-il un enjeu central en matière de RH pour le secteur des services de garde?

B4b. Selon vous, quelles sont les causes fondamentales du « problème C »?

B4c. Est-ce que le « problème C » se retrouve un peu partout dans le secteur (par ex., dans les services à but lucratif ou sans but lucratif, chez les petits ou grands employeurs, dans les services de garde à domicile ou en garderie, en milieu rural ou urbain)?

B4d. Le « problème C » a-t-il une portée locale, provinciale ou pancanadienne?

B4e. Quelles seront les répercussions du « problème C » sur le secteur dans l'avenir?

- *Ces répercussions seront-elles de courte ou de longue durée?*

B5. Existe-t-il des tendances démographiques ou sociétales importantes ayant une incidence sur les ressources humaines dans le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance? (par ex., taux de natalité, taux d'immigration, taux d'achèvement d'études postsecondaires, taux de départ à la retraite, etc.)

- *Est-ce que vous croyez que ces tendances auront des répercussions sur les services de garde à l'enfance dans l'avenir? Si oui, à court ou à long terme?*

SECTION C : PRATIQUES EFFICACES EN VIGUEUR

C1. Êtes-vous au courant de pratiques en vigueur ou d'outils utilisés actuellement pour remédier au « problème A » auquel fait face le secteur des services de garde?

- *Ces méthodes sont-elles efficaces? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi pas?*

C2. Êtes-vous au courant de pratiques en vigueur ou d'outils utilisés actuellement pour remédier au « problème B » auquel fait face le secteur des services de garde?

- *Ces méthodes sont-elles efficaces? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi pas?*

C3. Êtes-vous au courant de pratiques en vigueur ou d'outils utilisés actuellement pour remédier au « problème C » auquel fait face le secteur des services de garde?

- *Ces méthodes sont-elles efficaces? Si oui, pourquoi? Sinon, pourquoi pas?*

C4. Y a-t-il d'autres pratiques ou outils efficaces et innovateurs en matière de ressources humaines utilisés pour remédier aux principaux problèmes auxquels fait face le secteur, et que vous aimeriez souligner?

SECTION D : PRIORITÉS ET PRODUCTION D'OUTILS

D1. Pensez-vous que les employeurs du secteur des services de garde auraient intérêt à avoir accès à une formation spécialement axée sur les RH?

- *Si oui, quelle sorte de formation en matière de RH leur serait utile?*
 - *Quelles sont les personnes dans les organisations de services de garde qui profiteraient le plus d'une formation axée sur les RH (p. ex, membres du conseil d'administration, propriétaire exploitant, directeur, directrice générale, gestionnaire, superviseur, coordonnatrice, personnel administratif, personnel de première ligne)?*
-
-

D2. Quelles sont, selon vous, les priorités actuelles en ce qui concerne la production d'outils de RH dans le secteur des services de garde? C'est-à-dire, quelle sorte d'outils ou de ressources devrait-on mettre au point pour aider les employeurs à surmonter leurs défis ou remédier à leurs problèmes en matière de RH?

- *P. ex., modèles RH : descriptions d'emploi, guide de formation des employés, questions d'entrevue pour une embauche, outils d'évaluation, etc.; programmes de formation, ateliers, formation et documentation en ligne, programme d'avantages sociaux, promotion du secteur, etc.*
 - *Qui serait le plus en mesure de produire de tels outils (p. ex., le CSRHSGE, les établissements d'enseignement postsecondaire, le gouvernement, les organisations de services de garde)?*
-
-

D3. Y aurait-il des règlements ou des politiques à changer afin d'aider les employeurs à répondre à leurs besoins et faire face à leurs problèmes en matière de RH?

D4. Quelles organisations ou quels intervenants seraient bien placés, selon vous, pour contribuer à résoudre les problèmes auxquels font face les employeurs du secteur en matière de RH? Quel serait leur rôle?

- *P. ex., le CSRHSGE, les établissements d'enseignement postsecondaire, le gouvernement, les organisations de services de garde, les syndicats?*
-
-

SECTION E : DERNIERS COMMENTAIRES

E1. Avez-vous d'autres commentaires ou remarques à faire?

Merci beaucoup d'avoir participé à cette entrevue!

Annexe F : Guide d'animation des groupes-sondes

BIENVENUE (5 MINUTES)

Pour commencer, **merci** d'être là ce soir. Je m'appelle _____ et je travaille pour R.A. Malatest & Associates. On vous a invités aujourd'hui pour discuter de vos idées entourant les besoins en matière de ressources humaines des employeurs du secteur des services de garde à l'enfance et les problèmes auxquels ils font face.

Cette étude est réalisée pour le compte du Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (Conseil). Les renseignements recueillis aujourd'hui aideront le Conseil à déterminer quels sont les besoins et problèmes prioritaires en matière de ressources humaines dans le secteur des services de garde et ils orienteront la production de nouveaux outils ou de ressources pour aider les employeurs à répondre à ces besoins.

Avant de commencer, j'aimerais vous rappeler que votre participation à ce groupe de discussion est **strictement volontaire**. La séance sera enregistrée sur bande audio. Nous enregistrons ces séances pour nous éviter d'avoir à nous rappeler tout ce qui est dit et pour nous assurer de l'exactitude de l'information dans nos rapports. Tout ce que vous direz demeurera **confidentiel**, c'est-à-dire que votre nom ne sera pas associé à vos propos. Si vous ne souhaitez pas participer, cela n'aura pas de conséquences pour vous. **Est-ce que tout le monde veut continuer?**

La discussion devrait durer **deux heures**. Nous ferons une courte pause au cours de la soirée. N'hésitez pas à vous lever quand vous voulez pour prendre une bouchée ou boire quelque chose.

N'oubliez pas, il n'y a pas de **bonnes ou de mauvaises réponses**. J'aimerais que vous puissiez tous et toutes parler et faire les commentaires qui vous semblent importants. Par contre, s'il vous plaît, **parlez un à la fois** et **évitez d'interrompre** les personnes qui parlent – c'est plus facile par la suite quand j'écoute les bandes audio.

Mon rôle principal est de veiller à ce que la discussion ne dérape pas et à ce que tout le monde ait une chance égale de participer.

Avant de commencer, avez-vous des questions?

Note : Le temps alloué pour chaque partie est approximatif.

Note : le texte en italique indique les questions d'approfondissement ou les notes au modérateur ou à la modératrice.

PRÉSENTATIONS (5 MINUTES)

A1. Premièrement, j'aimerais faire un tour de table pour permettre à tout le monde de se présenter. S.V.P., dites-nous votre **prénom** et **votre rôle actuel dans le domaine des services éducatifs et de garde à l'enfance**.

PROBLÈMES ET SOLUTIONS (1 HEURE)

J'aimerais commencer par discuter de quelques-uns des enjeux ou problèmes en matière de ressources humaines auxquels font face les employeurs du secteur.

B1. Pour commencer, j'aimerais dresser **une liste** des enjeux ou problèmes en matière de ressources humaines auxquels font face les employeurs du secteur. Puis, nous discuterons plus à fond de certains de ces problèmes.

Quels sont, selon vous, les principaux problèmes/enjeux auxquels font face les employeurs en ce qui a trait aux ressources humaines dans le secteur des services de garde?

- *Si nécessaire : par exemple, recrutement, rétention, leadership, formation, financement.*

Note : Notez les problèmes au tableau et répétez la suggestion lorsqu'elle est formulée.

B2. Maintenant, j'aimerais qu'on choisisse trois de ces problèmes/enjeux pour en discuter plus à fond. Quels sont les trois problèmes/enjeux auxquels font face les employeurs et qui vous semblent les plus pressants?

Note : Essayez de faire consensus sur les trois principaux problèmes/enjeux. Si c'est impossible de faire consensus sur les trois principaux problèmes/enjeux, essayez de faire consensus sur les trois problèmes/enjeux à discuter plus à fond.

Ce n'est pas nécessaire de les placer par ordre d'importance. Encerclez les trois principaux problèmes/enjeux notés au tableau. Le recrutement et la rétention peuvent être fusionnés dans le même problème/enjeu.

Maintenant, nous allons discuter plus à fond de chacun des problèmes/enjeux que vous avez retenus.

Pour commencer, nous allons parler de (enjeu 1) (à refaire pour les enjeux 2 et 3)

B3. En quoi « l'enjeu 1 » constitue-t-il un problème pour le secteur?

Question pour approfondir – S.V.P., faire le suivi avec chacune des questions :

- *Quelles sont, selon vous, les causes profondes de « l'enjeu 1 »?*
- *Ce problème touche-t-il également tous les domaines du secteur (p. ex., le secteur BL ou SBL, les gros employeurs ou les plus petits, la garde en milieu familial ou la garde en garderie/installation, le milieu rural ou le milieu urbain)?*
- *S'agit-il d'une question locale, provinciale ou nationale?*
- *Quelles seront les conséquences futures de ce problème sur le secteur?*

B4. Connaissez-vous des outils, ressources ou pratiques efficaces dont se servent les employeurs pour s'attaquer à « l'enjeu 1 »?

- *En quoi sont-ils efficaces?*

B5. Quelles sortes d'outils, ressources ou pratiques pourraient **être mis au point** afin de soutenir les employeurs et les aider à faire face à « l'enjeu 1 »?

- *Qui serait le mieux placé pour les mettre au point (p. ex., établissements d'enseignement postsecondaire, organisations de services de garde, gouvernement, etc.)?*

Pause de 10 minutes

CRÉATION D'UN OUTIL – ACTIVITÉ DE GROUPE (35 MINUTES)

Maintenant, j'aimerais qu'on se divise en petits groupes pour permettre aux personnes de parler plus facilement. [Modérateur attribue un numéro à chaque personne (1,2,3) et divise la salle en petits groupes de discussion]. Note : groupes de 3-4 personnes au maximum.

C1. S'il vous appartenait de créer une ressource, un outil ou un service pour aider les employeurs à gérer leurs problèmes de ressources humaines, que produiriez-vous? Ces ressources peuvent être conçues pour s'attaquer aux problèmes discutés aujourd'hui, mais également pour s'attaquer à n'importe quel autre problème en matière de ressources humaines que vous considérez important. Vous avez 10 minutes pour trouver des idées. Au bout de 10 minutes, nous discuterons des idées de chacun des groupes.

Note : Distribuez la feuille d'instructions pour l'activité de groupe.

Les aspects à aborder dans vos discussions de groupe sont les suivants :

- *Quelle sorte d'information / document, outil, modèle ou services produiriez-vous?*
- *Qui le produirait ou l'offrirait?*
- *Qui le financerait (p. ex., les usagers, le gouvernement, les organisations de services de garde, etc.)?*
- *À qui s'adresserait la ressource en question (direction, conseil d'administration, travailleurs et travailleuses de première ligne)?*

Pour approfondir si nécessaire :

Des exemples :

- *Formation sur les ressources humaines dans le secteur des services de garde.*
- *Autres programmes de formation de niveau collégial et universitaire s'adressant aux éducatrices et travailleuses de première ligne.*
- *Régime d'avantages sociaux.*
- *Outils de RH (p. ex., questions fondées sur le comportement pour les entrevues des candidats ou candidates, descriptions de tâches / rôles, liste de contrôle pour le recrutement et la sélection).*
- *Stratégie de recrutement et de promotion du secteur dans le grand public.*
- *Description du rôle et des responsabilités de l'employeur en matière de ressources humaines.*
- *Normes minimales au chapitre de la formation en gestion et leadership exigée des directrices et des employeurs.*
- *Conseils pour les examens de rendement ou l'évaluation des employés.*

Au bout de 10 minutes, demandez aux groupes de présenter leurs idées

Questions de suivi sur les discussions en petits groupes :

- *Pourquoi avoir choisi cette ressource, cet outil ou ce service pour vous attaquer aux problèmes RH auxquels font face les employeurs?*
- *Quels sont les bienfaits (c.-à-d. en quoi cela répondrait-il à des besoins en matière de RH)?*
- *Quels sont les inconvénients ou les difficultés à prévoir?*

CONCLUSION (5 MINUTES)

Est-ce que quelqu'un aimerait ajouter **quelque chose à la discussion** ou faire d'autres commentaires qui lui semblent importants?

Merci beaucoup d'avoir pris le temps d'assister à cette rencontre et de partager avec nous vos idées et votre expérience. **Vos commentaires sont importants** et ils serviront à formuler des recommandations sur les façons de s'attaquer aux principaux problèmes et enjeux en matière de ressources humaines auxquels fait face le secteur des services de garde.

Vos propos exprimés aujourd'hui demeureront anonymes, mais nous produirons une synthèse des faits saillants de la discussion de ce soir pour en faire part au Conseil sectoriel.

Encore une fois merci d'avoir pris le temps de vous déplacer ce soir et de nous avoir fait part de votre réflexion et de vos opinions.

Annexe G : Bibliographie

- Boushey, H. *Family-Friendly Policies : Boosting Mothers' Wages*, Washington, DC, Centre for Economic and Policy Research, 2005.
- Bright., K., et K. Calabro. « Early childhood education and care workers and workplace hazards in the United States : Overview of research and implications for occupational health professionals », *Occupational Medicine* 49.7, 1999.
- Brown, D. « Quality early childhood education and care is quality HR, experts say : Government funded early childhood education and care should release full potential of female workforce, reduce stress on parents », *Canadian HR Reporter* 17.22, 2004.
- Cleveland, G.H., et D.E. Hyatt. *Early childhood education and care workers' wages : New evidence on returns to education, experience, job tenure and auspice*, 2000. <http://www.childcarepolicy.net/pdf/JPE/JPE.pdf>
- Coalition of Child Care Advocates of BC. *Good Governance of Child Care :What Does it Mean? What Does it Look Like?*, 2007. http://www.cccabc.bc.ca/cccabdocs/governance/ggcc_intro_temp_summ.pdf
- Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance. *La rémunération dans les services de garde et la qualité du système des services éducatifs et de garde à l'enfance*, 2005. <http://www.csc-csge.ca>
- Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance. *Les personnes, les programmes et les pratiques: une Stratégie de formation pour le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance au Canada*, 2007. <http://www.csc-csge.ca>
- Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance. *Norme professionnelle des gestionnaires en service de garde à l'enfance*, 2006. <http://www.csc-csge.ca>
- Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance. *Portrait de la main-d'œuvre des services éducatifs et de garde à l'enfance*, 2004. <http://www.csc-csge.ca>
- Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance. *Stratégie de sensibilisation à la carrière et de recrutement : Résumé*. <http://www.csc-csge.ca>
- Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance. *Un travail à valoriser : La main-d'œuvre du secteur de la garde à l'enfance au Canada*, 2004. <http://www.csc-csge.ca>
- Doherty, G., Lero, D.S., Goelman, H., LaGrange, A. et J. Tougas. *Oui, ça me touche! Étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie*, 2000. http://action.web.ca/home/cfwwb/attach/ybic_report_1.pdf
- First Call BC Child and Youth Advocacy Coalition. *Résultats de l'enquête sur la dotation en services de garde: octobre et novembre 2007*, Vancouver, BC, 2007. <http://www.firstcallbc.org/pdfs/EarlyChildhood/1-staffing%20survey.pdf>.
- Friendly, M., Beach, J., Ferns, C. et M. Turiano. *Early childhood education and care in Canada 2006*. <http://www.childcarecanada.org/ECEC2006/index.html>

Gouvernement de la Saskatchewan. *Étude sur le secteur des SÉGE*, 2006.

Green, E.J. « Guidelines for Serving Linguistically and Culturally Diverse Young Children », *Early Childhood Education Journal* 24.3, 1997.

Greenwood, M. « Children as Citizens of First Nations : Linking Indigenous health to early childhood development », *Pediatric Child Health* 10.9, novembre 2005.

Groupe d'étude sur la qualité et les ressources humaines. *Investir dans les services de qualité : Politiques, personnes responsables des enfants, programmes et parents. Un plan en quatre étapes pour offrir des services de garde et d'apprentissage à la petite enfance de grande qualité en Ontario*, Ontario, 2007.
http://www.gov.on.ca/children/graphics/stel02_186112.pdf

Hansen, K., Joshi, H. et G. Verropoulou. « Childcare and Mothers' Employment : Approaching the Millennium », *National Institute Economic Review* 195, 2006.

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Direction de l'éducation. *Politique sur les services éducatifs et de garde à l'enfance : Note de présentation du Canada*, 2004.
<http://www.rhdsc.gc.ca/fra/sm/ps/dsc/polsoc/publications/rapports/2004-002619/page00.shtml>

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). *Examen thématique de l'éducation et l'accueil des jeunes enfants de l'OCDE*, 2003. <http://www.rhdsc.gc.ca/fra/sm/ps/dsc/polsoc/publications/rapports/2004-002623/page00.shtml>

Palmentier, M. « *Building a Community of Communities* »: *Results & Discussion of the National Roundtable on Aboriginal ECD : What Can Research Offer Aboriginal Head Start*, Aboriginal Head Start in Urban & Northern Communities et Centre of Excellence for Children & Adolescents with Special Needs, 2005.

Pauktuutit Inuit Women of Canada. *Piarnut / For Our Children : Quality Practices for Inuit Early Childhood Education Programs*. Ottawa, ON, 2007. http://www.pauktuutit.ca/pdf/Piarnut_ENG.pdf.

Shoobridge, G.E. « Multi-Ethnic Workforce and Business Performance : Review and Synthesis of the Empirical Literature », *Human Resource Development Review* 5.1, 2006.

Siggner, R. *Exploring Recruitment and Retention Issues for BC's Community Social Service Sector Employers*, Vancouver, BC, Social Planning and Research Council of BC, 2008, 27.

Swick, K.J., et R.D. Williams. « An Analysis of Bronfenbrenner's Bio-Ecological Perspective for Early Childhood Educators : Implications for Working with Families Experiencing Stress », *Early Childhood Education Journal* 33.5, 2006.

Who's Watching the Kids? The State of Child Care in America, Knowledge@Wharton, 2000.
<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=257>