

Mettre sous un éclairage nouveau les problèmes de recrutement et de rétention des éducatrices en garderie

Préparé pour le Conseil sectoriel des ressources
humaines des services de garde à l'enfance



Auteurs : Gillian Doherty, Barry Forer

Traduction : Jocelyne Tougas

Révision : Sylvie Payeur

Mettre sous un éclairage nouveau les problèmes de recrutement et de rétention des éducatrices en garderie

Préparé pour le Conseil sectoriel des ressources
humaines des services de garde à l'enfance



Auteurs : Gillian Doherty, Barry Forer

Traduction : Jocelyne Tougas

Révision : Sylvie Payeur

Pour se procurer d'autres exemplaires de ce rapport et de la documentation afférente, veuillez communiquer avec :

info@ccsc-cssge.ca

1-866-411-6960

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

323, rue Chapel, 3^e étage

Ottawa (ON) K1N 7Z2

Site Web : www.ccsc-cssge.ca

Ce projet est financé par le Gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme des conseils sectoriels.

Canada

Les opinions et les interprétations figurant dans la présente publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Le Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE) se réjouit de l'occasion qui lui est offerte de vous présenter ce rapport qui arrive à point nommé et touche à un sujet d'actualités. *Mettre sous un éclairage nouveau les problèmes de recrutement et de rétention des éducatrices en garderie* a été réalisé pour le compte du CSRHSGE – un organisme pancanadien sans but lucratif dont le mandat est de faire progresser les dossiers de ressources humaines dans le secteur des services de garde. Cette étude est une analyse détaillée et approfondie de données recueillies auprès d'un échantillon de garderies canadiennes dans le cadre d'une recherche très bien connue dans notre secteur, à savoir l'étude pancanadienne *Oui, ça me touche!* (2000).

D'un bout à l'autre du pays, des travailleuses et travailleurs en services de garde font face à de nombreux problèmes, notamment des bas salaires, peu d'avantages sociaux, un manque de respect et de reconnaissance de la part de la société, peu de soutien et de multiples obstacles à la formation. Travailler en services de garde exige énormément sur le plan physique et émotionnel et parce qu'on ne s'est pas attaqué à ces problèmes de ressources humaines, le secteur est aux prises avec un pourcentage élevé d'éducatrices frustrées par leur travail et souffrant d'épuisement professionnel. Par conséquent, il est devenu de plus en plus difficile pour le secteur de recruter et de retenir une main-d'œuvre qualifiée. Aujourd'hui, le secteur des services de garde fait face à véritable crise à cet égard. Comme le démontre le rapport *Mettre sous un éclairage nouveau*, les bas salaires et les mauvaises conditions de travail dont souffre le secteur des services de garde sont le résultat de politiques gouvernementales inadéquates et d'un manque de financement suffisant. Dans de telles conditions, il est extrêmement difficile d'attirer au secteur des candidates potentielles et d'y retenir la main-d'œuvre existante. Un nombre important de travailleuses en garderie quitte le domaine pour s'assurer ailleurs de meilleurs salaires et conditions de travail. Le Canada est confronté à une pénurie alarmante de main-d'œuvre en services de garde.

Aujourd'hui plus que jamais auparavant, il faut réévaluer de toute urgence l'approche du Canada en matière de services de garde à l'enfance. Pour être en mesure de satisfaire à la demande et aux besoins de services de garde, il faut améliorer les politiques, le financement et le soutien consenti à la main-d'œuvre du secteur. Et cela ne pourra se concrétiser que par l'instauration d'un système de services de garde à l'enfance bien soutenu et financé à même les fonds publics. Le mandat du CSRHSGE, en collaboration avec les organisations de services de garde, le mouvement syndical et les organismes de promotion et de défense des droits, est de mettre au jour la recherche fondée sur les résultats et de s'en servir comme fondement pour l'action.

Le CSRHSGE veut exprimer toute sa gratitude à Gillian Doherty et Barry Forer dont les efforts et la rigueur ont rendu possible la publication de ce rapport. Aux éducatrices et directrices de garderie de tout le Canada qui ont contribué si généreusement de leur temps et de leur expérience, notre plus profond respect et toute notre admiration. Des remerciements spéciaux aux membres de l'équipe de recherche originale de *Oui, ça me touche!* – Doherty, Lero, Goelman, LaGrange et Tougas – et au groupe de travail du CSRHSGE qui a soutenu et orienté les travaux tout au long de l'exercice. Enfin, nos remerciements sincères à Développement des ressources humaines Canada pour son financement de cette étude et pour l'aide qu'il continue d'apporter aux travaux du Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance.

REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à remercier les éducatrices et les directrices de garderie de tous les coins du Canada qui ont contribué généreusement de leur temps et accepté de remplir les longs questionnaires de la recherche *Oui, ça me touche!*, des questionnaires qui ont servi à la collecte des données pour cette étude. Sans ces personnes, nous n'aurions pas pu analyser les prédicteurs (variables explicatives) des problèmes de recrutement et de rétention abordés dans ce rapport. Nous voulons également remercier l'équipe de recherche de *Oui, ça me touche! Une étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie*.

La révision de notre rapport préliminaire par le comité de travail, responsable de superviser nos travaux, et leurs nombreuses suggestions ont grandement contribué au contenu de ce rapport final. Nous remercions les membres du comité : Sheila Davidson, Gyda Chud, Raymonde Leblance, Jasbir Randhawa et Trista Thompson.

La recherche *Oui, ça me touche! Une étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie* a été financée par le programme Visions garde d'enfants de la division Employabilité et Partenariats sociaux du ministère du Développement des ressources humaines du Canada. L'analyse complémentaire pour la préparation de ce rapport a été rendue possible grâce au financement de Développement social Canada et constitue une preuve de l'appui du Ministère à l'endroit du secteur des services de garde à l'enfance.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|-----------|
| Message du Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance | i |
| Remerciements | ii |
| Table des matières | 1 |
| Résumé | 5 |
| Chapitre 1 : Introduction | 7 |
| 1.1 Contexte | 7 |
| 1.2 Buts de l'étude | 7 |
| 1.3 Méthodologie | 8 |
| 1.4 L'organisation de ce rapport | 10 |
| Chapitre 2 : Intention de quitter la garderie, problèmes de rétention du personnel éducateur et taux de roulement des garderies | 11 |
| 2.1 Introduction | 11 |
| 2.2 Aperçu des résultats | 11 |
| 2.3 Échantillon | 12 |
| 2.4 Prédicteurs de l'intention de quitter la garderie | 12 |
| • Lien entre la manifestation de son intention de quitter et partir pour de vrai | |
| • Méthodologie | |
| • Résultats | |
| 2.5 Prédicteurs des garderies éprouvant des problèmes de rétention de personnel éducateur | 14 |
| 2.6 Prédicteurs du taux de roulement en garderie | 15 |
| 2.7 Résumé | 16 |
| Chapitre 3 : Intention de quitter le domaine des services de garde | 17 |
| 3.1 Introduction | 17 |
| 3.2 Aperçu des résultats | 17 |
| 3.3 Échantillon | 17 |
| 3.4 Prédicteurs d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine | 17 |
| • Méthodologie | |
| • Résultats | |
| • Ne pas choisir à nouveau de faire carrière en services de garde | |

| | | |
|------|--|-----------|
| 3.5 | Prédicteurs de la proportion d'éducatrices au sein d'une garderie manifestant leur intention de quitter le domaine | 19 |
| 3.6 | Résumé | 21 |
| | Chapitre 4 : Garderies aux prises avec des problèmes de recrutement de personnel éducateur | 23 |
| 4.1 | Introduction | 23 |
| 4.2 | Aperçu des résultats | 23 |
| 4.3 | Échantillon | 23 |
| 4.4 | Prédicteurs des problèmes de recrutement | 23 |
| 4.5 | Résumé | 24 |
| | Chapitre 5 : Aller de l'avant | 25 |
| 5.1 | Introduction | 25 |
| 5.2 | Aperçu des résultats | 25 |
| 5.3 | Le contenu et l'organisation de ce chapitre | 26 |
| 5.4 | Salaires et avantages sociaux | 26 |
| 5.5 | Possibilités de promotion | 27 |
| 5.6 | Possibilités de formation | 27 |
| 5.7 | Perception des éducatrices comme quoi leur travail n'est pas respecté | 27 |
| 5.8 | L'importance d'avoir un climat organisationnel positif | 28 |
| 5.9 | Le rôle déterminant de la directrice | 29 |
| 5.10 | Épuisement professionnel | 29 |
| | • En quoi consiste l'épuisement professionnel? | |
| | • Facteurs qui contribuent à l'épuisement professionnel des éducatrices | |
| | • Signes précurseurs (indicateurs) d'épuisement professionnel chez une éducatrice | |
| | • Combattre l'épuisement professionnel | |
| 5.11 | Vers une solution | 32 |

| | |
|--|-----------|
| Annexe A : | 35 |
| Liste originale des prédicteurs potentiels de ne plus s'attendre à travailler dans (1) la garderie dans l'année ou (2) le domaine des services de garde d'ici trois ans | |
| Annexe B : | 45 |
| Liste originale des prédicteurs potentiels (1) du taux de roulement, (2) de garderies pour qui la rétention d'éducatrices permanentes qualifiées est un problème majeur et (3) de garderies pour qui le recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées est un problème majeur | |
| Annexe C : | 57 |
| Liste des prédicteurs potentiels dont la corrélation avec l'intention des éducatrices <i>prises individuellement</i> de quitter (1) le domaine des services de garde d'ici trois ans ou (2) leur garderie dans l'année s'établit à 0,1 ou plus | |
| Annexe D : | 61 |
| Liste des prédicteurs potentiels dont la corrélation avec l'intention des éducatrices <i>prises en tant que groupe</i> de quitter (1) le domaine des services de garde d'ici trois ans ou (2) leur garderie dans l'année s'établit à 0,1 ou plus | |
| Annexe E : | 65 |
| Liste des prédicteurs potentiels dont la corrélation avec (1) le taux de roulement de la garderie, (2) une garderie pour qui la rétention d'éducatrices permanentes qualifiées est un problème majeur et (3) une garderie pour qui le recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées est un problème majeur s'établit à 0,1 et plus. | |
| Bibliographie | 69 |
| Glossaire | 72 |

LISTE DES TABLEAUX

Résumé

- 1 : Prédicteurs (variables explicatives) des sept résultats afférents à la rétention et au recrutement 6

Chapitre 2

- 2.1 : Prédicteurs de l'intention de quitter la garderie 13
- 2.2 : Prédicteurs des garderies ayant des problèmes majeurs de rétention de personnel éducateur – prédicteur « taux de roulement au cours des douze derniers mois » enlevé 14
- 2.3 : Prédicteurs du taux de roulement en garderie 15
- 2.4 : Les prédicteurs les plus forts dans trois situations et leurs scores de signification 16

Chapitre 3

- 3.1 : Prédicteurs d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine 18
- 3.2 : Prédicteurs d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine - prédicteurs déjà identifiés « Je ne choisirais pas à nouveau de faire carrière en services de garde » et « Je me sens frustrée par ce travail » enlevés 18
- 3.3 : Prédicteurs d'éducatrices déclarant qu'elles ne choisiraient plus aujourd'hui de faire carrière en services de garde 19
- 3.4 : Prédicteurs de la proportion d'éducatrices dans une garderie manifestant leur intention de quitter le domaine 19
- 3.5 : Prédicteurs de la proportion d'éducatrices dans une garderie manifestant leur intention de quitter le domaine - prédicteur déjà identifié « Je ne choisirais pas à nouveau de faire carrière dans le domaine » enlevé 20
- 3.6 : Synthèse des prédicteurs de l'intention de quitter le domaine et leur importance relative 21

Chapitre 4

- 4.1 : Prédicteurs des problèmes de recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées 23
- 4.2 : Prédicteurs des problèmes de recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées - prédicteur déjà identifié « taux de roulement » enlevé 24

Chapitre 5

- 5.1 : Indicateurs de l'épuisement professionnel des éducatrices comme prédicteurs de l'intention de quitter la garderie et de l'intention de quitter le domaine 29

RÉSUMÉ

Pour réaliser cette étude, les chercheurs ont mené une série d'analyses complémentaires à partir des données recueillies dans le cadre de la recherche *Oui, ça me touche! Une étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie*. Les résultats de ces analyses ont servi à identifier les prédicteurs (variables explicatives) :

- d'éducatrices¹ manifestant leur intention de quitter leur garderie pour des raisons associées à la garderie ou au domaine des services de garde plutôt que pour des raisons associées aux circonstances de la vie comme le déménagement anticipé de la famille dans une autre collectivité;
- d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine des services de garde pour des raisons associées au domaine lui-même;
- de garderies éprouvant des problèmes de rétention de personnel éducateur;
- de garderies présentant des taux de roulement élevés au chapitre de leur personnel éducateur au cours des douze mois précédents;
- de garderies déclarant que le recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées au cours des douze mois précédents avait été un problème majeur.

Notre constat le plus important a été que les indicateurs d'épuisement professionnel chez les éducatrices sont des prédicteurs de leur intention de quitter leur garderie, de leur intention de quitter le domaine des services de garde et du pourcentage d'éducatrices d'une garderie ayant l'intention de quitter la garderie où elles travaillent. Nous avons aussi trouvé que des signes d'épuisement professionnel chez la directrice sont d'important prédicteurs des problèmes de rétention de personnel éducateur dans cette garderie, de taux de roulement élevés et de problèmes de recrutement de candidates potentielles.

Les prédicteurs les plus forts d'une ou de plus d'une des situations mentionnées précédemment sont :

- Faibles salaires et peu d'avantages sociaux
- Peu de dispositions pour améliorer les conditions de travail quotidiennes des éducatrices, par ex. pause-santé ou temps de préparation rémunéré
- Insatisfaction des éducatrices à l'égard de leurs salaires, avantages sociaux et possibilités de promotion
- Perception des éducatrices comme quoi leur travail n'est pas respecté
- Niveau moyen de formation en SÉGE des éducatrices
- Courte période de temps travaillé en moyenne dans la garderie par les éducatrices
- Éducatrices qui estiment devoir quitter le domaine pour faire plus d'argent et obtenir un poste plus prestigieux.

D'autres facteurs sont prédicteurs d'une ou de plus d'une des situations mentionnées : le peu d'attention accordée aux besoins des éducatrices, l'ambiguïté au chapitre des responsabilités des éducatrices et des exigences de la garderie, et le peu de soutien social dans le milieu de travail, par ex. de la part de la directrice ou des collègues de travail.

Dans le dernier chapitre (chapitre 5), les auteurs examinent les prédicteurs des problèmes de recrutement et de rétention auxquels font face les garderies. Ils y décrivent des stratégies possibles pour remédier à la situation, notamment la syndicalisation, qui est un prédicteur d'une diminution de problèmes de recrutement. Ils abordent aussi la question de l'épuisement professionnel et des moyens de le combattre.

En conclusion, les chercheurs expliquent que les problèmes de recrutement et de rétention auxquels font face les garderies sont le résultat de l'interaction complexe et dynamique de plusieurs facteurs contributifs. Tenter d'y remédier en abordant séparément ces difficultés serait d'un certain secours mais ne suffirait pas à faire d'une carrière en services de garde un travail intéressant et viable. Pour s'attaquer aux défis que posent le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre en services de garde, il faut adopter une approche globale et polyvalente qui prenne en compte et s'attaque simultanément aux problèmes suivants : (1) le stress inhérent au travail et le besoin de modérateurs de stress; (2) la compensation (salaires, avantages sociaux et conditions de travail); (3) l'accès à la formation; et (4) le peu de respect du public en général à l'endroit du travail en services de garde.

Le tableau de la page suivante présente un résumé des prédicteurs des sept résultats associés à la rétention et au recrutement.

Un glossaire de termes a été préparé et placé à la fin de ce rapport, immédiatement après la bibliographie.

¹ N. de T. : La vaste majorité des personnes qui travaillent en garderie sont des femmes de sorte que nous avons choisi d'utiliser le féminin pour parler d'elles.

Tableau 1 : Prédicteurs (variables explicatives) des sept résultats afférents à la rétention et au recrutement

| Prédicteur | Résultats à l'échelle des éducatrices | | Résultats à l'échelle de la garderie | | | | |
|--|---------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------|
| | Intention de quitter garderie | Intention de quitter domaine | Intention de quitter garderie | Intention de quitter domaine | Roulement dans garderie | Problèmes de rétention | Problèmes de recrutement |
| 1^{ère} catégorie (ÉLEVÉ pour un ou plus d'un résultat) | | | | | | | |
| Indicateurs d'épuisement professionnel des éducatrices | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | |
| Période de temps travaillé à la garderie | 3 | | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Taux de roulement dans la garderie | | | | | | 1 | 1 |
| Formation des éducatrices | | | | | 3 | 2 | 1 |
| Sentiments présents à l'égard d'une carrière en services de garde | | 2 | | 1 | | | |
| 2^e catégorie (MOYEN pour un ou plus d'un résultat) | | | | | | | |
| Poste plus prestigieux ou meilleure rémunération seulement si quitte le domaine | | 2 | | 2 | | | |
| Indicateurs d'épuisement professionnel chez la directrice | | | | 3 | 3 | 2 | |
| Salaires des éducatrices | | 3 | | | | 3 | 2 |
| Perception de sécurité d'emploi à la garderie | 2 | | 3 | | | | |
| 3^e catégorie (FAIBLE pour un ou plus d'un résultat) | | | | | | | |
| Statut juridique (BL ou SBL) | | | 3 | 3 | | | |
| Perception des possibilités de promotion dans la garderie | 3 | 3 | | 3 | | | |
| Perception de respect | | | | 3 | | | |
| Avantages offerts dans la garderie pour améliorer les conditions de travail quotidiennes | | | | | 3 | | |
| Satisfaction des éducatrices à l'endroit de la directrice | | | 3 | | | | |
| Sentiments à l'égard des salaires, avantages sociaux et possibilités de promotion | 3 | | | | | | |
| Budget de la garderie consacré aux salaires et avantages sociaux | | | | | | 3 | |
| Pourcentage d'éducatrices ayant récemment suivi du perfectionnement | | | | | 3 | | |
| Personnel éducateur syndiqué | | | | | | | 3 |
| Heures d'ouverture prolongées | | | | | 3 | | |
| Relations collégiales et fondées sur l'entraide entre collègues | | | | 3 | | | |
| Perception de la directrice de ses relations avec les éducatrices | | | | | | 3 | |
| Pourcentage d'éducatrices ayant déjà démissionné d'un autre emploi en services de garde | | | | | 3 | | |
| Directrice a l'intention de quitter la garderie dans l'année | | | | 3 | | | |

Note : Chaque cellule contenant un chiffre indique que le prédicteur dans cette colonne a une relation statistiquement significative avec le résultat (dans le modèle). Lorsque les cellules sont vides, la relation n'est pas statistiquement significative dans le modèle. Le chiffre 1 correspond aux prédicteurs les plus forts de chacun des résultats, à savoir dont le score de signification pour le modèle dépasse 30. Le chiffre 2 correspond aux prédicteurs de force moyenne de chacun des résultats, à savoir dont le score de signification pour le modèle se situe entre 20 et 30. Et le chiffre 3 correspond aux prédicteurs les moins forts de chacun des résultats, à savoir dont le score de signification pour le modèle est inférieur à 20.

1.1 Contexte

En 2001, 65,8 % des mères dont le plus jeune enfant était âgé de moins de trois ans étaient actives sur le marché du travail tout comme l'était 73,4 % des mères dont l'enfant le plus jeune était âgé de trois à cinq ans. Et la plupart de ces mères actives travaillaient à temps plein (Statistique Canada, 2003). Pendant qu'elles sont au travail, beaucoup de mères aujourd'hui ont recours à la garderie pour prendre soin de leurs enfants. Des recherches ont démontré avec constance et preuves à l'appui qu'il fallait assurer la stabilité et la continuité de la relation éducatrice/enfant² pour que le service de garde favorise effectivement le mieux-être, la croissance et le développement de chacun des enfants.

Des garderies d'un océan à l'autre au Canada font face à des problèmes de recrutement et de rétention de personnel éducatrice. Le phénomène n'est pas nouveau. En 1992, les auteurs d'un rapport d'enquête pancanadienne ont établi le lien entre la crise déjà manifeste au chapitre du recrutement et de la rétention du personnel éducatrice, les faibles salaires et avantages sociaux des éducatrices et le peu de reconnaissance consentie aux intervenantes du secteur des services de garde à l'enfance au Canada (Fédération canadienne des services de garde à l'enfance et Association canadienne pour la promotion des services de garde à l'enfance, 1992). Les problèmes persistants des garderies en termes de recrutement et de rétention ont été soulignés dans l'Étude sur le secteur de la garde à l'enfance (Beach, Bertrand et Cleveland, 1998) et dans une autre étude réalisée à l'échelle pancanadienne en 1998 sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie au Canada (Doherty, Lero, Goelman, LaGrange et Tougas, 2000).

Outre les faibles salaires et avantages sociaux et le manque de reconnaissance du personnel éducatrice, d'autres facteurs qui contribuent aussi aux problèmes de recrutement et de rétention ont été identifiés. Il s'agit notamment:

- attentes accrues à l'endroit de la main-d'œuvre et augmentation du nombre d'éducatrices quittant le domaine parce qu'elles trouvent le travail trop stressant;
- main-d'œuvre dont le niveau d'éducation est supérieure à celui rapportée dans l'enquête de 1992, mais confrontée aux mêmes limites qu'à l'époque en termes de possibilités de promotion. À cela s'ajoute maintenant une augmentation des emplois plus payants et plus prestigieux dans d'autres domaines comme dans les écoles élémentaires;
- vieillissement des effectifs.

Les attentes à l'égard des éducatrices en garderie sont multiples. On s'attend d'elles qu'elles intègrent à leur programme d'activités quotidien des enfants ayant des besoins particuliers, travaillent auprès d'enfants présentant des comportements difficiles, aident

² N. de T. : La vaste majorité des personnes qui travaillent en garderie sont des femmes de sorte que nous avons choisi d'utiliser le féminin pour parler d'elles.

les enfants issus de l'immigration et de différentes cultures à apprendre le français ou l'anglais et enfin, soutiennent les parents actifs sur le marché du travail dans leurs efforts pour concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles. Dans bien des cas, la formation préalable à l'emploi de ces éducatrices ne les a pas préparées à assumer de telles responsabilités et, malheureusement, ces lacunes ne sont pas comblées par la formation offerte en cours d'emploi ni par l'accès à des services-conseils. Dans les deux études pancanadiennes réalisées en 1991 et 1998, on a demandé aux directrices d'identifier les causes les plus communes de départ volontaire du personnel éducatrice dans les douze mois précédents. En 1991, les trois raisons invoquées le plus fréquemment étaient l'insatisfaction à l'égard du salaire, le retour aux études et le déménagement de la famille (Fédération canadienne des services de garde à l'enfance et Association canadienne pour la promotion des services de garde à l'enfance, 1992). En 1998, les trois causes les plus fréquemment invoquées étaient l'insatisfaction à l'égard du salaire, le déménagement de la famille et le travail trop stressant. Dans cinq provinces, plus de 25,0 % des directrices ont dit que le stress était une des trois causes les plus fréquentes de démission des éducatrices (Doherty et al., 2000).

L'échelle de carrière au sein d'une garderie continue d'être : aide-éducatrice³, éducatrice, responsable de groupe (superviseure) et directrice. En 1998, seulement 28,0 % des aides-éducatrices, 23,0 % des éducatrices et 30,0 % des responsables de groupe croyaient en la possibilité d'être promues au sein même de leur garderie. À la question à savoir si elles croyaient devoir quitter le domaine pour faire plus d'argent ou obtenir un poste plus prestigieux, 73,0 % des aides-éducatrices, 75,0 % des éducatrices et 76,0 % des responsables de groupe ont répondu « oui » (Doherty et al., 2002).

1.2 Buts de l'étude

Cette étude vise à :

Approfondir l'analyse des données recueillies sur les salaires, conditions de travail et pratiques en garderie dans le cadre de l'étude *Oui, ça me touche!* de manière à identifier les prédicteurs :

- d'éducatrices manifestant leur intention de quitter la garderie où elles travaillent pour des raisons associées à la garderie ou au domaine des services de garde plutôt que pour des raisons associées aux circonstances de la vie comme un déménagement familial inattendu;
- d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine des services de garde pour des raisons associées au domaine lui-même;

³ En vertu des définitions employées dans l'étude *Oui, ça me touche!*, l'expression « aide-éducatrice » s'applique à une personne qui travaille auprès des enfants sous la supervision régulière d'une autre personne. L'expression « éducatrice » s'applique à une personne qui a la responsabilité d'un groupe d'enfants.

- de garderies où une proportion élevée d'éducatrices manifestent leur intention de partir;
- de garderies éprouvant des problèmes de rétention de personnel éducateur;
- de garderies présentant des taux de roulement élevés de leur personnel éducateur au cours des douze mois précédents;
- de garderies déclarant que le recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées au cours des douze mois précédents avait été un problème majeur.

Identifier les prédicteurs les plus forts pour chacune des situations mentionnées précédemment et examiner comment ils peuvent influencer les uns sur les autres.

Étudier les facteurs qui semblent diminuer :

- l'intention du personnel éducateur de quitter la garderie ou le domaine des services de garde;
- le taux de roulement du personnel éducateur;
- les problèmes de recrutement de la garderie.

Fournir des données qui pourront informer l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies visant à diminuer les problèmes de recrutement et de rétention de personnel éducateur dans le secteur des services de garde à l'enfance.

1.3 Méthodologie

Pour mener l'étude *Oui, ça me touche!*, une trousse de questionnaires a été envoyée à un échantillon de garderies susceptibles de faire partie de l'enquête et dont le nom avait été tiré d'une liste des garderies détentrices de permis, dressée par les provinces et territoires. Chaque trousse contenait un sondage sur la garderie qui s'intéressait aux enfants reçus, au budget de la garderie, à ses politiques et pratiques, et deux questionnaires destinés à recueillir de l'information sur les directrices et les éducatrices. Dans les provinces et territoires de moins de cent garderies, une trousse a été envoyée à toutes les garderies et dans les autres, un tiers ou légèrement plus de garderies choisies au hasard ont reçu une trousse. Au total, 848 sondages sur la garderie, 861 questionnaires destinés à la directrice et 4 154 questionnaires destinés aux éducatrices ont été remplis et retournés. Le taux de réponse a été de 47,2 % pour les garderies et 47,9 % pour les directrices. Il n'est pas possible de déterminer le taux de réponse des éducatrices puisqu'on ne peut savoir combien d'éducatrices dans une garderie s'étaient fait remettre un questionnaire par la directrice.

La première étape à franchir dans cette étude-ci a consisté à identifier toutes les variables du questionnaire destiné aux éducatrices, du questionnaire destiné aux directrices et du sondage sur la garderie pouvant s'avérer des prédicteurs (variables explicatives) potentiels des problèmes de recrutement et de rétention. Le choix des prédicteurs potentiels s'est appuyé sur les résultats d'autres recherches et sur différentes hypothèses glanées dans la documentation spécialisée quant aux causes probables des problèmes de rétention et de recrutement en services de garde. Les chercheurs qui ont réalisé

cette étude ont commencé par identifier, chacun de leur côté, une liste de prédicteurs potentiels et ils ont dressé la liste finale à partir de l'ensemble des prédicteurs retenus par chacun d'eux ou par les deux. Plus de cent prédicteurs ont été identifiés aux fins d'analyse. À l'annexe A, on trouvera la liste des prédicteurs potentiels de l'intention de quitter la garderie ou le domaine des services de garde. La liste de prédicteurs potentiels du taux de roulement et des problèmes de rétention et de recrutement du personnel éducateur est présentée, quant à elle, à l'annexe B.

Deux bases de données

Une fois ces variables explicatives ou prédicteurs identifiés, deux bases de données furent créées. Une première fut créée pour permettre l'analyse à l'échelle des éducatrices prises individuellement. Cette base de données comportait un dossier pour chaque éducatrice, lequel contenait l'ensemble des variables explicatives associées aux éducatrices, aux directrices et aux garderies identifiées selon le processus de sélection décrit précédemment. Ainsi, chaque dossier d'éducatrice contenait les réponses qu'elle avait fournies pour les variables tirées du questionnaire destiné aux éducatrices, les réponses de la directrice de la garderie pour laquelle l'éducatrice en question travaillait pour les variables tirées du questionnaire destiné aux directrices et enfin, les réponses de sa garderie pour les variables tirées du sondage sur la garderie. Il va de soi que les éducatrices d'une même garderie ont obtenu le même score sur les variables associées à leur garderie et à leur directrice. S'il nous manquait le questionnaire destiné à la directrice ou le sondage sur la garderie d'une éducatrice en particulier, les variables tirées de ces questionnaires n'ont pas été inscrites dans son dossier.

Une deuxième base de données fut constituée pour permettre l'analyse à l'échelle des garderies. Elle comportait un dossier pour chaque garderie. Ici aussi, la base de données fut bâtie de manière à inclure toutes les variables associées aux éducatrices, aux directrices et aux garderies et identifiées comme étant potentiellement importantes. C'était simple dans le cas des variables associées aux directrices et aux garderies étant donné qu'une seule directrice, tout au plus, pouvait répondre au questionnaire qui lui était destiné ou au sondage sur la garderie. Toutefois, pour chacune des garderies, le nombre d'éducatrices répondantes pouvait varier de zéro à vingt-quatre. Pour pouvoir saisir dans un dossier-garderie les variables potentiellement importantes associées aux éducatrices de cette garderie, il a fallu résumer les variables-éducatrices pour chaque garderie. Par exemple, pour la variable-éducatrice suivante « Croyez-vous que vous serez promue au sein de cette garderie? », la variable sommaire utilisée a été la proportion d'éducatrices dans cette garderie à avoir répondu « non ». Dans le cas des variables à distribution continue (dont la réponse est différente de oui/non), pour déterminer la variable sommaire, on a établi une moyenne pour toutes les éducatrices dans une garderie. À titre d'exemple, dans le cas de la variable « salaire horaire brut », on a fait la moyenne du salaire horaire brut des éducatrices de chaque garderie. Résumer ainsi les variables-éducatrices à l'échelle de la garderie s'avère problématique quand le nombre d'éducatrices dans la garderie à avoir répondu au questionnaire destiné aux éducatrices est

relativement faible. Par exemple, si une seule éducatrice a répondu, ses réponses pourraient rendre un point de vue bien différent de celui des autres éducatrices de la garderie et ainsi biaiser les scores sommaires pour cette garderie. C'est pour cette raison que, aux fins des analyses effectuées à l'échelle de la garderie, seules les garderies où au moins deux éducatrices avaient répondu au questionnaire ont été retenues.

Limitations de la base de données

Cette étude s'est appuyée sur des données qui ont été recueillies dans le cadre d'une autre recherche dont le but principal n'était pas d'examiner les facteurs corrélés (associés) aux problèmes liés au recrutement ou à la rétention ou prédicteurs de ces problèmes. Il est vrai que l'utilisation de données déjà recueillies a été efficace en termes de coûts, mais cela a néanmoins limité nos analyses aux seules données ayant été recueillies pour la recherche originale. Il pourrait exister d'autres facteurs associés aux problèmes de recrutement ou de rétention du personnel éducateur ou prédicteurs de ceux-ci, mais nous n'avons pas été en mesure de les identifier dans cette étude parce que les données requises n'étaient pas disponibles.

Niveaux d'analyse

Deux des résultats d'intérêt (dans le cadre de cette étude), soit l'intention de quitter la garderie et l'intention de quitter le domaine, peuvent se conceptualiser et s'analyser à l'échelle des éducatrices prises individuellement ou à l'échelle des garderies elles-mêmes. C'est le cas, par exemple, de l'intention de quitter la garderie. Pour effectuer l'analyse à l'échelle des éducatrices, la question à se poser est la suivante : « Quel groupe de variables prédit le mieux quelles éducatrices d'entre toutes ont manifesté leur intention de quitter la garderie? ». Pour effectuer l'analyse à l'échelle des garderies, la question à se poser est la suivante : « Quel groupe de variables prédit le mieux le pourcentage d'éducatrices dans chaque garderie manifestant leur intention de quitter la garderie? ». Dans ce rapport, les résultats portant sur l'intention de quitter la garderie et sur l'intention de quitter le domaine sont analysés à l'échelle des éducatrices et à l'échelle des garderies.

Les trois autres résultats d'intérêt (taux de roulement dans la garderie dans les douze mois précédents, problèmes perçus de recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées et problèmes perçus de rétention d'éducatrices permanentes qualifiées) ne sont analysés qu'à l'échelle des garderies.

Les différents types d'analyses de régression

Pour chacun des résultats d'intérêt, une forme ou une autre d'analyse de régression fut appliquée en bout de ligne pour identifier le meilleur groupe de prédicteurs. Tout dépendant de la manière dont le résultat à l'étude a été mesuré, on a pu utiliser l'analyse de régression multiple linéaire ou l'analyse de régression logistique binaire.

Scores de signification

En analyse de régression, on rapporte généralement deux résultats (scores) principaux. Le premier est une mesure globale du degré d'ajustement (validité) – en d'autres termes, une mesure de la force des prédicteurs en tant que groupe. Il existe différentes façons de mesurer le degré d'ajustement dépendamment du type d'analyse de régression, mais habituellement il se traduit sous forme de nombre de 0 à 1, le score le plus élevé correspondant à un meilleur degré d'ajustement – i.e. un groupe de prédicteurs plus forts.

Le deuxième résultat rapporté est le degré de signification de chacun des prédicteurs à l'intérieur du modèle⁴. Les chercheurs Thomas, Hughes et Zumbo (1996) et Thomas et Zumbo (1998) ont élaboré une méthode pour mesurer l'importance des prédicteurs à la fois en analyse de régression multiple linéaire et en analyse de régression logistique binaire. Nous avons calculé les scores de signification pour tous les résultats d'intérêt. L'addition des scores de signification pour tous les groupes de prédicteurs donne cent. Ainsi, on peut considérer les scores des prédicteurs comme le pourcentage qu'ils contribuent individuellement au degré d'ajustement du modèle.

Étapes d'analyse

Dans tous les cas, quelle que soit la variable spécifique pour expliquer le résultat, les douze mêmes étapes ont été suivies pour éventuellement identifier le meilleur modèle explicatif.

1. Calculer la corrélation⁵ entre tous les prédicteurs potentiels⁶ (tirés des trois questionnaires tels qu'identifiés dans les annexes A et B) et les résultats d'intérêt.
2. Choisir comme prédicteurs potentiels seuls ceux (tirés des trois questionnaires) dont la corrélation avec un de nos résultats d'intérêt affichait 0,1 ou plus. Les prédicteurs potentiels satisfaisant à ce critère sont identifiés aux annexes C, D et E.
3. Mener trois analyses de régression distinctes – une pour les prédicteurs potentiels associés aux éducatrices, une pour les prédicteurs potentiels associés aux garderies et une pour les prédicteurs potentiels associés aux directrices.
4. Utiliser une approche progressive pour identifier les prédicteurs significatifs des résultats d'intérêt ressortant des trois analyses de régression.

⁴ Aux fins de cette étude, le terme modèle signifie un groupe de prédicteurs qui, lorsque combinés, expliquent le résultat en question, par exemple, le groupe de prédicteurs qui expliquent le mieux l'intention d'une personne de quitter sa garderie dans l'année.

⁵ Le terme corrélation signifie le degré d'association existant entre deux variables qui n'est pas le résultat du hasard; par exemple, le degré d'association entre des éducatrices qui renforcent les efforts de communication verbale des enfants et les aptitudes verbales des enfants.

⁶ Un prédicteur est une variable employée pour expliquer un résultat. Par exemple, le salaire du personnel et les possibilités d'avancement sont deux prédicteurs potentiels de la proportion d'éducatrices en garderie qui ont l'intention de quitter le domaine.

5. Appliquer une analyse de régression progressive à ces trois groupes de prédicteurs significatifs afin d'identifier un modèle global pour le résultat d'intérêt.
6. Reprendre les analyses de régression à partir de l'étape (3) mais cette fois en appliquant une analyse de régression descendante pour identifier les trois groupes de prédicteurs significatifs.
7. Combiner ce nouvel ensemble de prédicteurs significatifs et appliquer une analyse de régression descendante pour identifier un autre modèle global pour le résultat d'intérêt.
8. Comparer les prédicteurs significatifs du modèle obtenu à l'étape (5) à ceux du modèle obtenu à l'étape (7) et choisir les seuls prédicteurs communs aux deux modèles.
9. Calculer les scores de signification pour chacun des prédicteurs dégagés à l'étape (8).
10. Enlever tous les prédicteurs dont les scores de signification sont inférieurs à 5 (environ).
11. Procéder à une dernière analyse de régression sur les prédicteurs restants pour établir le modèle explicatif final.
12. Refaire le calcul des scores de signification pour les prédicteurs du modèle explicatif final.

- **Chapitre 4 : Garderies aux prises avec des problèmes de recrutement de personnel éducateur.** On y présente et examine les résultats afférents aux garderies pour qui le recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées au cours des douze derniers mois avait été un problème majeur. La proportion d'éducatrices détentrices d'un diplôme de deux ans en SÉGE et le salaire moyen des éducatrices sont deux prédicteurs importants des problèmes de recrutement.
- **Chapitre 5 : Aller de l'avant.** On y examine les prédicteurs des problèmes de recrutement et de rétention de personnel éducateur des garderies et on y fournit de l'information sur des stratégies possibles pour remédier à ces problèmes. On y aborde aussi la question de l'épuisement professionnel des éducatrices – ce dont il s'agit et les facteurs qui y contribuent – et on présente quelques moyens de le combattre.

Un glossaire de termes a été préparé et placé à la fin de ce rapport, immédiatement après la bibliographie.

1.4 L'organisation de ce rapport

- **Chapitre 2 : Intention de quitter la garderie, problèmes de rétention du personnel éducateur et taux de roulement des garderies.** On y présente et examine les résultats afférents aux prédicteurs : (1) des personnes qui ont l'intention de quitter leur garderie dans l'année, (2) des garderies dont une proportion importante d'éducatrices ont l'intention de quitter la garderie dans l'année, (3) des garderies dont le taux de roulement du personnel éducateur a été élevé au cours des douze mois précédents et (4) des garderies pour qui la rétention d'éducatrices permanentes qualifiées a été un problème majeur au cours de l'année précédente. Ce chapitre souligne le rôle fondamental que joue l'épuisement professionnel dans la décision des éducatrices de quitter la garderie où elles travaillent. La proportion d'éducatrices détentrices d'un diplôme de deux ans en SÉGE (services éducatifs et de garde à l'enfance) est un prédicteur important des problèmes de rétention du personnel éducateur en garderie.
- **Chapitre 3 : Intention de quitter le domaine des services de garde.** On y présente et examine les résultats afférents aux personnes qui ne s'attendaient plus à travailler dans le domaine des services de garde dans trois ans et la proportion d'éducatrices, toutes garderies confondues, manifestant leur intention de quitter le domaine. Ce chapitre illustre la concordance entre les résultats de l'étude et les hypothèses proposées par le milieu pour expliquer la proportion élevée d'éducatrices quittant le domaine des services de garde, par exemple la faible rémunération des éducatrices et le peu de respect de la part de la société à l'endroit de leur travail. L'épuisement professionnel s'est aussi avéré être un prédicteur d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine.

« En ne satisfaisant pas aux besoins des adultes qui travaillent en garderie, non seulement nuisons-nous à leur mieux-être mais aussi à celui des enfants dont ils prennent soin. »

Marci Whitehood, Carollee House et Deborah Phillips, 1990, page 3

2.1 Introduction

En 1998, les taux de roulement en garderie pour les douze mois précédents s'établissaient à 21,7 % à l'échelle pancanadienne avec des écarts variant de 15,0 % à l'Île-du-Prince-Édouard à 44,8 % en Alberta (Doherty et al., 2000). Ce chapitre présente les prédicteurs les plus significatifs⁷ de quatre situations correspondant à différentes façons d'examiner les facteurs qui contribuent au taux de roulement du personnel éducateur. Ces quatre situations sont les suivantes :

- Éducatrices manifestant leur intention de quitter la garderie dans l'année.
- Proportion d'éducatrices dans une garderie déclarant leur intention de quitter la garderie dans l'année.
- Garderies rapportant que la rétention d'éducatrices permanentes qualifiées s'est avérée un problème majeur au cours des douze mois précédents.
- Taux de roulement du personnel éducateur au cours des douze derniers mois.

2.2 Aperçu des résultats

À l'instar d'autres recherches, les prédicteurs du taux de roulement du personnel éducateur tel que mesuré par une ou plus d'une approche mentionnée précédemment, comprennent :

- Le niveau des salaires.
- Les avantages sociaux offerts.
- Le niveau de satisfaction à l'égard du salaire et des avantages sociaux.
- Possibilité perçue de promotion (avancement) au sein de la garderie.

Le peu de temps travaillé en moyenne dans la garderie par son personnel éducateur est un prédicteur important d'une garderie où une proportion élevée d'éducatrices manifestent leur intention de partir et où existent des problèmes de rétention de personnel éducateur et un taux de roulement élevé au cours des douze derniers mois. Les changements fréquents de personnel éducateur au sein d'une garderie où les éducatrices travaillent peu de temps

ont pour effet d'obliger les éducatrices qui restent à intervenir régulièrement auprès des enfants pour les aider à surmonter les perturbations qu'entraînent ces départs, à orienter et initier de nouvelles éducatrices et à établir de nouvelles relations de travail. Cela alourdit la charge de travail des éducatrices, accroît leur niveau de stress et peut contribuer à leur décision de quitter la garderie.

Un faible pourcentage d'éducatrices détentrices au minimum d'un diplôme de deux ans en SÉGE (services éducatifs et de garde à l'enfance) est prédicteur de problèmes de rétention de personnel éducateur et d'un taux de roulement élevé. Il a été démontré qu'une formation en services de garde agissait comme « modérateur » de stress chez les éducatrices et que cela rendait une tâche déjà complexe plus facile à accomplir. Le manque de collègues de travail bien informées et compétentes rend la tâche bien difficile, même lorsqu'une éducatrice est bien formée. Cela ajoute à son stress et sa frustration.

Des indicateurs d'épuisement professionnel chez les éducatrices sont un prédicteur tant sur le plan individuel qu'à l'échelle de la garderie de leur intention de quitter la garderie et de la mesure dans laquelle la garderie a des problèmes de rétention de personnel éducateur et présente un taux de roulement élevé. Les bas salaires, l'insatisfaction des éducatrices à l'égard de leurs salaires et avantages sociaux, le manque de définition claire du travail⁸ et le peu de formation en SÉGE sont tous des facteurs identifiés dans d'autres recherches comme des prédicteurs d'épuisement professionnel (Goelman et Guo). Il semble que les facteurs qui contribuent le plus à l'épuisement professionnel en services de garde soient la nature intrinsèquement stressante du travail, conjuguée à l'inexistence ou le peu de modérateurs de stress tels que le soutien des autres, et le manque de clarté au chapitre de la définition du travail (Manlove, 1993); Pines et Maslach, 1988); Todd et Deery-Schmitt, 1996). La question de l'épuisement professionnel est examinée en détail au chapitre 5.

La présence d'éléments qui favorisent la définition claire du travail, tels qu'une description de tâches écrites, des évaluations de rendement régulières et écrites et un guide à l'intention du personnel, est un prédicteur du taux de roulement du personnel éducateur, quoique dans une mesure moindre que ne le sont les autres prédicteurs mentionnés précédemment. Le stress et les conflits interpersonnels sont réduits lorsque les éducatrices comprennent la nature et la portée de leur travail, les rôles dévolus aux autres employés de la garderie et les attentes de la garderie à leur endroit.

Le tableau 2.4, à la fin de ce chapitre, présente les prédicteurs les plus forts (1) d'une garderie où une forte proportion d'éducatrices

⁷ Un prédicteur est une variable servant à expliquer un résultat. Par exemple, une proportion élevée d'éducatrices au sein d'une garderie souffrant d'épuisement professionnel explique un taux de roulement du personnel élevé dans cette garderie.

⁸ L'expression « définition claire du travail » se rapporte à la mesure dans laquelle les politiques, les procédures et les responsabilités au sein de la garderie sont explicitement définies et les communications claires et consistantes (Jordan-Bloom, 1988).

manifestent leur intention de partir dans les douze mois, (2) d'une garderie rapportant des problèmes de rétention de personnel éducateur et (3) d'une garderie présentant un taux de roulement élevé pour les douze derniers mois.

2.3 Échantillon

Les données relatives à l'intention de quitter la garderie – qu'elles se rapportent à une éducatrice en particulier ou à une garderie dont la proportion d'éducatrices manifestant leur intention de partir est élevée – et au taux de roulement d'une garderie sont basées sur de l'information recueillie auprès de 3 852 éducatrices travaillant en tout dans 1 073 garderies⁹. Il existe un certain chevauchement au chapitre de l'échantillon d'éducatrices manifestant leur intention de quitter la garderie et l'échantillon d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine puisque 345 répondantes ont exprimé leur intention de faire les deux.

2.4 Prédicteurs de l'intention de quitter la garderie

2.4a Lien entre la manifestation de son intention de quitter et partir pour de vrai

En 1998, 15,5 % des 4 154 éducatrices ayant participé à une étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie ont déclaré qu'elles ne s'attendaient plus à travailler dans leur garderie d'ici un an (Doherty et al., 2000). Vouloir quitter un emploi ne veut pas nécessairement dire qu'on le quitte; des facteurs comme la pénurie d'autres emplois peuvent intervenir. Néanmoins, les éducatrices en garderie qui disent avoir l'intention de quitter leur emploi le font souvent. Une recherche menée auprès d'éducatrices dans vingt-huit garderies pour voir si chacune des éducatrices travaillait toujours dans la même garderie au bout de douze mois a révélé que les éducatrices qui avaient manifesté leur intention de partir étaient quatre fois et demie plus susceptibles d'être parties que celles qui n'en avaient pas manifesté l'intention (Manlove et Guzell, 1997). Dans notre étude, nous avons trouvé une corrélation modérée mais néanmoins statistiquement significative ($r=0,211$, $p<0,001$) entre la proportion d'éducatrices prévoyant quitter la garderie et le taux de roulement dans cette même garderie au cours des douze mois précédents.

⁹ Au total, l'étude *Oui, ça me touche!* a généré 848 questionnaires utilisables. Cependant, dans certains cas, des éducatrices d'une garderie donnée ont retourné un questionnaire rempli tandis que leur directrice n'avait pas rempli et retourné le sondage sur la garderie ou le questionnaire qui lui était destiné. Les données provenant des questionnaires destinés aux éducatrices ont été utilisées pour les analyses effectuées à l'échelle des éducatrices, d'où la représentation de 1 073 garderies. Dans le cas des analyses menées à l'échelle des garderies, les variables tirées des questionnaires destinés aux éducatrices n'ont été utilisées que dans le cas où nous disposions d'au moins deux questionnaires destinés aux éducatrices remplis pour la garderie.

2.4b Méthodologie

Deux séries d'analyse ont été effectuées pour examiner les prédicteurs de l'intention de quitter la garderie. La première série s'est intéressée aux éducatrices qui avaient exprimé leur intention de partir et la deuxième à la proportion d'éducatrices au sein de chacune des garderies qui avaient exprimé leur intention de partir. Effectuer des analyses à l'échelle des éducatrices et à l'échelle des garderies a eu pour effet d'augmenter nos possibilités d'identifier des caractéristiques associées aux garderies et aux directrices susceptibles d'être d'importants prédicteurs.

2.4c Résultats

Le tableau 2.1 présente les prédicteurs significatifs que nos analyses combinant les prédicteurs les plus forts du questionnaire destiné aux éducatrices, du questionnaire destiné aux directrices et du sondage sur la garderie ont permis de dégager. Il présente aussi le score de signification des prédicteurs – c'est-à-dire la force relative de chacun des prédicteurs significatifs dans le modèle final¹⁰. L'addition des scores de signification donne toujours cent et ce, quel que soit le nombre de prédicteurs qui, en bout d'analyse, sont statistiquement significatifs.

Le fait de se sentir frustrée par le travail – le prédicteur le plus fort du tableau 2.1 – est un indicateur d'épuisement professionnel chez les éducatrices (Jackson, Schwab et Schuler, 1986; Maslach et Pines, 1977; Whitebook, Howes, Darrah et Friedman, 1982) au même titre que l'insatisfaction professionnelle, à savoir lorsqu'une éducatrice considère que son travail ne fait pas suffisamment appel à ses compétences et habiletés (Maslach et Pines, 1977; Maslach et Jackson, 1981; Jackson, Schwab et Schuler, 1986; Pines, 1982). Le fait de croire que la garderie pourrait faire mieux mais sentir qu'on n'y peut rien traduit un sentiment d'impuissance, ce qui constitue un autre indicateur d'épuisement professionnel (Iverson, Olekains et Erwin, 1998; Pines, 1982; Pines et Maslach, 1978).

Notre constat à l'effet que travailler depuis peu de temps dans la garderie pour une éducatrice et travailler depuis peu de temps en moyenne dans la garderie pour l'ensemble des éducatrices soient des prédicteurs de l'intention de quitter la garderie correspond à notre autre constat voulant que les problèmes de rétention soient plus graves et les taux de roulement plus élevés quand les éducatrices travaillent dans leur garderie depuis peu de temps. Une garderie où le personnel éducateur demeure relativement peu longtemps est une garderie où les changements sont fréquents. En soi, cela est stressant et peut inciter certaines éducatrices restantes à vouloir s'en aller.

¹⁰ Aux fins de cette étude, le terme « modèle » se rapporte à un ensemble de prédicteurs qui, lorsque combinés, expliquent le résultat en question. Par exemple, l'ensemble de prédicteurs qui expliquent le mieux l'intention d'une éducatrice de quitter sa garderie dans les douze prochains mois. Un prédicteur est une variable utilisée pour expliquer un résultat.

En résumé, les prédicteurs associés à une garderie dont une proportion élevée d'éducatrices manifestent leur l'intention de quitter (Tableau 2.1) dressent le portrait d'une garderie:

- dont une proportion élevée d'éducatrices présente des signes d'épuisement professionnel;
- dont les éducatrices sont à son service, en moyenne, depuis

- relativement peu de temps;
- où les éducatrices ne sentent pas qu'il existe beaucoup de sécurité d'emploi;
- dont le statut juridique est plus souvent qu'autrement à but lucratif;
- dont le taux de satisfaction des éducatrices (score moyen) à l'égard de leur directrice est bas.

Tableau 2.1 : Prédicteurs de l'intention de quitter la garderie

| Prédicteur | Score de signification. <i>Éducatrices ayant l'intention de partir</i> | Score de signification. <i>Garderies dont une proportion élevée d'éducatrices ont l'intention de partir</i> |
|--|--|---|
| Je me sens frustrée par ce travail (↑ assentiment de l'éducatrice ou du personnel éducateur dans son ensemble, ↑ intention de partir) | 25,3 % | 28,1 % |
| Perception de sécurité d'emploi dans la garderie (↓ perception de sécurité de l'éducatrice ou du personnel éducateur dans son ensemble, ↑ intention de partir) | 22,8 % | 17,9 % |
| Période de temps travaillé à la garderie (↓ temps pour l'éducatrice ou temps moyen pour le personnel éducateur, ↑ intention de partir) | 15,2 % | 19,9 % |
| Âge de l'éducatrice ou âge moyen du personnel éducateur (↓ l'âge, ↑ intention de partir) | 9,5 % | N'est pas un prédicteur |
| Mon travail met à profit mes compétences et habiletés (↓ assentiment de l'éducatrice ou du personnel éducateur dans son ensemble, ↑ intention de partir) | 8,9 % | 9,8 % |
| Je sais que la garderie devrait offrir de meilleurs services mais je n'y peux rien (↑ assentiment, ↑ intention de partir) | 6,8 % | 10,5 % |
| Sentiments à l'égard de la rémunération, des avantages sociaux et de l'avancement (↓ satisfaction générale, ↑ intention de partir) | 6,5 % | N'est pas un prédicteur |
| Perception des possibilités d'avancement dans la garderie (↑ possibilités d'avancement limitées, ↑ intention de partir) | 4,8 % | N'est pas un prédicteur |
| Statut juridique (but lucratif ou sans but lucratif) (↑ intention de partir quand le statut est BL) | N'est pas un prédicteur | 7,6 % |
| Score moyen de satisfaction des éducatrices à l'égard de leur directrice (↓ score, ↑ intention de partir) | N'est pas un prédicteur | 6,1 % |

- Notes :
- ↑ signifie plus élevé, supérieur, plus grand et ↓ signifie moins ou plus faible.
 - Le score de signification indique l'importance (force) relative de chaque prédicteur. Le score total de signification pour tous les prédicteurs est cent.
 - Les sections ombragées représentent les indicateurs d'épuisement professionnel.

Le modèle final de l'intention de quitter la garderie, élaboré à partir d'analyses menées à l'échelle des éducatrices, comportait huit prédicteurs significatifs et son indice de degré d'ajustement ¹¹ (validité) était de 0,363. Le modèle final de l'intention de quitter la garderie, élaboré à partir d'analyses menées à l'échelle des garderies, comportait sept prédicteurs significatifs et son indice de degré d'ajustement était de 0,325. Le score maximum pour l'indice de validité est 1,0. C'est dire que, pris ensemble, les prédicteurs de ces modèles sont forts.

¹¹ L'expression « degré d'ajustement » signifie la mesure dans laquelle un groupe de prédicteurs expliquent le score de variables spécifiques pour expliquer un résultat, par exemple la mesure dans laquelle les prédicteurs expliquent la différence entre une garderie dont le taux de roulement est faible et une garderie dont le taux de roulement est élevé.

2.5 Prédicteurs des garderies éprouvant des problèmes de rétention de personnel éducateur

Au total, 116 garderies (14,6 % de notre échantillon) ont déclaré que la rétention d'éducatrices permanentes qualifiées avait été un problème majeur pour elles au cours des douze derniers mois. Le taux de roulement au sein de la garderie au cours de l'année précédente a été de loin le prédicteur le plus fort à ressortir de la première série d'analyses effectuées pour identifier les prédicteurs des problèmes de rétention. Ce prédicteur, un parmi six autres, représente à lui seul 41,4 % du score total de signification. Vu que les problèmes de rétention résultent manifestement en un taux de roulement élevé, nous avons décidé de procéder à de nouvelles analyses mais en excluant, cette fois-ci, le taux de roulement comme prédicteur potentiel. Nous voulions vérifier si d'autres variables explicatives émergeraient. Et ce fut le cas, Cf. tableau 2.2.

Tableau 2.2 : Prédicteurs des garderies ayant des problèmes majeurs de rétention de personnel éducateur – prédicteur « taux de roulement au cours des douze derniers mois » enlevé

| Prédicteur | Score de signification |
|---|------------------------|
| Nombre moyen d'années pendant lesquelles les éducatrices ont travaillé dans la garderie (↓ années, ↑ problèmes de rétention) | 28,3 % |
| Pourcentage d'éducatrices détentrices d'un diplôme de deux ans en SÉGE (↓ pourcentage, ↑ problèmes de rétention) | 24,7 % |
| Je suis fière de ma garderie (↓ assentiment des éducatrices à l'égard de cette affirmation, ↑ problèmes de rétention) | 12,6 % |
| Salaires horaires moyens des éducatrices avant impôt (↓ salaire, ↑ problèmes de rétention) | 10,9 % |
| Assentiment de la directrice à l'égard de l'affirmation « À cause des exigences de l'emploi, j'ai de la difficulté à m'accorder du temps de ressourcement » (↑ assentiment, ↑ problèmes de rétention) | 10,7 % |
| Pourcentage du budget de la garderie consacré aux salaires et avantages sociaux du personnel éducateur (↓ pourcentage, ↑ problèmes de rétention) | 9,0 % |
| Assentiment de la directrice à l'égard de l'affirmation « Nous formons une belle équipe de travail mon personnel et moi-même » (↓ assentiment, ↑ problèmes de rétention) | 4,3 % |

- Notes :
- ↑ signifie plus élevé, supérieur, plus grand et ↓ signifie moins ou plus faible.
 - Le score de signification indique l'importance (force) relative de chaque prédicteur. Le score total de signification pour tous les prédicteurs est cent.
 - Les sections ombragées représentent les indicateurs d'épuisement professionnel.

L'indice du degré d'ajustement (validité) des sept prédicteurs pris ensemble présentés dans le tableau 2.2 s'établit à 0,472. Ce score élevé signifie que ces prédicteurs rendent étroitement compte de la différence entre les garderies qui rapportent que la rétention de personnel éducateur est un problème majeur et celles pour qui ça ne l'est pas.

Les prédicteurs identifiés dans le tableau 2.2 dressent le portrait d'une garderie ayant des problèmes de rétention comme étant une garderie où :

- La période de temps travaillé en moyenne par les éducatrices dans cette garderie est plutôt courte;
- la proportion d'éducatrices dans cette garderie détentrices d'un diplôme de deux ans en SÉGE (services éducatifs et de garde à l'enfance) est faible;
- les éducatrices manifestent des signes d'épuisement professionnel (faible niveau d'assentiment des éducatrices à l'égard de l'affirmation « Je suis fière de ma garderie »);
- le salaire horaire moyen avant impôt des éducatrices est peu élevé;
- la directrice ressent du stress et manifeste des signes d'épuisement professionnel (assentiment de la directrice à l'égard de l'affirmation « À cause des exigences de l'emploi, j'ai de la difficulté à m'accorder du temps de ressourcement »);
- seul un faible pourcentage du budget de la garderie est consacré aux salaires et avantages sociaux des éducatrices;
- la directrice n'estime pas avoir de bonnes relations de travail avec

son personnel (faible niveau d'assentiment de la directrice à l'égard de l'affirmation suivante : « Nous formons une belle équipe de travail mon personnel et moi-même »).

Comme mentionné précédemment, le prédicteur le plus fort lors de l'analyse initiale était le taux de roulement de la garderie au cours des douze mois précédents. Le taux de roulement élevé, à cause du stress qu'il cause aux éducatrices qui restent, engendre le roulement du personnel. La recherche de nouvelles éducatrices met beaucoup de pression sur les épaules de la directrice, qui doit recruter et sélectionner du nouveau personnel, mais aussi sur les épaules des autres éducatrices qui doivent initier les nouvelles venues aux habitudes des enfants et aux pratiques et politiques de la garderie. Et, compte tenu des problèmes de recrutement qui sévissent actuellement à l'échelle du pays, il appert que les éducatrices en place n'ont pas fini d'avoir à composer avec toute une succession de remplaçantes (Ferguson, 2002). Sans compter que les éducatrices doivent établir de nouvelles relations de travail à chaque fois qu'une éducatrice part et qu'une autre arrive. « À l'instar de n'importe quel processus visant à constituer une équipe de travail, il faut mettre du temps et de l'énergie pour favoriser la communication entre les éducatrices et créer et maintenir un environnement de travail agréable et fonctionnel » (Whitebook, Sakai et Howes, 1997, p. 53). Lorsqu'une directrice se sent dépassée et présente des signes d'épuisement professionnel, elle n'a pas l'enthousiasme et les ressources psychologiques requises pour fournir le niveau de soutien dont ont besoin des effectifs stressés.

2.6 Prédicteurs du taux de roulement en garderie

En 1998, à l'échelle du Canada, 21,7 % des éducatrices en garderie avaient quitté leur emploi au cours des douze mois précédents (Doherty et al., 2000). Le taux de roulement variait d'une province et d'un territoire à l'autre, à partir d'aussi haut que 44,8 % en Alberta à aussi bas que 15,0 % à l'Île-du-Prince-Édouard. Le tableau 2.3 présente les prédicteurs du taux de roulement en garderie.

Tableau 2.3 : Prédicteurs du taux de roulement en garderie

| Prédicteur | Score de signification |
|---|------------------------|
| Nombre d'années travaillées en moyenne par les éducatrices dans la garderie (↓ années, ↑ taux de roulement) | 38,2 % |
| Nombre d'avantages liés aux conditions de travail quotidiennes offerts au personnel éducateur, tels pause-santé rémunérée, temps de préparation payé, libération pour perfectionnement (↓ avantages, ↑ taux de roulement). Cf. Annexe A pour une liste complète. | 14,7 % |
| Pourcentage du personnel éducateur ayant moins d'un an de formation en SÉGE (↑ pourcentage, ↑ taux de roulement) | 11,9 % |
| Pourcentage d'éducatrices ayant suivi du perfectionnement l'année précédente (↓ pourcentage, ↑ taux de roulement) | 8,0 % |
| Je sens que je mets à profit mes compétences et habiletés dans mon travail (↓ assentiment des éducatrices, ↑ taux de roulement) | 6,4 % |
| Degré d'assentiment de la directrice à l'égard de l'affirmation suivante « J'ai un certain contrôle sur les décisions importantes qui affectent ma garderie ou mon personnel » (↓ assentiment de la directrice, ↑ taux de roulement) | 5,9 % |
| La garderie a des heures d'ouverture prolongées (↑ taux de roulement plus élevé quand les garderies ont des heures d'ouverture prolongées) | 5,5 % |
| Degré d'assentiment de la directrice à l'égard de l'affirmation suivante : « Je me sens épuisée physiquement à la fin de ma journée de travail » (↑ assentiment de la directrice, ↑ taux de roulement) | 4,9 % |
| Pourcentage d'éducatrices ayant déjà démissionné d'un poste en garderie (↑ pourcentage, ↑ taux de roulement) | 4,5 % |

- Notes :
- ↑ signifie plus élevé, supérieur, plus grand et ↓ signifie moins ou plus faible.
 - Le score de signification indique l'importance (force) relative de chaque prédicteur. Le score total de signification pour tous les prédicteurs est cent.
 - Les sections ombragées représentent les indicateurs d'épuisement professionnel.

Les neuf prédicteurs présentés dans le Tableau 2.3 comptent pour 20,1 % de la variation (différence) entre les garderies en termes de taux de roulement. Cela indique que ces prédicteurs sont forts.

Le Tableau 2.3 dresse le portrait d'une garderie ayant un taux de roulement comme étant une garderie où :

- la période de temps travaillé en moyenne par le personnel éducateur dans cette garderie est relativement courte;
- il existe peu d'avantages sociaux, tels du temps de préparation rémunéré, pour améliorer les conditions de travail quotidiennes du personnel éducateur;
- le niveau moyen de formation en SÉGE des éducatrices est bas;
- peu d'éducatrices ont participé dans les douze mois précédents à des activités de perfectionnement professionnel;
- les éducatrices manifestent des signes d'épuisement professionnel;
- la directrice manifeste des signes d'épuisement professionnel;
- la garderie a des heures d'ouverture prolongées¹²;
- certaines éducatrices ont déjà démissionné d'un poste en service de garde.

Neuf autres prédicteurs du taux de roulement sont ressortis des analyses que nous avons effectuées sur chacun des trois questionnaires (éducatrices, directrices, garderies), mais ils n'ont pas

¹² Il est rare que les garderies aient des heures d'ouverture prolongées. En 1998, moins de 1,0 % des garderies ouvraient leurs portes les fins de semaine et seulement 0,8 % étaient ouvertes après 19h (Doherty et al., 2000).

survécu aux dernières analyses consistant à combiner les variables significatives provenant des trois questionnaires (Cf. Tableau 2.3). C'est le cas des deux prédicteurs suivants, qui sont, toutefois, particulièrement pertinents à l'examen du climat organisationnel positif (Cf. chapitre 5) :

- La mesure dans laquelle la garderie est dotée: de descriptions de tâches écrites, de contrats de travail écrits, d'échelle salariale officielle, de guide à l'intention du personnel, d'évaluations de rendement régulières et par écrit et de procédures officielles de règlement de griefs (↓ existent, ↑ taux de roulement). Ces composantes ont toutes pour effet d'assurer une définition plus claire du travail.¹³
- La mesure dans laquelle on tient compte des besoins des adultes, par exemple prévoir une salle à l'usage exclusif du personnel, une salle de toilettes réservée au personnel, un centre de documentation ou une bibliothèque pour le personnel (↓ mesures en place, ↑ taux de roulement).

Les sept autres prédicteurs qui n'ont pas survécu aux dernières analyses et ne se retrouvent pas dans le modèle final sont les suivants : (1) période de temps travaillé par la directrice dans la garderie

¹³ L'expression « définition claire du travail » signifie la mesure dans laquelle les politiques, les procédures et les responsabilités au sein de la garderie sont explicitement définies et les communications claires et consistantes (Jorde-Bloom, 1998). Lorsqu'il y a définition claire du travail, le stress du personnel s'en trouve réduit.

(↓ temps, ↑ taux de roulement); (2) directrice ne prévoit plus travailler dans cette garderie dans un an (↑ taux de roulement); (3) pourcentage d'éducatrices dans la garderie détentrices d'un diplôme de deux ans en SÉGE (↓ percent, ↑ taux de roulement); (4) niveau d'assentiment des éducatrices à l'endroit de l'affirmation « Ma garderie offre un programme d'activités bien adaptées aux enfants qui la fréquentent » (↓ assentiment, ↑ taux de roulement); (5) perspectives de promotion au sein de la garderie telles que perçues par les éducatrices (↓ perception, ↑ taux de roulement); (6) satisfaction générale des éducatrices à l'égard de leur salaire (↓ satisfaction, ↑ taux de roulement); (7) assentiment de la directrice à l'égard de l'affirmation « Je sais que la garderie devrait offrir de meilleurs services mais je n'y peux rien » (↑ assentiment, ↑ taux de roulement).

Pris ensemble, ces neuf autres prédicteurs démontrent l'importance au chapitre de la rétention du personnel éducateur de la mesure dans laquelle (1) la directrice manifeste des signes d'épuisement professionnel et son intention de quitter la garderie, (2) les éducatrices manifestent des signes d'épuisement professionnel,

(3) la garderie transmet un message de valorisation et de reconnaissance à son personnel éducateur (par exemple, en versant de bons salaires, en prenant en compte ses besoins comme celui d'avoir une salle de toilette réservée, et en adoptant des mesures qui favorisent la définition claire du travail), (4) les employées perçoivent des perspectives de promotion au sein de la garderie, et (5) les éducatrices de la garderie détiennent un diplôme d'une durée de deux ans en SÉGE.

2.7 Résumé

La question du taux de roulement a été examinée en fonction de quatre perspectives différentes, à savoir: (1) l'intention manifestée par les éducatrices de quitter leur garderie; (2) les garderies où une proportion importante des éducatrices manifestaient leur intention de partir; (3) les garderies où la rétention du personnel avait été un problème majeur dans les douze mois précédents; et (4) les garderies dont le taux de roulement avait été élevé au cours de l'année précédente. Le Tableau 2.4 fait la synthèse des prédicteurs dont le score de signification a atteint 10 % ou plus.

Tableau 2.4 : Les prédicteurs les plus forts dans trois situations et leurs scores de signification

| Prédicteur | Garderie où une proportion importante d'éducatrices avait l'intention de quitter dans l'année | Garderie rapportant qu'au cours des 12 derniers mois, la rétention du personnel avait été un problème majeur | Garderie ayant connu un taux de roulement important au cours des 12 derniers mois |
|---|---|--|---|
| Période de temps travaillé en moyenne par les éducatrices dans la garderie | 19,9 % | 28,3 % | 38,2 % |
| Éducatrices manifestant des signes d'épuisement professionnel | 48,4 % | 12,6 % | |
| Proportion d'éducatrices détentrices d'un diplôme de 2 ans en SÉGE | | 24,7 % | 11,9 % |
| Directrice manifestant des signes d'épuisement professionnel | | 10,7 % | 10,8 % |
| Perception de sécurité d'emploi dans la garderie | 17,9 % | | |
| Existence d'avantages sociaux ayant pour effet d'améliorer les conditions de travail quotidiennes | | | 14,7 % |
| Salaire horaire moyen des éducatrices avant impôt | | 10,9 % | |

Note : Seuls les prédicteurs les plus forts sont présentés dans ce tableau, à savoir ceux dont le score de signification atteint ou dépasse 10,0 %.

Une garderie où le personnel éducateur travaille en moyenne depuis peu de temps est une garderie où les changements sont fréquents. Lorsqu'il y a beaucoup de changements, le niveau de stress des éducatrices est plus élevé et leur travail, déjà exigeant, devient encore plus difficile. Ajouter à cela l'exemple de collègues qui partent et vous avez des éducatrices susceptibles de songer à partir elles aussi. Et, dans bien des cas, elles le font.

Parmi les facteurs qui contribuent à l'épuisement professionnel, il y a les conditions de travail suivantes : faibles salaires et peu d'avantages sociaux; relativement peu de cas faits des besoins du personnel éducateur, par exemple pas de salle de toilette réservée aux employées; travail mal défini; peu de soutien social dans le milieu de travail de la part d'une directrice ou des collègues de travail (Goelman et Guo, 1998). L'épuisement professionnel en tant que prédicteur du taux de roulement (Tableau 2.4) peut être le résultat, dans une certaine mesure, d'une ou de plusieurs de ces conditions. Toutefois, le facteur qui contribue le plus étroitement à l'épuisement

professionnel en garderie semble être la nature intrinsèquement stressante du travail conjuguée à l'absence ou à l'accès limité à des modérateurs de stress comme le soutien de ses collègues de travail (Manlove, 1993; Pines et Mashlack, 1978; Todd et Deery-Schmitt, 1996).

La proportion d'éducatrices dans une garderie dotées d'un diplôme de deux ans en SÉGE est importante pour deux raisons. Premièrement, une formation reliée au développement de l'enfant et à la prestation de services de garde aide les éducatrices à mieux comprendre les besoins des enfants et leurs comportements et les amène à avoir des attentes réalistes à l'endroit des enfants et à être efficaces dans leur travail; autant de facteurs qui réduisent le stress. Deuxièmement, une éducatrice bien formée, si elle ne bénéficie pas de l'appui de collègues de travail informées et compétentes, aura du mal à dispenser les soins qu'elle sait nécessaires. Cela aura pour effet d'accroître son niveau de stress et de frustration.

« En dépit de tous les aspects extraordinaires de mon travail, il se peut bien que je ne puisse continuer dans le domaine. Mon salaire ne me permet plus de joindre les deux bouts. Pour obtenir ce poste, j'ai dû faire deux années et demie d'études collégiales et pour me le payer, avoir recours à des prêts étudiants. Ça me coûte très cher pour les rembourser. »

Remarque d'une éducatrice du Manitoba, citée dans Doherty et al., 2000, p. 94

3.1 Introduction

En 1998, 22,2 % des 4 154 éducatrices qui ont répondu à une enquête pancanadienne sur les salaires, les conditions de travail et les pratiques en garderie au Canada ont déclaré avoir l'intention de quitter le domaine des services de garde dans les trois ans (Doherty et al., 2000). Après avoir enlevé de notre échantillon les répondantes dont l'intention de partir était liée à des raisons qui n'avaient rien à voir avec le domaine, par exemple des raisons personnelles ou la retraite, le pourcentage d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine a été ramené à 19,3 %.

Dans ce chapitre, nous identifions les prédicteurs (variables explicatives) les plus étroitement liés :

- à l'intention manifestée par des éducatrices de quitter le domaine;
- aux garderies dont une forte proportion d'éducatrices manifestait leur intention de quitter le domaine.

3.2 Aperçu des résultats

Comme ce fut le cas pour l'intention manifestée de quitter la garderie, nous avons trouvé que l'épuisement professionnel, avec un score de signification de 49,4 %, était le prédicteur le plus fort de l'intention de quitter le domaine (Cf. Tableau 3.1). Les autres prédicteurs importants, ceux dont le score de signification était de 10,0 % ou plus, sont les suivants :

- Ne choisirait plus aujourd'hui de faire carrière en services de garde (sachant ce qu'elle sait).
- Penser qu'il soit nécessaire de quitter le domaine afin de gagner plus d'argent ou d'obtenir un poste plus prestigieux.
- Perception comme quoi les groupes qui respectent le travail en services de garde sont peu nombreux.
- Faible salaire horaire avant impôt.

Voici en ordre d'importance les autres prédicteurs dégagés de nos analyses. Quoiqu'ils soient moins forts, ils sont néanmoins importants.

- Insatisfaction des éducatrices à l'égard de leurs relations avec leurs collègues de travail (signe d'une garderie où les éducatrices

s'entraident peu).

- Courte période de temps travaillé dans la garderie en moyenne par les éducatrices (signe que la garderie change souvent de personnel éducatrice).
- La garderie est une entreprise commerciale (à but lucratif).
- Les éducatrices sont insatisfaites de leurs salaires, avantages sociaux et possibilités d'avancement dans la garderie.
- La directrice manifeste son intention de quitter la garderie dans l'année.

Certains de ces prédicteurs expliquent pourquoi l'épuisement professionnel des éducatrices est le prédicteur le plus fort de l'intention de quitter le domaine. Salaires au bas de l'échelle, insatisfaction à l'égard du salaire et des avantages sociaux, perception comme quoi leur travail n'est pas respecté, manque de soutien social dans leur milieu de travail, par exemple de la part de leurs collègues ou de la directrice, voilà autant de facteurs – également identifiés dans d'autres recherches (Goelman et Guo, 1998) – qui contribuent à l'épuisement professionnel des éducatrices. Une directrice qui a l'intention de quitter son poste dans les douze mois pour des raisons afférentes à la garderie ou qui s'attend à quitter le domaine présente peut-être des signes d'épuisement professionnel et, si c'est le cas, elle n'est pas véritablement en mesure de fournir au personnel de la garderie le soutien requis.

3.3 Échantillon

Nos résultats liés à l'intention de quitter le domaine s'appuient sur des données recueillies auprès de 3 861 éducatrices dans le cas de l'analyse à l'échelle des éducatrices et de 1 073 garderies dans le cas de l'analyse à l'échelle des garderies. Parmi les éducatrices ayant exprimé leur intention de quitter le domaine d'ici trois ans, 345 ont dit qu'elles avaient aussi l'intention de quitter leur garderie dans l'année.

3.4 Prédicteurs d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine

3.4a Méthodologie

Nous avons procédé à deux séries d'analyses pour examiner les prédicteurs de l'intention de quitter le domaine. La première série a été menée sur les éducatrices prises individuellement qui avaient manifesté leur intention de quitter le domaine et la deuxième, sur le pourcentage d'éducatrices dans chaque garderie qui avaient exprimé leur intention de partir. L'analyse individuelle nous fournit le point de vue de chaque éducatrice tandis que l'analyse à l'échelle de la garderie, qui s'appuie sur la moyenne ou la proportion de toutes les réponses des éducatrices, fournit plutôt un point de vue collectif.

3.4b Résultats

Le Tableau 3.1 présente les prédicteurs les plus forts de l'intention d'une éducatrice de quitter le domaine à partir d'analyses menées en combinant les prédicteurs les plus forts associés aux trois questionnaires (éducatrices, directrices et garderies). L'épuisement professionnel est le prédicteur le plus puissant; en effet, les trois indicateurs d'épuisement professionnel comptent à eux seuls pour la moitié (49,4 %) du score de signification total.

Tableau 3.1 Prédicteurs d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine

| Prédicteur | Score de signification |
|---|------------------------|
| Si vous étiez sur le point de choisir votre carrière, est-ce que vous choisiriez de travailler en services de garde? (si la réponse est non, ↑ intention de quitter le domaine) | 25,3 % |
| Je me sens frustrée par ce travail (↑ assentiment, ↑ intention de quitter le domaine) | 25,3 % |
| Croyez-vous qu'il faudrait que vous quittiez le domaine des services de garde pour faire plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux? (si la réponse est oui, ↑ intention de quitter le domaine) | 17,4 % |
| Mon travail me donne le sentiment d'accomplir quelque chose (↓ sentiment de réalisation, ↑ intention de quitter le domaine) | 12,6 % |
| Je sens que je mets à profit mes compétences et habiletés dans mon travail (↓ assentiment, ↑ intention de quitter le domaine) | 11,5 % |
| Salaires horaires avant impôt (celles qui gagnent moins, ↑ intention de quitter le domaine) | 8,1 % |

- Notes :
- ↑ signifie plus élevé, supérieur, plus grand et ↓ signifie moins ou plus faible.
 - Le score de signification indique l'importance (force) relative de chaque prédicteur. Le score total de signification pour tous les prédicteurs est cent.
 - Les sections ombragées représentent les indicateurs d'épuisement professionnel.

L'indice de degré d'ajustement (validité) du modèle présenté dans le Tableau 3.1 s'établit à 0,369. Cela signifie que ce groupe de prédicteurs a un effet significatif sur l'intention d'une éducatrice de quitter ou non le domaine des services de garde pour des raisons associées au travail.

Deux des prédicteurs du Tableau 3.1, soit « Je ne choiserais pas à nouveau de travailler en services de garde » et « Je suis frustrée par mon travail », comptent pour plus de 50,0 % du score de signification total. Nous avons procédé à de nouvelles analyses en excluant ces deux prédicteurs pour voir si d'autres prédicteurs émergeraient et fourniraient, par le fait même, plus d'informations sur ce qui incite une éducatrice à vouloir quitter le domaine. Comme on peut le constater à la lecture du Tableau 3.2, quatre nouveaux prédicteurs ont effectivement émergé de ces analyses. Parmi ceux-ci, deux sont déjà très connus à titre d'indicateurs d'épuisement professionnel (se sentir épuisé sur le plan émotionnel à la fin de la journée et ne pas éprouver de fierté à l'égard de son milieu de travail) et un autre traduit le sentiment de ne pas avoir suffisamment de contrôle sur ses tâches quotidiennes. Il existe une corrélation étroite entre le manque de possibilités de participer à la prise de décisions dans leur milieu de travail et l'épuisement professionnel chez les éducatrices en garderie (Pettygrove, Whitebook et Weir, 1984), les travailleuses sociales (Pines et Maslach, 1978) et les intervenantes en soins de santé (Iverson, Olekalns et Erwin, 1998). Un quatrième prédicteur, nouveau celui-là, apparaît dans le Tableau 3.2, à savoir la perception comme quoi il existe peu de possibilités d'avancement dans la garderie.

Tableau 3.2 : Prédicteurs d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine – prédicteurs déjà identifiés « Je ne choiserais pas à nouveau de faire carrière en services de garde » et « Je me sens frustrée par ce travail » enlevés.

| Prédicteur | Score de signification |
|---|------------------------|
| Croyez-vous qu'il faudrait que vous quittiez le domaine des services de garde pour faire plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux? (si la réponse est oui, ↑ intention de quitter le domaine) | 23,5 % |
| Mon travail me donne le sentiment d'accomplir quelque chose (↓ sentiment de réalisation, ↑ intention de quitter le domaine) | 20,5 % |
| Je sens que je mets à profit mes compétences et habiletés dans mon travail (↓ assentiment, ↑ intention de quitter le domaine) | 14,4 % |
| Je me sens épuisée sur le plan émotionnel à la fin de ma journée de travail (↑ assentiment, ↑ intention de quitter le domaine) | 11,2 % |
| Salaires horaires avant impôt (celles qui gagnent moins, ↑ intention de quitter le domaine) | 9,7 % |
| Je suis fière de ma garderie (↓ assentiment, ↑ intention de quitter le domaine) | 9,5 % |
| Je contrôle assez bien les facteurs qui jouent sur ma satisfaction à l'égard de mon travail (↓ assentiment, ↑ intention de quitter le domaine) | 6,2 % |
| Croyez-vous que vous serez promue au sein de cette garderie? (si la réponse est non, ↑ intention de quitter le domaine) | 4,8 % |

- Notes :
- ↑ signifie plus élevé, supérieur, plus grand et ↓ signifie moins ou plus faible.
 - Le score de signification indique l'importance (force) relative de chaque prédicteur. Le score total de signification pour tous les prédicteurs est cent.
 - Les sections ombragées représentent les indicateurs d'épuisement professionnel.

3.4c Ne choisirait plus aujourd'hui de faire carrière en services de garde

Dans le Tableau 3.1, la réponse « Je ne choiserais pas à nouveau de faire carrière en services de garde » compte pour 25,3 % du score de signification total du groupe de prédicteurs identifiés. C'est dire que sa valeur en tant que prédicteur est élevée. Cela étant, nous avons décidé d'examiner les prédicteurs d'une éducatrice déclarant qu'elle ne choisirait plus de faire carrière dans le domaine des services de garde si c'était à refaire (Cf. Tableau 3.3). Quatre prédicteurs sur les sept qui figurent dans le Tableau 3.3 sont des indicateurs d'épuisement professionnel. Les trois autres sont le reflet des réalités propres au domaine des services de garde : (1) les éducatrices estiment que leur travail n'est pas respecté par les personnes de l'extérieur du domaine; (2) vu l'absence à proprement parlé d'échelle de carrière dans une garderie, les possibilités de promotion en termes de responsabilités et de salaire sont limitées; (3) les salaires sont bas et les avantages sociaux à toutes fins pratiques inexistant.

Tableau 3.3 Prédicteurs d'éducatrices déclarant qu'elles ne choiseraient plus aujourd'hui de faire carrière en services de garde.

| Prédicteur | Score de signification |
|---|------------------------|
| Je me sens frustrée par ce travail (↑ assentiment, ↑ ne choisirait pas à nouveau une carrière en services de garde) | 28,8 % |
| Croyez-vous qu'il faudrait que vous quittiez le domaine des services de garde pour faire plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux? (si la réponse est oui, ↑ ne choisirait pas à nouveau une carrière en services de garde) | 25,6 % |
| Mon travail me donne le sentiment d'accomplir quelque chose (↓ sentiment de réalisation, ↑ ne choisirait pas à nouveau une carrière en services de garde) | 13,8 % |
| Nombre de groupes perçus par les éducatrices comme respectant de façon générale leur travail en tant que professionnelles de la petite enfance (↓ nombre, ↑ ne choisirait pas à nouveau une carrière en services de garde) | 11,8 % |
| Mon travail est stimulant et rempli de défis (↓ stimulant et rempli de défis, ↑ ne choisirait pas à nouveau une carrière en services de garde) | 8,8 % |
| Je me sens épuisée sur le plan émotionnel à la fin de la journée (↑ assentiment, ↑ ne choisirait pas à nouveau une carrière en services de garde) | 5,7 % |
| Sentiments à l'égard du salaire, des avantages sociaux et des possibilités de promotion (↑ sentiments négatifs, ↑ ne choisirait pas à nouveau une carrière en services de garde) | 5,7 % |

Notes :

- ↑ signifie plus élevé, supérieur, plus grand et ↓ signifie moins ou plus faible.
- Le score de signification indique l'importance (force) relative de chaque prédicteur. Le score total de signification pour tous les prédicteurs est cent.
- Les sections ombragées représentent les indicateurs d'épuisement professionnel.

3.5 Prédicteurs de la proportion d'éducatrices au sein d'une garderie manifestant leur intention de quitter le domaine.

Le Tableau 3.4 présente les prédicteurs les plus forts du pourcentage d'éducatrices dans une garderie manifestant leur intention de quitter le domaine des services de garde.

Tableau 3.4 Prédicteurs de la proportion d'éducatrices dans une garderie manifestant leur intention de quitter le domaine

| Prédicteur | Score de signification |
|--|------------------------|
| Pourcentage d'éducatrices qui ne choisiraient pas à nouveau de faire carrière en services de garde (↑ pourcentage, ↑ intention de quitter le domaine) | 53,1 % |
| Pourcentage d'éducatrices qui pensent devoir quitter le domaine pour faire plus d'argent ou obtenir un poste plus prestigieux (↑ pourcentage, ↑ intention de quitter le domaine) | 12,8 % |
| Pourcentage d'éducatrices qui se sentent réalisées dans leur travail (↓ pourcentage, ↑ intention de quitter le domaine) | 11,8 % |
| Degré de satisfaction des éducatrices à l'égard de leurs relations avec leurs collègues de travail (↓ satisfaction, ↑ intention de quitter le domaine) | 7,2 % |
| Période de temps travaillé en moyenne par les éducatrices au sein de la garderie (↓ temps, ↑ intention de quitter le domaine) | 6,4 % |
| Statut juridique de la garderie (à but lucratif ou sans but lucratif) (en garderie BL, le pourcentage d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine est plus élevé) | 4,5 % |
| La directrice a l'intention de quitter sa garderie dans l'année (↑ l'intention des éducatrices de la garderie de quitter le domaine) | 4,2 % |

- Notes :
- ↑ signifie plus élevé, supérieur, plus grand et ↓ signifie moins ou plus faible.
 - Le score de signification indique l'importance (force) relative de chaque prédicteur. Le score total de signification pour tous les prédicteurs est cent.
 - Les sections ombragées représentent les indicateurs d'épuisement professionnel.

L'indice de degré d'ajustement du modèle comportant les sept prédicteurs présentés dans le Tableau 3.4 s'établit à 0,307. Cela signifie que ce groupe de prédicteurs explique avec force la proportion d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine.

Un faible taux de satisfaction des éducatrices à l'égard des relations qu'elles entretiennent avec leurs collègues de travail est prédicteur d'un pourcentage élevé d'éducatrices désireuses de quitter le domaine. Dans l'étude *Oui, ça me touche!*, les chercheurs ont demandé aux répondantes de cocher à partir d'une liste les énoncés qui correspondaient le mieux aux sentiments qu'elles éprouvaient à l'endroit de leurs collègues de travail. Un score peu élevé indique que les répondantes ont coché plus d'énoncés décrivant des sentiments négatifs, par exemple « Je sens que je ne peux pas avoir confiance en mes collègues », que d'énoncés décrivant des sentiments positifs tels que « Mes collègues m'appuient et m'encouragent ». Le soutien social est une protection efficace (modérateur) contre le stress et l'épuisement professionnel en services de garde (Fleischer, 1985; Phillips, Howes et Whitebook, 1991) de sorte qu'il n'est pas étonnant que le manque de soutien social explique (prédise) l'intention de quitter le domaine.

Dans le Tableau 3.4, on voit que l'intention d'une directrice de quitter son poste à la garderie dans l'année est un autre prédicteur d'un pourcentage élevé d'éducatrices dans cette garderie qui souhaitent quitter le domaine des services de garde. Lorsqu'une directrice prévoit partir pour des raisons autres que la retraite ou le déménagement de sa famille, par exemple, à l'instar des directrices de notre échantillon, il se peut qu'elle présente des signes d'épuisement professionnel et que, par ce fait, soit moins apte à soutenir son personnel.

Le pourcentage plus élevé d'éducatrices en garderie à but lucratif à vouloir quitter le domaine peut être le résultat d'une tendance dans ce secteur à verser des salaires et avantages sociaux inférieurs aux salaires et avantages sociaux consentis dans le secteur sans but lucratif, ainsi que l'ont démontré Doherty, Friendly et Forer (2002) dans une étude utilisant la base de données de *Oui, ça me touche!*.

Un prédicteur particulièrement fort : le pourcentage d'éducatrices qui ne choisiraient pas à nouveau de faire carrière dans le domaine des services de garde comptait à lui seul pour 53,0 % du score de signification total du groupe de prédicteurs présentés dans le Tableau 3.4. Comme ce prédicteur très fort pouvait obscurcir d'autres variables, nous l'avons enlevé et procédé à d'autres analyses sur le pourcentage d'éducatrices d'une garderie manifestant leur intention de quitter le domaine.

Comme on peut le constater à la lecture du Tableau 3.5, trois autres prédicteurs ont émergé de cette nouvelle série d'analyses:

- Je me sens frustrée par ce travail
- Peu de groupes me respectent en tant que professionnelle de la petite enfance
- Perception comme quoi il existe peu de possibilités de promotion au sein de la garderie

L'indice de degré d'ajustement (validité) du modèle de neuf prédicteurs, présenté au Tableau 3.5, est de 0,238. On voit que l'indice est légèrement plus bas une fois le prédicteur « Pourcentage d'éducatrices qui ne choisiraient pas à nouveau de faire carrière dans le domaine » enlevé.

Tableau 3.5 Prédicteurs de la proportion d'éducatrices dans une garderie manifestant leur intention de quitter le domaine - prédicteur déjà identifié « Je ne choisira pas à nouveau de faire carrière dans le domaine » enlevé.

| Prédicteur | Score de signification |
|--|------------------------|
| Pourcentage d'éducatrices qui pensent devoir quitter le domaine pour faire plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux (↑ pourcentage, ↑ proportion s'attendant à quitter le domaine) | 19,7 % |
| Pourcentage d'éducatrices à se dire frustrées par leur travail (↑ pourcentage, ↑ proportion s'attendant à quitter le domaine) | 16,4 % |
| Nombre de groupes identifiés comme étant respectueux des éducatrices en tant que professionnelles de la petite enfance (↓ nombre, ↑ proportion s'attendant à quitter le domaine) | 15,7 % |
| Pourcentage d'éducatrices à dire que leur travail leur donne le sentiment d'accomplir quelque chose (↓ pourcentage, ↑ proportion s'attendant à quitter le domaine) | 13,7 % |
| Degré de satisfaction à l'égard des relations avec les collègues (↓ satisfaction, ↑ proportion s'attendant à quitter le domaine) | 9,2 % |
| Période de temps travaillé en moyenne dans la garderie par les éducatrices (↓ temps, ↑ proportion s'attendant à quitter le domaine) | 8,2 % |
| Statut à but lucratif ou sans but lucratif (en garderies BL, le pourcentage d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine est plus élevé) | 6,1 % |
| La directrice a l'intention de quitter la garderie dans l'année (↑ intention des éducatrices de la garderie de quitter le domaine) | 5,8 % |
| Pourcentage d'éducatrices qui pensent qu'elles seront promues au sein de leur garderie (↓ pourcentage, ↑ proportion s'attendant à quitter le domaine) | 5,4 % |

- Notes :
- ↑ signifie plus élevé, supérieur, plus grand et ↓ signifie moins ou plus faible.
 - Le score de signification indique l'importance (force) relative de chaque prédicteur. Le score total de signification pour tous les prédicteurs est cent.
 - Les sections ombragées représentent les indicateurs d'épuisement professionnel.

3.6 Résumé

L'épuisement professionnel s'est démarqué d'entre tous comme prédicteur d'une éducatrice manifestant son intention de quitter le domaine ainsi que d'une garderie présentant un pourcentage élevé d'éducatrices désireuses de quitter le domaine. Le prédicteur « Choisiriez-vous à nouveau de faire carrière dans le domaine (sachant ce que vous savez) » se classe au deuxième rang en ordre d'importance. Le Tableau 3.3 démontre bien que les prédicteurs de l'intention de quitter le domaine sont : (1) croire qu'il faut quitter le domaine pour avoir un meilleur salaire ou obtenir un poste plus prestigieux, (2) avoir le sentiment qu'un travail en services de garde n'est pas reconnu et respecté; et (3) être insatisfaite du salaire, des avantages sociaux et des possibilités d'avancement.

Dans le Tableau 3.6, nous faisons la synthèse des prédicteurs de l'intention de quitter le domaine des services de garde. Ils sont répartis en trois catégories : prédicteurs associés aux éducatrices, prédicteurs associés aux directrices et prédicteurs associés à la garderie. Trois des prédicteurs présentés au Tableau 3.6, soit le manque de perspectives d'avancement (échelle de carrière limitée), les faibles salaires et les avantages sociaux quasi inexistants, et la perception de ne pas être respectée par les autres à titre de professionnelles de la petite enfance, avaient aussi été identifiés par les auteurs de *l'Étude sur le secteur de la garde à l'enfance* (Beach, Bertrand et Cleveland, 1998) comme étant des problèmes majeurs auxquels il fallait s'attaquer pour permettre au secteur des services de garde de se donner une main-d'œuvre stable et apte à dispenser des services de garde de bonne qualité.

Tableau 3.6 Synthèse des prédicteurs de l'intention de quitter le domaine et leur importance relative

| | Prédicteur | Score de signification | |
|--------------------|---|--|--|
| | | Éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine | Garderies où une proportion élevée d'éducatrices a l'intention de quitter le domaine |
| Éducatrices | Les éducatrices croient qu'elles doivent quitter le domaine pour gagner plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux | 25,6 % | 19,7 % |
| | Les éducatrices sentent que leur travail à titre de professionnelles de la petite enfance n'est pas respecté | 11,8% | 15,7 % |
| | Faible salaire horaire avant impôt | 9,7 % | N'est pas un prédicteur |
| | Période de temps travaillé en moyenne dans la garderie par les éducatrices (plus brève et plus de chances qu'elles souhaitent quitter le domaine) | N'est pas un prédicteur | 8,2 % |
| | Les éducatrices insatisfaites de leur salaire, avantages sociaux et possibilités de promotion dans la garderie | 5,7 % | N'est pas un prédicteur |
| Directrices | A l'intention de quitter la garderie dans l'année | N'est pas un prédicteur | 5,8 % |
| Garderies | Manque de soutien, d'entraide et de collégialité | N'est pas un prédicteur | 9,2 % |
| | Garderie à but lucratif | N'est pas un prédicteur | 6,1 % |

Note : Le tableau précédent ne comprend pas les deux prédicteurs les plus forts : épuisement professionnel des éducatrices et « Je ne choisirais pas à nouveau de faire carrière dans le domaine ». Les deux colonnes additionnées n'arrivent pas 100,0 % à cause de leur exclusion.

« À mesure que les services de garde prennent de l'expansion, il s'avère difficile de satisfaire à la demande accrue de personnel formé... Pour répondre à l'accroissement de la demande, les employeurs ont recours à des travailleuses novices, moins compétentes et moins qualifiées, ce qui pourrait compromettre la qualité des services... Pour régler le problème du recrutement de personnel éducateur de manière durable, il faudrait s'attaquer au statut, à la rémunération et aux conditions de travail de la main-d'œuvre. »

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2001, p. 103

4.1 Introduction

En 1998, dans une enquête pancanadienne sur les salaires, les conditions de travail et les pratiques en garderie au Canada (Doherty et al., 2000), 24,0 % des sondages sur la garderie retournés par les participantes révélaient que le recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées était un des principaux problèmes dans le secteur. Dans certaines provinces et certains territoires, à cause de la pénurie de personnel éducateur qualifié, les gouvernements n'exigent pas des garderies qu'elles se conforment à la réglementation relative au nombre d'éducatrices formées. Les problèmes de recrutement d'éducatrices formées sont

spécialement graves dans les provinces où les commissions scolaires engagent les détentrices d'un diplôme de deux ans en SÉGE (services éducatifs et de garde à l'enfance) à titre d'aides-enseignantes et leur versent des salaires et avantages sociaux beaucoup supérieurs à la norme en services de garde.

4.2 Aperçu des résultats

Le principal prédicteur d'une garderie présentant des problèmes de recrutement de personnel éducateur est son taux de roulement dans les douze mois précédents. Les autres prédicteurs les plus forts sont :

- Faible proportion d'éducatrices détentrices d'un diplôme de deux ans en SÉGE.
- Faible salaire horaire moyen avant impôt.
- Peu d'années travaillées en moyenne par les éducatrices dans leur poste actuel.

4.3 Échantillon

Les données relatives aux prédicteurs des problèmes de recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées proviennent de l'information recueillie auprès des 848 garderies pour lesquelles nous avons un sondage sur la garderie dûment rempli, un questionnaire destiné à la directrice dûment rempli et au moins deux questionnaires destinés aux éducatrices dûment remplis.

4.4 Prédicteurs des problèmes de recrutement

Le Tableau 4.1 présente les plus importants prédicteurs des problèmes de recrutement dans une garderie, les principaux prédicteurs tirés du sondage sur la garderie, du questionnaire destiné à la directrice et du questionnaire destiné aux éducatrices combinés.

Tableau 4.1 : Prédicteurs des problèmes de recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées

| Prédicteur | Score de signification |
|--|------------------------|
| Taux de roulement de la garderie dans les 12 derniers mois (↑ roulement, ↑ problèmes de recrutement) | 31,9 % |
| Pourcentage d'éducatrices détentrices d'un diplôme de 2 ans en SÉGE (↓ pourcentage, ↑ problèmes de recrutement) | 25,6 % |
| Degré d'assentiment de la directrice avec l'énoncé « À cause de l'exigence de l'emploi, j'ai de la difficulté à m'accorder du temps de ressourcement » (↑ assentiment, ↑ problèmes de recrutement) | 11,7 % |
| Pourcentage d'éducatrices âgées de moins de 25 ans (↑ pourcentage, ↑ problèmes de recrutement) | 8,6 % |
| Degré d'assentiment de la directrice avec l'énoncé « Il y a trop peu de temps pour faire tout ce qu'il y a à faire » (↑ assentiment, ↑ problèmes de recrutement) | 8,0 % |
| Tarif demandé par la garderie pour le groupe d'enfants âgés de trois à cinq ans (↓ tarif, ↑ problèmes de recrutement) | 6,7 % |
| Syndicalisation (↓ problèmes de recrutement que dans garderies non syndiquées) | 4,7 % |
| Degré d'assentiment de la directrice avec l'énoncé « Ma garderie soutient vraiment les familles des enfants qui la fréquentent » (↓ assentiment, ↑ problèmes de recrutement) | 2,7 % |

- Notes :
- ↑ signifie plus élevé, supérieur, plus grand et ↓ signifie moins ou plus faible.
 - Le score de signification indique l'importance (force) relative de chaque prédicteur. Le score total de signification pour tous les prédicteurs est cent.
 - Les sections ombragées représentent les indicateurs d'épuisement professionnel.

Dans notre première analyse, dont les résultats sont présentés dans le Tableau 4.1, le taux de roulement et le pourcentage des éducatrices détentrices d'un diplôme de deux ans en SÉGE comptaient pour 57,5 % du score total de signification (100). Le score du prédicteur le plus fort après ces deux-là n'était que de 11,7 %. Nous avons donc refait l'analyse en enlevant le prédicteur « taux de roulement » de manière à déterminer si la force de ce prédicteur avait pour effet d'éclipser d'autres prédicteurs. Ce faisant, comme on peut le constater à la lecture du Tableau 4.2, deux autres prédicteurs ont émergé : salaire horaire moyen des éducatrices avant impôt et nombre d'années travaillées en moyenne par les éducatrices dans leur poste actuel. Les variables « pourcentage d'éducatrices âgées de moins de vingt-cinq ans »

et « tarifs demandés par la garderie » ne sont plus ressorties comme étant des prédicteurs significatifs. Par contre, la variable « syndicalisation » est demeurée un prédicteur.

L'indice de degré d'ajustement (validité) du groupe de sept prédicteurs présenté dans le Tableau 4.2 – une fois le très puissant prédicteur « taux de roulement » enlevé – s'établit à 0,401. Il est en baisse par rapport à l'indice de 0,513 du modèle quand le taux de roulement y est, mais il rend néanmoins compte d'une bonne part de la différence qui existe entre les garderies qui sont aux prises avec des problèmes majeurs de recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées et des garderies qui ne le sont pas.

Tableau 4.2 : Prédicteurs des problèmes de recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées - prédicteur déjà identifié « taux de roulement » enlevé

| Prédicteur | Score de signification |
|--|------------------------|
| Pourcentage d'éducatrices détentrices d'un diplôme de 2 ans en SÉGE (↓ pourcentage, ↑ problèmes de recrutement) | 30,6 % |
| Salaire horaire moyen des éducatrices avant impôt (↓ salaire, ↑ problèmes de recrutement) | 24,2 % |
| Nombre d'années travaillées en moyenne par les éducatrices dans leur poste actuel (↓ années, ↑ problèmes de recrutement) | 11,7 % |
| Degré d'assentiment de la directrice avec l'énoncé « À cause de l'exigence de l'emploi, j'ai de la difficulté à m'accorder du temps de ressourcement » (↑ assentiment, ↑ problèmes de recrutement) | 11,3 % |
| Degré d'assentiment de la directrice avec l'énoncé « Il y a trop peu de temps pour faire tout ce qu'il y a à faire » (↑ assentiment, ↑ problèmes de recrutement) | 11,2 % |
| Degré d'assentiment de la directrice avec l'énoncé « Ma garderie soutient vraiment les familles des enfants qui la fréquentent » (↓ assentiment, ↑ problèmes de recrutement) | 5,5 % |
| Syndicalisation (↓ problèmes de recrutement que dans garderies non syndiquées) | 5,4 % |

- Notes :
- ↑ signifie plus élevé, supérieur, plus grand et ↓ signifie moins ou plus faible.
 - Le score de signification indique l'importance (force) relative de chaque prédicteur. Le score total de signification pour tous les prédicteurs est cent.
 - Les sections ombragées représentent les indicateurs d'épuisement professionnel.

4.5 Résumé

Le taux de roulement dans la garderie au cours des douze derniers mois est le prédicteur le plus fort de ses problèmes de recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées (Cf. Tableau 4.1). Lorsque la variable « taux de roulement » est enlevée, comme ce fut le cas dans le Tableau 4.2, on voit que le pourcentage d'éducatrices ayant une formation inférieure au diplôme de deux ans en SÉGE compte pour 30,6 % du score total de signification des sept prédicteurs combinés, les signes d'épuisement professionnel chez la directrice pour 28,0 % et le salaire horaire moyen des éducatrices avant impôt pour 24,2 %.

Plus le taux de roulement de leur personnel éducateur est élevé, plus souvent les directrices doivent procéder au recrutement et à la sélection de nouvelles éducatrices. Dans ces conditions, Il est peut-être normal qu'elles perçoivent le recrutement comme un « problème majeur » s'il faut sans cesse qu'elles reprennent cet exercice stressant et chronovore. La proportion d'éducatrices sans diplôme de deux ans en SÉGE étant élevée dans leur garderie, les directrices tentent probablement de trouver des candidates

qualifiées; ce qui rend sans doute leur tâche plus ardue vu que le bassin potentiel d'éducatrices répondant à cette exigence est limité.

Trois des prédicteurs associés aux directrices sont des indicateurs d'épuisement professionnel. Une directrice, dépassée par sa tâche et présentant des signes d'épuisement professionnel, aura du mal à trouver l'énergie et l'enthousiasme nécessaires au recrutement et à la sélection de personnel. Elle est susceptible de voir dans ces corvées un problème majeur.

L'effet positif de la syndicalisation est probablement le résultat des meilleures conditions de travail offertes en garderie syndiquée que non syndiquée (Doherty et Forer, 2002).

L'importance du salaire horaire moyen brut des éducatrices comme prédicteur des problèmes de recrutement, mise en évidence dans le Tableau 4.2, vient corroborer l'assertion de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) citée au début de ce chapitre à l'effet que, pour remédier aux problèmes de recrutement en services de garde, il faille augmenter les salaires versés aux personnes qui travaillent dans le domaine.

« Travailler en services de garde est probablement une des carrières les plus exigeantes que l'on puisse choisir. La résistance physique nécessaire pour s'acquitter des fonctions quotidiennes telles que la préparation d'activités, l'enseignement aux enfants, la supervision de leurs activités, l'établissement des limites, la gestion des conflits, l'arbitrage des mésententes et le soutien des apprentissages, est immense en soi. Pourtant, ce qui rend la tâche si stressante, c'est que ces exigences physiques sont conjuguées à des exigences émotionnelles considérables. Les éducatrices doivent rassurer les enfants, les consoler, les soutenir, et emmagasiner suffisamment d'énergie affective pour satisfaire à leurs propres besoins. La plupart des éducatrices sont capables de se mesurer au défi seulement si elles ont du soutien de la part de leur environnement de travail. »

Jorde-Bloom, 1989, p. 26

5.1 Introduction

En 1998, près du quart (21,0 %) des éducatrices ont quitté pour un autre emploi la garderie où elles travaillaient (Doherty et al., 2000). Il s'agit d'un grave problème quand on cherche à fournir à tous les enfants des services de garde de qualité. En effet, la continuité de la relation entre l'adulte et l'enfant permet à l'adulte de mieux comprendre les différentes phases dans le développement d'un enfant ainsi que ses façons uniques de communiquer. C'est dans la stabilité d'une relation que les interventions des adultes auprès des enfants sont les plus susceptibles d'être sensibles et bien adaptées à leurs besoins. La plupart des études démontrent l'existence d'une corrélation entre un taux de roulement élevé du personnel éducateur et les faibles scores sur des mesures de la qualité des interactions adulte-enfants et de la qualité globale des services de garde (Helburn, 1995; Kontos et Fiene, 1987; Phillips, Howes et Whitebook, 1991). Considérant l'importance des premières années de vie dans le développement des enfants, il est impératif de s'attaquer au problème du taux de roulement élevé des éducatrices en garderie.

Les préoccupations entourant les taux de roulement élevés sont accentuées par le fait que beaucoup d'éducatrices quittent non seulement leur garderie mais aussi le domaine. Il s'ensuit une diminution du bassin potentiel d'éducatrices expérimentées. Quand on a demandé aux directrices dans l'enquête de 1998 vers quels types d'emplois les éducatrices qui avaient quitté volontairement la garderie s'étaient dirigées, 38,1 % ont dit qu'il s'agissait d'emplois à l'extérieur du domaine des services de garde (Doherty et al., 2000). La même enquête a aussi révélé que 51,0 % des directrices rapportaient que le recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées avait été un problème majeur au cours des douze mois précédents. Les problèmes de recrutement et de rétention ne sont pas nouveaux dans les garderies au Canada. Une enquête pancanadienne réalisée en 1991 (Fédération canadienne des services de garde à l'enfance et Association canadienne pour la promotion des services de garde à l'enfance, 1992) et *l'Étude sur le secteur de la garde à l'enfance au Canada* (Beach, Bertrand et Cleveland, 1998) faisaient toutes deux état d'une véritable crise dans le secteur.

5.2 Aperçu des résultats

Cette étude s'est appuyée sur les données recueillies dans le cadre de *Oui, ça me touche!* (Doherty et al., 2000) pour examiner les facteurs contribuant aux problèmes de recrutement et de rétention en identifiant les prédicteurs des situations suivantes:

- (1) éducatrices manifestant leur intention de quitter la garderie;
- (2) garderies dont un pourcentage élevé d'éducatrices manifestaient leur intention de partir;
- (3) éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine des services de garde;
- (4) garderies aux prises avec des problèmes de rétention de personnel éducateur;
- (5) garderies présentant un taux de roulement élevé dans les douze mois précédents; et
- (6) garderies pour qui le recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées était un problème.

Nous avons trouvé que les prédicteurs d'une ou de plus d'une de ces situations sont les suivants:

- Faibles niveaux de rémunération
- Peu d'avantages sociaux
- Insatisfaction des éducatrices à l'égard de leurs salaires, avantages sociaux et possibilités d'avancement
- Faible niveau de formation spécialisée en SÉGE des éducatrices
- Perception des éducatrices comme quoi leur travail n'est pas respecté
- Éducatrices pensent qu'elles doivent quitter le domaine pour faire plus d'argent ou obtenir un poste plus prestigieux.

Nos constats s'inscrivent dans ceux d'autres études. Par exemple, une recherche d'envergure réalisée dans plusieurs États américains a révélé que les éducatrices dont le salaire était au bas de l'échelle quittaient leur emploi à un rythme deux fois plus élevé que celles dont le salaire était plus élevé (Whitebook, Howes et Phillips,

1990). Dans cette même étude, il fut démontré que faibles salaires et absence ou presque d'avantages sociaux allaient de pair. Une autre étude, celle-là réalisée au Canada, a démontré que les éducatrices dont le niveau de formation en SÉGE était plus élevé étaient également plus satisfaites de leur travail (Pence et Goelman, 1987).

Les indicateurs d'épuisement professionnel sont les plus forts de tous les prédicteurs :

- de l'intention des éducatrices de quitter leur garderie
- de garderies dont une proportion élevée des éducatrices manifestent leur intention de partir
- de l'intention des éducatrices de quitter le domaine des services de garde.

Des recherches antérieures (Manlove et Guzell, 1997; Pines et Maslach, 1978; Todd et Deery-Schmitt, 1996; Whitebook et al., 1982) ont démontré que l'épuisement professionnel des éducatrices était un facteur qui contribuait de manière importante au taux de roulement élevé en services de garde. Une étude a révélé que les éducatrices qui se plaignaient de fatigue émotionnelle, un indicateur d'épuisement professionnel, étaient presque deux fois et demie plus susceptibles que les autres éducatrices de la garderie de manifester leur intention de partir (Manlove et Guzell, 1997).

Le statut commercial (but lucratif) d'une garderie est un prédicteur de l'intention de quitter la garderie et de l'intention de quitter le domaine des services de garde. Dans une étude réalisée à partir des données recueillies dans *Oui, ça me touche!* (Doherty, Friendly et Forer, 2002), les auteurs ont démontré que, prises ensemble, les garderies commerciales versaient des salaires inférieurs, offraient moins d'avantages sociaux et embauchaient une plus faible proportion d'éducatrices détentrices d'un diplôme de deux ans en SÉGE que les garderies SBL. Les garderies lorsqu'elles sont syndiquées ont moins de problèmes de recrutement. Toujours à partir des données recueillies dans l'étude *Oui, ça me touche!*, les chercheurs Doherty et Forer (2002) ont démontré que le salaire horaire brut des éducatrices en garderie syndiquée était plus élevé que celui des éducatrices en garderie non syndiquée. Les éducatrices syndiquées bénéficiaient également de meilleurs avantages sociaux et conditions de travail quotidiennes que leurs consoeurs des garderies non syndiquées. Ces facteurs peuvent avoir un rôle déterminant et expliquer pourquoi il est plus facile pour les garderies syndiquées de recruter de nouvelles éducatrices.

Les autres prédicteurs d'un ou de plus d'un des six résultats d'intérêt mentionnés auparavant sont : (1) courte période de temps travaillé dans la garderie en moyenne par le personnel éducateur; (2) perception des éducatrices comme quoi les possibilités de promotion dans la garderie sont limitées; (3) perception de peu de sécurité d'emploi au sein de la garderie; (4) insatisfaction des éducatrices à l'égard du soutien offert par la directrice ou les collègues de travail; (5) épuisement professionnel de la directrice; et (6) directrice prévoit quitter ses fonctions dans l'année.

5.3 Le contenu et l'organisation de ce chapitre

Ce chapitre examine les prédicteurs des problèmes de recrutement et de rétention en services de garde et informe des stratégies potentielles pour remédier à ces prédicteurs. Le chapitre s'articule autour de sept sections :

- Salaires et avantages sociaux
- Possibilités de promotion (avancement)
- Possibilités de formation en SÉGE (services éducatifs et de garde à l'enfance)
- Perception des éducatrices comme quoi leur travail n'est pas respecté
- Importance d'avoir un climat organisationnel positif
- Rôle déterminant de la directrice
- Épuisement professionnel

Dans une huitième section, *Vers une solution*, nous soulignons que les problèmes de recrutement et de rétention auxquels font face les services de garde sont le résultat de l'interaction complexe et dynamique de plusieurs facteurs contributifs. Par conséquent, pour remédier à la crise actuelle au chapitre du recrutement et de la rétention du personnel éducateur en garderie, il faut adopter une approche globale et polyvalente qui prenne en compte et s'attaque résolument (1) au stress inhérent au travail en garderie et au besoin de modérateurs de stress; (2) à la faible rémunération des travailleuses en services de garde et aux problèmes de ressources humaines comme le peu de possibilités de promotion; (3) à l'accès limité à la formation en SÉGE; et (4) au faible niveau de respect du public à l'égard du travail en services de garde.

5.4 Salaires et avantages sociaux

Cette étude a démontré que des salaires situés au bas de l'échelle et l'insatisfaction à l'égard du salaire et des avantages sociaux étaient tous deux prédicteurs : (1) d'éducatrices manifestant l'intention de quitter leur garderie; (2) d'un taux de roulement élevé dans la garderie; (3) d'une garderie avec des problèmes de recrutement et de rétention de son personnel éducateur; et (4) d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine des services de garde. Ces résultats sont conformes à ceux de plusieurs études d'envergure réalisées aux États-Unis et qui ont révélé que les bas salaires et le peu d'avantages sociaux étaient parmi les principales causes du taux de roulement en services de garde (Doherty, 1999).

La syndicalisation laisse présager moins de problèmes de recrutement au sein d'une garderie. Dans une étude antérieure, basée sur les données recueillies dans *Oui, ça me touche!*, les chercheurs Doherty et Forer (2002) ont démontré que le salaire horaire brut des aides-éducatrices et éducatrices syndiquées était beaucoup plus élevé que celui des éducatrices non syndiquées. Et globalement elles bénéficiaient de meilleurs avantages sociaux et conditions de travail quotidiennes. Ces facteurs pris ensemble pourraient bien expliquer pourquoi les garderies syndiquées ont moins de mal que les garderies non syndiquées à attirer des candidates potentielles.

Toujours dans *Oui, ça me touche!*, 72,6 % des éducatrices et 66,7 % des directrices ont répondu « oui » à la question suivante : « Est-ce que vous pensez qu'il faudrait que vous quittiez le domaine des services de garde pour faire plus d'argent ou obtenir un poste plus prestigieux? ». On pourrait déduire de leur réponse que le niveau du salaire est un facteur qui contribue à l'exode du domaine (Doherty et al., 2000).

Plusieurs provinces, notamment le Manitoba, la Nouvelle-Écosse et la Saskatchewan, ont adopté des mesures spécifiques pour améliorer le niveau des salaires des intervenantes en services de garde. Le gouvernement du Québec a consacré 125 millions de dollars sur une période de quatre ans, à partir de l'année financière 1999-2000, à la bonification des salaires des intervenantes en garderie et du revenu des responsables de services de garde en milieu familial. Cela a eu un effet positif sur le moral des effectifs et sur le pouvoir de rétention dans le secteur. On a également constaté un intérêt accru des jeunes pour une carrière en services de garde (Tougas, 2002).

5.5 Possibilités de promotion

Notre étude a révélé que la perception comme quoi il existait peu de possibilités d'avancement au sein de la garderie était prédicteur d'un pourcentage élevé d'éducatrices manifestant leur intention de quitter la garderie et/ou de quitter le domaine dans son ensemble. Des études réalisées au Canada ont révélé que le peu de possibilités de promotion au sein des services de garde contribuait aux problèmes de roulement du personnel (Beach, Bertrand et Cleveland, 1998; Fédération canadienne des services de garde à l'enfance et Association canadienne pour la promotion des services de garde à l'enfance, 1992).

Inévitablement, une garderie offre relativement peu de postes de supervision et de direction pour des éducatrices chevronnées qui convoitent un poste plus prestigieux. Par la mobilité transversale, c'est-à-dire la possibilité d'occuper une fonction différente sans pour autant baisser de salaire ni de statut professionnel, il est possible de reconnaître et de valoriser l'expérience des éducatrices. C'est une façon pour des éducatrices actives dans le domaine depuis de nombreuses années de se consacrer à de nouvelles tâches importantes. Par exemple, une recherche étatsunienne a permis de démontrer que la participation d'éducatrices en tant que mentors dans des programmes structurés de mentorat avait eu pour effet de réduire de près du tiers l'exode d'éducatrices ayant de l'expérience (Whitebook et Bellm, 1996). Voici d'autres exemples de déplacements transversaux dont pourraient profiter des éducatrices d'expérience: agir à titre de superviseuses de stages d'étudiantes en SÉGE, enseigner dans un programme de formation collégiale en SÉGE, être conseillères au programme pour d'autres services de garde et faire partie d'équipes de recherche en services de garde.

5.6 Possibilités de formation

Dans cette étude, nous avons trouvé que le niveau moyen de formation en SÉGE des éducatrices dans une garderie était un prédicteur : (1) de la mesure dans laquelle la garderie avait eu des

problèmes de rétention de personnel au cours des douze mois précédents; (2) du taux de roulement de la garderie dans les douze mois précédents; et (3) de ses problèmes de recrutement. Posséder une formation en développement de l'enfant et en prestation de services de garde aide une éducatrice à comprendre ce qu'elle doit faire, à avoir du succès au travail et cela sert de bouclier (modérateur) contre le stress inhérent au travail (Manlove, 1993). Cela explique probablement aussi le constat comme quoi les garderies dont les éducatrices sont plus nombreuses à être détentrices d'un diplôme de deux ans en SÉGE ont moins de mal à retenir leur personnel éducatrice. Cette association entre le niveau moyen de formation des éducatrices en SÉGE et les problèmes de recrutement est peut-être liée au fait que la directrice dont la garderie est dotée d'un faible pourcentage d'éducatrices qualifiées doit rechercher spécifiquement des éducatrices détentrices d'un diplôme de deux ans en SÉGE et que le bassin de ces candidates potentielles est plus restreint.

En 1998, 18,2 % des éducatrices au Canada n'avaient aucune formation en SÉGE ou avaient complété une formation de moins d'un an dans le domaine (Doherty et al., 2000). *L'Étude sur le secteur de la garde à l'enfance* réalisée en 1998 a révélé que le manque d'accès à la formation en SÉGE était un problème majeur pour le secteur (Beach, Bertrand et Cleveland, 1998). On y apprendait également que les éducatrices étaient réceptives à la formation et en comprenaient l'importance, mais que l'accès était restreint pour des raisons de coût, d'emplacement géographique, d'horaires en conflit avec ceux d'éducatrices actives dans le milieu et à cause du peu de sensibilité ethnoculturelle et linguistique des contenus de programmes. Le rapport insistait auprès des diverses composantes du secteur des services de garde et des gouvernements provinciaux et territoriaux pour qu'ils veillent à ce que la formation en SÉGE soit plus accessible. Un symposium national, tenu en novembre 2003, réitérait l'importance de remédier aux problèmes d'accessibilité de la formation et insistait sur la nécessité de faciliter l'obtention d'un diplôme en SÉGE (Fédération canadienne des services de garde à l'enfance, 2003).

Une province, le Québec, s'est attaquée directement aux obstacles afférents aux coûts, du moins dans le cas des éducatrices déjà actives dans le milieu, en soutenant financièrement les personnes inscrites dans un programme de formation collégiale en SÉGE et en compensant les garderies qui doivent engager des remplaçantes pendant que leurs éducatrices permanentes suivent une formation. Cette initiative gouvernementale a eu pour effet d'augmenter, à l'échelle de la province, le pourcentage d'éducatrices formées (Tougas, 2002). Beaucoup de collèges ont commencé à résoudre le problème d'accessibilité en offrant des formations à distance de manière à permettre aux étudiantes d'y participer où qu'elles habitent et à un moment qui leur convienne (Morris, 2003).

5.7 Perception des éducatrices comme quoi leur travail n'est pas respecté

Les intervenantes en services de garde savent que pour bien s'acquitter de leurs tâches elles ont besoin de connaissances spécialisées et d'une gamme diversifiée d'habiletés et de

compétences. Toutefois, leur estime de soi, leur satisfaction à l'endroit du travail et, en bout de ligne, leur engagement professionnel sont constamment minés par le fait que la société considère leur travail comme peu prestigieux et peu spécialisé. Dans cette étude, nous avons constaté que moins les éducatrices d'une garderie estimaient leur travail respecté des autres plus elles étaient nombreuses à manifester leur intention de quitter le domaine. De plus, la perception des éducatrices comme quoi leur travail n'est pas respecté par le public en général est en hausse. En 1998, seulement 8,2 % des éducatrices croyaient que leur travail était respecté par la société en général (Doherty et al., 2000), en baisse comparativement au pourcentage déjà bas de 16,0 %, révélé dans une enquête pancanadienne menée en 1991 (Fédération canadienne des services de garde à l'enfance et Association canadienne pour la promotion des services de garde à l'enfance, 1992). Le manque de respect de la société à l'endroit des services de garde et du travail dans le domaine contribue aux faibles salaires et peu d'avantages sociaux accordés dans le secteur, il exacerbe les problèmes de recrutement des établissements d'enseignement qui offrent les programmes de formation en SÉGE et il contribue à l'exode des éducatrices qui choisissent des postes plus valorisés par la population, comme aides-enseignantes à l'école élémentaire.

Les gouvernements du Manitoba et du Québec ont lancé un programme d'éducation populaire visant spécifiquement à attirer plus de candidates dans le domaine des services de garde. Au Manitoba, on a constaté un regain d'intérêt pour une carrière en services de garde comme en témoignent l'engouement des étudiantes lors des foires d'emplois et des rapports de collègues signalant un intérêt certain pour la formation en SÉGE et une augmentation des inscriptions dans ces programmes (Kathy Read, directrice de la Direction des services de garde, communication personnelle). Au Québec, on attribue à la campagne d'éducation populaire l'augmentation des inscriptions aux programmes de formation en techniques d'éducation en services de garde (Tougas, 2002). Dans les deux provinces, outre ces campagnes d'éducation populaire, les gouvernements ont augmenté les crédits consacrés spécifiquement à la bonification des salaires des travailleuses en services de garde.

Les pratiques en vigueur dans les garderies et leurs conditions de travail lancent aussi un message à propos du respect conféré aux éducatrices. Par exemple, lorsque l'on donne la possibilité aux éducatrices d'exprimer leur point de vue et d'influencer les décisions au sein de la garderie, cela leur transmet le message comme quoi leurs idées et leur expérience sont réellement valorisées. C'est leur manifester le contraire lorsqu'on prête peu d'attention à leurs besoins, par exemple au besoin d'une salle de toilette réservée au personnel et au besoin de temps de préparation rémunéré. Dans cette étude, nous avons démontré que la mesure dans laquelle les éducatrices estimaient avoir la possibilité d'influencer les décisions au sein de la garderie était prédicteur de la proportion d'éducatrices manifestant leur intention de quitter la garderie dans les douze mois et était étroitement liée au taux de roulement. Et la mesure dans laquelle la garderie se préoccupe de satisfaire aux besoins des éducatrices est prédicteur du taux de roulement.

5.8 L'importance d'avoir un climat organisationnel positif

L'expression « climat organisationnel » désigne l'atmosphère unique caractéristique d'un milieu de travail. Dans certaines garderies, le personnel éducateur est dynamique et enthousiaste à l'égard de son travail; il règne une ambiance chaleureuse et un climat d'entraide. Dans d'autres garderies, le mécontentement et les tensions semblent occuper toute la place et le climat est plutôt à la compétition et la sévérité. Dans une garderie, un climat organisationnel positif a pour effet de soutenir la croissance personnelle et professionnelle des éducatrices, de réduire leur stress, de les protéger contre l'épuisement professionnel et de favoriser la rétention du personnel éducateur. Des recherches ont permis de démontrer qu'il existait « une corrélation étroite et statistiquement significative entre l'engagement des éducatrices à l'endroit de leur travail et le climat organisationnel global » de la garderie (Jorde-Bloom, 1995, p. 22).

La chercheuse Jorde-Bloom (1998) fait des suggestions d'ordre général pour créer un climat organisationnel positif dans une garderie. Elle propose dix dimensions qui, lorsqu'elles sont implantées conjointement, résultent en une garderie dont l'environnement de travail est positif et fondé sur l'entraide. Voici ces dimensions: (1) collégialité, mesure dans laquelle les éducatrices s'entraident et ont confiance les unes envers les autres; (2) possibilités de croissance professionnelle; (3) soutien de la part de la direction; (4) définition claire des rôles et du travail; (5) impartialité et équité au chapitre des salaires, avantages sociaux et occasions de promotion; (6) possibilités pour les éducatrices de participer activement aux décisions portant sur la garderie dans son ensemble; (7) adhésion des éducatrices à la philosophie, au mandat et aux objectifs de la garderie; (8) accent placé sur une bonne planification; (9) milieu physique qui soutient les éducatrices dans leur travail et prend en compte les besoins du personnel; et (10) volonté de la garderie de s'adapter aux changements.

Dans notre étude, nous avons trouvé que certaines dimensions du climat organisationnel positif proposées par Jorde-Bloom étaient prédicteurs d'un de nos résultats d'intérêt. Ainsi, la présence d'éléments contribuant à la définition claire du travail, la mesure dans laquelle les éducatrices estiment que les politiques et pratiques de la garderie sont bien définies et la mesure dans laquelle leurs besoins sont pris en compte sont tous des prédicteurs du taux de roulement de la garderie dans les douze mois précédents. Nous avons aussi trouvé une corrélation étroite entre le taux de roulement et la mesure dans laquelle les éducatrices estimaient qu'elles avaient la possibilité de participer aux décisions portant sur le programme éducatif et sur les politiques administratives de leur garderie. Le degré de satisfaction des éducatrices à l'égard du soutien que leur procure leur directrice est un prédicteur du pourcentage d'éducatrices manifestant leur intention de quitter la garderie dans les douze mois. La mesure dans laquelle les éducatrices estiment que leurs relations avec leurs collègues sont collégiales et fondées sur l'entraide est un prédicteur du pourcentage d'éducatrices manifestant leur intention de quitter le domaine.

5.9 Le rôle déterminant de la directrice

Le rôle de la directrice dans une garderie est à la fois central et complexe. Ses tâches comprennent notamment, mais sans en exclure d'autres, celles d'analyste budgétaire et de gestionnaire, de directrice du personnel, d'évaluatrice des besoins de la garderie, de conceptrice de programmes éducatifs et de coordonnatrice des relations publiques. C'est à la directrice d'établir les règles et normes que doivent respecter les éducatrices. Elle a une influence déterminante sur le climat organisationnel de la garderie de par ses capacités à favoriser la collégialité au sein de l'équipe de travail et à procurer aux éducatrices de véritables occasions de participer à la prise de décision (Bloom, 1992).

En 1998, 77,0 % des directrices de garderie qui ont participé à une enquête pancanadienne ont dit subir des pressions parce qu'elles manquaient de temps pour tout faire ce qu'il y avait à faire, 48,0 % se sentaient souvent ou habituellement épuisées physiquement à la fin de leur journée de travail et 37,0 % se sentaient souvent épuisées au plan émotionnel (Doherty et al., 2000). Ces descriptions sont toutes des indicateurs de stress et d'épuisement professionnel. Dans notre étude, nous avons trouvé que des signes d'épuisement professionnel chez la directrice étaient prédicteurs de problèmes de rétention de personnel éducateur, de taux de roulement élevés et de problèmes de recrutement.

Paula Jorde-Bloom et Marilyn Sheerer, deux chercheuses qui ont beaucoup étudié l'environnement de travail dans les garderies, donnent à penser que le stress chez beaucoup de directrices est le reflet et le résultat d'un manque de préparation structurée pour assumer leur rôle (Jorde-Bloom et Sheerer, 1992). La gamme diversifiée d'habiletés requises pour bien s'acquitter des fonctions de directrice dépasse de beaucoup les connaissances acquises dans le cadre d'un programme de formation d'une durée de deux ans en SÉGE.

En 1998, quoique 66,4 % des directrices ayant participé à *Oui, ça me touche!* et répondu au questionnaire qui leur était destiné considéraient que la réglementation provinciale ou territoriale devrait exiger des directrices qu'elles suivent des cours spécialisés en gestion de services de garde, seulement 27,7 % d'entre elles avaient effectivement suivi une formation officielle en administration ou en gestion de services de garde (Doherty et al., 2000). Pour hausser le pourcentage de directrices dotées d'une formation en gestion, il faut prendre en compte qu'elles accomplissent un travail exigeant, sont soumises à des contraintes de temps et peuvent être mal à l'aise de ne pas avoir suivi de cours ou de formation structurés depuis plusieurs années. Les cours qui s'adressent aux directrices doivent s'inspirer des principes de l'éducation des adultes, ils doivent encourager les participantes à échanger des connaissances et des expériences pratiques et à se soutenir mutuellement. Ils doivent aussi se donner à des heures et selon une formule adaptées aux responsabilités et horaires de travail des directrices (Jorde-Bloom et Sheerer, 1992).

Les directrices ont également besoin de soutien social. Les éducatrices peuvent recevoir beaucoup d'appui et d'aide de leurs collègues de travail et de la direction mais dans le cas des directrices, les personnes les plus aptes à comprendre le stress spécifique à leurs fonctions sont celles qui font le même travail qu'elles. Dans certaines collectivités, Edmonton et Winnipeg par exemple, des directrices de garderie ont formé un groupe d'entraide qui se réunit sur une base régulière pour se donner du soutien, discuter ensemble de problèmes et échanger de l'information. Dans d'autres cas, on voit aussi des directrices chevronnées agir à titre de mentors auprès de directrices novices.

5.10 Épuisement professionnel

« Selon nous, les causes de l'épuisement professionnel (en services de garde) ne sont pas tellement les traits de personnalité uniques à une personne mais bien plutôt les pressions situationnelles engendrées par le travail. »

Maslach et Pines, 1977, p. 112.

5.10a En quoi consiste l'épuisement professionnel?

Les caractéristiques de l'épuisement professionnel sont l'épuisement physique et émotionnel, l'absence de sentiment de réalisation personnelle dans son travail et, éventuellement, la manifestation de sentiments négatifs et d'aliénation à l'endroit des personnes à qui l'on offre des services (Goelman et Guo, 1998). Dans cette étude, nous avons trouvé que les indicateurs d'épuisement professionnel chez les éducatrices étaient les prédicteurs les plus forts de leur intention de quitter la garderie ou de quitter le domaine, par conséquent de la crise actuelle au Canada au chapitre du recrutement et de la rétention du personnel éducateur en garderie (Cf. Tableau 5.1).

L'épuisement professionnel provoque également un état de crise lorsque les personnes qui en souffrent continuent malgré tout de travailler en garderie auprès des enfants. Le développement inévitable de sentiments négatifs et de sentiments d'aliénation à l'endroit des personnes à qui les services sont offerts, soit les enfants et leurs familles, nuit à la qualité des soins dispensés à l'ensemble des enfants qui sont en contact avec ces éducatrices. Une éducatrice vidée n'a pas les réserves d'énergie émotionnelle nécessaires pour être à l'écoute des sentiments et des besoins des enfants. Par conséquent, elle ne pourra pas leur dispenser les soins sensibles et adaptés dont ils ont besoin pour leur mieux-être et leur développement. De plus, travailler auprès d'une collègue souffrant d'épuisement professionnel est excessivement stressant pour les autres éducatrices dans la garderie.

Tableau 5.1 : Indicateurs de l'épuisement professionnel des éducatrices comme prédictors de l'intention de quitter la garderie et de quitter le domaine

| Résultat | Score de signification |
|---|------------------------|
| Intention de quitter la garderie dans les douze mois <ul style="list-style-type: none"> • Intention manifestée par une éducatrice de quitter sa garderie • La proportion d'éducatrices dans la garderie manifestant leur intention de quitter la garderie | 41,0 % 48,4 % |
| Intention de quitter le domaine d'ici trois ans <ul style="list-style-type: none"> • Intention manifestée par une éducatrice de quitter le domaine • La proportion d'éducatrices dans la garderie manifestant leur intention de quitter le domaine | 49,4 % 11,8 % |

Le score de signification total de tous les prédictors d'un de nos résultats d'intérêt, tel l'intention manifestée par une personne de quitter le domaine, s'établit toujours à 100. Ainsi, le score de signification de 49,4 % de l'épuisement professionnel comme prédictor de l'intention manifestée par une éducatrice de quitter le domaine démontre qu'il s'agit d'un prédictor très puissant de ce résultat.

5.10b Facteurs qui contribuent à l'épuisement professionnel des éducatrices

La nature intrinsèquement stressante du travail est le facteur qui contribue le plus étroitement à l'épuisement professionnel des éducatrices, tel que mentionné dans la citation en début de chapitre, lorsqu'elles ne bénéficient pas des modérateurs de stress que sont, par exemple, le soutien de la part de collègues de travail, une définition claire de leurs tâches et une formation adéquate pour s'acquitter de leurs fonctions (Manlove, 1993; Maslach et Jackson, 1981; Todd et Deery-Schmidt, 1996).

Goelman et Guo (1998) ont fait ressortir d'études réalisées par d'autres chercheurs d'autres facteurs qui contribuent également à l'épuisement professionnel des éducatrices :

- Faibles salaires
- Peu d'avantages sociaux
- Insatisfaction des éducatrices à l'endroit de leurs salaires et avantages sociaux
- Peu d'attention accordée à satisfaire les besoins du personnel éducateur
- Manque d'occasions pour les éducatrices de participer à la prise de décision dans la garderie, notamment aux décisions les concernant
- Faible niveau de formation en SÉGE
- Descriptions de tâches imprécises et ambiguës et demandes contradictoires
- Absence de soutien social dans le milieu de travail.

Certains de ces facteurs contributifs, tels que le manque de soutien social et l'absence ou le faible niveau de formation en SÉGE, sont aussi des modérateurs de stress.

5.10c Signes précurseurs (indicateurs) d'épuisement professionnel chez une éducatrice

Dans une étude portant sur l'épuisement professionnel des travailleuses en garderie, son auteur dégage les indicateurs suivants : retards répétés, absentéisme accrue pour cause de maladie, diminution remarquable du niveau d'énergie de la personne et augmentation perceptible de ses récriminations au sujet de facteurs comme le comportement des enfants et le manque d'implication des parents. À mesure que se détériore sa condition, la personne manifeste de plus en plus de signes de désintéressement à l'égard de son travail, amorce plus souvent des discussions négatives et des conflits avec ses collègues et manifeste de plus en plus de signes d'irritabilité (Seiderman, 1978).

5.10d Combattre l'épuisement professionnel

Différentes recherches ont permis de démontrer que les agents stressants potentiels intrinsèques au travail en garderie, comme les demandes contradictoires survenant simultanément et le stress émotionnel d'avoir à satisfaire durant toute une journée aux besoins des enfants, peuvent être atténués par les modérateurs suivants:

- Soutien social dans le milieu de travail
- Définition claire du travail – politiques, procédures et responsabilités explicitement définies et communications claires et consistantes
- Possibilités pour les éducatrices de participer véritablement à la prise de décision dans la garderie, notamment dans les décisions les concernant
- Formation reliée au développement de l'enfant et à la prestation de services de garde.

Dans le but d'en faciliter l'examen, ces quatre modérateurs de stress en garderie seront abordés séparément. En réalité, les sources et les modérateurs de stress interagissent ensemble de façon dynamique. Ainsi, des groupements de variables qui sont des sources potentielles de stress interagissent avec d'autres groupements de variables qui en sont les modérateurs. C'est l'interaction dynamique entre ces deux catégories de variables qui contribue à déterminer si oui ou non une personne souffrira d'épuisement professionnel (Deery-Schmitt et Todd, 1992; Todd et Deery-Schmitt, 1993).

Soutien social dans le milieu de travail

Selon Marshall (2000), par soutien social, on entend le degré de considération, d'information et d'aide dans l'accomplissement de ses tâches fourni à une personne par son réseau interne au sein de l'organisation. Dans un milieu de travail propice aux relations amicales et d'entraide, il se développe entre éducatrices un sentiment de confiance et un esprit d'équipe; les éducatrices se sentent libres d'exprimer leur opinion et à l'aise de solliciter l'aide de leurs collègues de travail. Selon certaines études (Iverson et al., 1998; Manlove, 1994; Maslach et Pines, 1977; Seiderman, 1978; Stremmel, Benson et Powell, 1993), les garderies où les éducatrices entretiennent ensemble des relations amicales et fondées sur l'entraide connaissent une incidence moins élevée d'épuisement professionnel.

Maslach et Pines (1977) croient que le soutien social dans le milieu de travail est plus efficace lorsqu'il fait intrinsèquement partie de la culture de la garderie. Ils écrivent à la page 12 de leur étude :

« La mise en œuvre de programmes à la fois structurés et informels pour permettre aux éducatrices de se réunir et discuter ensemble des problèmes de la garderie, échanger des conseils et se soutenir mutuellement est une autre façon de les aider à combattre avec succès le stress inhérent à leur travail. Ce système de soutien donne l'occasion aux éducatrices d'analyser les problèmes auxquels elles font face ainsi que les émotions qu'ils suscitent, de rire, de se reconforter mutuellement, et de faire des comparaisons sociales. Contrairement à ce qu'en pensent certains sceptiques (pour qui un tel système ne sert qu'à procurer aux éducatrices un autre lieu où "bavarder" ensemble plutôt que travailler), ces groupes d'entraide ont une fonction très utile dans le groupe. Le taux d'épuisement professionnel semble être plus bas chez ces professionnelles de la petite enfance qui ont accès à une telle structure que chez les autres, surtout quand le système est bien établi et soutenu par une instance supérieure. »

À partir d'un sous-échantillon tiré de la base de données de *Oui, ça me touche!* (réponses provenant de l'Alberta, de la Colombie-Britannique, du Manitoba et de l'Ontario), Marshall (2000) a démontré que la présence d'une superviseure compréhensive, encourageante et capable de faire des remarques utiles avait pour effet de transformer le stress des éducatrices. Celles-ci étaient moins susceptibles de manifester des signes d'épuisement professionnel. Dans une étude menée auprès d'un groupe de garderies (Fleischer, 1985), l'auteur a révélé que la mesure du soutien fourni par la superviseure était un facteur déterminant du taux de roulement dans ces garderies. Dans notre étude, le faible niveau de satisfaction des éducatrices à l'égard des remarques utiles que leur font leur directrice est prédictif d'une garderie où le pourcentage d'éducatrices manifestant leur intention de partir est élevée.

Le mentorat est un processus qui permet à une éducatrice plus compétente ou plus expérimentée que ses consœurs de leur enseigner, de les encourager, de les conseiller et de se lier d'amitié avec elles et cela, dans le but exprès de favoriser leur développement personnel et professionnel. Il arrive que le mentorat d'éducatrices novices et sans expérience fasse intégralement partie de la culture d'une garderie et qu'à ce titre, une éducatrice chevronnée soit affectée explicitement à cette tâche. Le mentor peut aussi être une collègue de travail qui accepte volontairement de jouer ce rôle ou une personne provenant d'une autre organisation.

Le mentorat auprès de diplômées récentes en SÈGE au cours de leur première année de services, lorsqu'elles s'efforcent de concilier idéalisme étudiant et réalités professionnelles, s'est avéré particulièrement utile (Doherty, 2000). Une évaluation d'un programme de mentorat canadien a révélé que les praticiennes novices bénéficiaires de ce programme croyaient qu'il les avait aidées à vaincre leur phase initiale de doutes personnels en tant que nouvelles diplômées (Ferguson, Ferguson, Singleton et Soave, 1999).

Des programmes de mentorat s'adressant aux éducatrices en garderie ont été mis en place au Canada et aux États-Unis. Ils sont une bonne source d'information pour identifier ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas. Le Partners in Practice Project, établi à Halifax, a mis au point un modèle de mentorat spécifique qui prend en compte les différents besoins des étudiantes, des diplômées récentes et des éducatrices expérimentées (Cf. <http://www.partnersinpractice.org>). Des personnes qui ont participé à la mise en œuvre de divers programmes de mentorat expliquent qu'il est essentiel de faire la différence entre le rôle de mentor et celui de superviseur. Elles estiment que les tâches liées à la supervision, comme l'évaluation formelle de rendement, sont en conflit avec l'ouverture d'esprit et la confiance nécessaires à l'établissement d'une bonne relation de mentorat (Whitebook et Bellm, 1996). L'expérience nous apprend

aussi que le mentor a besoin d'une formation spécifique avant de s'engager dans une relation de mentorat, qu'il faut le soutien d'une infrastructure qui verra au recrutement, à la sélection et à la formation des mentors potentiels, que cette infrastructure devra prévoir un groupe d'entraide et de soutien à l'intention des mentors et enfin, qu'il faut une base de financement capable d'assurer la stabilité financière du programme de mentorat.

Définition claire du travail

Par définition claire du travail, on entend la mesure dans laquelle les politiques, les procédures et les responsabilités de chacun sont explicitement définies et les communications claires et consistantes (Jorde-Bloom, 1988). Il n'est pas rare de voir dans une garderie des aides-éducatrices, éducatrices et responsables de groupe s'acquitter de tâches similaires. Le stress et les conflits interpersonnels sont réduits quand les membres de l'équipe de travail comprennent la nature et l'étendue de leur travail et que la compréhension qu'elles ont de leurs responsabilités correspond aux attentes des autres à leur égard. Des études ont démontré que la confusion de rôles au sein d'une garderie contribuait au faible moral des éducatrices et à leur épuisement professionnel (Boyd et Paisley, 1989; Kontos et Stremmel, 1988; Manlove, 1993; Whitebook, Howes, Darrah et Friedman, 1981). Dans notre étude, nous avons trouvé que l'absence d'éléments contribuant à une définition claire du travail, tels que description de tâches écrite, guide à l'intention du personnel, évaluation de rendement régulière, était un prédicteur d'un taux de roulement élevé en garderie.

Possibilités de participer à la prise de décision

Pour Jorde-Bloom (1988), la prise de décision se rapporte au degré d'autonomie accordée aux éducatrices et à la mesure dans laquelle elles peuvent participer au processus décisionnel de la garderie. Selon cette chercheuse, lorsque les éducatrices ont leur mot à dire dans l'élaboration des politiques et des pratiques de la garderie et dans la manière dont elles s'acquittent de leurs propres tâches, elles sont plus susceptibles de sentir qu'elles ont un certain contrôle sur ce qui leur arrive. Il en résulte qu'elles se sentent moins stressées. À partir d'un sous-échantillon tiré de la base de données de *Oui, ça me touche!*, Marshall (2000) a trouvé que la mesure dans laquelle les éducatrices sentaient qu'elles avaient la possibilité de participer aux décisions relatives à leur travail était effectivement un prédicteur d'épuisement professionnel. D'autres études ont fait état de la corrélation entre le peu de possibilités de participer aux décisions relatives à leur travail et l'incidence d'épuisement professionnel chez les éducatrices en garderie (Pettygrove, Whitebook et Weir, 1984), les travailleuses sociales (Pines et Maslach, 1979) et les intervenantes en soins de santé (Iverson et al., 1998).

Niveaux et types de formation

Une formation liée au développement de l'enfant et à la prestation de services de garde permet aux éducatrices de mieux comprendre ce qu'elles doivent faire pour être plus efficaces dans leur travail. Le fait de se sentir compétentes peut agir comme bouclier contre le stress et aider les éducatrices à se rendre compte qu'elles font une véritable différence dans la vie des enfants auprès de qui elles interviennent (Manlove, 1993). Les recherches menées sur la corrélation entre formation en SÉGE et épuisement professionnel ont eu des résultats variables. Certains chercheurs ont trouvé qu'un niveau plus élevé de formation en SÉGE était associé à un sentiment plus profond d'accomplissement professionnel et à une incidence moins élevée d'épuisement professionnel (Todd et Deery-Schmitt, 1996). Stremmel, Benson et Powell (1993) laissent entrevoir, quant à eux, que des éducatrices mieux formées éprouveraient plus de stress à cause de la différence entre leur niveau de formation et la perception qu'elles ont d'elles-mêmes en tant que professionnelles et la réalité du statut peu prestigieux de leur travail, de leur faible rémunération et du peu d'avantages sociaux dont elles bénéficient.

Les éducatrices consacrent un temps inouï à tenter de concilier des demandes contradictoires et à fournir du soutien émotionnel aux enfants (et parfois à leurs parents). Le stress au plan physique et émotionnel que cela entraîne, ainsi que l'obligation incessante de satisfaire aux besoins d'autres personnes, peut engendrer l'épuisement professionnel. Maslach et Pines (1977) notent que beaucoup d'éducatrices en garderie n'ont pas reçu de formation préparatoire pour les aider à faire face aux agents de stress émotionnel inhérents à leur travail. Ces chercheuses considèrent que la formation préalable devrait aborder les questions entourant le stress personnel inhérent au travail en services de garde, les diverses sources de stress, les émotions que ces sources de stress sont susceptibles de susciter chez l'éducatrice et les techniques efficaces pour combattre le stress.

5.11 Vers une solution

Les recherches entreprises au cours des vingt dernières années ont permis de dégager quatre groupes de variables qui contribuent aux problèmes récurrents de recrutement et de rétention auxquels doit faire face le secteur des services de garde :

- Un travail excessivement exigeant et comportant des rôles multiples, des demandes contradictoires survenant simultanément, un niveau élevé de responsabilités et le tout conjugué à une pénurie de modérateurs de stress tels soutien de la part de collègues de travail ou de la directrice, formation procurant les connaissances et habiletés requises pour bien s'acquitter de ses tâches et définition claire du travail.
- Problèmes reliés à la main-d'œuvre, notamment bas salaires, peu d'avantages sociaux, mauvaises conditions de travail et absence de mobilité de carrière.

- Obstacles à la formation visant l'acquisition des connaissances, des compétences et des habiletés requises pour bien s'acquitter de ses fonctions. Cela vaut pour les éducatrices qui travaillent exclusivement auprès des enfants et pour les superviseuses et directrices dont les fonctions exigent des connaissances et habiletés supplémentaires.
- Manque de respect pour les services de garde et de reconnaissance de leur importance de la part des politiciens et politiciennes et du public en général. Cela nuit à l'estime de soi et la satisfaction professionnelle des éducatrices et perpétue la tradition des bas salaires et du peu d'avantages sociaux dans le secteur.

Les problèmes de recrutement et de rétention de personnel éducateur auxquels fait face le secteur des services de garde sont le résultat de l'interaction complexe et dynamique de plusieurs facteurs contributifs. Tenter de remédier à chacune de ces problèmes pris séparément serait d'un certain secours, mais cela ne suffirait pas à faire d'une carrière en services de garde un travail intéressant et viable. Pour s'attaquer aux défis que posent le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre en services de garde, il faut adopter une approche globale et polyvalente qui prenne en compte et s'attaque simultanément aux problèmes suivants : (1) le stress inhérent au travail et le besoin de modérateurs de stress; (2) la compensation (salaires, avantages sociaux et conditions de travail); (3) l'accès à la formation; et (4) le peu de respect du public en général à l'endroit du travail en services de garde.

Nous savons, en nous appuyant sur les constats de plusieurs recherches que, pour être en mesure de soutenir et d'améliorer le mieux-être et le développement des enfants, les services de garde doivent pouvoir s'appuyer sur la continuité et la stabilité de la relation éducatrice/enfant. Compte tenu de la participation élevée des enfants âgés de moins de six ans aux services de garde et vu l'importance au chapitre de leur développement des premières années de leur vie, les problèmes de recrutement et de rétention en services de garde sont une crise qu'il faut endiguer immédiatement. Les enfants du Canada ne méritent pas moins.

Liste originale des prédicteurs potentiels de ne plus s'attendre à travailler dans (1) la garderie dans l'année ou (2) le domaine des services de garde d'ici trois ans.

Questionnaire destiné aux éducatrices

Section A : Expérience en services de garde à l'enfance

- A – 2 : À quel groupe d'âge appartiennent les enfants avec qui vous travaillez une majorité du temps?
- 0 – 17 mois
 - 18 – 35 mois
 - 3 – 4 et 5 ans
- A – 7 : Au cours d'une semaine de travail typique :
- Combien d'heures devez-vous travailler normalement – horaire régulier?
 - Combien d'heures supplémentaires, s'il y a lieu, non payées faites-vous à la garderie?
 - Combien d'heures supplémentaires, s'il y a lieu, non payées faites-vous ailleurs qu'à la garderie? (ex. préparation d'activités pour le lendemain à partir de la maison).
- A – 8 : À quelle fréquence la garderie tient-elle des rencontres régulières de tout le personnel éducateur?
- A – 11: Laquelle (définition) décrit le mieux votre poste actuel? ¹⁴
- Aide-éducatrice
 - Éducatrice
 - Responsable de groupe
- A – 12 : Depuis combien de temps (années et mois) travaillez-vous dans cette garderie?
- A – 13 : Depuis combien de temps (années et mois) occupez-vous votre poste actuel à la garderie?
- A – 15 : Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine de la garde à l'enfance (Travailler sous-entend 10 heures ou plus par semaine. Inclure votre travail actuel à la garderie mais ne comptez pas vos stages-étudiants)?
- Moins d'un an
 - Un à trois ans
 - Plus de trois ans – moins de cinq ans
 - Plus de cinq ans – moins de dix ans
 - Plus de dix ans – moins de quinze ans
 - Plus de quinze ans
- A – 16 : Dans combien de garderies avez-vous travaillé au cours des cinq dernières années?

¹⁴ La définition de chaque poste était donnée dans le questionnaire.

Section B: Salaires, avantages sociaux et conditions de travail

- B – 1 – 4 : Questions utilisées pour établir le salaire horaire brut avant impôt
- B – 5 : Cherchait à déterminer si cours de l'année précédente l'éducatrice avait travaillé à temps plein (trente heures ou plus par semaine) ou à temps partiel (moins de trente heures par semaine).
- B – 8 : Au cours des deux dernières années, est-ce que votre salaire annuel :
- est resté le même?
 - a augmenté?
 - a diminué?
- B – 9 : Parmi les éléments suivants, lesquels s'appliquent à votre garderie?
- description de tâche écrite
 - contrat de travail écrit
 - échelle de salaire écrite
 - manuel des politiques du personnel
 - évaluation régulière du personnel (par écrit)
 - procédure officielle pour les griefs
 - une pièce à l'usage exclusif du personnel
 - une salle de toilette à l'usage exclusif du personnel
 - un centre de documentation (collection de revues sur la garde à l'enfance et ouvrages de consultation pour le personnel)
 - aucune de ces réponses
- B – 11: Êtes-vous représentée par un syndicat?

Section C : Autre travail rémunéré

- C – 1 : En ce moment, avez-vous un autre emploi rémunéré à part votre travail à la garderie?

Section D : Vos sentiments à l'égard du domaine de la garde à l'enfance

- D – 3 : Avez-vous déjà démissionné d'un poste en services de garde à l'enfance?
- D – 5 : Croyez-vous que vous serez promue au sein de cette garderie?
- D – 6 : Croyez-vous que vous pourriez faire plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux si vous changiez de garderie?
- D – 7 : Croyez-vous qu'il faudrait que vous quittiez le domaine des services de garde pour faire plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux?
- D – 9 : Selon vous, lesquels de ces groupes vous respectent, généralement, en tant que professionnelle en services de garde?
- Votre propre famille
 - Les familles des enfants qui fréquentent votre garderie
 - Les autres personnes qui travaillent dans le domaine des services de garde
 - Les professionnels d'autres domaines
 - Vos amis et amies
 - Le public en général
 - D'autres groupes, SVP spécifier
 - Aucun groupe
- D – 11 : Si vous étiez sur le point de choisir votre carrière, est-ce que vous choisiriez de travailler en services de garde?

Section E : Vos sentiments à l'égard de votre garderie

E – 1 : Indiquez toutes les affirmations qui expriment ce que vous pensez de votre relation avec la plupart de vos collègues de travail, la plupart du temps.

- Mes collègues m'appuient et m'encouragent
- J'apprécie le contact avec mes collègues
- Mes collègues sont difficiles à connaître
- Mes collègues me font part de leurs préoccupations personnelles
- Mes collègues critiquent mon rendement
- Je sens que je ne peux pas avoir confiance en mes collègues
- Mes collègues ne sont pas très serviables
- Mes collègues partagent idées et ressources
- Score total de satisfaction à l'égard des collègues (total des réponses positives)

E – 2 : Indiquez toutes les affirmations qui décrivent votre relation avec la personne qui vous supervise.

- M'encourage à explorer de nouvelles idées
- Me surveille de trop près
- M'appuie et me fait des remarques utiles
- A des exigences élevées mais réalistes
- Me fait sentir incompétente
- A confiance en mon jugement
- N'est pas disponible
- Comprend les difficultés de concilier travail et famille
- Est difficile à satisfaire
- Score total de satisfaction à l'égard de la directrice (total des réponses positives)

E – 3 : Indiquez toutes les affirmations qui expriment ce que vous pensez de votre milieu de travail

- La garderie est un bel endroit éclairé où il fait bon travailler
- Je sais toujours où se trouvent les choses dont j'ai besoin
- Il faudrait du matériel et de l'équipement nouveaux pour bien m'acquitter de ma tâche
- Il nous faut un endroit à part où le personnel peut se détendre pendant la pause
- Je ne peux pas trouver un coin tranquille pour avoir une conversation privée
- C'est trop bruyant
- Les conditions correspondent à mes critères de propreté
- Les éducatrices ont une place pour ranger leurs effets personnels
- Score total de satisfaction à l'égard du milieu de travail (total des réponses positives)

- E – 4 : Indiquez toutes les affirmations qui expriment ce que vous pensez de votre paie, vos avantages sociaux et vos possibilités de promotion.
- Ma paie est équitable étant donné ma formation et mes compétences
 - Ma paie est équitable si je compare aux autres garderies
 - Mon salaire ne reflète pas adéquatement le travail que je fais
 - J'ai assez de vacances
 - Mes avantages sociaux ne sont pas satisfaisants
 - Je ne progresse pas aussi rapidement que je le souhaiterais
 - Les possibilités de promotion sont bonnes
 - Score total du salaire, des avantages sociaux et des possibilités de promotion (total des réponses positives).
- E – 5 : Lesquelles de ces réponses : 1) jamais ou pas du tout, 2) rarement ou à un faible degré, 3) à l'occasion, 4) une bonne partie du temps, 5) habituellement ou très fortement, décrivent le mieux ce que vous pensez de votre situation professionnelle la plupart du temps?
- Mon travail est stimulant et rempli de défi
 - Je me sens épuisée physiquement à la fin de ma journée de travail
 - Mon travail me donne le sentiment d'accomplir quelque chose
 - Il y a trop peu de temps pour faire tout ce qu'il y a à faire
 - Je me sens épuisée sur le plan émotionnel à la fin de ma journée de travail
 - J'ai un impact positif sur la vie des enfants
 - Les politiques et les procédures de la garderie sont claires
 - Je me sens frustrée par ce travail
 - Je contrôle assez bien les facteurs qui jouent sur ma satisfaction à l'égard de mon travail
 - Je sens que je me sers de mes compétences et aptitudes dans mon travail
 - Je suis fière de ma garderie
 - Je sais que la garderie devrait offrir de meilleurs services mais je n'y peux rien
 - Ma garderie offre un programme d'activités bien adaptées aux enfants qui la fréquentent
- E – 6 : Indiquez toutes les affirmations qui s'appliquent à la façon dont les décisions sont prises dans votre garderie la plupart du temps.
- On encourage les personnes à s'assumer et à prendre leurs propres décisions
 - La directrice aime prendre la plupart des décisions
 - Les gens ne se sentent pas libres d'exprimer leur point de vue
 - Tout le monde contribue au contenu des rencontres du personnel
 - Les gens apportent leurs commentaires mais les décisions sont déjà prises
 - Les éducatrices prennent les décisions à propos des choses qui les concernent
 - Les éducatrices sont rarement consultées
 - La directrice tient compte de l'opinion de tout le monde dans les décisions importantes

E – 7 : Voici une liste des tâches et décisions administratives normales. Combien d'influence exercez-vous actuellement sur chacune d'elles sur une échelle de 1 (très peu d'influence) à 3 (beaucoup d'influence)?¹⁵

- Placer les commandes de matériel et de fournitures
- Entrevue et sélection de nouvelles employées
- Fixer les objectifs du programme
- Orientation des nouvelles éducatrices
- Planification des activités quotidiennes
- Élaboration/modification des politiques internes
- Influencer le processus par lequel les politiques sont élaborées ou adoptées

E – 8 : Combien d'influence aimeriez-vous exercer sur chacune de ces tâches et décisions sur une échelle de 1 (très peu d'influence) à 3 (beaucoup d'influence)?

- Placer les commandes de matériel et de fournitures
- Entrevue et sélection de nouvelles employées
- Fixer les objectifs du programme
- Orientation des nouvelles éducatrices
- Planification des activités quotidiennes
- Élaboration/modification des politiques internes
- Influencer le processus par lequel les politiques sont élaborées ou adoptées

E – 9 : Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure sentez-vous que votre emploi est sûr?

- 1 (pas stable du tout)
- 2 (pas stable)
- 3 (quelque peu stable)
- 4 (plutôt stable)
- 5 (très stable)

Section F : Formation scolaire antérieure

F – 1 : Quel est votre niveau de formation générale le plus élevé?

- Quelques années de secondaire
- Diplôme d'études secondaires
- Diplôme collégial – un an
- Diplôme collégial – deux ans
- Diplôme collégial – trois ans
- Certificat post-collégial
- Baccalauréat ou plus

¹⁵ Aux fins des analyses dans cette étude, chaque possibilité de réponses aux questions E-8 et E-9 a servi dans le calcul de la différence entre l'évaluation des répondantes de leur influence actuelle et de l'influence qu'elles aimeraient avoir.

F – 2 : Quel est votre niveau le plus élevé de scolarité officielle reliée directement à la prestation en services de garde, au développement de l'enfant ou à l'éducation de la petite enfance? (SVP ne pas inclure le certificat de premiers soins et RCR)

- Aucun
- Cours de moins d'un an offert
- Diplôme d'un an en SÉGE
- Diplôme de deux ans en SÉGE
- Diplôme de trois ans en SÉGE
- Certificat post-collégial en SÉGE
- Baccalauréat ou plus relié aux SÉGE

F – 3 : Êtes-vous actuellement inscrite à un programme d'éducation officiel?

Section G : Perfectionnement professionnel

G – 1 : Avez-vous participé au cours des douze derniers mois à une activité de perfectionnement professionnel, ex : congrès, atelier ou cours? (Ne pas inclure les activités que vous avez animées).

Section H : Renseignements personnels

H – 2 : Quel âge aviez-vous à votre dernier anniversaire de naissance?

- Moins de 20 ans
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50 ou plus

H – 3 : Quel est votre état civil?

- Mariée ou habitant avec partenaire
- Célibataire (comprend séparée, divorcée, veuve)

H – 4 : Depuis combien de temps habitez-vous dans votre village ou ville?

- Moins d'un an
- 1 à 2 ans
- 3 à 5 ans
- plus de 5 ans

H – 9 : Quel pourcentage (approximatif) des dépenses familiales sont couvertes par votre salaire?

- 80 % - 100 % des dépenses sont couvertes par mon salaire
- plus de 50 % mais moins de 80 %
- plus de 25 % mais moins de 50 %
- 25 % ou moins

Questionnaire destiné à la directrice

Section A : Expérience en services de garde à l'enfance

- A – 1 : En tant que directrice, est-ce que vous assumez aussi la tâche d'éducatrice auprès des enfants?
- A – 3 : Depuis combien de temps (années et mois) travaillez-vous dans cette garderie?
- A – 8 : Au cours d'un mois de travail typique, environ combien de temps consacrez-vous à chacune des activités suivantes?
- Travail auprès des enfants
 - Planification et préparation (ex. préparer le matériel pour une activité)
 - Planification stratégique et établissement des objectifs de la garderie dans son ensemble
 - Interaction avec les parents (ex. conversation, appel au téléphone)
 - Supervision de personnel (ex. répartition des tâches, évaluation de rendement)
 - Rencontre individuelle ou de groupe pour conseiller à la programmation ou résoudre des conflits
 - Rencontres avec des personnes autres que les parents ou les employées
 - Supervision de stagiaires (stages-étudiants)
 - Administration (ex. placer des commandes, comptabilité)
 - Entretien (ex. nettoyage, réparation)
 - Autre, SVP préciser
- A – 9 : Au cours d'une semaine de travail typique
- Combien d'heures devez-vous travailler normalement – horaire régulier?
 - Combien d'heures supplémentaires, s'il y a lieu, non payées faites-vous à la garderie? (ex. assister aux réunions de parents)
 - Combien d'heures supplémentaires, s'il y a lieu, non payées faites-vous ailleurs qu'à la garderie? (ex. tâches reliées à la garderie et accomplies à la maison)

Section D : Vos sentiments à l'égard de votre garderie

- D – 1 : Choisir toutes les réponses qui décrivent votre relation avec la personne ou le groupe à qui vous rendez des comptes ou qui ont à vous superviser. Si vous êtes propriétaire de votre garderie, passez à D-2.

La personne ou le groupe de qui je relève

- M'encourage à explorer de nouvelles idées
- Se mêle trop de la gestion quotidienne de la garderie – responsabilité qui devrait me revenir
- Ne comprend pas vraiment que mes priorités sont au niveau des enfants
- Me consulte pour l'élaboration des politiques
- A confiance en mon jugement
- N'est pas à l'écoute lorsque je sollicite un peu de direction
- Est difficile à satisfaire
- M'appuie

D – 2 : Lesquelles de ces réponses : 1) jamais ou pas du tout, 2) rarement ou à un faible degré, 3) à l'occasion, 4) une bonne partie du temps, 5) habituellement ou très fortement, décrivent le mieux ce que vous pensez de votre situation professionnelle la plupart du temps?

- Mon travail est stimulant et rempli de défi
- Je me sens épuisée physiquement à la fin de ma journée de travail
- Mon travail me donne le sentiment d'accomplir quelque chose
- Il y a trop peu de temps pour faire tout ce qu'il y a à faire
- Nous formons une belle équipe de travail mon personnel et moi
- Je me sens vidée sur le plan émotionnel à la fin de ma journée de travail
- J'ai un certain contrôle sur les décisions importantes qui affectent ma garderie ou mon personnel
- À cause des exigences de l'emploi, j'ai du mal à m'accorder du temps de ressourcement
- Je me sens frustrée par ce travail
- Je sens que je peux mettre mes compétences et aptitudes au service de mon travail

D – 3 : Lesquelles de ces réponses : 1) jamais ou pas du tout, 2) rarement ou à un faible degré, 3) à l'occasion, 4) une bonne partie du temps, 5) habituellement ou très fortement, décrivent le mieux ce que vous pensez de votre garderie la plupart du temps?

- Je suis fière de ma garderie
- Je sais que la garderie pourrait offrir de meilleurs services mais je n'y peux rien
- Ma garderie offre aux enfants qui la fréquentent un programme éducatif bien équilibré
- Ma garderie soutient vraiment les familles des enfants qui la fréquentent
- Je ne m'intéresse pas à ce qui arrivera à cette garderie lorsque je partirai
- Ma garderie est réellement un endroit agréable où travailler
- Il n'est pas facile de se sentir engagée à l'endroit de cette garderie

D – 6 : Pensez-vous encore travailler dans cette garderie dans un an?

Sondage sur la garderie

Section C : Organisation de la garderie

C – 3 : Veuillez indiquer le nombre d'employées par poste qui travaillent actuellement à temps plein (trente heures ou plus par semaine) et le nombre qui travaillent à temps partiel (moins de trente heures par semaine) dans les positions suivantes : aides-éducatrices, éducatrices et responsables de groupe.

C – 13 : Est-ce que votre garderie est

- Municipale, c'est-à-dire exploitée par une municipalité?
- Commerciale, c'est-à-dire une entreprise privée?
- Sans but lucratif?

Section D : Changement dans les politiques et pratiques

D – 1 : Indiquer les changements au chapitre de l'organisation de votre garderie au cours des trois dernières années.

- Statut juridique
- Décentralisation ou concentration dans un même édifice
- Groupes d'âges servis
- Clientèles d'âges servies, ex. reçoit moins de poupons
- Volets offerts, ex. offre maintenant le programme *Bon départ*

D – 2 : Indiquer les changements au chapitre de la dotation de personnel dans votre garderie depuis trois ans.

- Recours aux éducatrices à temps partiel
- Recours aux contrats à durée limitée
- Accueil des stagiaires en SÉGE
- Recours au bénévolat (excluant les stagiaires)

Section F : Roulement du personnel

F – 2 : Combien de membre de votre personnel éducateur ont quitté la garderie au cours des douze derniers mois? (C'est en combinant les réponses de cette question aux réponses de C-3 qu'on a pu établir le taux de roulement de la garderie)

Section G : Avantages sociaux et conditions de travail

G – 1 : Lesquels de ces bénéfices sont offerts au personnel éducateur à temps plein et à temps partiel?

- Pause-santé payée
- Période de repas payée
- Temps de préparation payé
- Compensation pour participation à une réunion du C.A.
- Compensation pour participation à une réunion du personnel en dehors des heures régulières de travail
- Compensation pour participation à une réunion de parents en dehors des heures régulières de travail
- Compensation pour participation à une formation sur place donnée en cours d'emploi
- Compensation pour du travail en heures supplémentaires
- Congé payé pour suivre une formation ou un atelier
- Aide financière pour défrayer coûts d'ateliers, conférences, etc.
- Paiement des frais d'adhésion à association de services de garde
- Indexation annuelle du salaire au coût de la vie
- Augmentations salariales
- Rabais sur frais de garde pour enfants des employées
- Congé de maternité/parental non payé – emploi protégé
- Supplément versé par l'employeur pour congé de maternité/parental
- Conditions de travail (somme des avantages mentionnés précédemment)

G – 2 : Veuillez indiquer si les primes pour chacun des avantages mentionnés sont assumées en entier, partiellement ou ne sont pas payées par la garderie.

- Assurance dentaire
- Assurance-maladie complémentaire
- Programme d'aide aux employés (ex. counseling pour problèmes personnels)
- Invalidité de courte durée (prestations de maladie, accident pour les dix-sept premières semaines)
- Invalidité de longue durée (prestations de maladie, accident après dix-sept semaines)
- Assurance-vie
- Retraite et régime de rentes
- Nombre d'avantages mentionnés dont les primes sont assumées partiellement ou en entier par la garderie

G – 3 : Indiquez tous les éléments de la liste suivante qui s'appliquent à votre garderie.

- description de tâche écrite
- contrat de travail écrit
- échelle de salaire écrite
- manuel des politiques du personnel
- évaluation régulière du personnel (par écrit)
- procédure officielle pour les griefs
- une pièce à l'usage exclusif du personnel
- une salle de toilette à l'usage exclusif du personnel
- un centre de documentation (collection de revues sur la garde à l'enfance et ouvrages de consultation pour le personnel)
- aucune de ces réponses
- total des éléments qui sont offerts

Section H : Questions et opinions

H – 1 : Au cours des douze derniers mois, quelle importance (pas de problème, problème mineur ou problème majeur) ont eue ces questions dans votre garderie?

- Trouver des éducatrices permanentes qualifiées
- Avoir les moyens d'engager des éducatrices permanentes qualifiées
- Retenir nos éducatrices permanentes qualifiées
- Trouver des éducatrices qualifiées pour remplacer
- Aider financièrement les éducatrices ou leur accorder du temps rémunéré pour qu'elles suivent du perfectionnement

Les listes des garderies d'où les participantes ont été choisies ont été dressées par les provinces et territoires

Liste originale des prédicteurs potentiels (1) du taux de roulement, (2) de garderies pour qui la rétention d'éducatrices permanentes qualifiées est un problème majeur et (3) de garderies pour qui le recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées est un problème majeur

Questionnaire destiné aux éducatrices

Section A : Expérience en services de garde à l'enfance

A – 7 : Au cours d'une semaine de travail typique :

- Combien d'heures devez-vous travailler normalement – horaire régulier?
- Combien d'heures supplémentaires, s'il y a lieu, non payées faites-vous à la garderie?
- Combien d'heures supplémentaires, s'il y a lieu, non payées faites-vous ailleurs qu'à la garderie? (ex. préparation d'activités pour le lendemain à partir de la maison).

A – 12 : Depuis combien de temps (années et mois) travaillez-vous dans cette garderie?

A – 13 : Depuis combien de temps (années et mois) occupez-vous votre poste actuel à la garderie?

A – 15 : Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine de la garde à l'enfance (Travailler sous-entend 10 heures ou plus par semaine. Inclure votre travail actuel à la garderie mais ne comptez pas vos stages-étudiants)?

- Moins d'un an
- Un à trois ans
- Plus de trois ans – moins de cinq ans
- Plus de cinq ans – moins de dix ans
- Plus de dix ans – moins de quinze ans
- Plus de quinze ans

A – 16 : Dans combien de garderies avez-vous travaillé au cours des cinq dernières années?

Section B : Salaires, avantages sociaux et conditions de travail

B – 1 – 4 : Questions utilisées pour établir le salaire horaire brut avant impôt

B – 8 : Au cours des deux dernières années, est-ce que votre salaire annuel

- est resté le même?
- a augmenté?
- a diminué?

B – 9 : Parmi les éléments suivants, lesquels s'appliquent à votre garderie?

- description de tâche écrite
- contrat de travail écrit
- échelle de salaire écrite
- manuel des politiques du personnel
- évaluation régulière du personnel (par écrit)
- procédure officielle pour les griefs
- une pièce à l'usage exclusif du personnel
- une salle de toilette à l'usage exclusif du personnel
- un centre de documentation (collection de revues sur la garde à l'enfance et ouvrages de consultation pour le personnel)
- aucune de ces réponses

Section C : Autre travail rémunéré

C – 1 : En ce moment, avez-vous un autre emploi rémunéré à part votre travail à la garderie?

Section D : Vos sentiments à l'égard du domaine de la garde à l'enfance

D – 3 : Avez-vous déjà démissionné d'un poste en services de garde à l'enfance?

D – 5 : Croyez-vous que vous serez promue au sein de cette garderie?

D – 6 : Croyez-vous que vous pourriez faire plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux si vous changiez de garderie?

D – 7 : Croyez-vous qu'il faudrait que vous quittiez le domaine des services de garde pour faire plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux?

D – 9 : Selon vous, lesquels de ces groupes vous respectent, généralement, en tant que professionnelle en services de garde?

- Votre propre famille
- Les familles des enfants qui fréquentent votre garderie
- Les autres personnes qui travaillent dans le domaine des services de garde
- Les professionnels d'autres domaines
- Vos amis et amies
- Le public en général
- D'autres groupes, SVP spécifier
- Aucun groupe

D – 11 : Si vous étiez sur le point de choisir votre carrière, est-ce que vous choisiriez de travailler en services de garde?

Section E : Vos sentiments à l'égard de votre garderie

E – 1 : Score total de satisfaction à l'égard des collègues (total des réponses positives)

E – 2 : Score total de satisfaction à l'égard des collègues (total des réponses positives)

E – 3 : Score total de satisfaction à l'égard du milieu de travail (total des réponses positives)

E – 4 : Score total du salaire, des avantages sociaux et des possibilités de promotion (total des réponses positives).

E – 5 : Lesquelles de ces réponses : 1) jamais ou pas du tout, 2) rarement ou à un faible degré, 3) à l'occasion, 4) une bonne partie du temps, 5) habituellement ou très fortement, décrivent le mieux ce que vous pensez de votre situation professionnelle la plupart du temps?

- Mon travail est stimulant et rempli de défi
- Je me sens épuisée physiquement à la fin de ma journée de travail
- Mon travail me donne le sentiment d'accomplir quelque chose
- Il y a trop peu de temps pour faire tout ce qu'il y a à faire
- Je me sens épuisée sur le plan émotionnel à la fin de ma journée de travail
- J'ai un impact positif sur la vie des enfants
- Les politiques et les procédures de la garderie sont claires
- Je me sens frustrée par ce travail
- Je contrôle assez bien les facteurs qui jouent sur ma satisfaction à l'égard de mon travail
- Je sens que je me sers de mes compétences et aptitudes dans mon travail
- Je suis fière de ma garderie
- Je sais que la garderie devrait offrir de meilleurs services mais je n'y peux rien
- Ma garderie offre un programme d'activités bien adaptées aux enfants qui la fréquentent

E – 6 : Indiquez toutes les affirmations qui s'appliquent à la façon dont les décisions sont prises dans votre garderie la plupart du temps.

- On encourage les personnes à s'assumer et à prendre leurs propres décisions
- La directrice aime prendre la plupart des décisions
- Les gens ne se sentent pas libres d'exprimer leur point de vue
- Tout le monde contribue au contenu des rencontres du personnel
- Les gens apportent leurs commentaires mais les décisions sont déjà prises
- Les éducatrices prennent les décisions à propos des choses qui les concernent
- Les éducatrices sont rarement consultées
- La directrice tient compte de l'opinion de tout le monde dans les décisions importantes

E – 9 : Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure sentez-vous que votre emploi est stable?

- 1 (pas stable du tout)
- 2 (pas stable)
- 3 (quelque peu stable)
- 4 (plutôt stable)
- 5 (très stable)

Section F : Formation scolaire antérieure

F – 2 : Quel est votre niveau le plus élevé de scolarité officielle reliée directement à la prestation en services de garde, au développement de l'enfant ou à l'éducation de la petite enfance? (SVP ne pas inclure le certificat de premiers soins et RCR)

- Aucun
- Cours de moins d'un an offert
- Diplôme d'un an en SÉGE
- Diplôme de deux ans en SÉGE
- Diplôme de trois ans en SÉGE
- Certificat post-collégial en SÉGE
- Baccalauréat ou plus relié aux SÉGE

F – 3 : Êtes-vous actuellement inscrite à un programme d'éducation officiel?

Section G : Perfectionnement professionnel

G – 1 : Avez-vous participé au cours des douze derniers mois à une activité de perfectionnement professionnel, ex : congrès, atelier ou cours? (Ne pas inclure les activités que vous avez animées).

Section H : Renseignements personnels

H – 2 : Quel âge aviez-vous à votre dernier anniversaire de naissance?

- Moins de 20 ans
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50 ou plus

H – 3 : Quel est votre état civil?

- Mariée ou habitant avec partenaire
- Célibataire (comprend séparée, divorcée, veuve)

H – 4 : Depuis combien de temps habitez-vous dans votre village ou ville?

- Moins d'un an
- 1 à 2 ans
- 3 à 5 ans
- plus de 5 ans

H – 9 : Quel pourcentage (approximatif) des dépenses familiales sont couvertes par votre salaire?

- 80 % - 100 % des dépenses sont couvertes par mon salaire
- plus de 50 % mais moins de 80 %
- plus de 25 % mais moins de 50 %
- 25 % ou moins

Questionnaire destiné à la directrice

Section A : Expérience en services de garde à l'enfance

- A – 1 : En tant que directrice, est-ce que vous assumez aussi la tâche d'éducatrice auprès des enfants?
- A – 3 : Depuis combien de temps (années et mois) travaillez-vous dans cette garderie?
- A – 4 : Depuis combien de temps (années et mois) occupez-vous votre poste actuel à la garderie?
- A – 7 : Depuis combien d'années travaillez-vous dans le domaine des services de garde (Travailler sous-entend dix heures ou plus par semaine. Inclure votre travail actuel à la garderie mais ne comptez pas vos stages).
- A – 8 : Au cours d'un mois de travail typique, environ combien de temps consacrez-vous à chacune des activités suivantes?
- Travail auprès des enfants
 - Planification et préparation (ex. préparer le matériel pour une activité)
 - Planification stratégique et établissement des objectifs de la garderie dans son ensemble
 - Interaction avec les parents (ex. conversation, appel au téléphone)
 - Supervision de personnel (ex. répartition des tâches, évaluation de rendement)
 - Rencontre individuelle ou de groupe pour conseiller à la programmation ou résoudre des conflits
 - Rencontres avec des personnes autres que les parents ou les employées
 - Supervision de stagiaires (stages-étudiants)
 - Administration (ex. placer des commandes, comptabilité)
 - Entretien (ex. nettoyage, réparation)
 - Autre, SVP préciser
- A – 9 : Au cours d'une semaine de travail typique
- Combien d'heures devez-vous travailler normalement – horaire régulier?
 - Combien d'heures supplémentaires, s'il y a lieu, non payées faites-vous à la garderie? (ex. assister aux réunions de parents)
 - Combien d'heures supplémentaires, s'il y a lieu, non payées faites-vous ailleurs qu'à la garderie? (ex. tâches reliées à la garderie et accomplies à la maison)
- A – 10 : Quel était votre poste quand vous avez commencé à travailler dans cette garderie?

Section B : Autre travail rémunéré

- B – 1 : En ce moment, avez-vous un autre emploi rémunéré à part votre emploi à la garderie?

Section C : Vos sentiments à l'égard du domaine de la garde à l'enfance

- C – 5 : Est-ce que vous vous attendez personnellement à de l'avancement dans le domaine des services garde au cours des cinq prochaines années?

C – 9 : Selon vous, lesquels de ces groupes vous respectent, de façon générale, en tant que professionnelle en services de garde?

- Votre propre famille
- Les familles des enfants qui fréquentent votre garderie
- Les autres personnes qui travaillent dans le domaine des services de garde
- Les professionnels d'autres domaines
- Vos amis et amies
- Le public en général
- D'autres groupes, SVP spécifier
- Aucun groupe

C – 10 : Vous attendez-vous à travailler dans le domaine des services de garde dans trois ans d'ici?

C – 11 : Si vous étiez sur le point de choisir votre carrière, est-ce que vous choisiriez à nouveau de travailler en services de garde?

Section D : Vos sentiments à l'égard de votre garderie

D – 1 : Choisir toutes les réponses qui décrivent votre relation avec la personne ou le groupe à qui vous rendez des comptes ou qui ont à vous superviser. Si vous êtes propriétaire de votre garderie, passez à D-2.

La personne ou le groupe de qui je relève

- M'encourage à explorer de nouvelles idées
- Se mêle trop de la gestion quotidienne de la garderie – responsabilité qui devrait me revenir
- Ne comprend pas vraiment que mes priorités sont au niveau des enfants
- Me consulte pour l'élaboration des politiques
- A confiance en mon jugement
- N'est pas à l'écoute lorsque je sollicite un peu de direction
- Est difficile à satisfaire
- M'appuie

D – 2 : Lesquelles de ces réponses : 1) jamais ou pas du tout, 2) rarement ou à un faible degré, 3) à l'occasion, 4) une bonne partie du temps, 5) habituellement ou très fortement, décrivent le mieux ce que vous pensez de votre situation professionnelle la plupart du temps?

- Mon travail est stimulant et rempli de défi
- Je me sens épuisée physiquement à la fin de ma journée de travail
- Mon travail me donne le sentiment d'accomplir quelque chose
- Il y a trop peu de temps pour faire tout ce qu'il y a à faire
- Nous formons une belle équipe de travail mon personnel et moi
- Je me sens vidée sur le plan émotionnel à la fin de ma journée de travail
- J'ai un certain contrôle sur les décisions importantes qui affectent ma garderie ou mon personnel
- À cause des exigences de l'emploi, j'ai du mal à m'accorder du temps de ressourcement
- Je me sens frustrée par ce travail
- Je sens que je peux mettre mes compétences et aptitudes au service de mon travail

D – 3 : Lesquelles de ces réponses : 1) jamais ou pas du tout, 2) rarement ou à un faible degré, 3) à l'occasion, 4) une bonne partie du temps, 5) habituellement ou très fortement, décrivent le mieux ce que vous pensez de votre garderie la plupart du temps?

- Je suis fière de ma garderie
- Je sais que la garderie pourrait offrir de meilleurs services mais je n'y peux rien
- Ma garderie offre aux enfants qui la fréquentent un programme éducatif bien équilibré
- Ma garderie soutient vraiment les familles des enfants qui la fréquentent
- Je ne m'intéresse pas à ce qui arrivera à cette garderie lorsque je partirai
- Ma garderie est réellement un endroit agréable où travailler
- Il n'est pas facile de se sentir engagée à l'endroit de cette garderie

D – 5 : Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure sentez-vous que votre emploi est sûr?

- 1 (pas sûr du tout)
- 2 (pas sûr)
- 3 (quelque peu sûr)
- 4 (plutôt sûr)
- 5 (très sûr)

D – 6 : Pensez-vous encore travailler dans cette garderie dans un an?

Section E : Formation scolaire antérieure

E – 2 : Quel est votre niveau le plus élevé d'éducation formelle reliée directement à la prestation de services de garde, à l'éducation de la petite enfance ou au développement de l'enfant?

- Je n'ai pas d'éducation formelle reliée directement à la prestation de services de garde, à l'éducation de la petite enfance ou au développement de l'enfant.
- Veuillez spécifier le niveau le plus élevé

E – 3 : Détenez-vous un certificat, un diplôme ou un baccalauréat en administration des affaires ou en gestion de programmes éducatifs/services de garde?

- Non
- Oui, lequel?

Section G : Renseignements personnels

G – 2 : Quel âge aviez-vous à votre dernier anniversaire de naissance?

- Moins de 20 ans
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50 ou plus

- G – 3 : Quel est votre état civil?
- Mariée ou habitant avec partenaire
 - Célibataire (comprend séparée, divorcée, veuve)
- G – 4 : Depuis combien de temps habitez-vous dans votre village ou ville?
- Moins d'un an
 - 1 à 2 ans
 - 3 à 5 ans
 - plus de 5 ans

Sondage sur la garderie

Section A : Les enfants qui fréquentent votre garderie

- A – 7 : Combien d'enfants ayant des besoins spéciaux, s'il y a lieu, votre garderie accueille-t-elle présentement? (Notez bien : aux fins de cette question, « besoins spéciaux » désigne des enfants qui ont une incapacité physique ou intellectuelle diagnostiquée par un professionnel de la santé, tel médecin ou orthophoniste. Inclure les enfants qui ont été diagnostiqués fragiles sur le plan physique ou perturbés sur le plan émotionnel).
- A – 8 : Est-ce que votre garderie a dû refuser d'accueillir un enfant ayant des besoins spéciaux au cours des trois dernières années?
- A – 9 : Au cours des trois dernières années, est-ce que votre garderie a offert des formations maison ou engagé une personne pour donner de la formation ou payé une éducatrice pour qu'elle suive une formation ou un atelier sur un des sujets suivants?
- Cours traitant des préjugés ou de la diversité culturelle dans le contexte d'un service de garde
 - S'occuper d'enfants ayant des incapacités physiques ou physiquement fragiles
 - Apprentissage de modes de communication de remplacement (langage des signes)
 - Programmes d'activités pour les enfants ayant des retards sur le plan du développement
 - Gestion des comportements difficiles
 - Aucun de ces cours

Section B : Organisation financière

- B – 1 : Quel est le tarif mensuel par groupe d'âge pour les parents qui paient le plein montant? (La question porte sur les enfants inscrits à temps plein et à temps partiel)
- 0 – 17 mois
 - 18 mois – 3 ans
 - Plus de 3 ans à 5 ans 11 mois
 - Âge scolaire
- B – 2 : Combien d'enfants à la garderie reçoivent une subvention du gouvernement pour payer une partie ou la totalité de leurs frais de garde?

- B – 5 : Environ quels pourcentages des revenus de la garderie proviennent de chacune des sources suivantes?
- Contributions des parents
 - Exonération financière pour les parents à faible revenu
 - Subvention pour augmenter les salaires
 - Subvention pour la formation ou l'embauche de personnel
 - Subvention de fonctionnement /équipement
 - Financement provenant d'entreprises
 - Campagne de financement entreprise par la garderie
 - Autre, SVP préciser
- B – 6 : Quels types de dons en nature recevez-vous (Veuillez les indiquer tous)?
- Loyer subventionné ou gratuit
 - Subventions pour chauffage, éclairage, eau et gaz naturel
 - Subventions pour l'entretien/conciergerie
 - Subventions pour services administratifs, ex. comptabilité
 - Jouets ou équipements
 - Fournitures
 - Nourriture
 - Services conseils du collège, de l'université
 - Autre, SVP préciser
 - Aucun
- B – 7 : Est-ce qu'il y a eu des augmentations ou diminutions significatives dans vos revenus en espèce ou dans les dons en nature au cours des trois dernières années?
- B – 9 : Environ quel pourcentage de votre budget annuel actuel est affecté aux postes suivants. (Veuillez prendre note que le total peut être moins élevé que 100 % étant donné que toutes les catégories de dépenses possibles ne sont pas mentionnées).
- Salaires du personnel. Veuillez vous inclure ainsi que tous les membres du personnel éducateur et de soutien
 - Avantages sociaux. Veuillez vous inclure ainsi que tous les membres du personnel éducateur et de soutien
 - Loyer ou paiement de l'hypothèque
 - Services publics (chauffage, éclairage, eau, gaz naturel)
- Section C : Organisation de la garderie**
- C – 1 : Quelles sont les heures régulières d'ouverture de la garderie? (Veuillez préciser l'horaire pour chaque jour d'ouverture de la garderie, ex. 7 heures à 19 heures et écrire « fermée », ses jours de fermeture).
- C – 3 : Veuillez indiquer le nombre d'employées par poste qui travaillent actuellement à temps plein (trente heures ou plus par semaine) et le nombre qui travaillent à temps partiel (moins de trente heures par semaine) dans les positions suivantes : aides-éducatrices, éducatrices et responsables de groupe.
- C – 4 : Combien de vos éducatrices actuelles ont un contrat à durée limitée plutôt qu'un poste permanent? (Veuillez inscrire un chiffre ou « 0 » vis-à-vis chaque poste. Inclure les éducatrices à temps plein (30 heures ou plus par semaine) et les éducatrices à temps partiel).
- Aides-éducatrices
 - Éducatrices
 - Responsables de groupe

C – 7 : Est-ce que votre garderie a reçu des stagiaires en éducation de la petite enfance ou en technique de services de garde à l'enfance au cours de la dernière année?

- Non
- Oui, combien?

C – 11 : Combien d'éducatrices détiennent au moins un certificat ou diplôme de deux ans en éducation de la petite enfance? (Veuillez inclure les éducatrices à temps plein et à temps partiel).

C – 13 : Est-ce que votre garderie est

- Municipale, c'est-à-dire exploitée par une municipalité?
- Commerciale, c'est-à-dire une entreprise privée?
- Sans but lucratif?

Section D : Changement dans les politiques et pratiques

D – 1 : Indiquer les changements au chapitre de l'organisation de votre garderie au cours des trois dernières années.

- Statut juridique
- Décentralisation ou concentration dans un même édifice
- Groupes d'âges servis
- Clientèles d'âges servies, ex. reçoit moins de poupons
- Volets offerts, ex. offre maintenant le programme *Bon départ*

D – 2 : Indiquer les changements au chapitre de la dotation de personnel dans votre garderie depuis trois ans.

- Recours aux éducatrices à temps partiel
- Recours aux contrats à durée limitée
- Accueil des stagiaires en SÉGE
- Recours au bénévolat (excluant les stagiaires)

Section E : Salaire

E – 1 : Est-ce que le personnel éducateur à temps plein reçoit le même salaire au départ (excluant période de probation) sans égard à la formation ou l'expérience?

E – 8 : Est-ce que vous avez des employées représentées par un syndicat? Si oui, par quel syndicat?

Section F : Roulement du personnel

F – 2 : Combien de membre de votre personnel éducateur ont quitté la garderie au cours des douze derniers mois? (C'est en combinant les réponses de cette question aux réponses de C-3 qu'on a pu établir le taux de roulement de la garderie)

Section G : Avantages sociaux et conditions de travail

G – 1 : Lesquels de ces bénéfices sont offerts au personnel éducateur à temps plein et à temps partiel?

- Pause-santé payée
- Période de repas payée
- Temps de préparation payé
- Compensation pour participation à une réunion du C.A.
- Compensation pour participation à une réunion du personnel en dehors des heures régulières de travail
- Compensation pour participation à une réunion de parents en dehors des heures régulières de travail
- Compensation pour participation à une formation sur place donnée en cours d'emploi
- Compensation pour du travail en heures supplémentaires
- Congé payé pour suivre une formation ou un atelier
- Aide financière pour défrayer coûts d'ateliers, conférences, etc.
- Paiement des frais d'adhésion à association de services de garde
- Indexation annuelle du salaire au coût de la vie
- Augmentations salariales
- Rabais sur frais de garde pour enfants des employées
- Congé de maternité/parental non payé – emploi protégé
- Supplément versé par l'employeur pour congé de maternité/parental
- Conditions de travail (somme des avantages mentionnés précédemment)

G – 2 : Veuillez indiquer si les primes pour chacun des avantages mentionnés sont assumées en entier, partiellement ou ne sont pas payés par la garderie.

- Assurance dentaire
- Assurance-maladie complémentaire
- Programme d'aide aux employés (ex. counseling pour problèmes personnels)
- Invalidité de courte durée (prestations de maladie, accident pour les dix-sept premières semaines)
- Invalidité de longue durée (prestations de maladie, accident après dix-sept semaines)
- Assurance-vie
- Retraite et régime de rentes
- Nombre d'avantages mentionnés dont les primes sont assumées partiellement ou en entier par la garderie

G – 3 : Indiquez tous les éléments de la liste suivante qui s'appliquent à votre garderie.

- description de tâche écrite
- contrat de travail écrit
- échelle de salaire écrite
- manuel des politiques du personnel
- évaluation régulière du personnel (par écrit)
- procédure officielle pour les griefs
- une pièce à l'usage exclusif du personnel
- une salle de toilette à l'usage exclusif du personnel
- un centre de documentation (collection de revues sur la garde à l'enfance et ouvrages de consultation pour le personnel)
- aucune de ces réponses
- total des éléments qui sont offerts

Liste des prédicteurs potentiels dont la corrélation avec l'intention des éducatrices prises individuellement de quitter (1) le domaine des services de garde d'ici trois ans ou (2) leur garderie dans l'année s'établit à 0,1 ou plus.

| Questionnaire destiné aux éducatrices | Vous attendez-vous à travailler dans le domaine des services de garde dans trois ans d'ici? | Pensez-vous que vous travaillerez encore dans cette garderie dans un an? |
|---|---|--|
| A-12 : Temps travaillé dans cette garderie | 0,104 | 0,207 |
| A-13 : Temps poste actuel | | 0,175 |
| A – 15 : Temps travaillé dans le domaine des services de garde | 0,112 | 0,180 |
| A – 16 : Nombre de garderies pour qui elle a travaillé au cours des 5 dernières années | | -0,104 |
| B – 1 à 4 : Salaire horaire brut avant impôt | 0,129 | 0,120 |
| B – 8 : Même salaire depuis deux ans | | -0,106 |
| C – 1 : En ce moment, avez-vous un autre emploi rémunéré à part votre travail à la garderie? | | -0,102 |
| D – 5 : Croyez-vous que vous serez promue au sein de cette garderie? | 0,121 | 0,102 |
| D – 6 : Croyez-vous que vous pourriez faire plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux si vous changiez de garderie? | | -0,158 |
| D – 7 : Croyez-vous qu'il faudrait que vous quittiez le domaine des services de garde pour faire plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux? | -0,219 | |
| D – 9 : Selon vous, lesquels de ces groupes vous respectent de façon générale en tant que professionnelle en services de garde? | | |
| • Propre famille | 0,133 | |
| • Autres personnes qui travaillent dans le domaine | 0,104 | |
| • Amis | 0,107 | |
| • Aucun groupe | -0,120 | |
| Somme du nombre de groupes qui sont perçus par les éducatrices comme les respectant en tant que professionnelles de la petite enfance | 0,150 | 0,114 |
| D – 11 : Si vous étiez sur le point de choisir votre carrière, est-ce que vous choisiriez de travailler en services de garde? | 0,271 | 0,127 |
| E – 1 : Indiquez toutes les affirmations qui expriment ce que vous pensez de votre relation avec la plupart de vos collègues de travail, la plupart du temps. | | |
| • Mes collègues m'appuient et m'encouragent | 0,118 | 0,188 |
| • J'apprécie le contact avec mes collègues | | 0,117 |
| • Mes collègues ne sont pas très serviables | | -0,104 |
| • Mes collègues partagent idées et ressources | | 0,101 |
| • Score total de satisfaction à l'égard des collègues (total des réponses positives) | 0,127 | 0,155 |

| Questionnaire destiné aux éducatrices | Vous attendez-vous à travailler dans le domaine des services de garde dans trois ans d'ici? | Pensez-vous que vous travaillerez encore dans cette garderie dans un an? |
|--|---|--|
| <p>E – 2 : Indiquez toutes les affirmations qui décrivent votre relation avec la personne qui vous supervise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • M'encourage à explorer de nouvelles idées • M'appuie et me fait des remarques utiles • Me fait sentir incompétente • A confiance en mon jugement • N'est pas disponible • Comprend les difficultés de concilier travail et famille • Est difficile à satisfaire <p>Score total de satisfaction à l'égard de la directrice (total des réponses positives)</p> | <p>0,112 0,112 -0,122 0,109 0,100 -0,128 0,156</p> | <p>0,144 0,173 -0,177 0,136 -0,103 0,143 -0,163 0,221</p> |
| <p>E – 3 : Indiquez toutes les affirmations qui expriment ce que vous pensez de votre milieu de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • La garderie est un bel endroit éclairé où il fait bon travailler • Je sais toujours où se trouvent les choses dont j'ai besoin • Il faudrait du matériel et de l'équipement nouveaux pour bien m'acquitter de ma tâche • C'est trop bruyant <p>Score total de satisfaction à l'égard du milieu de travail (total des réponses positives)</p> | <p>0,117 -0,116 0,143</p> | <p>0,152 0,141 -0,107 0,176</p> |
| <p>E – 4 : Indiquez toutes les affirmation qui expriment ce que vous pensez de votre paie, vos avantages sociaux et vos possibilités de promotion.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ma paie est équitable étant donné ma formation et mes compétences • J'ai assez de vacances • Mes avantages sociaux ne sont pas satisfaisants • Je ne progresse pas aussi rapidement que je le souhaiterais <p>Score total du salaire, des avantages sociaux et des possibilités de promotion (total des réponses positives).</p> | <p>0,109 0,169</p> | <p>0,133 0,138 -0,124 -0,144 0,212</p> |

| Questionnaire destiné aux éducatrices | Vous attendez-vous à travailler dans le domaine des services de garde dans trois ans d'ici? | Pensez-vous que vous travaillerez encore dans cette garderie dans un an? |
|--|--|--|
| <p>E – 5 : Sur une échelle de 1 à 5, lesquels de ces énoncés décrivent le mieux vos sentiments à l'égard de votre situation professionnelle la plupart du temps?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mon travail est stimulant et rempli de défi • Je me sens épuisée physiquement à la fin de ma journée de travail • Mon travail me donne le sentiment d'accomplir quelque chose • Je me sens épuisée sur le plan émotionnel à la fin de ma journée de travail • Les politiques et les procédures de la garderie sont clairement définies • Je me sens frustrée par ce travail • Je contrôle assez bien les facteurs qui jouent sur ma satisfaction à l'égard de mon travail • Je sens que je me sers de mes compétences et aptitudes dans mon travail • Je suis fière de ma garderie • Je sais que la garderie devrait offrir de meilleurs services mais je n'y peux rien • Ma garderie offre un programme d'activités bien adaptées aux enfants qui la fréquentent • Ma garderie soutient véritablement les familles des enfants qui la fréquentent | <p>0,198 -0,151 0,266 -0,185 0,136 -0,300 0,210 0,246 0,235 -0,149 0,146 0,121</p> | <p>0,153 -0,122 0,210 -0,170 0,173 -0,307 0,231 0,251 0,285 -0,218 0,198 0,164</p> |
| <p>E – 6 : Indiquez toutes les affirmations qui s'appliquent à la façon dont les décisions sont prises dans votre garderie la plupart du temps.</p> <ul style="list-style-type: none"> • On encourage les personnes à s'assumer et à prendre leurs propres décisions • La directrice aime prendre toutes les décisions • Les gens ne se sentent pas libres d'exprimer leur point de vue • Tout le monde contribue au contenu des rencontres du personnel • Les gens apportent leurs commentaires mais les décisions sont déjà prises • Les éducatrices sont rarement consultées • La directrice tient compte de l'opinion de tout le monde dans les décisions importantes | <p>0,120 0,105</p> | <p>0,110 -0,115 -0,143 0,129 -0,113 -0,119 0,156</p> |
| <p>E – 7 et 8 : Différences entre la perception actuelle de l'influence exercée sur les décisions organisationnelles et la perception souhaitée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Placer les commandes de matériel et de fournitures • Fixer les objectifs du programme • Élaboration/modification des politiques internes • Influencer le processus par lequel les politiques sont élaborées ou adoptées | <p>0,136</p> | <p>0,143 0,112 0,140</p> |

| Questionnaire destiné aux éducatrices | Vous attendez-vous à travailler dans le domaine des services de garde dans trois ans d'ici? | Pensez-vous que vous travaillerez encore dans cette garderie dans un an? |
|---|---|--|
| E – 9 : Sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure sentez-vous que votre emploi est sûr? | 0,116 | 0,291 |
| H – 2 : Quel âge aviez-vous à votre dernier anniversaire de naissance? | 0,122 | 0,185 |
| H – 3 : Quel est votre état civil? Mariée ou habitant avec partenaire? Célibataire (comprend séparée, divorcée, veuve)? | | -0,100 |

| Sondage sur la garderie | Vous attendez-vous à travailler dans le domaine des services de garde dans trois ans d'ici? | Pensez-vous que vous travaillerez encore dans cette garderie dans un an? |
|--|---|--|
| C – 13 : Statut juridique de la garderie | | 0,101 |
| F – 2 et 3 : Taux de roulement du personnel éducateur au cours des 12 derniers mois | | -0,134 |
| G – 1 : Quels avantages sont offerts aux éducatrices à temps plein et à temps partiel? • Jours de maladie payés (dans ce cas, la variable est le nombre de jours au-dessus de la moyenne) | | 0,107 |
| Total du nombre d'avantages mentionnés | | 0,109 |
| H – 1 : rétention des éducatrices permanentes qualifiées au cours des douze derniers mois a été un problème majeur | -0,129 | -0,129 |

Note : Le taux de signification de toutes les corrélations mentionnées s'établit à 0,01

Liste des prédicteurs potentiels dont la corrélation avec l'intention des éducatrices prises en tant que groupe de quitter (1) le domaine des services de garde d'ici trois ans ou (2) leur garderie dans l'année s'établit 0,1 ou plus

| Questionnaire destiné aux éducatrices | Vous attendez-vous à travailler dans le domaine des services de garde dans trois ans d'ici? | Pensez-vous que vous travaillerez encore dans cette garderie dans un an? |
|---|---|--|
| A – 12 : Temps travaillé dans cette garderie | -0,157 | -0,263 |
| A – 13 : Temps poste actuel | -0,134 | -0,240 |
| A – 15 : Temps travaillé dans le domaine des services de garde | | |
| • Moins d'un an | | 0,112 |
| • Un an à trois ans | | 0,150 |
| • Plus de dix ans jusqu'à quinze ans | | -0,177 |
| • Plus de dix ans | -0,143 | -0,226 |
| • Plus de quinze ans | -0,155 | -0,133 |
| A – 16 : Nombre de garderies pour qui elle a travaillé au cours des 5 dernières années | | 0,101 |
| B – 1 à 4 : Salaire horaire brut avant impôt | -0,141 | -0,157 |
| B – 9 : Sommes des éléments offerts, ex. description de tâche écrite, manuel à l'intention du personnel, évaluation de rendement régulière, pièce réservée au personnel | | -0,138 |
| D – 3 : Avez-vous déjà démissionné d'un poste en services de garde | 0,128 | |
| D – 5 : Croyez-vous que vous serez promue au sein de cette garderie? | -0,114 | |
| D – 6 Croyez-vous que vous pourriez faire plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux si vous changiez de garderie? | | 0,178 |
| D – 7 : Croyez-vous qu'il faudrait que vous quittiez le domaine des services de garde pour faire plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux? | 0,251 | 0,105 |
| D – 9 : Somme des groupes perçus par les éducatrices comme les respectant de façon générale en tant que professionnelle en services de garde | -0,248 | -0,196 |
| D – 11 : Si vous étiez sur le point de choisir votre carrière, est-ce que vous choisiriez de travailler en services de garde? | 0,444 | 0,185 |
| E – 1 : Score total de satisfaction à l'égard des collègues | -0,176 | -0,172 |
| E – 2 : Score total de satisfaction à l'égard de la directrice | -0,166 | -0,261 |
| E – 3 : Score total de satisfaction à l'égard du milieu de travail | -0,163 | -0,206 |
| E – 4 : Score total de satisfaction à l'égard du salaire, des avantages sociaux et des possibilités de promotion | -0,185 | -0,231 |

| Questionnaire destiné aux éducatrices | Vous attendez-vous à travailler dans le domaine des services de garde dans trois ans d'ici? | Pensez-vous que vous travaillerez encore dans cette garderie dans un an? |
|--|---|---|
| <p>E – 5 : Lesquels de ces énoncés décrivent le mieux vos sentiments à l'égard de votre situation professionnelle la plupart du temps?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mon travail est stimulant et rempli de défi • Je me sens épuisée physiquement à la fin de ma journée de travail • Mon travail me donne le sentiment d'accomplir quelque chose • Je me sens épuisée sur le plan émotionnel à la fin de ma journée de travail • Les politiques et les procédures de la garderie sont clairement définies • Je me sens frustrée par ce travail • Je contrôle assez bien les facteurs qui jouent sur ma satisfaction à l'égard de mon travail • Je sens que je me sers de mes compétences et aptitudes dans mon travail • Je suis fière de ma garderie • Je sais que la garderie devrait offrir de meilleurs services mais je n'y peux rien • Ma garderie offre un programme d'activités bien adaptées aux enfants qui la fréquentent • Ma garderie soutient véritablement les familles des enfants qui la fréquentent | <p style="text-align: center;">-0,222 0,177 -0,266 0,159 -0,160 0,303 -0,193 -0,256 -0,252 0,161 -0,183 -0,158</p> | <p style="text-align: center;">-0,155 0,134 -0,297 0,181 -0,211 0,374 -0,272 -0,300 -0,307 0,312 -0,264 -0,182</p> |
| <p>E – 6 : Indiquez toutes les affirmations qui s'appliquent à la façon dont les décisions sont prises dans votre garderie la plupart du temps.</p> <ul style="list-style-type: none"> • On encourage les personnes à s'assumer et à prendre leurs propres décisions • La directrice aime prendre la plupart des décisions • Les gens ne se sentent pas libres d'exprimer leur point de vue • Tout le monde contribue au contenu des rencontres du personnel • Les gens apportent leurs commentaires mais les décisions sont déjà prises • Les éducatrices prennent des décisions relativement aux questions qui les concernent directement • Les éducatrices sont rarement consultées • La directrice tient compte de l'opinion de tout le monde dans les décisions importantes | <p style="text-align: center;">-0,106 0,101 -0,137</p> | <p style="text-align: center;">-0,153 0,197 0,189 -0,159 0,137 -0,140 0,172 -0,182</p> |

| Questionnaire destiné aux éducatrices | Vous attendez-vous à travailler dans le domaine des services de garde dans trois ans d'ici? | Pensez-vous que vous travaillerez encore dans cette garderie dans un an? |
|---|--|---|
| E – 9 : Dans quelle mesure sentez-vous que votre emploi est sûr? | | |
| • Pas sûr du tout | 0,144 | 0,266 |
| • Pas sûr | | 0,177 |
| • Combinaison des réponses pas sûr du tout et pas sûr | 0,131 | 0,305 |
| G – 1 : Avez-vous participé au cours des douze derniers mois à du perfectionnement professionnel? | -0,100 | -0,120 |
| H – 2 : Quel âge aviez-vous à votre dernier anniversaire de naissance? | | 0,204 |
| H – 3 : Quel est votre état civil? Mariée ou habitant avec partenaire? Célibataire (comprend séparée, divorcée, veuve)? | | 0,141 |

| Sondage sur la garderie | Vous attendez-vous à travailler dans le domaine des services de garde dans trois ans d'ici? | Pensez-vous que vous travaillerez encore dans cette garderie dans un an? |
|--|--|---|
| A – 7 : Nombre d'enfants ayant des besoins spéciaux inscrits à la garderie | | -0,100 |
| A – 9 : Au cours des trois dernières années, la garderie n'a pas offert de formations maisons ou engagé une personne pour donner de la formation ou payé une éducatrice pour qu'elle suive une formation ou un atelier sur la discrimination, les soins dispensés aux enfants ayant des besoins particuliers ou l'intervention auprès d'enfants ayant des comportements difficiles | 0,106 | |
| B – 6 : La garderie ne reçoit pas de dons en nature, ex. exemption de loyer | | -0,100 |
| B – 9 : Pourcentage du budget annuel de la garderie consacré aux salaires et avantages sociaux des éducatrices | | -0,123 |
| C – 11 : Proportion d'éducatrices détentrices au minimum d'un diplôme de deux ans en SÉGE | -0,126 | -0,129 |
| C – 13 : Statut juridique de la garderie | 0,218 | 0,176 |
| G – 1 : Nombre total d'avantages sociaux offerts, ex. pause-santé payée, temps de préparation payé, temps supplémentaire payé. | | -0,162 |

| Questionnaire destiné à la directrice | Vous attendez-vous à travailler dans le domaine des services de garde dans trois ans d'ici? | Pensez-vous que vous travaillerez encore dans cette garderie dans un an? |
|--|---|--|
| A – 1 : Directrice travaille directement auprès des enfants | | 0,105 |
| A – 3 : Temps travaillé à la garderie | | -0,115 |
| A – 8 : Au cours d'un mois de travail typique, temps consacré à : | | |
| • Travail auprès des enfants | | 0,121 |
| • Interactions avec les parents | | 0,136 |
| • Entretien, ex. ménage et réparation | | 0,121 |
| A – 9 : Combien d'heures supplémentaires non payées faites-vous à la garderie au cours d'une semaine de travail typique? | | 0,114 |
| C – 11 : Si vous étiez sur le point de choisir votre carrière, choisiriez-vous à nouveau de travailler en services de garde? | | -0,139 |
| D – 1 : Score total de satisfaction de la directrice | -0,113 | -0,172 |
| D – 2 : Lesquels des énoncés suivants reflètent le mieux vos sentiments à l'égard de votre travail la plupart du temps : | | |
| • Mon travail est stimulant et rempli de défi | | -0,119 |
| • Nous formons une belle équipe de travail mon personnel et moi | -0,105 | |
| • J'ai un certain contrôle sur les décisions importantes qui regardent ma garderie et mon personnel | | -0,125 |
| • À cause des exigences de l'emploi, j'ai de la difficulté à m'accorder du temps de ressourcement | 0,100 | |
| • Je me sens frustrée par ce travail | 0,147 | 0,157 |
| • Je sens que je me sers de mes compétences et aptitudes dans mon travail | -0,103 | -0,144 |
| D – 3 : Lesquels des énoncés suivants reflètent le mieux vos sentiments à l'égard de votre travail la plupart du temps : | | |
| • Je sais que la garderie pourrait offrir de meilleurs services mais je n'y peux rien | 0,119 | 0,112 |
| • Ma garderie est réellement un endroit agréable où travailler | -0,122 | -0,162 |
| • Il n'est pas facile de se sentir engagée face à cette garderie | | 0,104 |
| D – 6 : Pensez-vous travailler dans cette garderie dans un an d'ici? | -0,159 | -0,141 |

Note : Le taux de signification de toutes les corrélations mentionnées s'établit à 0,01

Liste des prédicteurs potentiels dont la corrélation avec (1) le taux de roulement de la garderie, (2) une garderie pour qui la rétention d'éducatrices permanentes qualifiées est un problème majeur et (3) une garderie pour qui le recrutement d'éducatrices permanentes qualifiées est un problème majeur s'établit à 0,1 et plus

| Questionnaire destiné aux éducatrices | Roulement | Recrutement de personnel éducateur permanent qualifié est un problème majeur | Rétention de personnel éducateur permanent qualifié est un problème majeur |
|---|-----------|--|--|
| A – 12 : Temps travaillé dans cette garderie | -0,321 | -0,226 | -0,321 |
| A – 13 : Temps poste actuel | -0,298 | -0,253 | -0,295 |
| A – 15 : Temps travaillé dans le domaine des services de garde | | | |
| • Moins d'un an | 0,190 | 0,194 | 0,224 |
| • Un an à trois ans | 0,119 | 0,148 | 0,186 |
| • Moins de trois ans | 0,207 | 0,234 | 0,283 |
| • Plus de dix ans jusqu'à quinze ans | -0,115 | | -0,154 |
| • Plus de dix ans | -0,203 | -0,149 | -0,218 |
| • Plus de quinze ans | -0,171 | -0,123 | -0,150 |
| A – 16 : Nombre de garderies pour qui elle a travaillé au cours des 5 dernières années | 0,141 | | |
| B – 1 à 4 : Salaire horaire brut avant impôt | -0,248 | -0,336 | -0,321 |
| B – 9 : Sommes des éléments offerts, ex. description de tâche écrite, manuel à l'intention du personnel, évaluation de rendement régulière, pièce réservée au personnel | -0,170 | -0,178 | -0,231 |
| D – 3 : Avez-vous déjà démissionné d'un poste en services de garde | 0,119 | | |
| D – 5 : Croyez-vous que vous serez promue au sein de cette garderie? | 0,128 | | |
| D – 6 : Croyez-vous que vous pourriez faire plus d'argent ou avoir un poste plus prestigieux si vous changiez de garderie? | 0,125 | | |
| D – 9 : Somme des groupes perçus par les éducatrices comme les respectant de façon générale en tant que professionnelle en services de garde | | | -0,102 |
| E – 3 : Score total de satisfaction à l'égard du milieu de travail | | | -0,151 |
| E – 4 : Score total de satisfaction à l'égard du salaire, des avantages sociaux et des possibilités de promotion | -0,155 | | -0,142 |

| Questionnaire destiné aux éducatrices | Roulement | Recrutement de personnel éducateur permanent qualifié est un problème majeur | Rétention de personnel éducateur permanent qualifié est un problème majeur |
|--|---|--|--|
| <p>E – 5 : Lesquels de ces énoncés décrivent le mieux vos sentiments à l'égard de votre situation professionnelle la plupart du temps?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mon travail est stimulant et rempli de défi • Mon travail me donne le sentiment d'accomplir quelque chose • J'ai un impact positif sur la vie des enfants • Les politiques et les procédures de la garderie sont clairement définies • Je me sens frustrée par ce travail • Je sens que je me sers de mes compétences et aptitudes dans mon travail • Je suis fière de ma garderie • Je sais que la garderie devrait offrir de meilleurs services mais je n'y peux rien • Ma garderie offre un programme d'activités bien adaptées aux enfants qui la fréquentent • Ma garderie soutient véritablement les familles des enfants qui la fréquentent | <p>-0,126 -0,125 -0,139 -0,172 -0,160 0,108 -0,171 -0,116</p> | <p>-0,157 -0,112 -0,144 -0,124 -0,171 -0,139</p> | <p>-0,174 -0,190 -0,127 -0,109 0,110 -0,202 -0,216 0,161 -0,217 -0,112</p> |
| <p>E – 9 : Dans quelle mesure sentez-vous que votre emploi est sûr?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas sûr • Combinaison des réponses « pas sûr du tout » et « pas sûr » | <p>0,128 0,152</p> | | |
| <p>F – 2 : Quel est votre niveau le plus élevé de scolarité officielle reliée directement à la prestation en services de garde, au développement de l'enfant ou à l'éducation de la petite enfance? (SVP ne pas inclure le certificat de premiers soins et RCR)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aucun • Un cours reconnu par le gouvernement provincial de moins d'un an | <p>0,210</p> | <p>0,158 0,229</p> | <p>0,128 0,221</p> |
| <p>F – 3 : Êtes-vous actuellement inscrite à un programme d'éducation officiel?</p> | <p>0,125</p> | | |
| <p>G – 1 : Avez-vous participé au cours des douze derniers mois à du perfectionnement professionnel?</p> | <p>-0,166</p> | <p>-0,107</p> | <p>-0,164</p> |
| <p>H – 2 : Quel âge aviez-vous à votre dernier anniversaire de naissance?</p> | <p>0,204</p> | <p>0,213</p> | <p>0,239</p> |
| <p>H – 4 : Depuis combien de temps habitez-vous dans votre village ou ville?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moins d'un an • 1 à 2 ans • Moins de deux ans (combinaison des deux réponses précédentes) | <p>0,170 0,131</p> | <p>0,183 0,153</p> | <p>0,148 0,106 0,173</p> |

| Sondage sur la garderie | Roulement | Recrutement de personnel éducateur permanent qualifié est un problème majeur | Rétention de personnel éducateur permanent qualifié est un problème majeur |
|--|------------------|---|---|
| A – 9, sous-section 9 : La garderie n’a pas offert de formations maisons, engagé une personne pour donner de la formation ou payé une éducatrice pour qu’elle suive une formation ou un atelier relié à la diversité ou besoins spéciaux | 0,114 | 0,121 | 0,121 |
| B – 1 : Tarif temps plein demandé pour enfants âgés de 3 ans à 5 ans et 11 mois | | -0,180 | -0,137 |
| B – 2 : Pourcentage du budget annuel de la garderie alloué aux salaires et avantages sociaux des éducatrices | -0,122 | -0,135 | -0,166 |
| C – 1 : Garderie a des heures d’ouverture prolongées et/ou est ouverte les fins de semaine | 0,134 | 0,131 | 0,112 |
| C – 7 : Garderie a reçu des stagiaires en SÉGE l’année dernière | -0,123 | -0,142 | -0,131 |
| C – 11 : Proportion d’éducatrices détentrices au minimum d’un diplôme de deux ans en SÉGE | -0,151 | -0,311 | -0,268 |
| C – 13 : Statut juridique de la garderie | -0,147 | | |
| E – 1 : Est-ce que le personnel éducateur à temps plein reçoit le même salaire au départ sans égard à la formation et à l’expérience? | | -0,151 | -0,138 |
| E – 8 : Est-ce que éducatrices sont syndiquées? | | -0,147 | -0,102 |
| G – 1 : Nombre total d’avantages sociaux offerts, ex. pause-santé payée, temps de préparation payé, temps supplémentaire payé. | -0,185 | -0,151 | -0,191 |
| G – 2 : Nombre total d’avantages sociaux offerts, ex. assurance-santé complémentaire, dont les primes sont assumées en partie ou en entier par la garderie | -0,173 | -0,126 | -0,154 |
| G – 3 : Nombre total d’autres avantages sociaux offerts, ex. description de tâches écrite, manuel à l’intention du personnel | -0,118 | -0,101 | -0,152 |

| Questionnaire destiné à la directrice | Roulement | Recrutement de personnel éducateur permanent qualifié est un problème majeur | Rétention de personnel éducateur permanent qualifié est un problème majeur |
|--|------------------|---|---|
| A – 1 : Directrice travaille directement auprès des enfants | | | 0,114 |
| A – 3 : Temps travaillé à la garderie | -0,176 | -0,125 | -0,158 |
| A – 4 : Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel à la garderie? | -0,145 | | |
| A – 7 : Nombre total d’années à travailler dans le domaine | -0,135 | -0,112 | -0,121 |
| C – 9 : Somme des groupes perçus par les éducatrices comme les respectant de façon générale en tant que professionnelle en services de garde | | -0,126 | |
| C – 10 : Vous attendez-vous à travailler dans le domaine dans trois ans d’ici? | -0,100 | | |
| C – 11 : Si vous étiez sur le point de choisir votre carrière, choisiriez-vous à nouveau de travailler en services de garde? | | -0,104 | |

| Questionnaire destiné à la directrice | Roulement | Recrutement de personnel éducateur permanent qualifié est un problème majeur | Rétention de personnel éducateur permanent qualifié est un problème majeur |
|---|-----------|--|--|
| D – 1 : Score total de satisfaction de la directrice | -0,146 | -0,137 | -0,178 |
| D – 2 : Sur une échelle de 1 à 5, lesquels des énoncés suivants reflètent le mieux vos sentiments à l'égard de votre travail la plupart du temps : | | | |
| • Je me sens épuisée physiquement à la fin de ma journée de travail | | 0,156 | 0,183 |
| • Mon travail me donne le sentiment d'accomplir quelque chose | | -0,159 | -0,152 |
| • Il y a trop peu de temps pour faire tout ce qu'il y a à faire | | 0,180 | |
| • Nous formons une belle équipe de travail mon personnel et moi | | -0,177 | -0,156 |
| • Je me sens vidée au plan émotionnel à la fin de ma journée de travail | | 0,151 | 0,153 |
| • J'ai un certain contrôle sur les décisions importantes qui regardent ma garderie et mon personnel | -0,125 | | -0,153 |
| • À cause des exigences de l'emploi, j'ai de la difficulté à m'accorder du temps de ressourcement | | 0,215 | 0,168 |
| • Je me sens frustrée par ce travail | 0,105 | 0,195 | 0,206 |
| • Je sens que je me sers de mes compétences et aptitudes dans mon travail | -0,126 | -0,124 | -0,113 |
| D – 3 : Sur une échelle de 1 à 5, lesquels des énoncés suivants reflètent le mieux vos sentiments à l'égard de votre garderie la plupart du temps : | | | |
| • Je suis fière de ma garderie | | -0,139 | -0,150 |
| • Je sais que la garderie pourrait offrir de meilleurs services mais je n'y peux rien | 0,139 | 0,171 | 0,261 |
| • Ma garderie offre aux enfants qui la fréquentent un programme éducatif bien équilibré | -0,112 | -0,164 | -0,121 |
| • Ma garderie soutient vraiment les familles des enfants qui la fréquentent | | -0,154 | -0,104 |
| • Je ne m'intéresse pas à ce qui arrivera à cette garderie lorsque je partirai | | 0,132 | 0,177 |
| • Ma garderie est réellement un endroit agréable où travailler | | -0,156 | -0,154 |
| • Il n'est pas facile de se sentir engagée face à cette garderie | | 0,145 | 0,218 |
| D – 6 : Pensez-vous travailler dans cette garderie dans un an d'ici? | -0,174 | | -0,139 |
| G – 2 : Âge au dernier anniversaire | -0,101 | -0,114 | |
| G – 4 : Temps vécu dans ville ou village actuels | -0,113 | | |

Note : Le taux de signification de toutes les corrélations mentionnées s'établit à 0,01

BIBLIOGRAPHIE

Beach, J., Bertrand, J., et Cleveland, G. (1998). *Le secteur de la garde à l'enfance: De la reconnaissance à la rémunération de sa main-d'œuvre – Au-delà de l'amour des enfants. Une étude sur les ressources humaines en garde à l'enfance*. Ottawa : Comité de direction de l'étude sur le secteur de la garde à l'enfance, Fédération canadienne des services de garde à l'enfance.

Bloom, P.J. (1992). The Child Care Director: A Critical Component of Program Quality. *Educational Horizons*, printemps, 138 – 145.

Boyd, B., et Paisley, B.K.. (1989). Role Stress as a Contributor to Burnout in Child Care Professionals. *Child and Youth Care Quarterly*, 18(4), 243-258.

Deery-Schmitt, D.M., et Todd, C.M. (1995). A Conceptual Model for Studying Turnover Among Family Child Care Providers. (1995). *Early Childhood Research Quarterly*, 10, 121-143.

Doherty, G. (1999). Éléments de qualité. *Échanges sur la recherche au Canada*, 1, 5 – 56.

Doherty, G. (2000). Le mentorat comme stratégie pour promouvoir la qualité en services de garde. *Échanges sur la recherche au Canada*, 4, 25-34.

Doherty, G., Friendly, M. et Forer, B. (2002). *Child Care By Default or Design? An Exploration of Differences Between Non-Profit and For-Profit Canadian Child Care Centres Using the You Bet I Care! Data Sets*. Toronto: Child Care Resource and Research Unit, Université de Toronto. (Résumé en français: *Par défaut ou à dessein: La problématique liée au statut des services de garde à l'enfance au Canada*)

Doherty, G., et Forer, B. (2002). *Syndicalisation et qualité des services éducatifs et de garde à l'enfance*. Document rédigé pour le compte du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP).

Doherty, G., Lero, D.S., Goelman, H., LaGrange, A., et Tougas, J. (2000). *Oui, ça me touche! Une étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie*. Guelph, Ontario: Centre for Families, Work and Well-Being, Université de Guelph.

Fédération canadienne des services de garde à l'enfance. (2003). *Formation en vue de la prestation de soins et de services éducatifs de qualité dans le domaine du développement de la petite enfance au Canada : accessibilité, transférabilité et avancement de carrière*. Rapport du symposium national: auteur.

Fédération canadienne des services de garde à l'enfance et Association canadienne pour la promotion des services de garde à l'enfance(1992). *Garde à l'enfance: Étude sur la rémunération et les conditions de travail dans le domaine de la garde à l'enfance au Canada*. Ottawa: Fédération canadienne des services de garde à l'enfance.

Ferguson, E.E. (2002). Attracting and Keeping Qualified Early Childhood Centre Staff. In E.E. Ferguson, (éd.). *Reflecting on Attracting and Keeping Qualified Staff in Child Care*. Halifax, NS: Child Care Connection Nova Scotia.

Ferguson, E., Ferguson, T., Singleton, C., et Soave, A. (1999). *The Partners in Practice Mentoring Model: Reflection, Caring and Sharing*. Halifax: Partners in Practice.

Fleischer, B. (1985). Identification of Strategies to Reduce Turnover Among Child Care Workers. *Child Care Quarterly*, 14, 130-139.

Goelman, H. et Guo, H. (1998). What We Know and Don't Know About Burnout Among Early Childhood Providers. *Child & Youth Care Forum*, 27(3), 175-199.

Helburn, S.W., éd., (1995). *Cost, Quality and Child Outcomes in Child Care Centers*. Denver, Colorado: University of Denver, Department of Economics, Center for Research and Social Policy.

Iverson, R.D., Olekains, M., et Erwin, P.J. (1998). Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and its Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 1.-23.

Jackson, S.E., Schwab, R.L., et Schuler, R.S. (1986). Towards an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.

- Jorde-Bloom, P. (1988). *A Great Place to Work: Improving Conditions for Staff in Young Children's Programs*. Washington, DC: National Association for the Education of Young Children.
- Jorde-Bloom, P. (1989). *Avoiding Burnout: Strategies for Managing Time, Space and People in Early Childhood Education*. Wheeling, Illinois: New Horizons.
- Jorde-Bloom, P. (1995). The Quality of Work Life in Early Childhood Programs: Does Accreditation Make a Difference? In S. Bredekamp et B.A. Willer (éd.) *NAEYC Accreditation: A Decade of Learning and the Years Ahead*. Washington, DC: National Association for the Education of Young Children, 13-24).
- Jorde-Bloom, P., et Sheerer, M. (1992). Changing Organizations by Changing Individuals: A Model of Leadership Training. *The Urban Review*, 24, 263-286.
- Kontos, S. et Fiene, R. (1987). Quality, Compliance with Regulations and Children's Development: The Pennsylvania Study. In D. Phillips, éd., *Quality in Child Care: What Does the Research Tell Us?* Washington, DC: National Association for the Education of Young Children, 57-79.
- Kontos, S. et Stremmel, A.J. (1988). Caregivers' Perceptions of Working Conditions in a Child Care Environment. *Early Childhood Research Quarterly*, 3, 77-90.
- Manlove, E.E. (1993). Multiple Correlates of Burnout in Child Care Workers. *Early Childhood Research Quarterly*, 8, 499-518.
- Manlove, E.E. (1994). Conflict and Ambiguity Over Work Roles: The Impact on Child Care Worker Burnout. *Early Education and Development*, 5(1), 41-45.
- Manlove, E.E., et Guzell, J. R. (1997). Intention to Leave, Anticipated Reasons for Leaving, and 12-Month Turnover of Child Care Center Staff. *Early Childhood Research Quarterly*, 12, 145-167.
- Marshall, S.J. (2000). *Deconstructing Child Care: Understanding the Factors Impacting Upon Staff Turnover in Child Care Centres*. Thèse en voie d'être achevée pour satisfaire aux exigences de l'obtention d'une maîtrise ès sciences. Guelph, Ontario: Faculty of Graduate Studies, Université de Guelph. Disponible par l'entremise de UMI Dissertation Services.
- Maslach, C., et Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *J of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., et Jackson, S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: Manual* (2^e édition). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., et Pines, A. (1977). The Burn-Out Syndrome in the Day Care Setting. *Child Care Quarterly*, 6(2), 100-112.
- Morris, J. (2003). Ensuring the Quality of Distance Education in the Delivery of Programs for Early Childhood Care and Education. *Research Connection Canada*, 10, 111-148.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) (2001). *Petite enfance et grands défis: Éducation et structures d'accueil*. Paris: auteur.
- Pence, A.R., et Goelman, H. (1987). Who Cares for the Child in Day Care? An Examination of Caregivers from Three Types of Care. *Early Childhood Research Quarterly*, 2, 315-334.
- Pettygrove, W., Whitebook, M., et Weir, M. (1984). Beyond Babysitting: Changing the Treatment and Image of Child Caregivers. *Young Children*, July, 14-21.
- Phillips, D., Howes, C., et Whitebook, M. (1991). Child Care as an Adult Work Environment. *Journal of Social Issues*, 47(2), 49-70.
- Pines, A.M. (1982). Changing Organizations: Is a Work Environment Without Burnout an Impossible Goal? In W. Stewart Paine (éd.), *Job Stress and Burnout: Research, Theory and Intervention Perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 189-211.

- Pines, A.M., et Maslach, C. (1978). Characteristics of Staff Burnout in Mental Health Settings. *Hospital and Community Psychiatry*, 29, 233-237.
- Powell, D.R. et Stremmel, A.J. (1989). The Relation of Early Childhood Training and Experience to the Professional Development of Child Care Workers. *Early Childhood Research Quarterly*, 4, 339-355.
- Seiderman, S. (1978). Combating staff burn-out. *Day Care and Early Education*, été, 6-10.
- Statistique Canada. (2003). *Femmes au Canada: Une mise à jour du chapitre sur le travail*. En ligne à : www.statscan.ca.
- Stremmel, A.J., Benson, M.J., et Powell, D.R. (1993). Communication, Satisfaction, and Emotional Exhaustion Among Child Care Center Staff: Directors, Teachers, and Assistant Teachers. *Early Childhood Research Quarterly*, 8, 221-233.
- Thomas, D. R., et Zumbo, B. D. (1996). Using a measure of variable importance to investigate the standardization of discriminant coefficients. *Journal of Educational & Behavioral Statistics*, 21, 110-130.
- Thomas, D. R., Hughes, E., et Zumbo, B. D. (1998). On variable importance in linear regression. *Social Indicators Research: An International and Interdisciplinary Journal for Quality-of-Life Measurement*, 45, 253-275.
- Todd, C.M., et Deery-Schmitt, D.M. (1996). Factors Affecting Turnover Among Family Child Care Providers: A Longitudinal Study. *Early Childhood Research Quarterly*, 11, 351-376.
- Tougas, J. (2002). *La restructuration des services éducatifs et de garde à l'enfance au Québec: Les cinq premières années*. Toronto: Childcare Resource and Research Unit, University of Toronto.
- Whitebook, M., et Bellm, D. (1996). Mentoring for Early Childhood Teachers and Providers: Building Upon and Extending Tradition. *Young Children*, 52(1), 59-64.
- Whitebook, M., Howes, C., Darrah, R., et Friedman, J. (1982). Caring for the Caregivers: Staff Burn-Out in Child Care. In L. Katz (éd.), *Current Topics in Early Childhood Education* Vol 4, Norwood, NJ: Ablex, 212-235.
- Whitebook, M., Howes, C., et Phillips, D. (1990). *Who Cares? Child Care Teachers and Quality of Care in America*. Rapport final de l'étude nationale sur la dotation. Oakland, CA: Child Care Employment Project.
- Whitebook, M., Sakai, L., et Howes, C. (1997). *NAEYC Accreditation as a Strategy for Improving Child Care Quality*. Washington, DC: National Center for the Early Childhood Workforce.

GLOSSAIRE

Aide-éducatrice : Une personne qui travaille auprès des enfants sous la supervision d'une éducatrice, d'une responsable de groupe (superviseure) ou de la directrice de la garderie (Cf. définition d'éducatrice).

Analyse de régression : Ensemble de techniques statistiques appliquées pour prédire ou expliquer des résultats.

Corrélation : La mesure dans laquelle deux variables sont associées de manière plus qu'aléatoire l'une à l'autre, par exemple des éducatrices qui renforcent les efforts de communication verbale des enfants et les aptitudes verbales des enfants.

Définition claire du travail : La mesure dans laquelle les politiques, procédures et responsabilités sont explicitement définies et les communications claires et consistantes.

Degré d'ajustement : La mesure dans laquelle un groupe de prédicteurs expliquent les scores d'une variable spécifique se rapportant à un résultat, par exemple la mesure dans laquelle des prédicteurs expliquent les différences entre une garderie dont le taux de roulement est bas et une autre dont le taux de roulement est élevé.

Éducatrice : Une personne qui a la responsabilité principale d'un groupe d'enfants. Cette personne peut aussi avoir à superviser des aides-éducatrices.

Épuisement professionnel : L'état dans lequel se trouve une personne qui se sent épuisée physiquement et émotionnellement et qui a du mal à s'enthousiasmer à propos de son travail.

Modèle : Aux fins de cette étude, le terme modèle désigne un ensemble de prédicteurs (variables explicatives) qui, lorsque combinés, expliquent le résultat dont il est question. Par exemple, l'ensemble de prédicteurs qui expliquent le mieux l'intention d'une éducatrice de quitter sa garderie dans les douze mois.

Moyenne : Mesure de la valeur la plus probable d'une variable. On la calcule en faisant la somme de tous les scores et en la divisant par le nombre total de sujets.

Personnel éducateur : Se réfère aux adultes dans une garderie qui travaillent directement avec les enfants. L'expression exclut les directrices même s'il arrive que dans certaines garderies celles-ci travaillent directement avec les enfants.

Prédicteur : Une variable utilisée pour expliquer un résultat (variable explicative). Par exemple, le salaire du personnel éducateur et les possibilités d'avancement sont deux prédicteurs potentiels de la proportion d'éducatrices en garderie manifestant leur intention de quitter le domaine.

Score de signification : La force relative de chacun des prédicteurs compris dans le modèle. L'addition des scores de signification de tous les prédicteurs donne cent.

Signification : Un terme statistique qui détermine dans quelle mesure une relation entre deux éléments, par exemple entre le salaire moyen versé dans une garderie et les problèmes de recrutement de nouvelles éducatrices, est susceptible de survenir par hasard. Si le niveau de signification entre deux éléments s'établit à 0,05, la probabilité que cette relation soit le résultat du hasard est de 5 chances sur 100.