



Soutenir les employeurs des services éducatifs et de garde à l'enfance (SÉGE) : Résultats préliminaires (octobre 2008)

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

Octobre 2008

Les employeurs – notamment les administrateurs, les gestionnaires, les directrices et directeurs généraux et les conseils d'administration – sont un public cible tout indiqué pour s'attaquer aux problèmes de ressources humaines (RH) auxquels fait face la main-d'œuvre des services de garde. Mais le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance (SÉGE) est très diversifié au Canada et il n'existe pas d'approche ni de politique unique à l'échelle nationale. Par conséquent, le cadre de travail des employeurs varie d'une province et d'un territoire à l'autre. De plus, ils fonctionnent à l'intérieur d'un large éventail de modes de gouvernance et d'environnements de travail. Ces facteurs concourent tous à une certaine méconnaissance des employeurs des SÉGE : on ne sait pas vraiment qui ils sont, quels sont leurs besoins RH et comment mieux y répondre.

Ce document présente une synthèse des données et des faits saillants de **Soutenir les employeurs des SÉGE**, une initiative du Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance. Financée par Ressources humaines et Développement social Canada, cette initiative a pour but de *définir clairement les divers modes de gouvernance des employeurs du secteur des SÉGE au Canada* et de *déterminer leurs besoins RH en fonction des divers modes de gouvernance*.

L'initiative **Soutenir les employeurs des SÉGE** a été lancée en juin 2007 et le rapport final et des documents connexes seront publiés en janvier 2009.

Objectifs de l'initiative

Les principaux objectifs de **Soutenir les employeurs des SÉGE** sont de :

- Déterminer les différents modes de gouvernance des employeurs des SÉGE au Canada, de même que leur envergure.
- Documenter les besoins RH des employeurs en fonction des différents milieux et contextes réglementaires.
- Connaître le point de vue des employeurs sur la meilleure façon de s'attaquer aux problèmes RH du secteur et documenter les pratiques et outils innovateurs existants.
- Répertorier et prioriser les solutions susceptibles d'aider les employeurs à relever les enjeux RH.

Où en sont les activités menées dans le cadre de l'initiative?

- Enquête auprès des employeurs – terminée.
- Groupes-sondes auprès des employeurs – terminés.
- Groupes-sondes auprès d'intervenants variés¹ – terminés.
- Entrevues de personnes bien informées – terminées.
- Analyse bibliographique – rapport en cours de rédaction. Ce rapport présentera une analyse exhaustive des principaux courants et enjeux qui ont une incidence sur les RH dans le secteur des services de garde.
- Portraits d'employeurs et modes de gouvernance – rapport en cours de rédaction. Ce rapport présentera chacun des modèles d'employeurs et des modes de gouvernance répertoriés durant la recherche.

¹ Les divers intervenants comprenaient notamment des représentants de gouvernements municipaux, provinciaux et territoriaux, d'établissements d'enseignement, d'associations de services de garde, de syndicats et d'organisations autochtones.

- Schéma des enjeux RH – rapport en cours de rédaction. Ce rapport répertoriera pour chaque province et territoire l'éventail de modes de gouvernance et de catégories d'employeurs, leur taille et envergure, et leurs problèmes RH particuliers.
- Rapport final – rapport en cours de rédaction. Ce rapport complet présentera une analyse en profondeur de la recherche réalisée dans le cadre de l'initiative, des recommandations et les prochaines étapes à envisager.

Participants à l'initiative

- Le Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance.
- Le comité de direction de l'initiative Soutenir les employeurs.
- Des employeurs des SÉGE (une gamme de modèles d'employeurs, dont des organismes sans but lucratif et à but lucratif, des organisations autochtones, des organismes communautaires, des entreprises privées/services de garde en milieu de travail, des institutions publiques [hôpital, université] et des organismes gouvernementaux).
- Des représentants de divers ministères (gouvernement fédéral et gouvernements provinciaux et territoriaux) responsables des SÉGE.
- Des formateurs pour les programmes d'études postsecondaires en éducation à la petite enfance.

Introduction

La recherche dans le cadre de **Soutenir les employeurs des SÉGE** au Canada visait à mieux comprendre :

- l'éventail de modes de gouvernance et de catégories d'employeurs dans le secteur des SÉGE au Canada;
- les besoins RH des employeurs en fonction de chaque mode de gouvernance;
- le type d'outils et de ressources dont ont besoin les employeurs pour travailler avec efficacité et répondre aux divers besoins RH.

Ce document contient des résultats de recherche préliminaires, notamment :

- les résultats de l'enquête menée auprès des employeurs (987 répondants);
- une synthèse des résultats de l'analyse bibliographique, des groupes-sondes auprès d'employeurs, des groupes-sondes auprès d'intervenants variés² et des entrevues avec des personnes bien informées.

Un rapport détaillé présentant l'ensemble des résultats de la recherche, y compris une analyse exhaustive des résultats de l'enquête par mode de gouvernance, sera publié au début de 2009. Vous pouvez commander d'avance le **Rapport final du projet Soutenir les employeurs** à info@ccsc-cssge.ca, ou encore remplir le formulaire de la page 24 et nous le retourner.

² Les divers intervenants comprenaient notamment des représentants des gouvernements municipaux, provinciaux et territoriaux, des établissements d'enseignement, des associations de services de garde, des syndicats et des organisations autochtones.

Remarque à propos des milieux de travail et des modes de gouvernance

À la lecture de ce document, il est important de garder à l'esprit qu'un des objectifs de la recherche était de déterminer la distribution des divers modes de gouvernance par province et territoire. Sept catégories de modes de gouvernance ont été créées en s'appuyant sur les définitions existantes des modes de gouvernance des SÉGE, sur des informations reçues des personnes interrogées et des participants des groupes-sondes, et sur l'analyse des questionnaires d'enquête. Ces catégories ont par la suite servi à l'analyse en profondeur des données de l'enquête réalisée auprès des employeurs.

On a demandé aux employeurs qui ont participé à l'enquête de préciser si leur organisation était à but lucratif ou sans but lucratif. Les employeurs dits sans but lucratif pouvaient choisir dans plusieurs catégories celle qui correspondait le mieux à leur mode

de gouvernance. Il faut préciser que les modes de gouvernance des catégories 2 à 7 présentées dans le tableau suivant s'inscrivent tous sous la rubrique générale sans but lucratif parce que, lorsqu'un employeur choisissait plusieurs catégories, la catégorie la plus « exclusive » était retenue comme mode de gouvernance « principal ». Par exemple, les organismes communautaires, les institutions religieuses, les conseils de bande autochtones et les milieux de travail/entreprises privées (qui ont tous spécifié être sans but lucratif) ont souvent indiqué qu'ils avaient des conseils d'administration formés de parents et, au lieu de regrouper toutes ces organisations sous la rubrique « dirigé par un conseil d'administration composé de parents », on a choisi la catégorie plus exclusive (p. ex., organisme communautaire, milieu de travail/entreprise privée).

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

Enquête menée auprès des employeurs

Les données ont été recueillies par sondage téléphonique et Internet auprès d'employeurs des services de garde détenant un permis. Du 27 mars au 2 juin 2008, neuf cent quatre-vingt-sept (987) questionnaires ont été remplis, les provinces et territoires étant proportionnellement représentés. Les sondages ont été remplis par des personnes qui étaient soit partiellement soit totalement responsables de la gestion RH au sein de leur organisation. Les répondants comprenaient des directeurs et directrices de garderie, des gestionnaires, des membres d'un conseil d'administration, des superviseurs ou des spécialistes RH, dépendamment de l'organisation. Ainsi, aux fins de cette étude, la personne la plus directement concernée par les questions RH, comme le recrutement et la rétention du personnel, la formation, les normes du travail, etc., est celle qui est considérée comme « l'employeur ».

Portrait des répondants de l'enquête menée auprès des employeurs

GOVERNANCE : Distribution des employeurs dans les catégories à but lucratif et sans but lucratif, par province et territoire

À l'échelle nationale, 70,3 % des 987 répondants ont indiqué que leur organisation s'inscrivait dans la catégorie **sans but lucratif** et le tiers environ (29,7 %), dans la catégorie **à but lucratif**.

Distribution des employeurs dans les catégories à but lucratif et sans but lucratif, par province et territoire

Province	À but lucratif	Sans but lucratif
ALB.	44,3 %	55,7 %
C.-B.	47,9 %	52,1 %
MAN.	4,2 %	95,8 %
N.-B.	72,0 %	28,0 %
T.-N.-L.	66,7 %	33,3 %
N.-É.	48,9 %	51,1 %
T.N.-O. ³	—	100,0 %
NU ⁴	—	100,0 %
ONT.	24,7 %	75,3 %
Î.-P.-É.	46,2 %	53,8 %
QC.	13,2 %	86,8 %
SASK.	3,2 %	96,8 %
YN.	40,0 %	60,0 %
Total	29,7 %	70,3 %

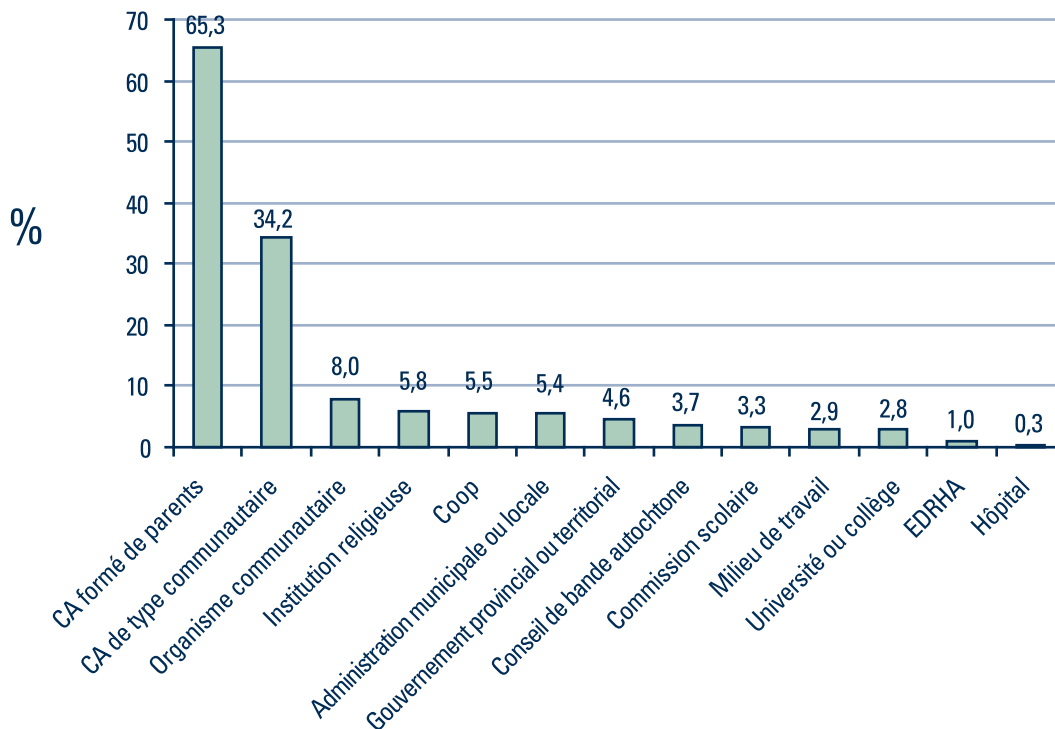
³ Les Territoires du Nord-Ouest ont des employeurs à but lucratif et sans but lucratif, mais à cause de la taille restreinte de l'échantillon dans ce territoire, il n'a pas été possible d'analyser les résultats.

⁴ Le Nunavut a des employeurs à but lucratif et sans but lucratif, mais à cause de la taille restreinte de l'échantillon dans ce territoire, il n'a pas été possible d'analyser les résultats.

GOVERNANCE : Distribution et modes de gouvernance sans but lucratif

La majorité des employeurs qui se sont identifiés comme étant sans but lucratif ont indiqué que leur organisation était dirigée à tout le moins en partie par un CA formé de parents (65,3 %) ou un CA de type communautaire (34,2 %). Les répondants avaient la possibilité de choisir toutes les catégories qui s'appliquaient à leur cas, de sorte que les catégories ne s'excluent pas mutuellement.

Distribution et modes de gouvernance sans but lucratif

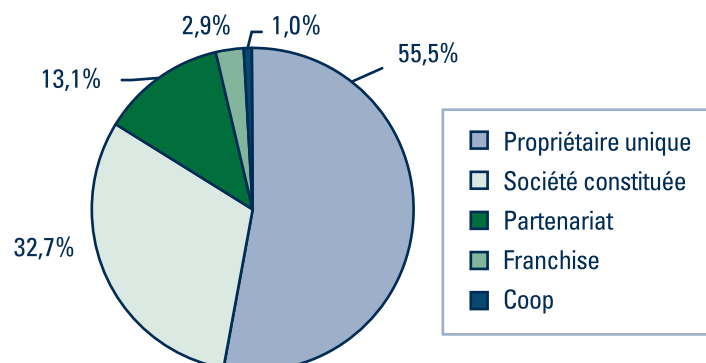


Note : EDRHA, Entente de développement des ressources humaines autochtones

GOVERNANCE : Distribution et modes de gouvernance à but lucratif

Parmi les employeurs qui ont indiqué que leur organisation était à but lucratif, 55,5 % se sont définis comme propriétaire unique et 32,7 %, comme société constituée.

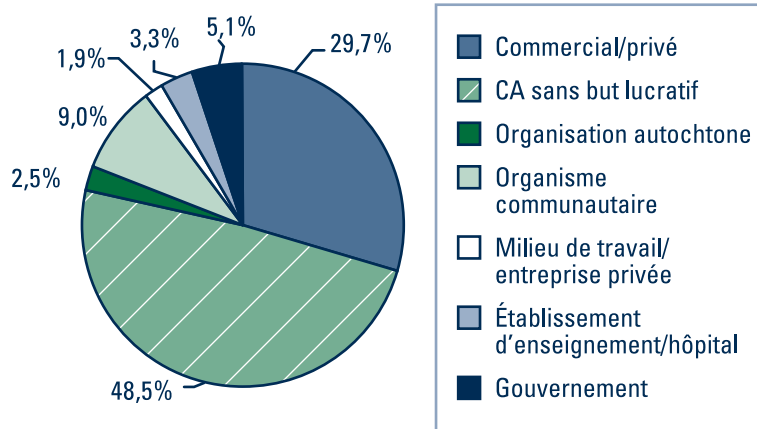
Distribution et modes de gouvernance à but lucratif



GOVERNANCE: Distribution des modes de gouvernance au Canada

Le graphique suivant reflète la distribution des divers modes de gouvernance au Canada, tel qu'indiqué par les employeurs sondés.

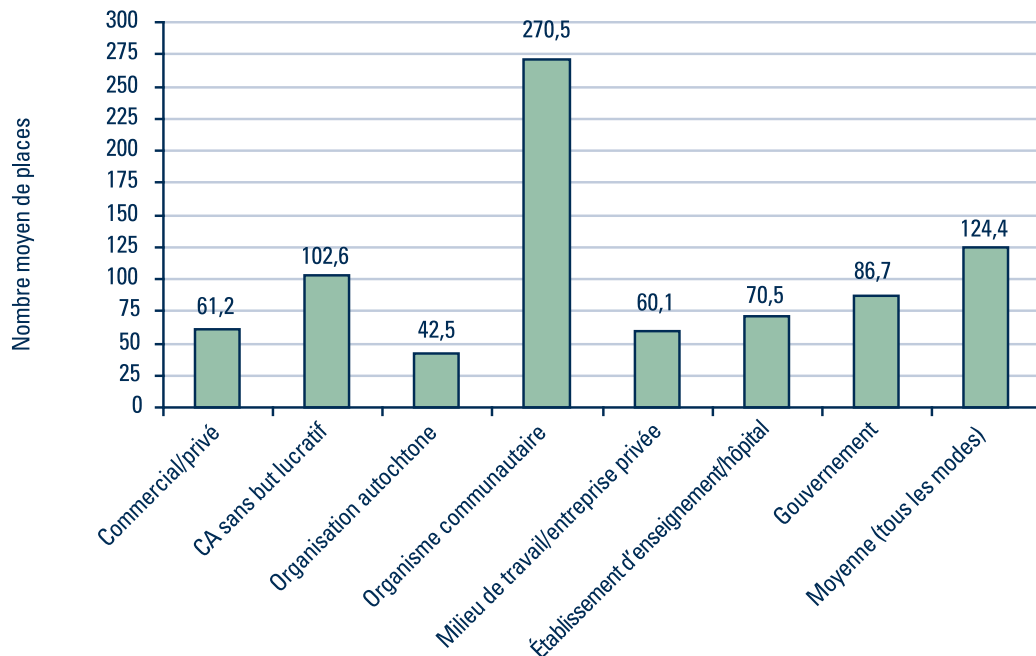
Distribution des modes de gouvernance au Canada



TAILLE DE L'EMPLOYEUR : Nombre de places autorisées ou réglementées

On a demandé aux répondants quelle était la capacité d'accueil de l'ensemble des services de garde relevant de leur autorité. Il s'agit de l'ensemble des places à temps plein, à temps partiel et à horaire prolongé destinées à des enfants âgés de zéro à douze ans.

Nombre de places autorisées ou réglementées, par répondant et mode de gouvernance

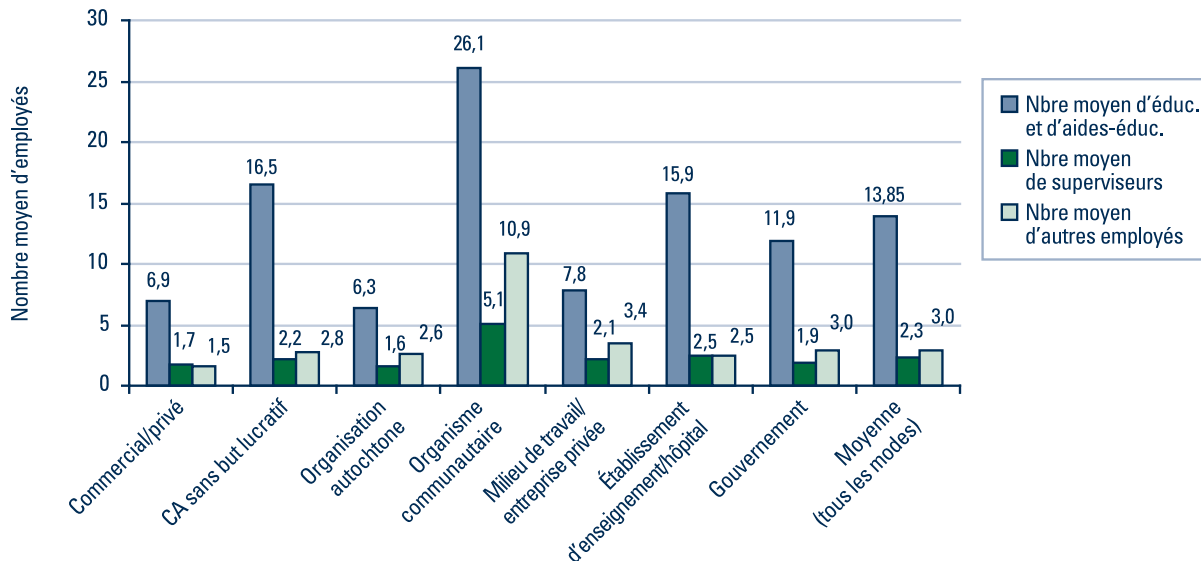


En moyenne, les répondants ont indiqué qu'ils étaient responsables de 124,41 places régies. À l'échelle du Canada, la majorité des répondants (64,6 %) avaient la responsabilité de 26 à 100 places. Les organisations autochtones supervisaient le plus petit nombre de places en moyenne (42,54), tandis que les organismes communautaires en supervisaient le plus grand nombre (270,52).

TAILLE DE L'EMPLOYEUR : Nombre d'employés

On a demandé aux répondants d'indiquer la taille de leurs effectifs (temps plein, temps partiel et personnel de remplacement) et de préciser combien d'éducatrices et d'éducateurs à la petite enfance, d'aides-éducatrices, de superviseurs et d'autres personnes affectées à la prestation des services de garde (personnel de soutien) travaillaient pour eux.

Nombre d'éducatrices et aides-éducatrices, de superviseurs et des autres employés, par mode de gouvernance



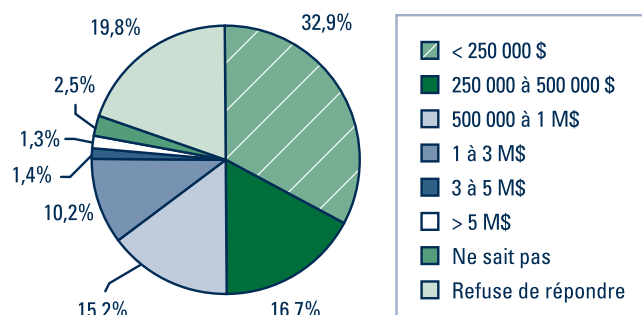
Une analyse plus approfondie a révélé que :

- Une moyenne de 13,85 éducatrices et aides-éducatrices travaillaient dans les diverses installations sous la responsabilité des employeurs.
- Presque tous les répondants (95,4 %) embauchaient au moins une éducatrice à la petite enfance ou une aide-éducatrice.
- Environ la moitié des répondants (48,3 %) embauchaient un superviseur et 20,7 % en embauchaient deux.
- 12,2 % de tous les répondants n'embauchaient pas de superviseurs.
- Les répondants embauchaient en moyenne trois autres employés (3,16) pour la prestation des services de garde (p. ex. personnel de soutien, personnel administratif).
- Un cinquième (20,5 %) de tous les répondants n'embauchaient pas d'autre personnel pour la prestation des services de garde.

TAILLE DE L'EMPLOYEUR : Budget de fonctionnement

On a demandé aux répondants des détails à propos de leur budget de fonctionnement annuel. Comme le démontre le graphique suivant, près du tiers des employeurs sondés ont indiqué que leur budget de fonctionnement annuel était inférieur à 250 000 \$.

Budget de fonctionnement annuel

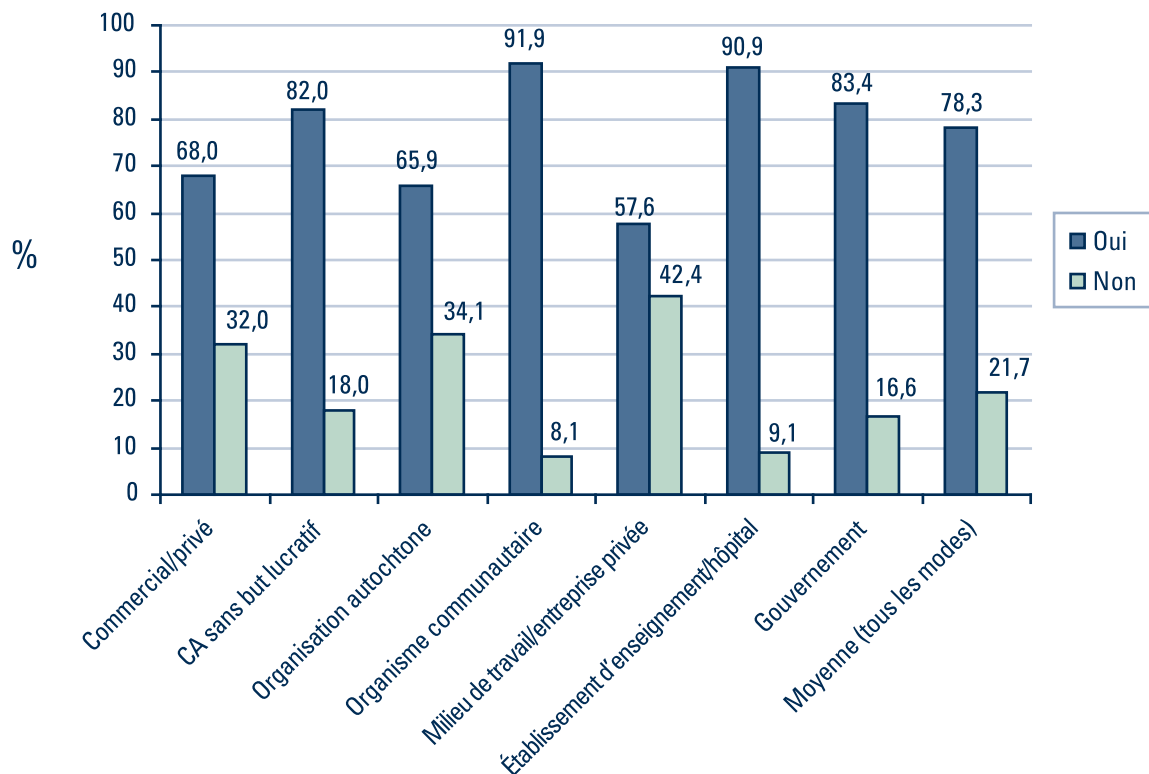


Points de vue des employeurs sur la formation

FORMATION : Formation en ressources humaines, administration ou leadership, par mode de gouvernance

On a demandé aux employeurs s'ils avaient suivi, pour leur fonction actuelle, de la formation ou du perfectionnement professionnel en ressources humaines, administration ou leadership. Plus des trois quarts (78,3 %) des répondants ont indiqué qu'ils avaient suivi une forme ou une autre de formation ou de perfectionnement professionnel.

Formation en ressources humaines, administration ou leadership, par mode de gouvernance

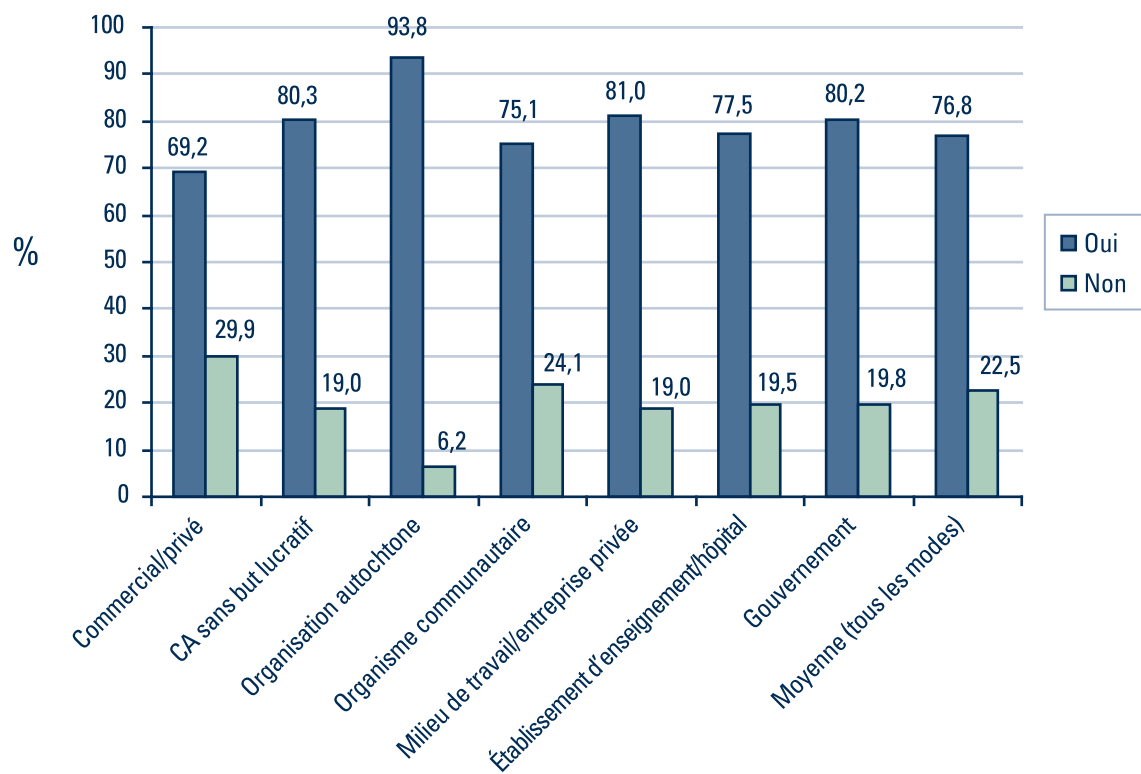


Quoique le type de formation et de perfectionnement professionnel varie grandement d'un répondant à l'autre, ces résultats démontrent qu'une majorité « d'employeurs » du secteur des services de garde ont essayé de renforcer leurs capacités en matière de ressources humaines, de leadership et d'administration.

FORMATION : Les bienfaits pour l'employeur ou pour l'équipe de direction d'une formation RH, par mode de gouvernance

On a demandé aux employeurs s'ils bénéficieraient ou si leur équipe de direction bénéficierait d'une formation ou de perfectionnement professionnel en ressources humaines d'ici deux ou trois ans. On leur a également demandé s'il existait un besoin à cet égard. Environ trois quarts des employeurs (76,8 %) ont indiqué que ce serait bénéfique pour eux ou pour leur équipe de direction.

Les bienfaits pour l'employeur ou pour l'équipe de direction d'une formation RH, par mode de gouvernance



FORMATION : Les bienfaits pour l'employeur ou pour l'équipe de direction d'une formation RH, par mode de gouvernance

On a proposé aux employeurs une liste de sujets RH et on leur a demandé d'indiquer s'ils croyaient qu'ils bénéficieraient ou qu'une personne au sein de leur organisation bénéficierait d'une formation et de soutien dans ce domaine.

Les bienfaits pour l'employeur ou pour l'équipe de direction d'une formation RH, par mode de gouvernance

Est-ce que vous ou votre équipe de direction bénéficieriez d'une formation RH?	Commercial/privé	CA SBL	Organisation autochtone	Organisme communautaire	Milieu de travail/entreprise privée	Établissement d'enseignement/hôpital	Gouvernement	Moyenne/tous les modes
Gestion de conflits	74,5 %	80,0 %	85,8 %	78,8 %	86,9 %	82,7 %	87,6 %	79,0 %
Leadership, mentorat et accompagnement professionnel	73,2 %	76,3 %	80,9 %	80,2 %	74,4 %	78,9 %	84,6 %	76,3 %
Capacités à bâtir des équipes	72,6 %	74,1 %	93,8 %	76,8 %	77,5 %	76,8 %	77,5 %	74,7 %
Évaluation de rendement du personnel	66,5 %	77,8 %	87,7 %	76,4 %	72,4 %	64,2 %	81,7 %	74,2 %
Comment trouver/attirer du personnel compétent	67,5 %	66,5 %	77,9 %	72,7 %	77,5 %	81,8 %	70,4 %	68,5 %
Élaboration de politiques RH	65,8 %	68,6 %	65,3 %	71,6 %	74,4 %	66,4 %	64,5 %	67,8 %
Comprendre les rôles et responsabilités RH	67,1 %	68,1 %	77,8 %	70,1 %	70,3 %	54,1 %	66,9 %	67,7 %
Comment choisir et embaucher du personnel compétent	65,5 %	64,8 %	74,9 %	66,5 %	85,5 %	76,4 %	68,2 %	66,3 %
Compétences écrites et verbales en communication HR	61,0 %	65,7 %	74,8 %	70,7 %	62,3 %	59,6 %	68,0 %	64,8 %
Perfectionnement du personnel	59,1 %	63,8 %	79,0 %	69,1 %	78,9 %	81,8 %	54,8 %	63,7 %
Normes du travail et lois sur les droits de la personne	62,9 %	60,0 %	66,7 %	66,4 %	58,2 %	69,2 %	63,2 %	62,0 %
Formation du personnel	62,6 %	57,0 %	90,8 %	69,9 %	73,0 %	71,3 %	66,8 %	61,9 %
Évaluation de postes et grille salariale	61,2 %	53,6 %	84,8 %	73,9 %	67,9 %	50,7 %	64,9 %	59,2 %
Orientation du personnel	57,0 %	53,7 %	73,0 %	65,7 %	66,4 %	67,6 %	66,5 %	57,6 %
Utilisation des systèmes de suivi de données RH	47,7 %	55,8 %	68,8 %	56,0 %	38,5 %	51,9 %	61,4 %	53,6 %
Création de descriptions de postes	50,8 %	48,3 %	66,9 %	59,5 %	46,8 %	61,5 %	60,6 %	51,6 %

Les sujets les plus souvent choisis portaient sur les ressources humaines : gestion de conflits (79,0 %), leadership, mentorat et accompagnement professionnel (76,3 %), capacités à bâtir une équipe (74,7 %) et évaluation de rendement du personnel (74,2 %). Fait à souligner, chaque sujet s'est avéré intéressant pour au moins 50 % des répondants, ce qui indiquait qu'une formation dans la plupart des sujets RH serait bénéfique pour au moins la moitié des employeurs du secteur.

FORMATION : Obstacles à la formation en ressources humaines, administration ou leadership

On a demandé aux répondants quels étaient selon eux les principaux obstacles les empêchant de suivre une formation ou du perfectionnement professionnel en ressources humaines, administration ou leadership. La réponse la plus fréquente a été que les employeurs manquaient de temps ou avaient du mal à pouvoir s'absenter du travail (54,5 %).

Obstacles à la formation en ressources humaines, administration ou leadership, par mode de gouvernance

Obstacle	Commercial/ privé	CA SBL	Organisation autochtone	Organisme commu- nautaire	Milieu de travail/entre- prise privée	Établissement d'enseigne- ment/hôpital	Gouverne- ment	Moyenne/ tous les modes
Manque de temps/ difficile de s'absenter	63,1 %	52,1 %	37,5 %	45,0 %	54,1 %	53,4 %	53,1 %	54,5 %
Financement/coût de la formation	20,5 %	32,5 %	35,4 %	38,0 %	6,6 %	15,9 %	42,9 %	29,0 %
Endroit de la formation/ non offerte dans la région	9,1 %	17,0 %	24,2 %	14,3 %	6,6 %	6,1 %	19,5 %	14,2 %
Ne peut s'absenter de la garderie une journée complète	13,6 %	9,8 %	20,2 %	17,5 %	15,2 %	19,1 %	9,0 %	12,2 %
Contenu des cours non pertinent	5,3 %	5,0 %	8,0 %	5,2 %	16,6 %	4,3 %	6,3 %	5,4 %

Note : Il peut arriver que les totaux ne donnent pas 100 %, car les répondants ont pu choisir plusieurs réponses.

Une analyse des résultats par mode de gouvernance permet de constater que :

- Le financement ou le coût de la formation soulevait moins de problèmes dans les milieux de travail/entreprises privées (6,6 %) que dans les établissements d'enseignement/hôpitaux (15,9 %).
- L'endroit où se donnaient les formations représentait un problème particulier pour les organisations autochtones (24,2 %).
- Les employeurs de la catégorie milieu de travail/ entreprise privée étaient plus nombreux (16,6 %) que les autres employeurs à trouver que le contenu des cours ne répondait pas à leurs fonctions ou à leurs besoins.

Recrutement et rétention

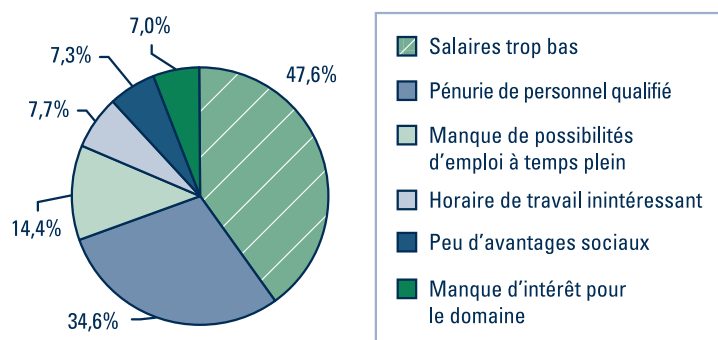
RECRUTEMENT : Causes des problèmes de recrutement

Quand on leur a demandé s'ils avaient eu des problèmes à recruter du personnel pour leurs services de garde au cours de l'année, un peu plus de la moitié (53,4 %) des employeurs ont répondu qu'ils avaient fait face à certains problèmes. De ce pourcentage :

- 77,4 % avaient eu du mal à recruter des éducatrices à la petite enfance;
- 29,4 % avaient eu du mal à recruter des aides-éducatrices;
- 11,8 % avaient eu du mal à recruter du personnel de direction/supervision.

Les raisons les plus fréquemment évoquées par les répondants pour expliquer leurs difficultés à recruter du personnel étaient les bas salaires (47,6 %) et la pénurie généralisée de personnel qualifié/formé (34,6 %).

Les causes des problèmes de recrutement

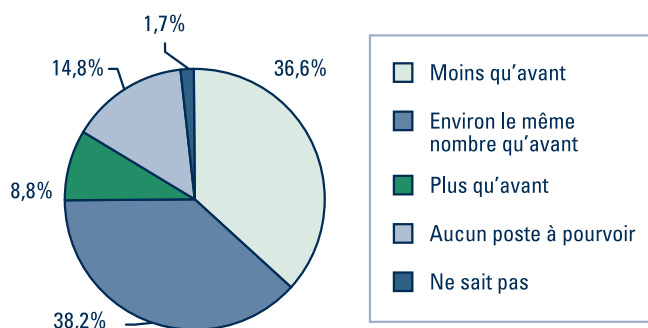


Note : Il peut arriver que les totaux ne donnent pas 100 %, car les répondants ont pu choisir plusieurs réponses.

RECRUTEMENT : Nombre de candidates et de candidats briguant les postes à pourvoir au cours de l'année, comparativement à cinq ans plus tôt

Une des causes possibles des problèmes de recrutement qu'ont les employeurs pourrait bien être le bassin généralement réduit de candidats et de candidates briguant les postes à pourvoir. On a demandé aux employeurs de comparer le nombre de demandes d'emploi reçues au cours de la dernière année au nombre de demandes reçues cinq ans plus tôt.

Nombre de candidates et de candidats briguant les postes à pourvoir au cours de l'année, comparativement à cinq ans plus tôt

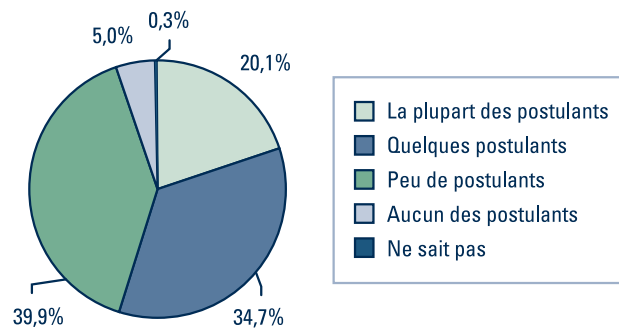


Environ le tiers des employeurs (36,6 %) ont dit qu'ils recevaient moins de demandes d'emploi qu'avant, tandis que 8,8 % ont dit qu'ils en recevaient plus.

RECRUTEMENT : Proportion de candidates et de candidats possédant les qualifications requises

On a demandé aux employeurs qui ont eu des postes à pourvoir au cours de l'année si, règle générale, les postulantes et postulants possédaient les qualifications requises.

Proportion de candidates et de candidats possédant les qualifications requises

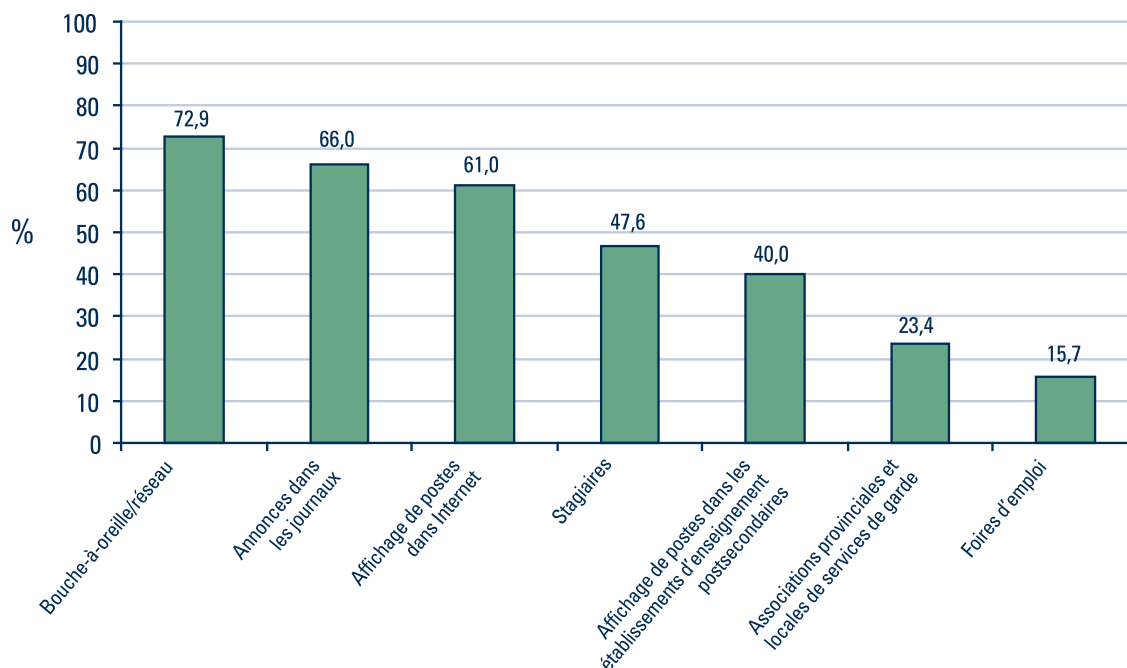


Plus du tiers (39,9 %) des employeurs ont indiqué que peu de postulantes et de postulants avaient les qualifications requises pour pourvoir les postes offerts, tandis que 34,7 % ont estimé que seulement quelques-uns avaient les qualifications nécessaires.

RECRUTEMENT : Stratégies utilisées pour recruter du personnel, par mode de gouvernance

On a demandé aux employeurs quelles étaient les stratégies utilisées normalement pour recruter du personnel. Le tableau suivant montre que les employeurs ont le plus souvent recours au bouche-à-oreille ou à leur réseau pour trouver de nouveaux employés (72,9 %). Beaucoup d'employeurs se servent par ailleurs de méthodes plus traditionnelles pour recruter, comme les annonces dans les journaux (66,0 %) et l'affichage de postes dans Internet (61,0 %).

Stratégies utilisées pour recruter du personnel, par mode de gouvernance

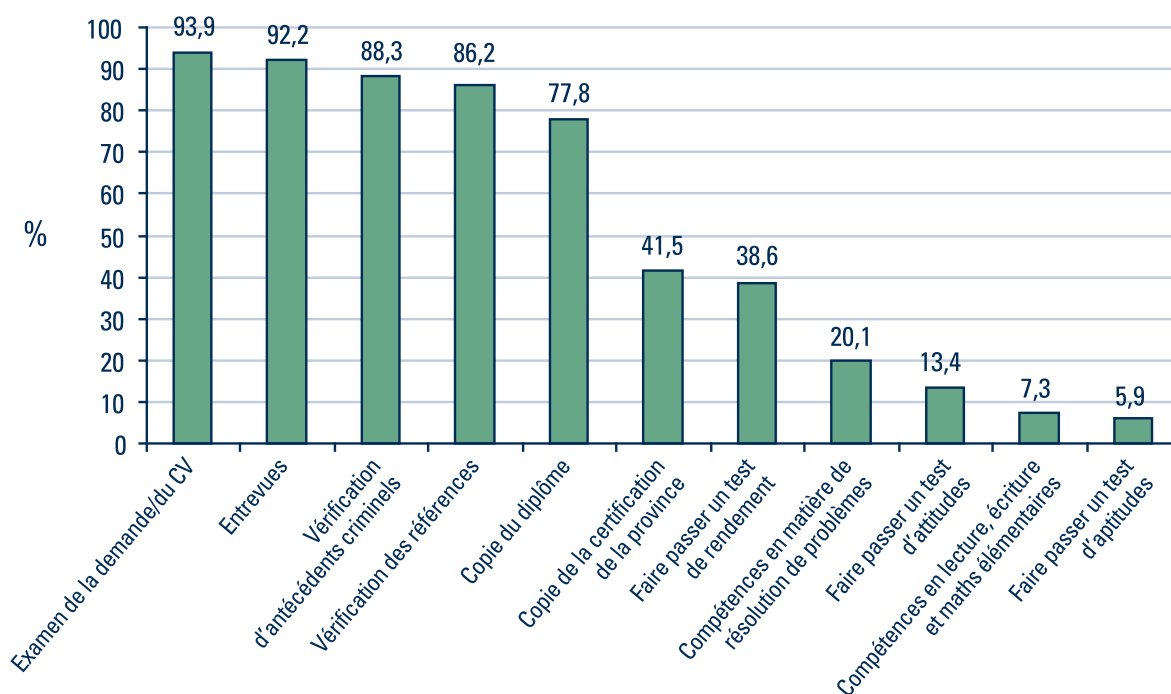


Note : Il peut arriver que les totaux ne donnent pas 100 %, car les répondants ont pu choisir plusieurs réponses.

RECRUTEMENT : Présélection des candidates et candidats potentiels, par mode de gouvernance

On a demandé aux employeurs de décrire le genre de présélection qu'ils faisaient avant d'embaucher de nouveaux employés. Les méthodes de présélection des employeurs étaient relativement similaires, tous modes de gouvernance confondus.

Présélection des candidates et candidats potentiels, par mode de gouvernance



Note : Il peut arriver que les totaux ne donnent pas 100 %, car les répondants ont pu choisir plusieurs réponses.

Principaux défis auxquels font face les employeurs pour la gestion RH, par mode de gouvernance

Dans le but de déterminer les perceptions des employeurs au sujet des enjeux RH, on leur a demandé quelles étaient dans leur organisation les principales difficultés rencontrées pour la gestion ou le leadership RH.

Principales défis auxquelles font face les employeurs pour la gestion RH, par mode de gouvernance

Causes des problèmes	Commercial/privé	CA SBL	Organisation autochtone	Organisme communautaire	Milieu de travail/entreprise privée	Établissement d'enseignement/hôpital	Gouvernement	Total
Recrutement/pénurie de personnel qualifié	29,3 %	27,2 %	21,5 %	30,7 %	50,4 %	22,4 %	29,3 %	28,4 %
Manque de temps	12,6 %	12,7 %	12,1 %	11,3 %	4,1 %	13,8 %	6,7 %	12,1 %
Salaires décents	11,1 %	8,2 %	28,5 %	13,0 %	10,7 %	12,0 %	3,8 %	9,9 %
Trouver du personnel sur appel/remplacement/occasionnel	4,2 %	8,1 %	–	5,1 %	–	17,2 %	8,2 %	6,6 %
Problèmes de financement	5,4 %	3,5 %	9,9 %	9,6 %	4,1 %	5,9 %	6,7 %	5,0 %
Rétention de personnel qualifié	3,5 %	5,0 %	–	7,3 %	8,0 %	4,7 %	5,8 %	4,7 %
Manque de connaissances/formation RH	3,2 %	4,6 %	4,9 %	2,2 %	4,1 %	6,1 %	11,0 %	4,3 %
Entretenir des relations/travail d'équipe	3,5 %	4,2 %	–	3,6 %	–	5,1 %	1,5 %	3,7 %
Aucune/sans commentaires	25,8 %	15,9 %	22,2 %	16,9 %	23,8 %	18,0 %	13,5 %	25,3 %

Note : Il peut arriver que les totaux ne donnent pas 100 %, car les répondants ont pu choisir plusieurs réponses.

Lorsque ces résultats sont analysés en fonction du mode de gouvernance, on constate que :

- Plus de la moitié des employeurs de la catégorie milieu de travail/entreprise privée (50,4 %) ont répondu que le recrutement de personnel était la principale difficulté de leur organisation.
- Les employeurs de la catégorie organisation autochtone ont mentionné la difficulté de verser des salaires décents plus souvent (28,5 %) que toutes les autres catégories d'employeurs.
- Les employeurs de la catégorie établissement d'enseignement/hôpital ont mentionné la difficulté de trouver du personnel sur appel ou de remplacement plus souvent (17,2 %) que les autres catégories d'employeurs.
- Les employeurs de la catégorie gouvernement ont rarement indiqué que le fait de verser des salaires décents constituait un problème (3,8 %).

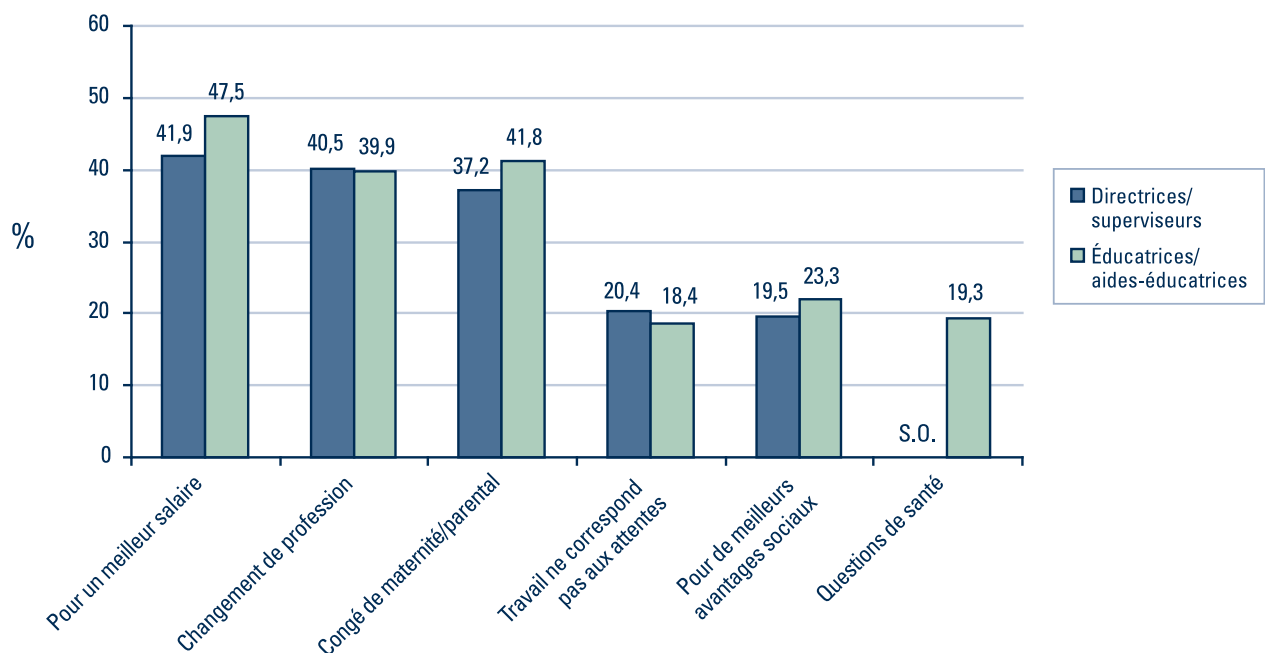
RÉTENTION : Raisons pour lesquelles les directrices/superviseurs et les éducatrices/aides-éducatrices ont quitté leur employeur

Près des deux tiers (65,2 %) de tous les répondants ont dit que le roulement du personnel (y compris le congé de maternité/parental) avait été un problème au cours des deux dernières années. Notamment :

- 62,3 % de tous les répondants ont perdu au moins un employé ou une employée au cours des deux dernières années.
- Plus de la moitié (58,4 %) de tous les répondants ont perdu une éducatrice à la petite enfance ou une aide-éducatrice au cours des deux dernières années.
- 16,0 % de tous les répondants ont perdu une directrice ou un superviseur au cours des deux dernières années.

Le graphique suivant compare les motifs de départ des directrices/superviseurs à ceux des éducatrices et aides-éducatrices.

Raisons pour lesquelles les directrices/superviseurs et les éducatrices/aides-éducatrices ont quitté leur employeur



Note : Il peut arriver que les totaux ne donnent pas 100 %, car les répondants ont pu choisir plusieurs réponses.

Comme on peut le constater ci-dessus, les éducatrices et aides-éducatrices ont quitté leur employeur pour un bon nombre des mêmes raisons que les directrices et superviseurs, à savoir le désir d'avoir un meilleur salaire (47,5 %), un changement de profession (39,9 %) et un congé de maternité/parental (41,8 %). Une raison mentionnée par les éducatrices et aides-éducatrices, mais moins fréquemment par les directrices et superviseurs, était les questions de santé (19,3 %).

RÉTENTION : Mesures pour faciliter la rétention du personnel ou réduire le taux de roulement, par mode de gouvernance

On a demandé aux employeurs quelles étaient les mesures (stratégies) prises dans leur organisation pour retenir le personnel ou réduire le taux de roulement. Environ 40,3 % de tous les répondants ont dit qu'ils n'avaient pas de dispositions particulières à cet égard. Parmi ceux qui en avaient, celle qui était le plus fréquemment utilisée par plus du quart de tous les employeurs était le versement d'avantages sociaux (27,4 %). Un peu moins du quart de tous les employeurs (23,4 %) ont répondu qu'ils offraient des salaires concurrentiels pour encourager le personnel à demeurer au sein de l'organisation.

Mesures pour faciliter la rétention du personnel ou réduire le taux de roulement, par mode de gouvernance

Mesures pour faciliter la rétention du personnel	Commercial/privé	CA SBL	Organisation autochtone	Organisme communautaire	Milieu de travail/entreprise privée	Établissement d'enseignement/hôpital	Gouvernement	Moyenne/tous les modes
Avantages sociaux (p. ex. REER, régime d'assurance-maladie, congé santé mentale)	19,5 %	25,5 %	16,7 %	34,7 %	32,1 %	47,0 %	14,2 %	27,4 %
Salaires concurrentiels	20,6 %	23,3 %	31,5 %	24,3 %	10,7 %	47,2 %	24,2 %	23,4 %
Rembourser la formation et le perfectionnement	16,9 %	19,0 %	17,2 %	24,6 %	33,2 %	19,4 %	15,8 %	18,9 %
Incitatifs (p. ex. abonnement à un centre de conditionnement physique, service de garde gratuit, transport payé)	5,4 %	4,2 %	3,1 %	7,7 %	23,2 %	4,7 %	6,6 %	5,3 %
Milieu de travail positif, convivial et collégial	12,1 %	14,1 %	–	12,9 %	25,2 %	13,0 %	6,4 %	12,8 %
Communication efficace avec le personnel	11,6 %	10,7 %	8,0 %	8,8 %	10,7 %	–	–	10,0 %
Horaire flexible/réduit	8,5 %	6,2 %	3,1 %	6,6 %	–	9,3 %	1,5 %	6,6 %
Aucune	44,1 %	39,8 %	44,6 %	33,7 %	47,5 %	26,1 %	45,0 %	40,3 %

Note : Il peut arriver que les totaux ne donnent pas 100 %, car les répondants ont pu choisir plusieurs réponses.

Lorsque ces résultats sont analysés en fonction du mode de gouvernance, on constate que :

- Les employeurs des catégories établissement d'enseignement/hôpital (47 %), organisme communautaire (34,7 %) et milieu de travail/entreprise privée (32,1 %) étaient plus susceptibles que les autres de verser des avantages sociaux à leurs employés pour les encourager à demeurer au sein de leur organisation.
- L'offre de salaires concurrentiels était plus courante dans les catégories établissement d'enseignement/hôpital (47,2 %) et organisation autochtone (31,5 %).
- Les employeurs de la catégorie milieu de travail/entreprise privée étaient plus susceptibles que les autres employeurs d'offrir de la formation ou du perfectionnement professionnel payés (33,2 %), de fournir des incitatifs à leurs employés (23,2 %) et de leur offrir un milieu de travail positif, convivial et collégial (25,2 %).

Les principaux enjeux/problèmes RH répertoriés en cours de recherche

Cette section décrit les enjeux/problèmes RH auxquels font face les employeurs du secteur des services de garde à l'enfance. Ils ont été soulevés dans le cadre des entrevues avec des personnes bien informées, des groupes-sondes et de l'enquête menée auprès des employeurs. Nous les traitons individuellement, mais il faut savoir que beaucoup d'entre eux sont étroitement interreliés. Voici les cinq enjeux/problèmes RH les plus fréquemment soulevés :

- Capacités internes en matière de RH et de leadership
- Recrutement et rétention de personnel qualifié
- Formation et perfectionnement professionnel
- Respect et reconnaissance de la profession
- Rémunération : salaires et avantages sociaux

D'autres aspects intéressants, pour la plupart en lien avec ces enjeux, ont été soulevés en cours de recherche et sont abordés plus loin dans cette section.

Capacités internes en matière de RH et de leadership

De nombreux employeurs ont indiqué qu'ils avaient été promus au poste qu'ils occupaient dans leur organisation parce qu'ils étaient de bons praticiens ou de bonnes praticiennes, mais qu'ils n'avaient pas nécessairement la scolarité ou l'expérience requises d'un « employeur » ou d'un « gestionnaire ».⁵ Beaucoup d'entre eux n'avaient pas de formation RH reconnue et avaient acquis sur le tas la plupart des compétences requises en matière de RH et de gestion. Ainsi, les problèmes auxquels font face les employeurs sont souvent aggravés par un manque relatif de connaissances ou d'expérience en matière de RH.

Il est rare que de petites organisations, et elles sont très répandues dans le secteur, aient du personnel de soutien pour les aider dans leurs nombreuses responsabilités RH. Ainsi, les directrices ou les administrateurs sont contraints à jouer plusieurs rôles et à effectuer une grande variété de tâches y compris la comptabilité, la paie, l'embauche et l'évaluation du personnel, la planification de la formation et du perfectionnement professionnel, etc. Puisque beaucoup d'organisations manquent de personnel, les employeurs sont soumis à des pressions additionnelles et ont moins de possibilités de renforcer leurs propres capacités de gestion RH. Les personnes qui ont participé aux entrevues et aux groupes-sondes ont également mentionné que beaucoup d'organisations étaient dirigées par des conseils d'administration formés de bénévoles qui, pour beaucoup, n'avaient aucune formation spécialisée ni habileté spécifique en gestion RH. Encore une fois, cette situation aggrave le manque de capacités RH de l'organisation.

Recrutement et rétention de personnel qualifié

Le recrutement et la rétention de personnel qualifié sont les problèmes RH les plus fréquemment mentionnés par les employeurs du secteur. Plus précisément, plus de la moitié des répondants de l'enquête menée auprès des employeurs ont mentionné des problèmes de recrutement, tandis que près des deux tiers ont dit que le roulement du personnel était un problème pour leur organisation. Plusieurs facteurs sont responsables des problèmes de recrutement et de rétention auxquels font face les employeurs, y compris le manque de respect pour les professions en éducation à la petite enfance et la faible rémunération en général (pour plus de détails, voir les sections « *respect et reconnaissance* » et « *rémunération : salaires et avantages sociaux* »). D'autres facteurs sont abordés dans les paragraphes suivants :

Postulantes et postulants qualifiés :

Les intervenants ont indiqué que la pénurie généralisée d'employés qualifiés dans le secteur était un problème majeur. Les employeurs participant à l'enquête ont dit qu'à comparer à cinq années plus tôt, il y avait moins de postulantes et de postulants pour les postes à pourvoir et que les personnes qui postulaient étaient moins nombreuses à avoir les qualifications requises

⁵ Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance, dans *Promotion de la carrière et stratégie de recrutement : résumé*.

pour le poste. On a également mentionné qu'en dépit du fait que beaucoup de diplômées récentes étaient bien préparées à l'exercice de la profession, la proportion de personnes non préparées était inquiétante. Par contre, certaines des personnes interrogées ont dit que les diplômées qui proposaient de nouvelles idées n'étaient pas toujours soutenues par leur employeur. Cet aspect est à prendre en compte dans la réflexion des employeurs désireux de régler leurs problèmes de rétention du personnel.

Les employeurs ont mentionné, par ailleurs, que beaucoup de diplômées récentes se servaient de leur formation en éducation à la petite enfance comme d'un « levier » pour accéder à une carrière mieux rémunérée dans un secteur plus concurrentiel. L'éducation a été identifiée comme étant le secteur privilégié par beaucoup de travailleuses en garderie à cause des salaires plus élevés, des meilleurs avantages sociaux, des journées pédagogiques, des congés et des vacances d'été.

Concurrence venant de secteurs non liés aux services de garde :

Un certain nombre de personnes interrogées et de participants des groupes-sondes ont mentionné que les organisations fournissant des services de garde avaient du mal à concurrencer d'autres secteurs pour recruter du personnel. La formation en éducation à la petite enfance s'applique à d'autres domaines et là où l'économie est en plein essor, la concurrence des secteurs non liés aux services de garde (p. ex. le secteur des services) est forte. D'autre part, là où l'économie est plutôt au ralenti, le recrutement d'éducatrices à la petite enfance pour des postes faiblement rémunérés pose également un défi important. Les prestataires de services de garde en région rurale, nordique et éloignée sont aux prises avec des problèmes de recrutement de personnel qualifié et formé encore plus criants que les autres employeurs.

Conditions de travail, santé et mieux-être :

Travailler en garderie est difficile, les journées sont longues et le travail est stressant et exigeant physiquement. Ainsi, les conditions de travail expliquent aussi les problèmes de recrutement, de rétention et de formation du personnel. Notamment :

- Les exigences physiques d'un travail où une personne est en contact direct avec des enfants peuvent causer diverses blessures et avoir un impact sur la disponibilité de la main-d'œuvre.⁶
- Le stress et l'épuisement professionnel nuisent à la rétention du personnel dans le secteur.
- Dans le cadre de leurs fonctions, des personnes qui ont une formation collégiale ou universitaire sont souvent contraintes à des tâches de surveillance, ce à quoi beaucoup ne s'attendaient pas au départ. De plus, celles qui ont une formation reconnue font souvent le même travail que leurs collègues non formés. Notons au passage qu'une telle situation n'encourage pas les personnes non formées à suivre une formation ou une activité de perfectionnement professionnel.

Vu les problèmes de recrutement et de rétention auxquels fait face le secteur, le fait d'avoir une main-d'œuvre en santé et disponible est d'une importance encore plus grande. Si les employés d'une garderie quittent l'organisation ou s'absentent à cause de maladie, de stress ou de blessure, les employeurs qui, dans bien des cas, manquent de personnel subissent encore plus de pression.

Formation et perfectionnement professionnel

Activités de formation et de perfectionnement professionnel offertes au personnel : Outre la pénurie de main-d'œuvre formée, l'accès à la formation, autant pour les étudiantes et étudiants que pour des personnes œuvrant déjà dans le domaine, est un problème pour les employeurs. Afin que les employeurs aient plus de facilité à recruter et à conserver leur personnel, il faut aider le personnel à obtenir la formation et les qualifications requises pour offrir des services de bonne qualité.⁷ Les obstacles à l'éducation et au perfectionnement professionnel comprennent notamment :

- **L'absence de moyens – ressources financières et temps – nécessaires pour suivre une formation reconnue en ÉPE.** Obtenir son diplôme en ÉPE peut prendre de deux à quatre ans, ce qui n'est pas toujours une solution viable pour le personnel en poste. Cela s'avère particulièrement difficile pour les personnes qui travaillent dans le domaine depuis longtemps ou qui viennent d'immigrer au pays. Par ailleurs, les

⁶ K. Bright et K. Calabro, « Child care workers and workplace hazards in the United States: Overview of research and implications for occupational health professionals », *Occupational Medicine*, 49.7, 1999.

⁷ Donna Lero et coll., *Investing in Quality: Policies, practitioners, programs and parents: A four-point plan to deliver high quality early learning and care services in Ontario*, Ontario, Expert Panel on Quality and Human Resources, 2007.

employeurs ont rarement les ressources financières suffisantes pour couvrir le coût des programmes d'études en ÉPE de leur personnel.

- **Trouver des remplaçants pour le personnel en formation.** C'est un problème pour beaucoup d'employeurs. Sans compter que là où il y a pénurie de main-d'œuvre, le personnel peut avoir du mal à se faire libérer de son travail pour suivre une formation. Cette situation ajoute au stress et aux pressions subies par une main-d'œuvre faisant déjà face à une foule de difficultés.
- **Peu d'encouragements à poursuivre des études ou à se perfectionner.** Les droits de scolarité sont élevés et, bien souvent, le fait d'accroître sa formation n'entraîne pas de hausses salariales dignes de mention, aussi beaucoup ont dit qu'il n'y avait pas vraiment de « retour sur l'investissement », ce qui complique la situation des employeurs qui souhaitent encourager leur personnel à se former et se perfectionner.

Perfectionnement professionnel pour les dirigeantes et dirigeants du secteur :

On a indiqué qu'il faudrait offrir plus d'activités de perfectionnement professionnel aux personnes affectées à des postes de direction. Les personnes interrogées ont très souvent mentionné que la formation et les activités de perfectionnement professionnel devraient aussi viser les directrices, les gestionnaires, les superviseurs ou les membres des conseils d'administration. Toutefois, à cause de la pénurie de main-d'œuvre et des obligations accrues des gestionnaires (p. ex. travailler en contact direct avec les enfants), ces personnes ont peu de temps à consacrer à des activités de perfectionnement professionnel. Dans l'ensemble, les employeurs qui ont répondu à l'enquête ont dit que les coûts et l'impossibilité de se libérer du travail étaient la principale raison qui les empêchait de suivre des activités de perfectionnement.⁸

Bien qu'environ les trois quarts des employeurs sondés aient déjà suivi une formation en ressources humaines, en leadership ou en gestion, ou du perfectionnement en la matière, ils étaient aussi nombreux à croire qu'ils auraient avantage à poursuivre leur formation ou à se perfectionner. Toutefois, la recherche a révélé que la formation en ressources humaines et en leadership est limitée en ce qui a trait au secteur des services de garde; en effet, jusqu'à tout récemment, la formation pour le secteur portait bien plus sur les techniques d'éducation à la petite enfance pour les praticiennes que sur la gestion RH pour les dirigeantes et dirigeants du secteur.

Respect et reconnaissance

Le manque de respect à l'endroit des professions dans les SÉGE est un problème bien documenté qui a des conséquences pour les employeurs.⁹¹⁰ Beaucoup de personnes interrogées et de participants des groupes-sondes ont dit que la population en général ne valorisait pas et ne comprenait pas l'apport des services éducatifs et de garde à l'enfance pour la société. Règle générale, on en sait peu sur le travail accompli dans le secteur et sur les habiletés et connaissances requises pour l'effectuer.¹¹¹²¹³ Les éducatrices à la petite enfance sont souvent perçues comme des gardiennes d'enfants au lieu de professionnelles.¹⁴ Ce manque de reconnaissance et de compréhension pose un véritable défi pour les employeurs qui s'efforcent d'attirer et de retenir dans le secteur et dans un poste particulier des personnes qualifiées. Il est difficile d'attirer des personnes compétentes dans une profession où, règle générale, elles ne sont pas respectées.

⁸ Gillian Doherty, Martha Friendly et Jane Beach, *Examen thématique de l'éducation et l'accueil des jeunes enfants de l'OCDE, document de base sur le Canada*, Organisation de coopération et de développement économiques, 2003. www.oecd.org/dataoecd/41/36/33852192.pdf

⁹ Doherty et coll., *Oui, ça me touche! Une étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie au Canada*, Guelph, Centre d'études sur la famille, le travail et le mieux-être, 2000.

¹⁰ Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance, *Promotion de la carrière et stratégie de recrutement : résumé*.

¹¹ Doherty et coll., *Oui, ça me touche! Une étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie au Canada*, Guelph, Centre d'études sur la famille, le travail et le mieux-être, 2000.

¹² Jane Beach, Jane Bertrand, Barry Forer, Donna Michal et Jocelyne Tougas, *Un travail à valoriser: la main-d'œuvre du secteur de la garde à l'enfance au Canada : rapport principal*, Ottawa, ON, Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance, 2004, 123. www.ccs-csge.ca/francais/pdf/research/CCHRSC_main_fr.pdf

¹³ « Who's Watching the Kids? The State of Child Care in America », *Knowledge@Wharton*, 2000. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=257>

¹⁴ Rebecca Siggner, *Exploring Recruitment and Retention Issues for BC's Community Social Service Sector Employers*, Vancouver, BC, Social Planning and Research Council of BC, 2008, 27.

Rémunération : salaires et avantages sociaux

Les salaires du personnel sont généralement bas, surtout si on les compare aux salaires versés dans des emplois exigeant sensiblement le même niveau de formation et comportant des responsabilités semblables. L'incapacité de verser des salaires concurrentiels et de fournir des avantages sociaux au personnel est un problème pour beaucoup d'employeurs du secteur. Dans une large mesure, le problème vient du fait que l'essentiel du budget de fonctionnement d'une garderie, d'où sont puisés les salaires, repose sur les frais de garde demandés aux parents (contribution parentale).¹⁵ Il existe des subventions gouvernementales et d'autres sources de financement, mais la plupart des employeurs ont du mal à verser à leurs employés des salaires plus élevés sans augmenter les frais de garde. Les participants des groupes-sondes ont mentionné que les faibles salaires étaient un problème singulièrement épineux pour les nouvelles diplômées. En effet, elles sont nombreuses à avoir contracté des prêts étudiants et n'ont tout simplement pas les moyens de travailler dans le secteur.

Environ un quart des employeurs qui ont répondu au sondage ont dit que le versement d'avantages sociaux ou de salaires concurrentiels était une mesure très efficace pour retenir des employés. Cette donnée révèle, d'une part, que certains employeurs ont les moyens d'offrir de meilleurs salaires et avantages sociaux, mais que d'autre part une proportion substantiellement élevée de la main-d'œuvre ne reçoit pas d'avantages sociaux ou de salaire concurrentiels. Beaucoup d'intervenants ont indiqué que l'absence de salaires concurrentiels et d'avantages sociaux, combinée à des conditions de travail difficiles, était la source principale des problèmes de recrutement et de rétention dans le secteur. Une autre raison invoquée fréquemment pour expliquer le faible niveau de rémunération était le manque de respect généralisé pour le domaine (cf. la section précédente : « *respect et reconnaissance* »). La majorité des personnes interrogées et des participants des groupes-sondes ont dit que les travailleurs et les travailleuses du secteur étaient rémunérés à la hauteur de la valeur que la société accordait à leur travail.

Autres enjeux/problèmes RH

Outre les cinq principaux enjeux/problèmes RH décrits dans les sections précédentes, d'autres problématiques ont été soulevées par les personnes interrogées ou par les participants des groupes-sondes. Elles sont abordées dans les paragraphes suivants.

Problèmes RH des communautés autochtones :

Les employeurs des services de garde dans les communautés autochtones font face à des problèmes RH uniques. Dans leur volonté et leurs efforts pour renforcer la communauté, l'engagement citoyen et le mieux-être de leurs populations, les communautés autochtones ont besoin de programmes et de services respectueux de leur culture.¹⁶ Certaines personnes interrogées et des participants des groupes-sondes ont mentionné que les formations étaient rarement offertes dans une langue autochtone ou inuite, qui peut être la langue maternelle des éducatrices. De plus, bien souvent, les contenus des programmes de formation réguliers correspondent très peu aux réalités du Nord.

On a déjà fait valoir que les enfants à besoins particuliers constituaient¹⁷ une problématique importante dans les communautés autochtones. Pourtant, les employeurs autochtones ont du mal à obtenir de la formation spécialisée pour leur personnel et cela pour plusieurs raisons, notamment l'endroit, les coûts et un manque généralisé de formations spécialisées. Dans le contexte d'un marché du travail où on a du mal à recruter et retenir une main-d'œuvre qualifiée, la documentation sur les services de garde autochtones donne à penser que les besoins uniques des communautés autochtones sont susceptibles de poser des défis supplémentaires aux gestionnaires et aux employeurs de ces communautés.

¹⁵ Examen thématique de l'éducation et l'accueil des jeunes enfants de l'OCDE, document de base sur le Canada, Organisation de coopération et de développement économiques, 2003. www.oecd.org/dataoecd/41/36/33852192.pdf

¹⁶ Margo Greenwood, « Children as Citizens of First Nations: Linking indigenous health to early childhood development », *Pediatric Child Health*, 10.9, novembre 2005.

¹⁷ Monty Palmentier, « Bâtir une communauté de communautés » : Discussions et résultats de la Table ronde nationale sur le développement de la petite enfance autochtone : Qu'est-ce que la recherche peut offrir au Programme d'aide préscolaire autochtone?, Programme d'aide préscolaire autochtone dans les collectivités urbaines et nordiques et Centre d'excellence pour les enfants et les adolescents ayant des besoins spéciaux, 2005.

Problèmes RH des collectivités rurales, éloignées et nordiques : Les personnes interrogées et les participants des groupes-sondes des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut ont mentionné que faute d'association professionnelle dans ces deux territoires, beaucoup de prestataires de services de garde dans ces milieux étaient isolés et manquaient de ressources et de soutien. Des participants ont parlé de réseautage et d'échange entre quelques collègues, mais règle générale il n'est pas facile de regrouper les gens, vu qu'il faut presque toujours se déplacer sur de grandes distances et que les coûts sont élevés. De plus, il existe peu de formations offertes dans le Nord et lorsqu'il y en a, les personnes doivent se déplacer. Sans compter que pour assister à une formation, il est parfois nécessaire de fermer la garderie étant donné la pénurie importante de personnel de remplacement dans le Nord. La formation à distance, une formule de rechange, n'est pas offerte dans toutes les régions du Nord, faute d'accès à Internet.

Diversité et intégration des personnes immigrantes : Les employeurs souhaitent de plus en plus bâtir une équipe de travail diversifiée qui ressemble aux enfants et aux communautés qu'ils servent¹⁸ et, pour ce faire, ils veulent intégrer les nouveaux arrivants au Canada qui ont une formation en ÉPE ou en éducation. Toutefois, ces nouveaux immigrants font face à des obstacles de langue et de culture¹⁹ et peinent à faire reconnaître leur diplôme obtenu à l'étranger.²⁰ Par conséquent, il est bien possible que l'intégration d'immigrantes et d'immigrants aux effectifs du secteur s'avère un défi important pour les employeurs.

Peu de leaders et niveau d'attrition élevé : Plusieurs personnes interrogées ont mentionné qu'il manquait de leadership dans le secteur. Le domaine compte un certain nombre de chefs de file, mais ces

personnes vont bientôt partir à la retraite et la relève est peu nombreuse. Les participants ont soulevé le problème connexe du peu de possibilités d'avancement professionnel (cheminement de carrière) dans le secteur. En effet, le secteur n'a pas d'échelons de carrière clairs, ce qui peut concourir à la difficulté de former ou d'identifier des leaders. Il a été mentionné qu'à cause de ce manque de possibilités d'avancement, la « professionnalisation » du domaine s'avérerait difficile à réaliser et que cela influait sur la perception qu'avait du secteur la société en général.

Sexe : Les femmes composent la vaste majorité de la main-d'œuvre du secteur des services de garde à l'enfance et cela a des conséquences directes pour les employeurs. Par exemple, les femmes assument souvent la grande part des responsabilités et des tâches familiales. La souplesse concernant les horaires, les congés imprévus (p. ex. un enfant malade), les congés prévus (p. ex. des soins de longue durée à un membre de la famille), le lieu de travail et le plan de la carrière en général (p. ex. un congé parental) peut s'avérer décisive pour maximiser la participation des femmes au marché du travail.²¹ Cependant, compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur, la capacité des employeurs d'offrir une certaine souplesse est restreinte. Par conséquent, il s'avère plutôt difficile d'attirer des femmes au secteur et de les retenir.

De plus, les femmes qui travaillent dans le domaine des services de garde sont moins payées en moyenne que les femmes qui travaillent dans des professions à prédominance féminine exigeant un niveau semblable de scolarité.²² Souvent, dès le moment où elles ont une famille, les femmes n'ont plus les moyens de travailler dans le domaine.

¹⁸ Gonzalo E. Shoobridge, « Multi-Ethnic Workforce and Business Performance: Review and Synthesis of the Empirical Literature », *Human Resource Development Review*, 5.1, 2006.

¹⁹ Gillian Doherty, Martha Friendly et Jane Beach, *Examen thématique de l'éducation et l'accueil des jeunes enfants de l'OCDE, document de base sur le Canada*, Organisation de coopération et de développement économiques, 2003. www.oecd.org/dataoecd/41/36/33852192.pdf

²⁰ Jane Beach et Kathleen Flanagan, *Les personnes, les programmes et les pratiques: une stratégie de formation pour le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance au Canada*, Ottawa, ON, Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance, 2007.

²¹ Heather Boushey, « Family-Friendly Policies: Boosting Mothers' Wages », Washington, DC, Centre for Economic and Policy Research, 2005.

²² Gordon H. Cleveland et Douglas E. Hyatt, « Child care workers' wages: New evidence on returns to education, experience, job tenure and auspice », *Journal of Population Economics*, 15, 2002.

Le congé de maternité/parental est une autre mesure pour aider les employeurs à conserver leurs employés. De nombreuses jeunes femmes qui entrent dans le domaine le quittent peu de temps après pour un congé de maternité. Elles reviendront peut-être travailler au bout d'une année ou deux, mais entre-temps les congés de maternité créent des pénuries de main-d'œuvre pour beaucoup d'organisations.

Inclusion véritable : Les enfants à besoins particuliers, les enfants arrivés récemment au pays, les enfants d'origine culturelle distincte et les enfants de familles à faible revenu ont tous des besoins spéciaux.²³ L'égalité d'accès ainsi que l'inclusion véritable reposent sur une main-d'œuvre bien informée et compétente et sur des programmes de financement permettant d'offrir du soutien là où il en faut. L'intégration d'enfants aux antécédents diversifiés a des conséquences directes sur les employeurs qui doivent trouver des employés formés et habilités en ce sens (p. ex. apprentissage d'une langue seconde²⁴). Mais avant tout et par-dessus tout, les employeurs doivent trouver des employés qui ont les connaissances et les habiletés requises pour travailler avec des familles aux prises avec toutes sortes de stress : problèmes financiers, bouleversements familiaux ou immigration récente.²⁵ Par conséquent, à mesure que le secteur devient plus inclusif, la nécessité de trouver et de conserver des effectifs bien formés s'intensifie.

Remarque à propos des politiques et du financement : Les principaux problèmes/enjeux RH auxquels fait face le secteur, y compris le recrutement et la rétention de sa main-d'œuvre, la rémunération et les conditions de travail, ne peuvent pas s'examiner en vase clos. Ces questions sont intrinsèquement liées aux politiques, au financement et à l'infrastructure.²⁶ L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) recommande d'augmenter le financement public des services de garde à l'enfance et encourage les gouvernements provinciaux et territoriaux à se doter de stratégies pour la petite enfance, en consultation avec les principaux intervenants.²⁷ L'OCDE recommande d'une part d'étendre l'accès aux services de garde et, d'autre part, de faire en sorte que le personnel du secteur se soumette à des évaluations professionnelles et reçoive une formation adéquate, des recommandations qui sont reliées aux capacités des employeurs en matière de gestion RH. Toute augmentation du financement public et de l'accessibilité des services et tout renforcement de la formation/évaluation du personnel auront un impact direct sur les employeurs.

²³ Jane Beach, Jane Bertrand, Barry Forer, Donna Michal et Jocelyne Tougas, *Un travail à valoriser: la main-d'œuvre du secteur de la garde à l'enfance au Canada : rapport principal*, Ottawa, ON, Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance, 2004, 123. www.ccscc-cssge.ca/francais/pdf/research/CCHRSC_main_fr.pdf

²⁴ Elise Jepson Green, « Guidelines for Serving Linguistically and Culturally Diverse Young Children », *Early Childhood Education Journal*, 24.3, 1997.

²⁵ Kevin James Swick et Reginald D. Williams, « An Analysis of Bronfenbrenner's Bio-Ecological Perspective for Early Childhood Educators: Implications for Working with Families Experiencing Stress », *Early Childhood Education Journal*, 33.5, 2006.

²⁶ Child Care Advocacy Forum, « campagnes ».

²⁷ Direction de l'éducation de l'OCDE, « Politique sur les services éducatifs et de garde à l'enfance : note de présentation du Canada », octobre 2004, Organisation de coopération et de développement économiques, 2003-2004. www.rhdsc.gc.ca/fr/sm/ps/dsc/polsoc/publications/rapports/2004-002619/Country_f.pdf

Conclusion

Les résultats préliminaires présentés dans ce document fournissent des renseignements importants à prendre judicieusement en compte lors de l'élaboration d'une stratégie pour répondre aux besoins RH des employeurs du secteur des services de garde au Canada. La phase recherche de *Soutenir les employeurs du secteur des SÉGE* étant achevée, il faut maintenant se pencher sur l'analyse de toutes les données recueillies, de manière à produire un rapport final complet qui :

- documentera exhaustivement les résultats de la recherche, y compris l'analyse des modes de gouvernance;
- établira des priorités parmi les problèmes/enjeux RH auxquels font face les employeurs et déterminera les champs d'action;
- documentera les meilleures pratiques pour s'attaquer aux problèmes RH et les outils de gestion déjà disponibles pour soutenir le secteur;
- recommandera des outils, des ressources et des stratégies RH à produire dans l'avenir.

Pour commander et recevoir gratuitement un exemplaire du rapport final *Soutenir les employeurs des SÉGE*, adressez un courriel à info@ccsc-cssge.ca ou remplissez le formulaire suivant et retournez-le par télécopieur au 613-239-0533 ou par la poste à :
151, rue Slater, bureau 714, Ottawa (ON) K1P 5H3

Nom : _____

Fonction : _____

Adresse/rue : _____

Ville : _____

Province/ter. : _____

Code postal : _____

Courriel : _____

Langue : Anglais Français

Qu'espérez-vous apprendre à la lecture du rapport *Soutenir les employeurs des SÉGE* ?

Recherche réalisée par R.A. Malatest

Directeurs de recherche : Jacob Sulkers et Eleanor Hamaluk

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

☎ 1-866-411-6960 (SANS FRAIS)

☎ 613-239-3100

✉ info@ccsc-cssge.ca

🌐 www.ccsc-cssge.ca

📍 151 rue Slater, bureau 714
Ottawa, ON
K1P 5H3