

# **Défis et stratégies de recrutement et de rétention**

---

**Comprendre la pénurie de main-d'œuvre dans les services éducatifs et de garde à l'enfance (SÉGE) et y faire face**



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

---

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

Par :  
The Centre for Spatial Economics

©2009

The logo for Canada, featuring the word "Canada" in a serif font with a stylized Canadian flag above the letter 'a'.

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

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

TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>SECTION 1 : ANALYSE DE LA DOCUMENTATION TRAITANT DU RECRUTEMENT ET DE LA RÉTENTION SOUS L'ANGLE DE L'ÉCONOMIE, DES RESSOURCES HUMAINES ET DU SECTEUR DES SÉGE</b> .....	<b>7</b>
<b>SECTION 2 : PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b> .....	<b>13</b>
Évaluation d'emploi.....	13
Processus de recrutement.....	14
Pratiques de sélection actuelles.....	15
Former et garder le personnel.....	17
Petites et moyennes entreprises.....	20
<b>SECTION 3 : DÉFIS ET STRATÉGIES DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION POUR LES SERVICES DE GARDE</b> .....	<b>23</b>
Défis de recrutement et de rétention — analyse descriptive.....	23
Stratégies de recrutement et de rétention — analyse descriptive.....	25
Défis et stratégies de recrutement et de rétention — analyse quantitative.....	30
Résumé des résultats de l'analyse de régression.....	35
<b>SECTION 4 : INITIATIVES DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION</b> .....	<b>39</b>
<b>SECTION 5 : CONCLUSIONS DE LA RECHERCHE ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>43</b>
Stratégies recommandées selon les pratiques de gestion des ressources humaines.....	47
Stratégies recommandées, tirées de l'analyse des ensembles de données.....	49
Stratégies recommandées, émanant des provinces et territoires.....	49
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>53</b>
<b>ANNEXE I : DÉFIS ET STRATÉGIES DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION</b> .....	<b>60</b>
<b>ANNEXE II : ÉTUDE NO 1 DE C4SE — DONNÉES DE LA VILLE DE TORONTO</b> .....	<b>65</b>
<b>ANNEXE III : ÉTUDE NO 2 DE C4SE — DONNÉES DE L'INITIATIVE SOUTENIR LES EMPLOYEURS DES SÉGE</b> .....	<b>73</b>
<b>ANNEXE IV : INITIATIVES GOUVERNEMENTALES POUR LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION</b> .....	<b>83</b>
À l'échelle canadienne.....	83
Terre-Neuve-et-Labrador.....	83
Île-du-Prince-Édouard.....	84
Nouvelle-Écosse.....	85
Nouveau-Brunswick.....	87
Québec.....	90
Ontario.....	91
Manitoba.....	92
Saskatchewan.....	95
Alberta.....	97
Colombie-Britannique.....	98
Yukon.....	99
Territoires du Nord-Ouest.....	99
Nunavut.....	100



## INTRODUCTION

### Au sujet de l'étude

Le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre sont des problèmes de longue date et bien documentés auxquels fait face le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance (SÉGE)<sup>1</sup>. Pour surmonter le problème, il est essentiel de bien comprendre le phénomène de la pénurie de main-d'œuvre — c'est-à-dire du nombre d'éducatrices à la petite enfance<sup>2</sup> requises à l'échelle du Canada — et les conséquences de cette pénurie. À cette fin, le Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE) a lancé l'initiative *Comprendre la pénurie de main-d'œuvre dans les services éducatifs et de garde à l'enfance (SÉGE) et y faire face*. Financée par Ressources humaines et Développement des compétences Canada, cette initiative vise à :

- déterminer la pénurie de main-d'œuvre actuelle en examinant les facteurs qui influent sur l'offre et la demande de travailleuses en SÉGE;
- préparer un rapport sur les données disponibles et les lacunes en la matière;
- décrire les conséquences de la pénurie actuelle sur le secteur, sur la participation au marché du travail et sur l'économie;
- dresser une liste des stratégies existantes et de solutions possibles pour faire face à la pénurie de travailleuses en SÉGE;
- explorer la faisabilité de créer un modèle prévisionnel pour prévoir les pénuries futures.

Pour réaliser cette recherche et produire des rapports dans le but de répondre à ces objectifs, le Conseil sectoriel a retenu les services du *Centre for Spatial Economics (C4SE)*, un cabinet de consultants fondé pour améliorer la qualité de la recherche en économie spatiale et en démographie au Canada.

### Approche

En 2008 et 2009, le C4SE s'est employé à circonscrire la pénurie actuelle de travailleuses en services de garde, évaluer l'impact de cette pénurie et explorer la faisabilité de prévoir les futures pénuries. Notamment, le C4SE a :

- réalisé 18 entrevues de fond avec les responsables des administrations municipales ou des ministères provinciaux ou territoriaux chargés des services de garde, ou leurs représentants, ainsi qu'avec d'autres parties intéressées et analystes du secteur des SÉGE;
- réalisé un examen de la documentation traitant des facteurs qui ont une incidence sur la demande et l'offre de la main-d'œuvre des services de garde;
- analysé diverses données fournies par les gouvernements provinciaux et territoriaux et par les municipalités, ainsi que des sources de données publiques, notamment sur la démographie, l'emploi, le marché du travail, les heures travaillées, les places en garderie et le roulement du personnel.

En prenant en compte divers facteurs comme la main-d'œuvre disponible, l'emploi, les taux de chômage, les postes à pourvoir et les salaires, cette étude déterminera les pénuries de main-d'œuvre auxquelles fait présentement face le secteur.

### Rapports

L'information recueillie dans le cadre de l'étude *Comprendre la pénurie de main-d'œuvre dans les services éducatifs et de garde à l'enfance (SÉGE) et y faire face* a généré divers rapports dont d'importants constats se dégagent. Le rapport **Défis et stratégies de recrutement et de rétention** examine, sous l'angle de l'économie et de la gestion des ressources humaines, les défis de recrutement et de rétention dans le secteur des SÉGE. La recherche consacrée à ces défis est étudiée et des propositions sont formulées sur la façon d'atténuer les problèmes de recrutement et de rétention. Ce rapport est le quatrième d'une série de rapports :

<sup>1</sup> Note de la traduction : Aux fins de ce rapport, les expressions « services éducatifs et de garde à l'enfance (SÉGE) » et « services de garde à l'enfance » sont utilisées comme synonymes l'une de l'autre.

<sup>2</sup> Note de la traduction : Aux fins de ce rapport, pour alléger le texte et considérant que la vaste majorité des personnes œuvrant dans le secteur sont des femmes, nous aurons recours au féminin pour parler des femmes et des hommes qui travaillent dans le domaine. De plus, les expressions « éducatrice à la petite enfance » et « travailleuse en services de garde » seront comprises comme synonymes.

- **Analyse bibliographique sur les effets socioéconomiques des services de garde et avantages nets :** Ce rapport examine la documentation traitant des services de garde et de leurs effets sur les enfants, leurs parents et la société afin de déterminer les conséquences socioéconomiques de la pénurie de main-d'œuvre en SÉGE. Les conséquences de cette pénurie sont extrapolées puisque les publications universitaires et les ouvrages consultés ne portent pas spécifiquement sur cette question.
- **Analyse bibliographique sur le marché du travail dans le secteur des SÉGE :** Ce rapport examine selon une perspective économique la demande et l'offre de travailleuses en service des garde, ainsi que certaines énigmes du marché du travail dans le secteur des SÉGE.
- **Estimation de la pénurie de main-d'œuvre :** Ce rapport examine la documentation portant sur la pénurie de main-d'œuvre en services de garde, décrit les techniques employées pour estimer cette pénurie et estime les coûts économiques de la pénurie actuelle.
- **Données et faisabilité de modèles prévisionnels :** Ce rapport examine les sources de données actuelles et fait une évaluation des lacunes et des limites de ces données. On y explore également la faisabilité de créer, pour les provinces et les territoires, des modèles permettant de prévoir la demande et l'offre de main-d'oeuvre.
- **Résumé :** Ce rapport contient de l'information sur l'initiative *Comprendre la pénurie de main-d'œuvre* dans les SÉGE et y faire face et présente un résumé, écrit en langage simple, de chacun des rapports produits.

**Pour de plus amples renseignements, contactez :**

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

151, rue Slater, bureau 714

Ottawa (Ontario) K1P 5H3

Tél. : 613-239-3100 ou 1-866-411-6960

Courriel: info@ccsc-cssge.ca

**OU**

The Centre for Spatial Economics

Chef de projet : Robert Fairholm

15, rue Martin, bureau 203

Milton (Ontario) L9T 2R1

Tél. : 416-346-2739

Courriel : rfairholm@c4se.com

**À noter :** Les auteurs assument l'entière responsabilité pour les erreurs et les omissions possibles dans le présent ouvrage. Les opinions exprimées sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du CSRHSGE.

**Survol du rapport**

**Section 1 :** Notre analyse des défis et stratégies de recrutement et de rétention est divisée en cinq sections :

**Section 2 :** Analyse de la documentation traitant du recrutement et de la rétention sous l'angle de l'économie, des ressources humaines et du secteur des SÉGE

**Section 3 :** Pratiques de gestion des ressources humaines

**Section 4 :** Défis et stratégies de recrutement et de rétention pour les services de garde

**Section 5 :** Initiatives de recrutement et de rétention

**Section 6 :** Conclusions de la recherche et recommandations

## SECTION 1 : ANALYSE DE LA DOCUMENTATION TRAITANT DU RECRUTEMENT ET DE LA RÉTENTION SOUS L'ANGLE DE L'ÉCONOMIE, DES RESSOURCES HUMAINES ET DU SECTEUR DES SÉGE

Le recrutement et la rétention des travailleurs sont influencés par certains facteurs économiques de base qui ont une incidence sur le choix que font les travailleurs qualifiés de participer au marché du travail et à la mobilité de la main-d'œuvre. La science économique s'est penchée sur le choix de participer au marché du travail. Les gens sont confrontés à des contraintes de temps (contraintes fondamentales) lorsqu'ils décident du nombre d'heures qu'ils travailleront et du nombre d'heures qu'ils consacreront aux loisirs (le terme « loisir » est utilisé dans la documentation économique, mais ce concept peut englober les responsabilités familiales ainsi que d'autres activités non reliées au travail). Étant donné qu'il n'y a que 24 heures dans chaque journée — et un moins grand nombre d'heures d'activité —, plus les gens consacrent d'heures au travail, moins ils disposent d'heures pour leurs loisirs et pour d'autres activités non reliées au travail, et vice-versa.

Selon les principes de base en économie, lorsqu'une personne offre son travail, elle tient compte des avantages nets qu'elle retire de son travail et de ses loisirs. Si les avantages qu'elle retire d'une heure supplémentaire de loisir excèdent les avantages qu'elle retire de son salaire horaire, elle voudra réduire ses heures de travail<sup>3</sup>. Dans les cas extrêmes, certains travailleurs ne participeront pas du tout au marché du travail; pour ce groupe de travailleurs, leur salaire d'acceptation (qui est égal aux avantages qu'ils retirent de leur dernière heure de loisir) est plus élevé que le salaire qui leur est offert sur le marché du travail, aussi ils ne travailleront pas. Comme beaucoup de personnes qualifiées pour travailler dans les SÉGE ont quitté purement et simplement le marché du travail, les facteurs qui influencent ce groupe sont pertinents pour le recrutement dans le secteur des SÉGE.

Pour que les travailleurs qui ne participent plus au marché du travail y reviennent, les avantages qu'ils retireraient à travailler doivent excéder leur salaire d'acceptation<sup>4</sup>. Si les loisirs constituent un avantage marginal décroissant, la perte nette découlant d'une heure de travail (perte d'une heure de loisir) serait moins grande que la perte nette subie en augmentant de 9 à 10 le nombre d'heures de travail. Comme il y a des coûts reliés à l'emploi, il s'ensuit que le salaire doit être au moins aussi élevé que les avantages de la dernière heure de loisir moins les coûts afférents au travail.

Il est utile de réaliser qu'il existe des coûts et des avantages non financiers, ainsi que des coûts et des avantages financiers. C'est pourquoi, afin qu'une personne qui a quitté le marché du travail soit poussée à y retourner, il faut :

- qu'augmentent les avantages financiers (p. ex., salaire et avantages financiers non reliés au salaire);
- que diminuent les coûts financiers afférents au travail (p. ex., frais de transport);
- ou encore qu'augmentent certains avantages non financiers ou que chutent les coûts non financiers afférents au travail.

Pour compliquer davantage cette analyse, l'employeur doit en général payer un même salaire à tous ses employés qui étienent une même qualification<sup>5</sup>. Étant donné que, par définition, le salaire d'acceptation des personnes qui ne sont pas sur le marché du travail est plus élevé que le salaire offert par l'employeur, celui-ci devrait augmenter ce salaire (ou, en général,

<sup>3</sup> D'après Lydon et Chevalier (2002), Clark et Oswald (1996), et Cowling (2007), les heures supplémentaires de travail présentent une désutilité marginale, ce qui signifie que l'utilité marginale des loisirs est positive. Certains chercheurs suggèrent qu'il pourrait y avoir des avantages marginaux croissants pour ce qui est des loisirs, tandis que l'analyse présentée ci-dessus présuppose que les avantages liés aux loisirs sont positifs, mais à un taux décroissant.

<sup>4</sup> Les facteurs qui ont une incidence sur le salaire d'acceptation comprennent le coût de renonciation à un emploi, y compris l'assurance-emploi et les engagements familiaux. Le salaire d'acceptation est également influencé par les conditions du marché du travail, la distribution des offres de rémunération, et les salaires passés de la personne. Si une personne est au chômage, une plus longue durée de chômage réduira en général son salaire d'acceptation.

<sup>5</sup> Dans le secteur des services, comme l'ont souligné Mitchell et Morgan (2000), il est plus complexe que dans d'autres secteurs (p. ex., le secteur manufacturier) de mesurer la productivité. Pour accroître la productivité (le rendement) des services de garde, les éducatrices doivent perfectionner leurs habiletés à comprendre les besoins et désirs sans cesse changeants des enfants qui grandissent, ce qui nécessite de s'adapter continuellement à de nouvelles situations. Herzenberg et coll. (1998) postulent que les investissements dans la formation amélioreront la qualité et permettront de réaliser des économies en produisant des « économies de profondeur » et des « économies de coordination ».

l'avantage net afférent au travail) pour inciter cette personne à revenir sur le marché du travail. Ainsi, pour l'employeur, l'augmentation des coûts pour inciter une personne à revenir sur le marché du travail ne touchera pas seulement le salaire de cette personne, mais également le salaire (ou les avantages nets) de tous les employés ayant la même qualification. Pour que cette action soit financièrement justifiée, il faut donc que l'avantage qu'en retirerait l'employeur excède l'augmentation totale des coûts y afférents.

Si un employé potentiel retire un plus grand avantage pour sa première heure de loisir que pour sa deuxième, et un plus grand avantage pour sa deuxième heure de loisir que pour sa troisième, etc., il s'ensuit que son salaire d'acceptation s'élèvera parallèlement à ses heures de travail, et dépendra du nombre d'heures de travail nécessaires pour effectuer le travail offert<sup>6</sup>. Toutefois, il peut s'avérer impossible de subdiviser l'emploi disponible pour faire en sorte que le travailleur obtienne le salaire qui équivaut ou excède à peine son salaire d'acceptation. Par exemple, le salaire actuel pourrait inciter un travailleur à fournir 10 heures de travail; si le travail en requiert 30, l'employé potentiel n'offrira pas du tout de travailler. Ce qui signifie que plus est élevé le nombre d'heures de travail que doit fournir un nouvel employé, plus sera élevé son salaire d'acceptation.

Bien que l'unité de l'analyse soit l'individu, ses décisions relatives au travail et aux loisirs seront influencées par les autres membres de son ménage. Par exemple, si un membre du ménage perd son emploi, un autre membre du ménage pourrait réviser son salaire d'acceptation. C'est ainsi que le nombre de personnes désireuses de travailler dans le secteur pourrait augmenter durant les périodes où l'on connaît une hausse du chômage. Inversement, un moins grand nombre de personnes pourraient être désireuses de travailler dans le secteur durant les périodes où l'on expérimente une baisse du chômage.

Le recrutement et la rétention sont également influencés par les facteurs touchant la mobilité de la main-d'œuvre en général. Sous l'angle de l'économie, la mobilité de la main-d'œuvre a été étudiée dans l'*Analyse bibliographique sur le marché du travail dans le secteur des SÉGE*<sup>7</sup>. Les faits démontrent généralement que la mobilité professionnelle (le fait de changer d'emploi ou de passer du statut de travailleur à celui de chômeur) est influencée par les coûts financiers et non financiers liés au changement d'emploi. Les facteurs financiers comprennent le salaire et les avantages non salariaux, tandis que les facteurs non financiers (qui refléteraient des préférences différentes) comprennent l'âge, le niveau de scolarité, la formation, le sexe et peut-être l'ethnicité. L'analyse économique portant sur les décisions de quitter son travail et de changer d'emploi s'appuie généralement sur ces facteurs. Toutefois, dans leur analyse des facteurs, quelques études ont examiné non seulement ces mesures plus objectives, mais également des mesures plus subjectives.

Il convient de souligner dans la présente analyse les études qui se sont penchées sur l'importance qu'avait la satisfaction au travail pour les gens qui ont quitté leur emploi. Aux États-Unis, Freeman (1978), ainsi qu'Akerlof et coll. (1988), ont examiné les rapports entre la satisfaction au travail et le fait de quitter son emploi. Plus récemment, Clark et coll. (1998), et Lévy-Garboua et coll. (2001), ont utilisé des données britanniques et allemandes sur les précédents niveaux de satisfaction au travail et sur les résultats atteints sur le marché du travail (p. ex., abandon et salaire). Shields et Price (2002) ont présenté une étude de cas portant sur les infirmières britanniques, et Appelbaum et coll. (2003) ont étudié les travailleurs qui, aux États-Unis, reçoivent des bas salaires dans les hôpitaux. En général, ces études concluent que les employés qui se disent insatisfaits de leur travail sont statistiquement plus susceptibles de quitter leur emploi que ceux qui éprouvent un taux plus élevé de satisfaction au travail. Ce qui nous amène tout naturellement à nous interroger sur les façons d'améliorer la satisfaction au travail.

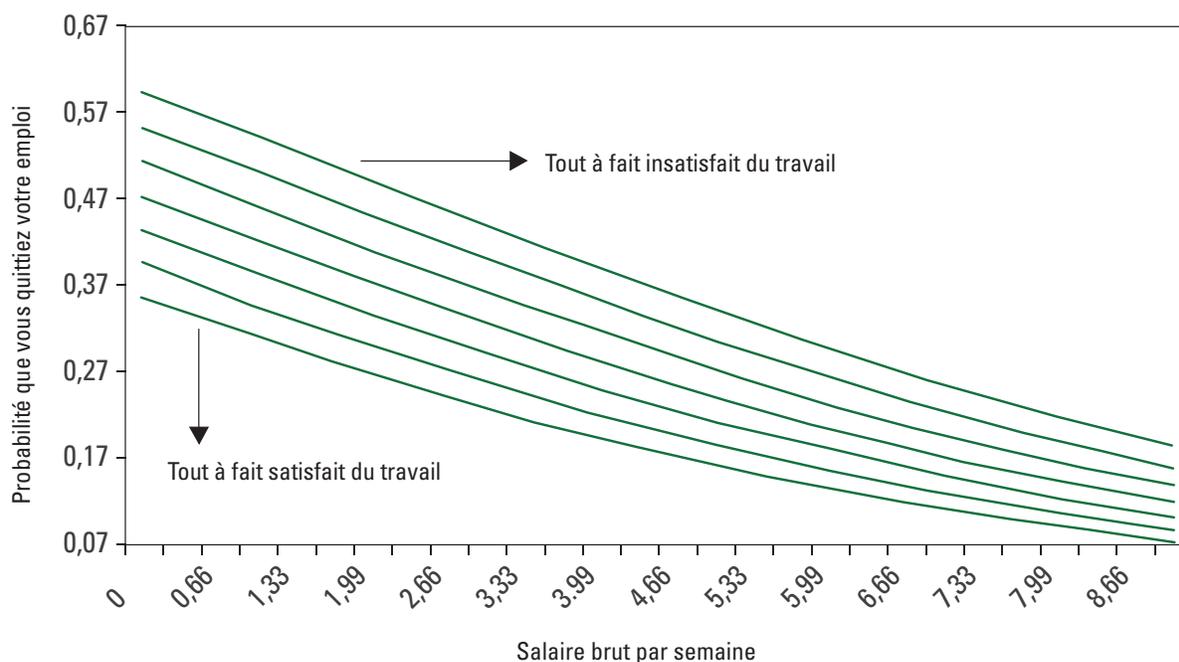
<sup>6</sup> En supposant que les loisirs constituent un bien « normal », ce qui signifie que les gens dérivent un avantage de sa consommation, il est préférable d'avoir plus de loisirs que moins de loisirs. Nous nous appuyons également sur l'hypothèse que l'avantage lié aux loisirs se vérifie à un taux décroissant.

<sup>7</sup> Cf. également Fairholm et Somerville (2005).

La recherche démontre en général que, conformément à la théorie économique, le salaire et les heures de travail sont respectivement liés, positivement et négativement, à la satisfaction au travail. Parmi les autres principaux facteurs déterminants, on relève les caractéristiques individuelles, notamment l'âge et le sexe des employés, et certaines particularités de leur milieu de travail et de leur emploi<sup>8</sup>. À partir de données britanniques, Bradley et coll. (2004) ont constaté, après avoir vérifié les caractéristiques personnelles ainsi que les caractéristiques liées à l'emploi et à l'entreprise, que plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines augmentent la satisfaction générale au travail, de même que la satisfaction par rapport au salaire. Plus particulièrement, ils ont découvert que l'apprentissage continu, l'autonomie au travail et le travail en équipe ont des effets positifs sur la satisfaction au travail. Une étroite supervision du travail n'est pas appréciée, mais une certaine supervision semble désirable, car les travailleurs aiment obtenir une certaine évaluation. Par ailleurs, on dénote des effets positifs sur la satisfaction au travail quand les employés participent à des mécanismes ou processus à travers lesquels ils peuvent s'exprimer. Lorsque les gestionnaires tiennent régulièrement des réunions avec leurs employés pour leur permettre d'exposer leur opinion au sujet de leur travail, on remarque une hausse importante de la satisfaction au travail. La satisfaction à l'égard du salaire est plus élevée quand sont en place des systèmes de rémunération liée au rendement et à l'ancienneté. Lorsque les chercheurs ont étudié les différents effets des pratiques de gestion des ressources humaines sur la satisfaction au travail des employés syndiqués et non syndiqués, ils ont constaté qu'un grand nombre de ces effets ne sont importants que pour les employés non syndiqués. Ils ont également découvert qu'une structure salariale qui est jugée trop dispersée est associée à de faibles niveaux de satisfaction au travail. Ces effets se sont avérés importants, mais uniquement concernant les employés non syndiqués.

Kaiser (2002), à partir de données du Danemark, de l'Allemagne, des Pays-Bas, du Portugal et du Royaume-Uni, a constaté que dans la plupart de ces pays le recours à des contrats pour une durée déterminée est associé à des niveaux moins élevés de satisfaction au travail. Les niveaux de satisfaction semblent peu varier selon que les employés travaillent à temps partiel ou à temps plein. D'Addio et coll. (2003) ont observé que les femmes attachent moins d'importance aux facteurs pécuniaires; leurs préférences en matière d'emploi dépendent des conditions de travail et du degré de flexibilité accordé<sup>9</sup>.

**Graphique 1 : Les salaires et la satisfaction au travail ont un effet sur le taux d'abandon**



Source : Lydon et Chevalier (2002).

<sup>8</sup> D'Addio et coll. (2003).

<sup>9</sup> D'Addio et coll. (2003).

En examinant les données pour le Royaume-Uni, Lydon et Chevalier (2002) ont relevé que les salaires comptent davantage pour la satisfaction au travail que ce qu'ont rapporté d'autres chercheurs dans le domaine, car les salaires ont effectivement des répercussions sur la satisfaction au travail. Un examen des rapports établis par Lydon et Chevalier entre les salaires, la satisfaction au travail et le taux d'abandon démontre que lorsque les salaires augmentent, le taux d'abandon chute, et que l'importance des facteurs non reliés au salaire diminue — c'est ce qu'on peut constater dans le graphique 1 qui provient de leur rapport. Les faits démontrent que, lorsque les salaires sont à un bas niveau, les taux d'abandon sont caractérisés par une très importante dispersion qui semble reliée à la satisfaction au travail. Pour les plus faibles niveaux de revenu du graphique 1, la dispersion du taux d'abandon s'élève à plus de 20 % entre les travailleurs très satisfaits et ceux qui le sont très peu. Si le taux de satisfaction au travail s'améliorait et recueillait des notes très élevées plutôt que très faibles, le taux d'abandon chuterait de façon spectaculaire, ce qui équivaldrait à une très forte hausse salariale. Selon les estimations de Lydon et Chevalier, la satisfaction au travail est, de façon importante, positivement liée au salaire, au fait d'occuper un poste de gestionnaire, ainsi qu'au nombre des enfants; par contre, d'autres facteurs produisent un effet contraire sur la satisfaction au travail : le nombre d'heures de travail hebdomadaires, un emploi dans le secteur public, un travail de bureau, la taille du milieu de travail, l'âge et le fait d'être de sexe masculin. Le niveau de scolarité d'un employé et le nombre de mois en fonction se sont avérés non significatifs.

Kristensen et Westergaard-Nielsen (2006) ont remarqué que le fait d'inclure la satisfaction au travail comme indicateur des facteurs non observés améliorerait significativement la prévision des abandons. Cette constatation est importante pour les politiques de gestion des ressources humaines d'une entreprise qui désire garder ses travailleurs. Ces chercheurs ont également découvert qu'au Danemark la satisfaction à l'égard du « genre de travail » est le facteur le plus important, et que la rémunération ne vient qu'en deuxième. La situation est différente au Royaume-Uni où la sécurité s'est avérée le facteur le plus important de la satisfaction au travail, tandis que ce facteur n'est pas significatif au Danemark, peut-être en raison du taux de chômage relativement important en ce dernier pays. La variabilité des facteurs ayant un effet sur la satisfaction au travail laisse croire qu'il y a un certain nombre d'effets spécifiques à un pays.

Il pourrait également y avoir des effets spécifiques à un secteur. Par exemple, Rolfé (2005) souligne qu'au Royaume-Uni, où le secteur des SÉGE est associé à des bas salaires et à des problèmes de paiement, l'atmosphère et les relations de travail sont des facteurs beaucoup plus importants que dans les secteurs où le salaire constitue une gratification majeure reliée au travail. De même, Schwarz et coll. (2005) indiquent qu'aux États-Unis, dans le secteur des SÉGE, la qualité de la vie professionnelle est une composante cruciale de toute approche fructueuse visant à réduire le taux d'abandon, car la recherche laisse croire qu'on ne peut utiliser seulement les salaires pour prédire la satisfaction au travail, le roulement ou la qualité des services de garde offerts aux enfants (cf. Jorde-Bloom, 1996). On accorde également de l'importance à d'autres facteurs, par exemple, des relations agréables entre collègues, le soutien de la superviseure, la structure de prise de décision, les possibilités de perfectionnement professionnel, le consensus au sujet des objectifs, la communication et les conditions générales de travail. Il existe aussi des facteurs non financiers qui ont une incidence sur la satisfaction au travail et le roulement. C'est pourquoi la recherche axée sur le Canada ou portant spécifiquement sur la main-d'œuvre des SÉGE au Canada pourrait circonscrire les composantes de la satisfaction au travail qui ont des effets sur les abandons, et par le fait même le genre de politiques de gestion des ressources humaines qui pourraient avoir des effets sur la satisfaction au travail et donc sur les abandons.

Selon Whitebook et coll. (2001), dans le secteur des SÉGE aux États-Unis, les bas salaires sont le facteur le plus déterminant quant à l'intention de quitter son emploi, mais la relation directe entre les salaires et le roulement est plutôt faible, ce qui signifie que le roulement est dû à d'autres facteurs. Il est courant que les employées sont satisfaites des facteurs reliés à la nature intrinsèque du travail en SÉGE (notamment les relations avec les collègues, les possibilités d'exercer son autonomie et de relever des défis, et les conditions de travail), et qu'elles sont par contre insatisfaites des facteurs reliés à la nature extrinsèque de ce travail (p. ex., la rémunération). De plus, d'après ces chercheurs, si on compare aux enseignantes qui gagnent de bas salaires les enseignantes qui reçoivent de meilleurs salaires et avantages sociaux, on constate que

celles-ci sont plus qualifiées et ont suivi de plus longues études ainsi qu'une formation spécialisée. Les enseignantes qui contribuent davantage au roulement rapide sont celles qui n'ont qu'une mince formation — sinon aucune formation — officielle en ÉPE ou de niveau collégial.

Rolfe (2005) révèle qu'au Royaume-Uni, dans le secteur des SÉGE, les facteurs qui ont des répercussions sur le recrutement sont, à part le salaire, le peu d'heures de travail, le statut dévalorisé et la concurrence des autres secteurs. Contrairement aux attentes à l'effet que les heures de travail sont négativement liées à la satisfaction au travail, cette chercheuse a découvert que, selon certains fournisseurs, le peu d'heures de travail dans leur type de service de garde limitait le bassin des candidates parce que la paye était faible. Le statut dévalorisé du personnel à l'emploi des services de garde fait en sorte que ce travail n'attire pas certaines personnes (cf. Cameron et coll., 2001a). Les fournisseurs ont également souligné la concurrence des autres employeurs, par exemple, les supermarchés, les centres d'appel et les écoles — ces dernières offrent aux aides-enseignantes un salaire relativement intéressant. Des études menées au Royaume-Uni sur le roulement dans le secteur ont cerné, comme facteurs clés engendrant le roulement, les bas salaires, les maigres avantages sociaux et conditions de travail (p. ex., pour ce qui est des droits à une pension et à des congés de maladie), les piètres structures de carrière, le manque de formation et les faibles normes de qualité.

Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sont comptées au nombre des facteurs qui peuvent être responsables des hauts taux de roulement du personnel des SÉGE. Rolfe (2005) rapporte qu'au Royaume-Uni un certain nombre d'études ont souligné que, dans le secteur des SÉGE, la piètre gestion du personnel est un facteur contribuant aux problèmes de rétention. Elle a découvert que les fournisseurs n'accordent pas tous la même importance aux pratiques de gestion des ressources humaines pour ce qui est de la rétention du personnel, et que ces pratiques sont en général déficientes. Plusieurs fournisseurs ne disposaient pas de systèmes adéquats pour intégrer les nouvelles employées à leur service de garde; parfois celles-ci travaillaient initialement sous supervision, mais habituellement on leur confiait l'entière responsabilité de leur rôle dès leur premier jour de travail. La chercheuse a également souligné que la recherche portant sur les pratiques des employeurs au Royaume-Uni a relevé de piètres possibilités de formation, une faible priorité accordée au perfectionnement du personnel, une supervision du personnel et une planification déficientes, et un temps limité pour le travail administratif et les discussions avec le personnel (cf. Vernon et Smith, 1994).



## SECTION 2 : PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les pratiques de recrutement et de rétention sont la pierre angulaire de la gestion des ressources humaines (GRH). Afin de mettre en contexte les pratiques qui ont cours dans le secteur des SÉGE et de cerner les stratégies novatrices, il est utile de comparer ces pratiques à celles qui sont mentionnées dans la documentation portant sur la GRH. Pour l'entreprise, le processus de recrutement des employés se déroule en plusieurs étapes :

1. L'entreprise détermine les compétences et les aptitudes nécessaires pour effectuer le travail offert, ainsi que la qualification que doivent posséder les candidats.
2. Le processus de diffusion vise à informer les candidats éventuels de l'offre d'emploi et à les inviter à présenter une demande d'emploi.
3. On évalue la qualification des candidats.
4. On procède à la sélection.

Après avoir embauché le candidat choisi, un processus permet d'intégrer la nouvelle recrue au reste du personnel; par ailleurs, il faut mettre en place des procédures pour encourager la rétention de ces employés.

Il est important pour le secteur des SÉGE de ne pas oublier qu'il existe essentiellement deux objectifs principaux dans le système des SÉGE : augmenter la quantité et la qualité des services offerts. Ces objectifs peuvent parfois converger, et parfois aussi diverger; nous examinons ci-après cette dualité sous des angles appropriés.

### Évaluation d'emploi

Avant de pouvoir recruter un candidat, une entreprise doit évaluer les compétences et les aptitudes nécessaires pour exercer l'emploi offert. Cet exercice d'évaluation peut être long et coûteux, et c'est pourquoi il n'est pas suivi par toutes les entreprises, particulièrement les petites et moyennes entreprises (PME), et les petites et moyennes organisations (PMO). La société a développé un système de qualification officiel qui présuppose l'atteinte de bon nombre des compétences et aptitudes nécessaires, aussi de nombreuses entreprises, et particulièrement les PME et les PMO, se servent de ce système de qualification pour décrire les exigences pour un poste, plutôt que de définir elles-mêmes les compétences et aptitudes requises.

Dans le secteur des SÉGE, le système d'éducation accorde des diplômes officiels, tandis que la réglementation provinciale ou territoriale définit la qualification minimale qui est nécessaire pour exercer différentes fonctions. Toutes les provinces, ainsi que le territoire du Yukon, ont défini des exigences spécifiques pour ce qui est de la qualification du personnel, tandis que les deux autres territoires n'exigent pas de qualification officielle pour travailler dans le secteur des SÉGE. Toutefois, dans toutes les provinces et au Yukon, on n'exige pas de diplôme en ÉPE pour tous les postes. Les employeurs doivent utiliser le système de qualification pour évaluer les compétences et les aptitudes nécessaires pour exercer, dans le système des SÉGE, un emploi particulier nécessitant un diplôme spécifique. Lorsqu'il n'y a pas de qualification exigée, il est évident que les employeurs ont une plus grande latitude pour effectuer l'évaluation d'emploi; cependant, même dans les provinces et territoires où a été adoptée une réglementation, les employeurs ont une certaine latitude, étant donné que la réglementation définit les normes minimales.

Il est certain que l'évaluation d'emploi aura une incidence sur le nombre de personnes disponibles pour un emploi particulier. Si l'employeur, à la faveur d'un départ, réexamine le poste et détermine qu'il doit être pourvu par une personne plus qualifiée, le bassin de candidats potentiels sera moins grand que si l'employeur décide qu'une personne moins qualifiée peut occuper ce poste. Selon la recherche analysée, les conditions économiques ont des répercussions sur la détermination de la qualification et des compétences nécessaires. Par exemple, durant les périodes où l'on connaît une demande

relativement forte pour la main-d'œuvre, les employeurs vont souvent faire appel à des personnes moins qualifiées plutôt qu'à des personnes plus qualifiées. Inversement, durant les périodes où la demande de travail est relativement faible, il arrive souvent que les employés moins qualifiés sont délaissés au profit des employés plus qualifiés. Par ailleurs, au fil du temps, on a observé dans la société un glissement général de la qualification, alors qu'on exige aujourd'hui une qualification plus élevée pour exercer le même travail que dans le passé.

L'évaluation d'emploi aura un effet direct sur la corrélation entre qualité et quantité. Par exemple, si l'on ne trouve pas de travailleuses qualifiées pour les SÉGE, on constatera des répercussions sur la quantité des services offerts. Si, en raison d'un marché du travail serré, les entreprises revoient les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un certain poste et déterminent qu'il n'est pas nécessaire d'avoir une qualification plus élevée pour ce poste, elles pourraient puiser dans un plus grand bassin de travailleurs disponibles. Par exemple, de nombreux employeurs de la Colombie-Britannique interrogés dans le cadre du projet Social Planning and Research Council of British Columbia (SPARC, 2008) ont déclaré qu'en raison des difficultés qu'ils éprouvent actuellement à recruter des employées pour les SÉGE, ils doivent accepter de recruter des employées qui n'ont pas de qualification pertinente et ensuite les former en milieu de travail. L'embauche de travailleuses possédant un plus faible niveau de scolarité pourrait toutefois avoir des répercussions sur la qualité des SÉGE offerts.

Par ailleurs, l'évaluation d'emploi pourrait toucher certains aspects du travail qui le rendent plus attrayant pour les employés potentiels. Si ceux-ci préfèrent un travail à temps partiel, il pourrait être à l'avantage de l'employeur d'embaucher deux employés à temps partiel plutôt qu'un employé à temps plein, si une telle mesure augmente le bassin de candidats qualifiés qui pourraient être intéressés par le poste. Il est possible que les préférences des travailleurs potentiels varient au cours du cycle économique, selon les changements qui surviennent dans leur situation personnelle (équilibre entre travail et loisirs, et salaire d'acceptation). Certains employeurs interrogés dans le cadre du projet SPARC ont affirmé qu'ils adaptaient la description d'emploi des postes vacants depuis longtemps afin de permettre la promotion à l'interne ou de trouver de meilleures candidates.

## Processus de recrutement

Une fois qu'une organisation a déterminé clairement les exigences particulières pour l'emploi à pourvoir, elle peut commencer le processus de recrutement afin d'attirer des candidats appropriés pour cet emploi. D'après Anderson et Shackleton (1986), la qualité des nouvelles recrues dépend des pratiques de recrutement d'une organisation. En fait, Smith et coll. (1989) font valoir que plus on mène de façon efficace la phase de recrutement, moins le processus de sélection s'avère important.

Selon Heraty et Morley (1999), la première décision que doivent prendre les recruteurs est celle-ci : « Faut-il recruter à l'interne, parmi les personnes déjà à l'emploi de l'organisation, ou sur le marché du travail externe? » La plupart des études concluent que les employeurs devraient avoir recours à leur marché du travail interne avant de rechercher des candidats à l'externe. La décision de puiser au marché du travail interne comporte en fait plusieurs avantages : elle est peu coûteuse, parce qu'il n'est pas nécessaire d'annoncer le poste à l'externe ou de s'adresser à des ressources externes, et aussi parce que la durée de la période d'adaptation sera réduite; de plus, une telle décision peut être considérée comme une bonne pratique du personnel, car non seulement les employés en poste peuvent y voir une bonne source de motivation, mais aussi parce que la qualité du marché du travail interne s'améliore constamment et se maintient grâce à un processus de qualité en ce qui a trait au recrutement, à la sélection, à la promotion et à l'avancement professionnel. Les plus grandes organisations sont plus portées que les autres à recruter à l'interne, ce qui n'est pas vraiment surprenant : du fait de leur taille, les grandes organisations ont accès à un bassin plus important de candidats potentiellement appropriés. Un grand nombre d'employeurs des SÉGE seront limités à ce chapitre en raison de leur taille.

Plusieurs études relèvent que certaines méthodes de recrutement sont plus efficaces que d'autres. Cook (1993) souligne que, bien que l'affichage du poste soit pratique courante en cas de poste à pourvoir, les candidats sont parfois recrutés

grâce au bouche à oreille, sur l'intervention de personnes déjà à l'emploi de l'entreprise. Cette méthode de recrutement, en plus d'être moins coûteuse, permet de recruter des personnes qui demeureront plus longtemps en fonction (plus faible roulement associé aux décisions personnelles des employés) et qui sont moins susceptibles d'être renvoyées (plus faible roulement associé aux décisions non prises par les employés) (Breugh et Mann, 1984; Kirnan et coll., 1989). La documentation mentionne également que les personnes recrutées grâce au bouche à oreille demeurent plus longtemps en fonction parce qu'elles connaissent mieux les conditions liées à leur emploi. DeWitte (1989) a examiné cinq études où l'on notait qu'en moyenne le taux de roulement était de 51 % pour les personnes recrutées grâce à l'affichage, de 37 % pour les candidats qui avaient offert spontanément leurs services, et de 30 % pour les candidats recommandés par des employés travaillant déjà pour l'entreprise. Certaines entreprises offrent une prime aux employés pour les inciter à recommander des candidats. Une telle approche pourrait aider le secteur des SÉGE à réduire le roulement.

Selon le sondage mené auprès des employeurs de la Colombie-Britannique dans le cadre du projet SPARC (2008), un cinquième d'entre eux ont réussi à recruter du nouveau personnel parmi les personnes qui avaient déjà travaillé pour leur organisation à titre de stagiaire ou de bénévole. Les employeurs ont presque tous souligné l'importance de donner aux jeunes une expérience du travail dans le secteur, ajoutant qu'un moyen d'y parvenir serait de faire participer le personnel et les clients aux salons d'emploi ou de leur faire faire des présentations. Les employeurs ont indiqué que la création de programmes de stages dans les universités locales est une autre façon de susciter l'intérêt pour le secteur. Un employeur a suggéré qu'on pourrait aussi donner aux étudiantes intéressées par le secteur la possibilité de faire des stages d'observation. Terpstra (1996) soutient que la source des recrues est significativement liée aux écarts remarquables en ce qui a trait au rendement des employés, au roulement, à la satisfaction au travail et à la participation au sein de l'organisation. Dans une étude portant sur 201 grandes entreprises des États-Unis, Terpstra a demandé aux répondants d'évaluer l'efficacité de neuf sources de recrutement pour ce qui est de trouver des employés de grande qualité et hautement performants. Les trois sources les mieux cotées étaient la recommandation des employés, le recrutement dans les collèges, et les agences de recrutement de cadres. Parmi les autres méthodes de recrutement, on relève les services publics de placement; l'affichage de poste sur Internet, notamment sur les sites Web des associations sectorielles; et, en faisant appel au secteur privé, les sites commerciaux d'offres d'emploi et les agences de placement. Il ne fait aucun doute que les deux premières des trois sources de recrutement les mieux cotées (soit la recommandation des employés et le recrutement dans les collèges) devraient être adoptées dans le secteur des SÉGE. En Ontario, le Groupe d'étude sur la qualité et les ressources humaines de Meilleur départ (2007) a recommandé l'élaboration de programmes de recrutement et de rétention qui ciblent les étudiantes du secondaire, les conseillers d'orientation et les parents. Au Royaume-Uni, selon Rolfe (2005), pour diversifier le recrutement, on s'est intéressé aux travailleuses plus âgées, car elles connaissent en général un plus faible taux de roulement que les travailleuses plus jeunes.

### Pratiques de sélection actuelles

En général, selon McCole et coll. (2001), les techniques de sélection utilisées traditionnellement (p. ex., l'entrevue, le formulaire de demande d'emploi et les recommandations) sont toujours populaires, bien qu'on doute de leur fiabilité et de leur validité; peu d'organisations mentionnent recourir à des outils de sélection plus sophistiqués, comme les centres d'évaluation et les tests psychologiques. Les données révèlent que les organisations utilisent différents types d'outils de sélection, selon le poste à pourvoir, et qu'elles sont donc susceptibles de recourir davantage à certaines techniques de sélection plus « sophistiquées » pour des postes d'une grande importance.

Pour ce qui est de la taille des organisations, les plus grandes sont plus susceptibles que les autres d'adopter un plus large éventail de stratégies. Cela est particulièrement vrai pour les stratégies nécessitant des ressources substantielles, par exemple, l'amélioration de l'image de marque de l'organisation, sa relocalisation, ou l'augmentation des salaires.

Tous les employeurs interrogés dans le sondage SPARC (2008) ont affirmé que la souplesse est la clé lorsqu'on tente de recruter dans un marché du travail concurrentiel. Un employeur a déclaré que les entrevues doivent être plus souples pour aider à mieux comprendre les besoins des employées potentielles et leurs objectifs de carrière, afin de concevoir

ensuite le poste qui répondra à ces besoins.

### **Outils d'évaluation**

Une partie du processus de sélection consiste à déterminer les compétences et les aptitudes du candidat à un emploi. Dans la documentation consacrée aux ressources humaines et à l'éducation, on discute abondamment au sujet de l'évaluation ainsi que des outils et mécanismes d'évaluation, y compris l'évaluation des compétences actuelles, de même que l'évaluation et la reconnaissance des acquis (ÉRA).

Il est évident qu'il existe une certaine similitude entre la démarche visant à déterminer les compétences et aptitudes nécessaires pour un poste, et la démarche visant à déterminer les compétences et aptitudes que possède un candidat à ce poste. Cela se vérifie tout particulièrement lorsqu'on utilise la qualification en vue de déterminer les compétences et aptitudes nécessaires. Cette section traitera de la qualification avant d'étudier d'autres outils d'évaluation, par exemple, l'évaluation basée sur les compétences, et l'évaluation et la reconnaissance des acquis (ÉRA). Ces deux dernières approches sont souvent utilisées à d'autres fins (ainsi, l'ÉRA sert fréquemment à évaluer des étudiants potentiels), mais les mêmes méthodes de base servant à ces autres fins peuvent s'appliquer en tout ou en partie à l'évaluation des candidats à un emploi. Certaines méthodes d'évaluation exigent beaucoup de temps, tant pour le candidat que pour son évaluateur, et c'est pourquoi elles ne sont peut-être pas rentables, particulièrement si la PME ou PMO ne dispose pas d'une fonction RH bien établie.

### **Qualification**

Comme l'ont souligné Coles et Werquin (2005), la qualification est extrêmement importante pour les employeurs, car elle leur permet de signaler les compétences qu'ils recherchent, tout en étant un moyen de filtrer l'offre de compétences présentées par les candidats au cours du processus de recrutement. La nature du signal lancé par la qualification fait l'objet de maints débats et diffère selon le pays, la région, le marché du travail et le genre de qualification. Néanmoins, les faits démontrent constamment que les employeurs qui utilisent la qualification en retirent bien des avantages.

En général, dans les études portant sur le processus de recrutement, on observe que la qualification sert essentiellement de mécanisme de présélection (avant l'entrevue) et de principal outil pour faire un choix entre les recrues potentielles. Cela est d'autant plus vrai pour les personnes qui entrent sur le marché du travail. Keating et coll. (2005) soutiennent que les employeurs ont une compréhension relativement subjective de la qualification (et que leur confiance à cet égard est également subjective). Dans la sélection, la qualification vient en deuxième lieu après l'expérience de travail, car elle est considérée comme un signal plus faible que l'expérience pour indiquer la compétence immédiate. Le travail à l'essai peut faciliter le recrutement et permettre d'évaluer les compétences et aptitudes des candidats.

Dans un système d'évaluation basé sur les compétences, comme l'ont fait valoir McDonald et coll. (1995), les évaluateurs fondent leur jugement sur les preuves recueillies à partir d'une variété de sources et qui indiquent si la personne satisfait à une norme ou à un ensemble de critères. On ne peut observer directement la compétence, mais le rendement nous permet de nous en faire une idée. C'est pourquoi les évaluateurs doivent tenir compte des genres de rendement qui leur permettront de recueillir suffisamment de preuves pour se faire une opinion éclairée sur la compétence d'une personne. L'utilisation de méthodes d'évaluation des compétences peut contribuer à accroître la main-d'œuvre disponible et atténuer les possibles pénuries de main-d'œuvre.

### **Évaluation et reconnaissance des acquis**

L'évaluation et la reconnaissance des acquis (ÉRA) s'appuie sur la philosophie selon laquelle tout apprentissage est valable. Il existe plusieurs différentes définitions et approches en matière d'évaluation et de reconnaissance des acquis, qu'on définit également par les termes « équivalence », « reconnaissance de l'apprentissage » et « reconnaissance des acquis et

des compétences (RAC) ». D'après Wong (1996), cinq principes sous-jacents ont été formulés :

1. L'apprentissage s'effectue tout au cours de la vie.
2. L'apprentissage s'acquiert en différents contextes, officiels, non officiels et non formels.
3. L'apprentissage officiel n'est pas nécessairement plus important que l'apprentissage acquis de façon non officielle.
4. On peut utiliser des objectifs liés à l'apprentissage officiel pour évaluer de manière fiable l'apprentissage acquis en d'autres contextes d'apprentissage.
5. Quel que soit le contexte d'apprentissage, lorsque l'apprentissage est équivalent à l'apprentissage officiel, il faudrait le reconnaître en tant que tel.

Les méthodes d'évaluation utilisées au Canada pour reconnaître les acquis comprennent le test d'évaluation des connaissances (la méthode la plus courante), la démonstration d'aptitudes, l'évaluation de portfolios, l'évaluation d'un programme militaire, et l'évaluation d'un programme de formation en milieu de travail (la méthode la moins courante)<sup>10</sup>. Actuellement, l'ÉRA est surtout utilisée pour démontrer les compétences acquises grâce aux études, mais certains signes laissent croire qu'on y a également recours pour démontrer les compétences professionnelles<sup>11</sup>.

Dyson et Keating (2005) ont soutenu que l'ÉRA n'est pas utilisée sur une grande échelle dans les milieux de travail canadiens, mais qu'elle gagne en popularité alors que les organisations définissent des normes en matière de compétences et recherchent des pratiques d'évaluation qui répondent aux besoins du milieu de travail. Le Manitoba joue en ce moment le rôle de chef de file en matière d'ÉRA en milieu de travail. Le gouvernement manitobain s'est engagé à mettre en œuvre l'ÉRA. Un examen de la mise en œuvre de ce cadre a révélé que l'instauration d'un Comité chargé de l'évaluation et de la reconnaissance des acquis en milieu de travail (CERAMT), un partenariat établi entre les entreprises, les syndicats et le gouvernement, a appuyé et coordonné la mise en œuvre de l'ÉRA en milieu de travail. Les projets soutenus par le CERAMT ont mené à l'élaboration de normes de compétences en entreprise, d'outils d'évaluation en ligne et de passeports pour le milieu de travail, ainsi qu'à la mise en œuvre, dans les milieux de travail, d'activités liées à l'évaluation et à la reconnaissance des acquis. Le rapport manitobain présente une analyse utile des principales conditions requises pour une mise en œuvre fructueuse de l'ÉRA dans les milieux de travail canadiens<sup>12</sup>.

L'ÉRA peut être effectuée conjointement avec l'évaluation des compétences actuelles (ÉCA), afin d'élargir le bassin de main-d'œuvre disponible et d'atténuer les pénuries de main-d'œuvre à court terme. Si les compétences et aptitudes sont évaluées correctement, ce mécanisme pourrait améliorer la quantité et la qualité de la main-d'œuvre. Si l'utilisation de l'ÉCA et/ou de l'ÉRA conduit à des normes moins élevées sur le plan des études, la quantité pourrait augmenter au détriment de la qualité. Comme toutes les provinces disposent d'une réglementation concernant la scolarité que doit posséder le personnel, ce processus ne peut être engagé qu'avec la participation des gouvernements, ou par les gouvernements eux-mêmes.

### Former et garder le personnel

Si une personne nouvellement embauchée ne possède pas les connaissances et compétences requises pour accomplir son travail, elle devra suivre une formation pour acquérir les connaissances et compétences minimales qui sont nécessaires pour assumer les tâches de ce poste. Les personnes nouvellement embauchées qui ont été absentes du marché du travail peuvent également avoir besoin d'un complément de formation, car le capital humain peut s'atrophier. Comme l'a indi-

<sup>10</sup> Dyson et Keating (2005).

<sup>11</sup> Michelson (1997, 1999).

<sup>12</sup> Dyson et Keating (2005).

qué le chercheur de Grip (2006), plusieurs études soutiennent qu'une obsolescence du capital humain se vérifie en pratique à de nombreux égards. L'obsolescence du capital humain pourrait réduire la participation au marché du travail ainsi que la productivité des travailleurs dont les compétences sont obsolètes (Van Loo et coll., 2001). En général, dans le secteur des SÉGE, lorsque les employeurs ne trouvent pas de travailleuses qualifiées et qu'une exemption leur est accordée relativement à la scolarité requise des employées, les provinces exigent explicitement des employeurs qu'ils soumettent des programmes de formation illustrant comment leur personnel sera formé afin d'atteindre les normes réglementaires. Certaines provinces encouragent aussi la formation du personnel en fonction pour lui permettre d'améliorer son niveau d'instruction.

Soulignons que, selon Harhoff et Kane (1997), une entreprise est plus désireuse d'offrir elle-même une formation lorsqu'il n'y a dans sa région que quelques autres entreprises qui peuvent recruter ses apprentis. La portée géographique d'un poste particulier dépend des caractéristiques de ce poste et des caractéristiques des employés potentiels. Pour les professions exigeant un faible niveau de scolarité, le marché du travail est en général plus local, quant à son étendue, que pour les professions exigeant une formation supérieure. Ceci provient en partie du fait que le bassin de travailleurs potentiels plus scolarisés étant plus petit dans une région limitée, les employeurs doivent cibler une région géographiquement plus vaste pour trouver un bassin suffisamment grand de travailleurs disponibles. Une autre raison est que le salaire des travailleurs plus scolarisés est en général plus élevé, et que l'employeur peut ainsi justifier les dépenses pour effectuer une recherche recouvrant un plus vaste secteur géographique afin de trouver l'employé dont il a besoin. En outre, les personnes plus scolarisées se montrent plus désireuses de déménager que les travailleurs moins scolarisés.

Pour ce qui est du niveau de scolarité requis, le marché du travail des SÉGE semble se situer à mi-chemin entre de faibles exigences et des exigences élevées en matière d'instruction. Dans les provinces et territoires du Canada où l'on exige une formation, le degré de scolarité minimum est en général de niveau collégial, ce qui est moins élevé que le niveau universitaire, mais plus élevé que des études secondaires. Selon la recherche mentionnée ci-dessus, si les employeurs des SÉGE, par crainte du maraudage, ne cherchent à recruter des travailleuses que localement, la région géographique qu'ils cibleront sera trop petite pour leur permettre de profiter du bassin nécessaire de travailleuses potentielles. Toutefois, selon certains informateurs et informatrices clés, la plupart des personnes sont recrutées dans le marché du travail local parce que les bas salaires font en sorte que, pour la plupart des travailleuses, il est trop coûteux de faire de longs trajets quotidiens.

Si, quoique cela ne soit pas l'idéal, les employeurs ne font qu'une recherche à l'échelle locale par crainte du maraudage, et que les travailleuses ne cherchent un emploi qu'à l'échelle locale parce qu'il est coûteux de faire de longs trajets quotidiens, le résultat sera sous-optimal quant au recrutement de travailleuses possédant les compétences nécessaires. Il s'ensuit que si les politiques ou d'autres mécanismes pouvaient efficacement élargir la zone de recherche des employeurs et des travailleuses, on pourrait constater une amélioration des résultats atteints par les employeurs, les travailleuses et la société dans son ensemble. Par exemple, s'il existait un registre central des emplois sur un site Internet, les offres d'emploi des employeurs pourraient être diffusées dans une plus vaste région géographique, et les personnes à la recherche d'un emploi présenteraient une demande pour les offres d'emploi qui sont les plus avantageuses pour elles économiquement. Par ailleurs, toujours en vertu de la recherche mentionnée ci-dessus, si les mesures des politiques envisagées réduisaient les coûts des trajets quotidiens, les effets pourraient être disproportionnés quant à l'offre de travailleuses en SÉGE, car les coûts fixes afférents à ces trajets représentent une partie proportionnellement plus élevée du revenu total que ce qu'il en est pour les professions où sont offerts des salaires supérieurs.

Le chercheur Arthur (1992, 1994) a constaté que les pratiques de gestion des ressources humaines qui visent à améliorer l'engagement du personnel (p. ex., prise de décision décentralisée, formation polyvalente, rémunération salariale et participation des employés) sont liées à un rendement supérieur. Par contre, il a observé que les pratiques RH axées sur le contrôle, l'efficacité, et la réduction des compétences et de l'autonomie du personnel sont au contraire liées à un roulement accru et à un rendement inférieur. De même, dans une étude portant sur les pratiques de travail qui affichent

un rendement supérieur, Huselid (1995) a relevé que les investissements dans les activités de gestion des ressources humaines (p. ex., rémunération au rendement, techniques de dotation sélective et participation du personnel) produisent un roulement plus faible, une meilleure productivité et un rendement organisationnel accru, grâce à leurs répercussions sur le perfectionnement des compétences et la motivation du personnel.

La recherche empirique a examiné les déterminants des départs du personnel et de l'ensemble du roulement organisationnel. Selon Arnold et Feldman (1982), Baysinger et Mobley (1983), et Cotton et Tuttle (1986), on peut prédire les départs du personnel à l'aide de certains facteurs :

- la perception de la sécurité d'emploi;
- la présence d'un syndicat;
- le niveau de rémunération;
- la satisfaction au travail;
- la durée des fonctions au sein de l'organisation;
- les variables démographiques (p. ex., âge, sexe, éducation et nombre de dépendants);
- l'engagement organisationnel;
- le fait qu'un emploi répond aux attentes de la personne;
- l'intention exprimée de chercher un autre emploi.

Sheridan (1992) a découvert que les perceptions de la culture organisationnelle ont une incidence sur le roulement, tandis que McEvoy et Cascio (1985) ont démontré que des interventions visant à enrichir le travail et des attentes réalistes à l'égard du travail sont modérément efficaces dans la réduction du roulement<sup>13</sup>.

Les employeurs de la Colombie-Britannique qui ont été sondés dans le cadre du projet SPARC (2008) ont affirmé qu'ils doivent rendre leur milieu de travail aussi convivial et agréable que possible pour attirer des travailleuses dans leur organisation. Parmi les mesures qu'ils adoptent à cet effet, ils ont mentionné des occasions pour socialiser, d'importants programmes de mentorat, du temps consacré à la présentation de rapports, du soutien et une supervision, et des possibilités de reconnaissance du personnel.

Sels et coll. (2002) soulignent que la recherche empirique a décrit les rapports entre le rendement d'une entreprise et ses systèmes de politiques et pratiques RH, et a relevé que l'incidence sur la rétention du personnel est le premier effet qu'ont sur la productivité les systèmes axés sur un travail à rendement élevé. Ils ont également démontré qu'une gestion des ressources humaines intensive peut offrir aux plus petites organisations une plus-value, ce qui s'explique probablement par le fait que l'intensité de la gestion des ressources humaines contribue positivement à certains résultats du rendement opérationnel, p. ex., un moins grand nombre de litiges, une meilleure qualité et plus d'innovations.

D'après Huang (2001), les pratiques de gestion RH optimales pour les PME à Taïwan sont semblables aux quinze pratiques les plus efficaces de gestion du personnel définies par Pfeffer (1994), aux pratiques axées sur un travail à rendement élevé énoncées par Huselid (1995) aux États-Unis, et aux pratiques RH exigeant un haut degré d'engagement, proposées par MacDuffie (1995). Ces éléments communs laissent croire que ces pratiques pourraient constituer un ensemble de pratiques exemplaires pouvant s'appliquer à toutes les entreprises, quelles que soient leur taille ou leur situation économique. (Le tableau 1 énumère les pratiques exemplaires de Pfeffer.)

<sup>13</sup> Huselid (1995) mentionne que les pratiques de GRH et le roulement du personnel ont des répercussions sur la productivité.

**Tableau 1 : Pratiques exemplaires de gestion des ressources humaines**

1. Sécurité d'emploi
2. Recrutement sélectif
3. Salaires élevés
4. Rémunération au rendement
5. Actionnariat des salariés
6. Partage de l'information
7. Participation et responsabilisation
8. Équipes autogérées
9. Perfectionnement de la formation et des compétences
10. Tâches multiples et partage des connaissances
11. Égalitarisme symbolique
12. Diminution des écarts de salaires
13. Promotions à l'interne
14. Perspective à long terme
15. Contrôle des pratiques
Source : Pfeffer (1994).

### Petites et moyennes entreprises

Bon nombre d'employeurs du secteur des SÉGE sont de petites entreprises ou organisations, c'est pourquoi il est utile d'examiner la recherche portant explicitement sur les petites et moyennes entreprises (PME) et les petites et moyennes organisations (PMO).

Selon la recherche, le recrutement, la motivation et la rétention du personnel sont parmi les problèmes majeurs des petites entreprises (Hornsby et Kuratko, 1990; Mathis et Jackson, 1991; Gatewood et Field, 1987; Verser, 1987). Hess a rapporté que les petites entreprises considéraient la gestion du personnel comme la deuxième plus importante activité de gestion (après la gestion générale). Les chercheurs ont souligné également que les petites entreprises manquaient de formation officielle pour les pratiques de gestion du personnel et qu'elles ne croyaient pas que les pratiques de GRH généralement acceptées sont essentielles pour améliorer la productivité (Amba-Rao et Pendse, 1985; McEvoy, 1984). La gestion inadéquate et inefficace des ressources humaines entraînait souvent une faible productivité des entreprises, ainsi qu'une grande insatisfaction et un important roulement du personnel (Mathis et Jackson, 1991). Une étude a observé que les pratiques de GRH étaient la principale cause d'échec des petites entreprises (McEvoy, 1984)<sup>14</sup>.

Amba-Rao et Pendse (1985) ont constaté qu'il manquait une approche systématique et rationnelle pour les pratiques de rémunération et de consolidation des petites entreprises. Verser (1987) a étudié les perceptions relatives aux problèmes du personnel; il a rapporté que les propriétaires se conduisaient souvent de façon arbitraire avec leurs subordonnés, et qu'ils ne jugeaient pas que ce comportement contribuait à une faible productivité des employés et pouvait les démoraliser. Aux États-Unis, une étude portant sur 347 entreprises du Midwest a rapporté que la sélection et la rétention d'une main-d'œuvre de qualité constituaient pour les petites entreprises les deux défis les plus importants en matière de GRH (Hornsby et Kuratko, 1990). Par ailleurs, Hornsby et Kuratko (1990) soulignent que les pratiques de GRH des petites entreprises pouvaient être différentes de celles des grandes entreprises, parce que les besoins étaient différents pour ce qui est de la main-d'œuvre, ou parce que les propriétaires de petites entreprises ne comprenaient pas les enjeux touchant la GRH. Les responsables de la GRH de ces deux types d'entreprise préféraient pourvoir à l'interne les emplois vacants

<sup>14</sup> Deshpande et Dolhar (1994).

et utilisaient sur une grande échelle l'affichage des postes et la postulation. Les entrevues individuelles et les tests écrits étaient populaires tant chez les grandes entreprises que chez les petites, mais ces dernières recouraient davantage au travail à l'essai. Certaines études empiriques ont étudié les aspects de la GRH dans de petites entreprises canadiennes. À partir d'un échantillon d'entreprises canadiennes, Ng et Maki (1993) ont découvert que la principale différence entre les grandes et petites entreprises réside dans les procédures de recrutement et d'évaluation du travail.

Williamson, Cable et Aldrich (2002) ont examiné comment les petites entreprises recrutaient des employés pour répondre aux exigences de la croissance organisationnelle et compenser l'attrition normale. Ils ont démontré que l'instauration de stratégies visant à rehausser l'image de marque, ainsi qu'à favoriser l'isomorphisme stratégique et le réseautage inter-organisationnel, peut aider les petites entreprises à surmonter les obstacles au recrutement.

Pour le secteur des SÉGE, le sondage SPARC (2008) a révélé que les PMO de la Colombie-Britannique connaissaient des défis beaucoup plus importants que les plus grandes organisations (30 employées ou plus) en ce qui a trait au recrutement et à la rétention.



## SECTION 3 : DÉFIS ET STRATÉGIES DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION POUR LES SERVICES DE GARDE

### Défis de recrutement et de rétention — analyse descriptive

Cette section examine les défis de recrutement et de rétention dans six domaines : caractéristiques des garderies ou centres de la petite enfance (CPE); avantages et financement; formation, éducation et perfectionnement professionnel; conditions de travail; mobilité de la main-d'œuvre; diversité. Le tableau A1.1 de l'annexe I énumère tous les défis de recrutement et de rétention exposés dans la documentation.

#### Caractéristiques des garderies ou CPE

La qualité des services, le mode de gouvernance et la syndicalisation sont tous des aspects qui ont des répercussions sur le recrutement et la rétention. Les éducatrices à l'enfance récemment diplômées sont souvent soucieuses de la qualité des services de garde, et ce peut être l'une des raisons pour lesquelles elles ne cherchent pas un emploi dans les garderies après avoir obtenu leur diplôme (Beach et coll., 2004). De même, aux États-Unis, Whitebook et Sakai (2003) ont observé que les éducatrices hautement qualifiées étaient plus susceptibles de rester si demeuraient en poste leurs collègues hautement qualifiées, ce qui laisse croire que la qualité attire la qualité, et vice-versa. Le statut « sans but lucratif » n'améliore pas en soi la rétention du personnel, mais les salaires plus élevés associés à ce statut réduisent les taux de roulement (Cleveland et Hyatt, 2000).

Selon Cleveland et Hyatt (2000), la syndicalisation a un effet ambigu sur la rétention : bien que la syndicalisation augmente les salaires (ce qui réduit le roulement), en elle-même elle accroît plutôt le roulement — ce que ces chercheurs attribuent au fait que les syndicats donnent de l'information sur les options offertes à l'extérieur des SÉGE. Doherty et Forer (2005) ont constaté que la syndicalisation est associée à de plus faibles problèmes de recrutement. Selon le sondage SPARC (2008), les éducatrices syndiquées qui travaillent à temps plein connaissent un roulement plutôt bas en Colombie-Britannique, mais on dénote un roulement très élevé pour les travailleuses occasionnelles. Ils ont aussi constaté que le roulement est plus élevé en milieu rural, et que les petites organisations connaissent des taux de roulement beaucoup plus élevés que les plus grandes organisations (30 employées ou plus).

#### Avantages et financement

Les avantages pécuniaires et non pécuniaires sont des facteurs importants qui sont touchés par les priorités des garderies ou CPE au chapitre de la budgétisation, ainsi que par le financement public. Les travailleuses en SÉGE reçoivent de plus bas salaires que leurs pairs détenant une qualification similaire. Les maigres avantages financiers font en sorte que les travailleuses quittent les SÉGE, ce qui accroît les problèmes de recrutement et de rétention. Cleveland et Hyatt (2000) ont relevé que des salaires plus élevés diminuent le roulement des travailleuses en SÉGE. Les bas salaires sont liés au niveau de financement public, car les salaires représentent environ 80 % de l'ensemble des coûts des garderies ou CPE. Le faible financement public amène ainsi les garderies ou CPE à faire un choix difficile : maintenir les frais de garde à un bas niveau et offrir de bas salaires, ou augmenter les frais de garde afin d'accorder de meilleurs salaires aux travailleuses (Beach et coll., 2004; Malatest et coll., 2009). D'après nos informateurs et informatrices clés, cela signifie que les garderies dirigées par un conseil d'administration formé de parents ont en général tendance à offrir de plus bas salaires afin de maintenir les frais de garde à un bas niveau. Le pourcentage du budget de la garderie qui est consacré aux salaires est un enjeu important, étant donné qu'une hausse de ce pourcentage augmenterait les salaires des travailleuses, toutes choses étant égales par ailleurs (Doherty et Forer, 2005). On pourrait réduire les défis de recrutement et de rétention en améliorant les avantages sociaux et donc les conditions de travail dans les garderies ou CPE, mais cela serait coûteux (Doherty et Forer, 2005). Les avantages pécuniaires sont importants, mais il est difficile de les accroître en raison du financement actuel; par contre, les avantages non pécuniaires, qui sont importants également, peuvent être plus facilement accrus (Malatest et coll., 2009).

### Formation, éducation et perfectionnement professionnel

Afin d'améliorer la qualité des SÉGE, il est important d'embaucher les travailleuses appropriées et d'offrir au personnel un meilleur accès aux programmes d'éducation. Certains experts dans le domaine sont préoccupés par la qualité des récentes diplômées en ÉPE; la plupart des experts soulignent que la qualité des diplômées en ÉPE est suffisante, mais que la formation des employeurs et des superviseuses les préoccupe davantage (Malatest et coll., 2009). En général, les experts s'accordent pour dire que les employeurs et les superviseuses devraient posséder un diplôme en enseignement théorique de l'ÉPE ainsi qu'une formation en compétences en leadership. Actuellement, beaucoup d'employeurs et de superviseuses n'ont pas suivi une telle formation, ce qui peut entraîner des répercussions négatives sur les efforts de recrutement et de rétention (Malatest et coll., 2009; Beach et Flanagan, 2007). De même, il existe des travailleuses qui possèdent la scolarité nécessaire, mais non les attitudes et aptitudes personnelles requises pour accomplir un travail fructueux dans les SÉGE (Beach et Flanagan, 2007).

En général, les travailleuses ne sont pas incitées à se perfectionner professionnellement, car les récompenses supplémentaires associées à la formation n'équivalent pas les coûts et les efforts à ce chapitre (Malatest et coll., 2009). Par ailleurs, des obstacles physiques (p. ex., les longues heures de travail et la distance pour se rendre aux établissements d'enseignement) pourraient dissuader les travailleuses de se perfectionner professionnellement (Malatest et coll., 2009; Doherty et Forer, 2005).

Il est intéressant de souligner que, selon ce qu'ont rapporté certains chercheurs, les travailleuses formées spécifiquement en ÉPE étaient moins susceptibles de quitter leur emploi dans les SÉGE (Cleveland et Hyatt, 2000; Doherty et Forer, 2005). Les travailleuses comptant plus d'expérience dans les services de garde étaient également moins susceptibles de quitter leur emploi dans les SÉGE (Cleveland et Hyatt, 2000).

### Conditions de travail

L'impression d'un manque de respect pour les SÉGE, l'insécurité d'emploi, les problèmes de santé, les heures de travail exigeantes et les relations de travail tendues sont tous des facteurs qui ont des répercussions négatives sur les efforts de recrutement et de rétention. Le manque de respect et de reconnaissance pour le domaine des SÉGE pose de défis pour le recrutement et la rétention, car l'impression qu'on accorde peu d'importance à ce travail incite les travailleuses qualifiées à quitter le secteur et dissuade les diplômées qualifiées d'entrer dans le secteur (Beach et coll., 2004; Malatest et coll., 2009; Doherty et Forer, 2005).

Même si l'on considère en général que le secteur des SÉGE connaît un faible taux de chômage, des changements dans le nombre d'enfants inscrits peuvent entraîner des mises à pied à court terme, et cette perspective accroît l'insécurité d'emploi dans le secteur (Beach et coll., 2004; Doherty et Forer, 2005). Les problèmes de santé et les conditions qui nuisent au bien-être du personnel, ainsi que l'épuisement professionnel, sont des défis importants en matière de recrutement et de rétention, ainsi que l'ont démontré Doherty et Forer : il s'agit d'une des principales raisons qui poussent les travailleuses à quitter les SÉGE (Malatest et coll., 2009; Doherty et Forer, 2005). Pareillement, les problèmes de santé et les conditions qui nuisent au bien-être des superviseuses, ainsi que leur épuisement professionnel, influent négativement sur le recrutement et la rétention, car ces superviseuses seront moins aptes à gérer leur service de garde et plus susceptibles de quitter leur emploi (Doherty et Forer, 2005). Les relations entre les employées, et entre l'employeur et le personnel, contribuent de façon importante à constituer un milieu de travail agréable (ce qui améliorera le recrutement et la rétention) ou désagréable (ce qui nuira au recrutement et à la rétention) (Doherty et Forer, 2005). Le nombre d'heures de travail dans une journée, une semaine et une année joue également un rôle vital dans la satisfaction des employées, car un trop grand nombre d'heures engendrera du stress, un épuisement professionnel, etc. (Beach et coll., 2004).

SPARC (2008) a constaté qu'en Colombie-Britannique, lorsque les éducatrices font des heures supplémentaires pour compenser les pénuries d'éducatrices et combler les lacunes des travailleuses non qualifiées, leur conciliation travail-vie personnelle est compromise, ce qui peut engendrer un plus grand stress et de l'épuisement professionnel. La moitié des

employeurs interrogés ont rapporté que leurs éducatrices vivent un plus grand stress et de l'épuisement professionnel, et plus du quart ont indiqué que le stress ou l'épuisement professionnel constituaient l'une des principales raisons du départ des éducatrices au cours de l'année précédente. Aux États-Unis, Whitebook et coll. (2001) ont découvert que le stress lié aux tâches quotidiennes de la profession, et l'épuisement professionnel qui en découle, ont des effets sur les capacités d'une intervenante à poursuivre son travail dans les salles de classe et les SÉGE ou dans la profession d'enseignante. Ils soulignent qu'il y a de nombreuses sources de stress dans l'environnement des SÉGE, qui sont liés, par exemple, à la structure organisationnelle, et aux interactions avec les collègues et avec les enfants. Au Royaume-Uni, selon Rolfe (2005), le « manque de respect » de la direction engendre de hauts niveaux de stress, et par conséquent de l'épuisement professionnel et un roulement. Un régime de travail souple est un enjeu majeur : on pourrait ainsi réduire le stress, car les travailleuses n'auraient pas à jongler constamment avec leurs engagements au travail et leurs engagements familiaux, etc. (Malatest et coll., 2009).

### **Mobilité de la main-d'œuvre**

Le recrutement, la rétention et la perception relative à l'avancement professionnel sont des éléments interreliés. Actuellement, peu de diplômées en ÉPE prévoient rester dans les SÉGE. Selon une étude récente de Beach et Flanagan (2007), seulement 48 % des étudiantes en ÉPE prévoyaient travailler dans les SÉGE et seulement 25 % désiraient rester plus de cinq ans dans les SÉGE; la formation en ÉPE est considérée par de nombreuses diplômées comme un tremplin vers le secteur de l'éducation. Toujours selon cette étude, 11 % des diplômées voulaient se diriger immédiatement vers le secteur de l'éducation, alors que 21 % des diplômées désiraient se retrouver dans ce secteur d'ici cinq ans (Beach et coll., 2004; Malatest et coll., 2009; Doherty et Forer, 2005). En général, les personnes qui travaillent actuellement dans les SÉGE, ainsi que les nouvelles diplômées, ont l'impression que l'avancement professionnel est limité dans les SÉGE (Beach et coll., 2004; Doherty et Forer, 2005).

Les éducatrices qui travaillent depuis longtemps dans une garderie sont plus susceptibles de rester en poste (Doherty et Forer, 2005). Selon la recherche, les garderies qui connaissent un fort roulement éprouvent en général plus de problèmes de recrutement (Doherty et Forer, 2005). Le roulement dépend également du pourcentage d'employées recrutées qui ont quitté leur emploi précédent dans les SÉGE — plus ce pourcentage est élevé, plus le roulement est important (Doherty et Forer, 2005). Les garderies dont les directrices prévoient se retirer d'ici un an connaissent également un roulement élevé des éducatrices (Doherty et Forer, 2005).

### **Diversité**

La diversité accrue au sein de la société et les exigences qui en découlent sur le plan de la diversité représentent de nouveaux défis pour le secteur des SÉGE. On remarque une plus grande diversité des enfants qui fréquentent les garderies et CPE (enfants handicapés, enfants ayant des besoins particuliers, et enfants de différentes cultures). Le devoir d'offrir à ces enfants les services appropriés constitue une pression supplémentaire pour les travailleuses en SÉGE (Beach et coll., 2004; Malatest et coll., 2009; Beach et Flanagan, 2007). La main-d'œuvre des SÉGE se fait également plus diversifiée, ce qui permet de partager une plus grande variété d'expériences, mais qui pose aussi le défi d'intégrer ces nouveaux employés au système actuel (Malatest et coll., 2009). Les services de garde autochtones doivent composer avec l'obligation supplémentaire d'offrir des services culturellement adaptés aux enfants, ce qui représente pour ces garderies des défis additionnels (Malatest et coll., 2009).

### **Stratégies de recrutement et de rétention — analyse descriptive**

Plusieurs rapports explorent des stratégies pour relever les défis de recrutement et de rétention dans le secteur des SÉGE. Ces stratégies se regroupent généralement en cinq domaines principaux :

- coopération et collaboration;
- avantages et financement;
- éducation et formation;
- milieu de travail et pratiques de gestion;
- outils et information.

Le tableau A1.2 de l'annexe I énumère les stratégies de recrutement et de rétention exposées dans la documentation. Ces stratégies exigent souvent un changement systémique ou majeur des niveaux de financement public et des niveaux de salaire, ce qui n'entre pas dans le cadre de la présente initiative. Ces approches sont exposées ci-dessous afin de traiter le sujet de manière exhaustive, mais elles ne seront pas prises en compte dans la formulation des recommandations de ce rapport, lesquelles porteront uniquement sur des changements à apporter au système actuel.

### **Coopération et collaboration**

D'après Beach et coll. (2004), la coopération et la collaboration au sein des SÉGE, ainsi qu'entre les SÉGE et avec d'autres secteurs, est cruciale pour promouvoir les SÉGE, contribuer à la professionnalisation du secteur et faire en sorte que soient utilisées les meilleures pratiques. Pour promouvoir le rôle clé des SÉGE au sein de la société, il est important de nouer des partenariats solides avec les universités et collègues, les représentants gouvernementaux et les chercheurs. Pour accroître la professionnalisation du travail des éducatrices à la petite enfance, il est important de forger d'étroits partenariats avec les maternelles, afin que les travailleuses en SÉGE puissent éventuellement travailler dans les maternelles et que les travailleuses en maternelle puissent travailler dans les SÉGE (Beach et Flanagan, 2007).

Les employeurs et superviseurs peuvent avoir personnellement accumulé une mine d'or de stratégies novatrices pour le recrutement et la rétention, aussi il est important d'accroître le partage des connaissances entre les employeurs et les superviseurs afin que ces pratiques novatrices puissent être diffusées dans tout le secteur (Malatest et coll., 2009). La coopération pourrait également réduire les coûts liés à la gestion des ressources humaines, si ces coûts sont partagés par plusieurs services de garde.

Les organisations professionnelles de services de garde, les syndicats et les groupes de défense des droits contribuent à la promotion du secteur des SÉGE et à l'augmentation des salaires, aussi il est important d'encourager la croissance de ces groupes (Beach et coll., 2004; Doherty et Forer, 2005; Doherty et coll., 2003). Une campagne de sensibilisation, d'information et de promotion auprès du public aiderait à réduire l'image négative associée aux SÉGE et aurait très probablement pour effet d'accroître les ressources destinées au secteur des SÉGE (Beach et coll., 2004; Malatest et coll., 2009; Doherty et Forer, 2005; Doherty et coll., 2003). Et Don Gallant and Associates (2007) ont constaté qu'en raison du fait que le public en général ne considère pas que le travail dans les SÉGE soit une profession, le recrutement est plus difficile; c'est pourquoi les mesures visant à changer les perceptions du public à l'égard des SÉGE en tant que domaine professionnel pourraient améliorer les taux de recrutement. La promotion du secteur pourrait également dissuader les conseillers d'orientation des écoles secondaires et les conseillers en emploi de détourner des services de garde, en raison du manque de possibilités d'emploi, les candidates qui ont un fort potentiel pour travailler dans ce domaine (Beach et Flanagan, 2007).

### **Avantages et financement**

Un financement accru réduirait de façon spectaculaire les défis de recrutement et de rétention. Une hausse du financement permettrait d'augmenter les salaires et avantages sociaux des travailleuses actuelles en SÉGE afin de les inciter à demeurer dans le secteur, ainsi que d'augmenter l'aide financière aux programmes de formation en ÉPE pour qu'ils puissent accepter un plus grand nombre de candidates et offrir un meilleur soutien financier aux étudiantes actuelles (Beach et coll., 2004; Malatest et coll., 2009). Un financement suffisant permettrait la mise en place d'un système universel de services de garde qui pourrait résoudre les défis de recrutement et de rétention en offrant aux travailleuses un emploi

respecté, équitablement rémunéré et de haute qualité (Malatest et coll., 2009). Whitebook et coll. (2001) observent que les incitatifs sur le plan de la rémunération, qui entraînent un gain financier immédiat pour les travailleuses en SÉGE, demeurent le plus important outil pour stabiliser la main-d'œuvre et réduire le roulement. Les garderies et CPE qui offrent de meilleurs salaires connaissent moins de roulement pour ce qui est de leur personnel enseignant. L'offre de salaires suffisamment concurrentiels permettrait de recruter et retenir les enseignantes et les directrices très compétentes, et de réduire les taux de roulement ainsi que les coûts associés au roulement (p. ex., l'affichage de poste, le recrutement, et la sélection des candidates à un emploi).

Par ailleurs, selon Whitebook et coll. (2001), plusieurs incitatifs non reliés au salaire pourraient améliorer le recrutement et la rétention en augmentant la rémunération : des allocations de rétention, des primes pour le recrutement et des indemnités de déménagement. Ces incitatifs seraient des moyens efficaces d'augmenter temporairement la rémunération lorsqu'on ne peut changer les taux des salaires, ni les niveaux de travail ou les classifications des emplois. Ainsi, des primes liées au rendement et à la productivité (p. ex., primes en argent, prix honorifiques, récompenses sous forme de congé, promotions intracatégories et autres moyens de reconnaître le travail effectué) peuvent contribuer à améliorer le rendement des employées, leur moral, leur productivité et leur créativité. Ces chercheurs font la distinction entre les régimes d'avantages sociaux personnalisés, les avantages sociaux pour les employées travaillant à temps partiel et qui sont calculés au prorata, un fonds discrétionnaire annuel d'avantages sociaux, et d'autres incitatifs reliés aux avantages sociaux.

### Éducation et formation

Il est important que le contenu des programmes d'études en ÉPE soit pertinent, accessible, transférable et de grande qualité. Pour favoriser les meilleures pratiques de recrutement et de rétention dans les SÉGE, il serait opportun que les universités et collèges effectuent une recherche et élaborent des programmes d'études en gestion des ressources humaines qui seraient spécifiques aux SÉGE (Malatest et coll., 2009). Pour compenser le manque actuel d'outils axés sur le leadership dans les SÉGE, on devrait élaborer des programmes d'études portant sur le leadership (Malatest et coll., 2009). Pour faciliter l'accès à la formation en ÉPE, on devrait développer de nouveaux modèles ou méthodes de formation en ÉPE, en tenant par exemple des séances de formation à un moment propice pour le personnel en place (Malatest et coll., 2009). La formation à distance offre à cet égard un grand potentiel.

Tous les employeurs qui ont participé au sondage SPARC ont mentionné l'importance d'encourager les éducatrices à poursuivre leur perfectionnement professionnel; certains ont souligné qu'ils offrent un remboursement des frais de scolarité pour aider les éducatrices à parfaire leur éducation. Le perfectionnement professionnel n'est pas seulement un moyen d'élargir le bassin d'employées potentielles, car il contribue également à la satisfaction au travail, spécialement lorsqu'il y a peu de possibilité de mobilité verticale. Pour ce qui est du perfectionnement professionnel, certains employeurs ont fait valoir qu'un bon programme de formation interne est une mesure importante pour la rétention, car les employées peuvent ainsi partir du bon pied. Schwarz et coll. (2005) relèvent que, parmi les incitatifs fortement promus dans la documentation, on retrouve ceux qui favorisent le perfectionnement professionnel et y accordent une importance prioritaire en tant que composante essentielle de SÉGE de qualité. L'investissement dans le perfectionnement professionnel offre deux avantages précieux : non seulement permet-il d'améliorer les compétences et la qualification des travailleuses en SÉGE, mais la participation à des activités professionnelles accroît la satisfaction des intervenantes concernant le travail en lui-même (Jorde-Bloom, 1988). C'est ainsi que des incitatifs qui mettent l'emphase sur le perfectionnement professionnel peuvent indirectement contribuer à réduire le roulement et améliorer la stabilité des services de garde. À titre de pratiques pour promouvoir le perfectionnement professionnel, on peut notamment : établir un parcours professionnel où la formation et l'éducation permettent aux participantes d'obtenir des diplômes; offrir aux éducatrices la possibilité de suivre d'autres activités de formation et d'éducation et faciliter leur participation; offrir une expérience de perfectionnement professionnel qui établit clairement des liens entre la théorie et la pratique; faire participer les éducatrices à la planification et à la conception de leur plan de développement professionnel; utiliser des programmes de formation et de mentorat pour recruter et former les nouvelles intervenantes et pour retenir les travailleuses expérimentées qui participent à titre de mentor (participation pour laquelle elles peuvent ou non recevoir une prime en argent).

Selon certains chercheurs, les fonds limités qu'on peut allouer à la formation et au parcours de carrière sont mieux dépensés lorsqu'ils sont liés à l'amélioration des salaires et qu'ils permettent des possibilités concrètes de mobilité professionnelle (Bellm, Burton, Shukla et Whitebook, 1997) — on a constaté que de telles pratiques ont permis de réduire le roulement. Quand on n'établit pas de liens entre la rémunération et le parcours professionnel, l'investissement consenti par les services de garde pour la formation des intervenantes est fait en pure perte, car les éducatrices quittent le domaine pour de meilleures possibilités d'emploi (Whitebook et coll., 1998). Parmi les recommandations à ce chapitre, on remarque : offrir l'accès à des activités de formation directement liées à des récompenses financières (p. ex., rémunération plus élevée) et à un avancement professionnel (Bellm et coll., 1997; Johnson et McCracken, 1994; Whitebook et coll., 1998); établir des échelons de carrière auxquels sont associées des hausses salariales basées sur le rendement et la participation à des activités de perfectionnement professionnel (Johnson et McCracken, 1994); lorsqu'on lie la rémunération au parcours de carrière, il faut éviter d'imposer une trajectoire de carrière qui oblige les enseignantes à abandonner le travail direct avec les enfants — souvent, dans les SÉGE, l'avancement oblige les enseignantes à abandonner ce travail, alors qu'elles préféreraient le poursuivre (Johnson et McCracken, 1994)<sup>15</sup>.

L'épuisement professionnel causé par le stress représente un défi majeur pour le recrutement et la rétention, aussi il serait utile de faire de la gestion du stress une composante importante des programmes d'études en ÉPE (Doherty et Forer, 2005). En raison de la plus grande mobilité de la main-d'œuvre, il est important de faire en sorte que les crédits accordés pour les cours soient transférables d'un établissement d'enseignement à un autre et d'une province à une autre, afin de ne pas compliquer davantage le processus actuel de formation en ÉPE (Beach et coll., 2004; Malatest et coll., 2009). Il est important de s'assurer que la formation en ÉPE est de grande qualité; il faut donc faire des efforts pour intégrer, parmi les enseignantes des programmes d'ÉPE, plus de personnes détenant un doctorat (Beach et Flanagan, 2007).

Le fait d'allouer un financement accru pour la formation, particulièrement pour la formation en gestion, permettrait de relever de nombreux défis de recrutement et de rétention. La possibilité de suivre une formation officielle permet aux travailleuses d'améliorer leurs compétences et fait en sorte qu'elles se sentent appréciées, aussi le fait d'offrir un plus grand nombre de possibilités de formation officielle réduirait les défis de recrutement et de rétention (Beach et coll., 2004). Une formation offerte aux employeurs et aux superviseuses pour leur permettre d'acquérir de meilleures compétences RH aurait un effet direct pour réduire les défis de recrutement et de rétention (Beach et coll., 2004; Malatest et coll., 2009; Doherty et Forer, 2005). De plus grandes exigences pour les gestionnaires concernant la formation et l'éducation amélioreraient la réputation du secteur des services de garde ainsi que la satisfaction au travail de la main-d'œuvre des SÉGE (Beach et Flanagan, 2007). Des exigences accrues pour la formation du personnel et des gestionnaires des services de garde seraient plus efficaces si ces exigences étaient associées à un financement supplémentaire (Beach et Flanagan, 2007).

### **Milieu de travail et pratiques de gestion**

Par la mise en œuvre de pratiques exemplaires, le mentorat et la responsabilisation des employées au travail, on pourrait réduire certains défis de recrutement et de rétention. Les stratégies novatrices qui améliorent le milieu de travail et la satisfaction au travail réduiraient automatiquement les défis de recrutement et de rétention (Beach et coll., 2004; Doherty et Forer, 2005). Des initiatives pour instaurer une culture de professionnalisme amélioreraient la réputation du secteur des services de garde et atténueraient par le fait même les défis de recrutement et de rétention (Malatest et coll., 2009). Le mentorat a été présenté comme l'une des principales stratégies qui permettraient aux travailleuses de se sentir moins accablées et plus appréciées. Les groupes clés à cibler sont les nouvelles diplômées en ÉPE et les travailleuses ayant besoin de plus de support (Beach et Flanagan, 2007; Doherty et Forer, 2005). À cause du financement et d'autres restrictions, il ne peut y avoir qu'un certain nombre de superviseuses, c'est pourquoi on devrait s'efforcer de créer des possibilités de promotion horizontale. Les travailleuses en SÉGE sentiraient qu'elles progressent et acquerraient le sentiment que le secteur offre des possibilités d'avancement (Doherty et Forer, 2005). Une stratégie visant à réduire le stress au travail

<sup>15</sup> Schwarz et coll. (2005).

consiste à faire connaître très clairement toutes les exigences reliées au travail. Pour ce faire, on peut rédiger de façon détaillée des descriptions d'emploi, des guides du personnel et des évaluations du rendement (Doherty et Forer, 2005). Une autre façon de faire en sorte que les travailleuses se sentent appréciées consiste à leur accorder une plus grande autonomie dans le processus de prise de décisions. Elles auront l'impression d'être plus intégrées au service de garde, et les défis de recrutement et de rétention seront par conséquent réduits (Doherty et Forer, 2005).

Le Groupe d'études sur la qualité et les ressources humaines de Meilleur départ (2007) recommande également de mettre sur pied des initiatives de mentorat pour les nouvelles diplômées, parce que les nouvelles diplômées ainsi que les intervenantes qui suivent une formation sont plus susceptibles de réussir et de rester dans le domaine lorsqu'elles sont mentorées par des leaders qualifiées qui les aident à effectuer la transition vers la main-d'œuvre. Le fait d'accroître le nombre de leaders dans chaque service de garde, de même que leurs compétences en supervision, mentorat et gestion, contribuera à créer un environnement plus favorable pour les nouvelles diplômées et les étudiantes. De plus, les programmes d'études en ÉPE doivent élaborer des programmes de mentorat efficaces, et développer les capacités et l'expertise pour soutenir la formation des apprenties.

Whitebook et coll. (2001) affirment qu'une bonne communication, favorisée par exemple par des réunions régulières du personnel, peut accroître la satisfaction au travail et réduire le stress lié au travail. Le sondage SPARC (2008) a révélé que, selon les employeurs, il est essentiel d'avoir de bonnes pratiques de communication interne. Une bonne communication permet aux employeurs de connaître les besoins de leur personnel.

Par ailleurs, d'après le sondage SPARC, un régime de travail souple peut favoriser tant le processus de recrutement que la rétention des employées. Les employeurs ont suggéré de nombreuses façons d'offrir un régime de travail souple et de tenir compte du fait que la main-d'œuvre du secteur est surtout féminine et que ce sont souvent les femmes qui ont la responsabilité de s'occuper de leurs enfants. Par exemple, ils s'efforcent d'offrir un horaire flexible pour ce qui est de l'heure d'arrivée et de départ des employées qui ont des enfants, afin de permettre à celles-ci de s'accorder à l'horaire de leurs enfants. Les employeurs ont également indiqué qu'un horaire flexible est la clé pour permettre aux éducatrices de concilier le travail et leur vie personnelle, tout en étant essentiel pour éviter l'épuisement professionnel et prévenir des taux de roulement élevés. Un tel horaire encourage aussi la loyauté envers l'organisation.

Le Groupe d'études sur la qualité et les ressources humaines de Meilleur départ (2007) a recommandé d'améliorer les conditions de travail en :

- accordant du temps pour la planification de la programmation;
- offrant aux intervenantes des aires appropriées ainsi que des pauses programmées pour qu'elles puissent se reposer sans avoir de contacts avec les enfants;
- accordant un congé payé pour permettre aux intervenantes de suivre des cours ou d'assister à des ateliers de perfectionnement professionnel;
- offrant un horaire de travail plus intéressant;
- reconnaissant les intervenantes qui ont obtenu de nouveaux diplômes (en leur offrant, p. ex., une augmentation salariale, plus de responsabilités, un titre ou une nomination);
- donnant accès à des ressources professionnelles en milieu de travail.

### Outils et information

On pourrait atténuer le manque de connaissances dans le secteur en élaborant de l'information relative aux ressources humaines, ainsi que des outils stratégiques et des règlements qui seraient spécifiques aux SÉGE. Des stratégies de rétention

détaillées pourraient être développées pour chaque groupe cible potentiel (diplômées de l'école secondaire, travailleuses plus âgées, etc.) (Beach et coll., 2004). Un programme de recherche sur l'état actuel des SÉGE permettrait de mieux comprendre les domaines où l'on doit concentrer les efforts.

Les responsables des politiques devraient s'efforcer de créer des politiques et règlements spécifiquement conçus pour améliorer les conditions dans les SÉGE, et qui favoriseraient ainsi les efforts de recrutement et de rétention. Une bonne initiative consisterait à améliorer la qualité des pratiques de gestion des ressources humaines en exigeant que, pour être qualifiées, les directrices ou gestionnaires aient un minimum de formation en ressources humaines ou de perfectionnement professionnel (Malatest et coll., 2009). Le contrôle de la qualité pourrait être une bonne initiative (Malatest et coll., 2009). Les outils RH devraient être recueillis, développés et diffusés auprès des groupes qui sont les plus susceptibles de profiter de l'information qu'ils recèlent (Malatest et coll., 2009). La diffusion d'outils de rétention pourrait cibler spécifiquement les employeurs et gestionnaires (Malatest et coll., 2009). La création et la diffusion d'un profil professionnel général pour chaque genre d'emploi dans les SÉGE (éducatrices, aides-éducatrices [éducatrices et aides-éducatrices], et superviseuses) permettraient aux travailleuses du secteur de mieux comprendre leur rôle et accroîtraient leur professionnalisme (Beach et Flanagan, 2007).

### Défis et stratégies de recrutement et de rétention — analyse quantitative

Cette section porte sur les données quantitatives qui permettent de mesurer la portée des défis de recrutement et de rétention, ainsi que l'efficacité des stratégies de recrutement et de rétention. D'abord, les données de recensement sont analysées pour placer en contexte les défis de recrutement et de rétention. Les deux sections suivantes traitent des résultats de la recherche menée au sujet de deux ensembles de données détaillées sur le secteur des SÉGE : le sondage « Caring for a Living » et l'étude « Oui, ça me touche! ». Dans la dernière section sont examinées deux sources très récentes de données sur les employeurs de SÉGE : les données de 2007 de la Ville de Toronto, et les données de l'initiative Soutenir les employeurs des SÉGE, datant de 2008. Une description sommaire des résultats de régression pour ces données sera également présentée.

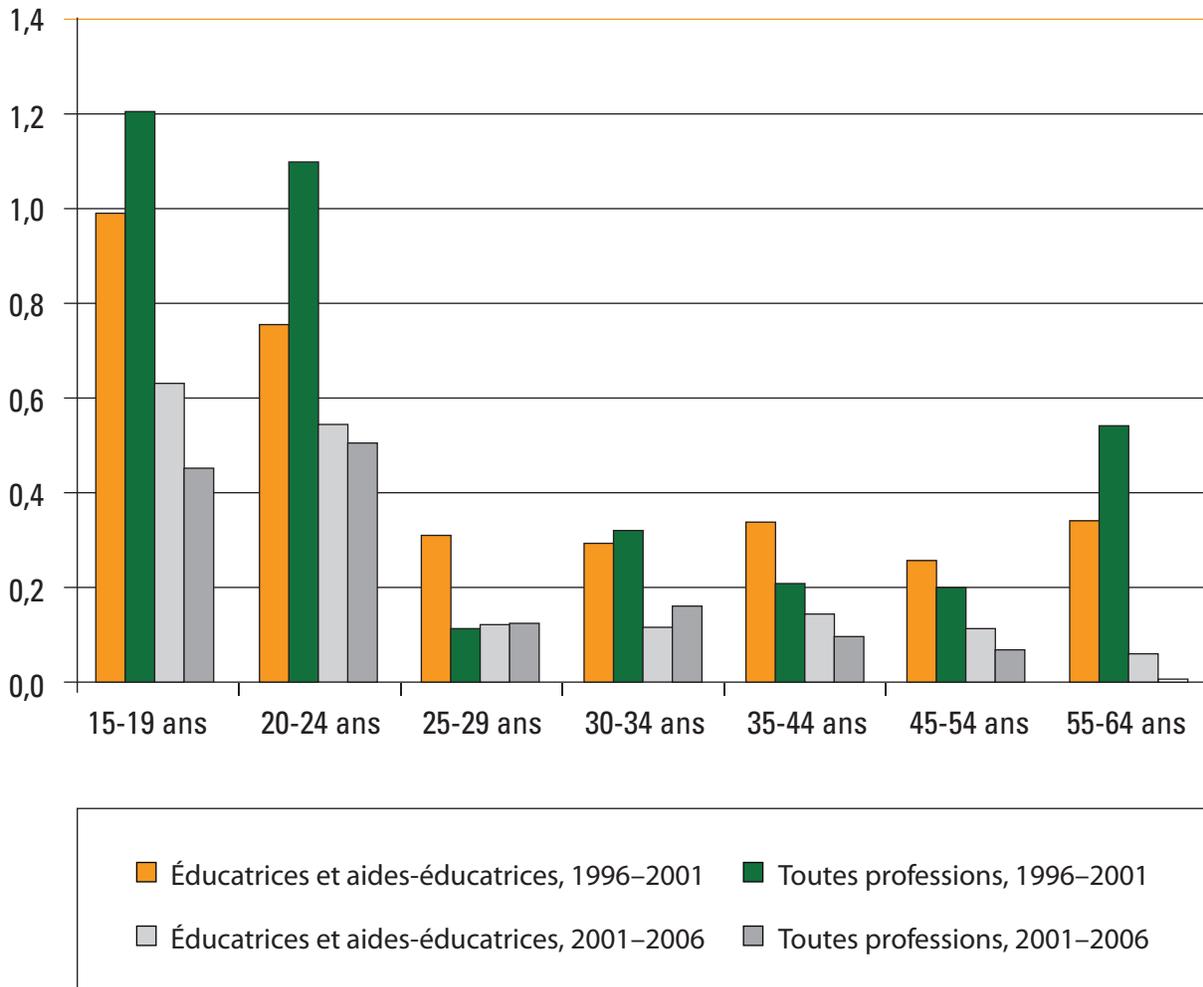
#### Défis actuels de recrutement et de rétention au Canada

Afin de comprendre l'ampleur des défis de recrutement et de rétention auxquels fait face le secteur des SÉGE au Canada, il est opportun de les mettre en contexte, et c'est pourquoi il est utile d'examiner d'abord les données disponibles. Les données du Recensement de 2006 indiquaient que, pour la profession d'« éducateurs/éducatrices et aides-éducateurs/aides-éducatrices de la petite enfance » (CNP 4214 et CNP-S E217), on comptait alors 163 580 personnes employées et 170 345 personnes faisant partie de la main-d'œuvre. Par ailleurs, en utilisant les données de l'Enquête sur la population active qui indiquent pourquoi les personnes au chômage ont laissé leur emploi précédent, on peut calculer un indicateur du taux de départs pour les personnes qui ont quitté le marché du travail. Après quoi, on dénote que le taux de départs pour les femmes, tous emplois confondus (les données pour la profession dans les services de garde n'étaient pas disponibles), s'élevait à 15,8 % en moyenne de 1996 à 2006, et à 14,6 % en 1998. En comparaison, Doherty et coll. (2000) ont observé qu'en 1998 le taux de roulement était de 21,7 % au Canada dans le secteur des services de garde, soit à peu près 50 % de plus que le taux de roulement estimé à partir des données ci-dessus pour toutes les professions. En supposant que le ratio entre le taux de roulement dans les services de garde et le taux de départs global estimé demeure constant pour chaque cohorte d'âge, on peut calculer un indicateur du taux de roulement pour le secteur des services de garde.

En utilisant le roulement estimé par Doherty et coll. (2000) pour 1998 (21,7 %) et les emplois estimés dans le Recensement de 2006, le nombre de personnes qui ont quitté leur emploi en 2006 s'élevait en gros à 35 500. Si le taux de départs était le même que le taux global de départs établi pour les femmes en 1998 (14,6 %), le nombre de personnes ayant quitté leur emploi s'élèverait à 24 000 — ce qui représente un écart de plus de 11 000 travailleuses. Ces estimations laissent croire que le secteur des services de garde fait face à un très grand défi de rétention. Le recrutement des travailleuses peut aussi être estimé à partir de ces résultats et de quelques autres calculs.

Pour estimer l'arrivée de travailleuses dans la profession d'« éducateurs/éducatrices et aides-éducateurs/aides-éducatrices de la petite enfance », les estimations ci-dessus ont été combinées avec les données sur la main-d'œuvre tirées des recensements effectués au Canada en 1996, 2001 et 2006, afin d'abord de déterminer les départs dans chaque cohorte d'âge à l'aide des calculs précédents sur les départs. Étant donné que le niveau réel des personnes exerçant la profession d'« éducateurs/éducatrices et aides-éducateurs/aides-éducatrices de la petite enfance » s'est accru durant cette période, il est évident que le taux brut des recrues (arrivées et rentrées) fait plus que compenser le nombre de départs. Le taux implicite d'arrivée de nouvelles travailleuses peut ensuite être estimé à l'aide de l'estimation présentée ci-dessus concernant les départs et en ajustant les taux d'arrivée afin que le niveau total de la main-d'œuvre par cohorte d'âge atteigne les niveaux indiqués dans les recensements de 2001 et 2006. Pour cela, on utilise un modèle de base de flux et stock qui comprend le niveau de la main-d'œuvre au cours de la période précédente, plus les arrivées et moins les départs. Dans cet exercice simple, on n'a pas cherché à tenir compte explicitement des décès et de la migration. En procédant ainsi, on peut voir que les taux bruts d'arrivée excèdent ceux du marché du travail dans son ensemble (cf. le graphique ci-après), et que les arrivées relatives à la profession se sont accrues au cours de la période 2001–2006 comparativement à la période précédente, 1996–2001.

Ces résultats laissent croire que le problème prédominant dans le secteur des SÉGE en est un de rétention plutôt que de recrutement. Bien que ces estimations démontrent que le recrutement en général n'est pas un problème, elles n'indiquent pas si le recrutement de personnes qualifiées en ÉPE est problématique. Malheureusement, le système de classification utilisé pour catégoriser les domaines d'étude a été modifié pour le Recensement de 2006, aussi il est impossible de calculer avec précision les taux d'arrivée de travailleuses qualifiées entre les périodes de recensement. Il n'existe pas de concordance parfaite entre les catégories de la Classification des programmes d'enseignement (CPE) et celles de la classification des Principaux domaines d'études (PDÉ) qui a été utilisée pour les précédentes années de recensement, aussi les données du recensement ne permettent pas de déterminer facilement si les arrivées brutes de personnes qualifiées en ÉPE ont augmenté ou diminué. Il n'est pas certain qu'un examen détaillé des données puisse permettre d'établir une comparaison plausible qui pourrait fournir des données à cet



égard. Il serait sûrement possible d’effectuer ce calcul à partir du niveau d’instruction, mais beaucoup de travailleuses en SÉGE qui ont suivi une formation collégiale ne portent pas le titre d’éducatrice, aussi l’estimation serait imprécise.

#### Étude « Caring for a Living »

À partir des données de l’étude « Caring for a Living » qui date de 1991 (cf. tableau 2), Cleveland et Hyatt (2000) ont analysé les avantages salariaux liés à l’instruction, à l’expérience et aux caractéristiques de la garderie, ce qui nous donne une idée de la structure de rémunération des services de garde : les efforts visant à améliorer le recrutement et la rétention peuvent ainsi être axés sur la façon de redéfinir la structure de rémunération. Ces chercheurs ont constaté que l’instruction et l’expérience sont toutes deux récompensées dans le marché du travail des services de garde — ce qui ne signifie pas toutefois que l’instruction et l’expérience sont récompensées suffisamment pour maintenir ces travailleuses éduquées dans la main-d’œuvre des services de garde. Il est intéressant de noter que l’expérience n’est pas récompensée dans les trois premières années, peut-être pour inciter ces travailleuses à demeurer plus longtemps à la garderie. En outre, les chercheurs ont remarqué que les salaires sont plus élevés de 10 à 15 % dans les garderies syndiquées et dans les garderies sans but lucratif.

**Tableau 2 : Avantages salariaux liés à l'instruction, à l'expérience et aux caractéristiques de la garderie**

<b>Instruction</b>	
<b>Certaine instruction collégiale ou universitaire</b>	+7 %
<b>Certificat d'un an</b>	+12 %
<b>Certificat de deux ans</b>	+21 %
<b>Diplôme collégial</b>	+24 %
<b>Certificat universitaire</b>	+28 %
<b>Expérience</b>	
<b>0 à 3 ans</b>	
<b>4 à 5 ans</b>	+6 %
<b>6 ans et plus</b>	+11 %
<b>Pour chaque année additionnelle</b>	+1 %
<b>Caractéristiques de la garderie</b>	
<b>Syndiquée</b>	+10-15 %
<b>Sans but lucratif</b>	+13 %
Source : Cleveland et Hyatt (2000).	

### Étude « Oui, ça me touche! »

Doherty et Forer (2005) ont utilisé les données de l'étude « Oui, ça me touche! » (OCMT), menée en 1998, pour analyser les prédicteurs ou variables explicatives qui ont des répercussions positives ou négatives sur le recrutement et la rétention dans les garderies (cf. tableau 3). La contribution des prédicteurs au degré d'ajustement du modèle est utilisée pour calculer les scores de signification de ces prédicteurs. Dans le tableau, des scores de signification élevés, moyens et faibles sont indiqués respectivement par trois astérisques (\*\*\*), deux astérisques (\*\*) et un astérisque (\*).

Le plus important prédicteur d'intention de quitter est l'« épuisement professionnel des éducatrices ». Plus celui-ci est élevé, plus une éducatrice est susceptible de quitter sa garderie ainsi que le domaine des services de garde en général. Deux autres prédicteurs sont importants concernant l'intention de quitter le domaine des services de garde : plus est négatif le prédicteur « sentiments positifs à l'égard d'une carrière en service de garde », et plus est positif le prédicteur « poste plus prestigieux ou meilleure rémunération seulement si quitte le domaine », plus l'éducatrice est susceptible de quitter le domaine. Il semble que, dans ce cas, les avantages non pécuniaires peuvent être plus importants que les avantages pécuniaires pour ce qui est de la décision des éducatrices de quitter leur emploi.

**Tableau 3 : Prédicteurs ayant une incidence sur le recrutement et la rétention**

	Résultats à l'échelle des éducatrices		Résultats à l'échelle de la garderie				
	Intention de quitter la garderie	Intention de quitter le domaine	Intention de quitter la garderie	Intention de quitter le domaine	Roulement à la garderie	Problèmes de rétention	Problèmes de recrutement
<b>Incidence d'une hausse :</b>							
Indicateurs d'épuisement professionnel des éducatrices	(+) <sup>***</sup>	(+) <sup>***</sup>	(+) <sup>***</sup>	(+) <sup>***</sup>	(+) <sup>*</sup>	(+) <sup>*</sup>	
Période de temps travaillé à la garderie	(-) <sup>*</sup>		(-) <sup>**</sup>	(-) <sup>*</sup>	(-) <sup>***</sup>	(-) <sup>**</sup>	(-) <sup>*</sup>
Taux de roulement à la garderie						(+) <sup>***</sup>	(+) <sup>***</sup>
Formation en ÉPE des éducatrices					(-) <sup>*</sup>	(-) <sup>**</sup>	(-) <sup>***</sup>
Sentiments positifs à l'égard d'une carrière en service de garde		(-) <sup>**</sup>		(-) <sup>***</sup>			
Poste plus prestigieux ou meilleure rémunération seulement si quitte le domaine		(+) <sup>**</sup>		(+) <sup>**</sup>			
Indicateurs d'épuisement professionnel chez la directrice					(+) <sup>*</sup>	(+) <sup>*</sup>	(+) <sup>**</sup>
Salaires des éducatrices		(-) <sup>*</sup>				(-) <sup>*</sup>	(-) <sup>**</sup>
Perception de la sécurité d'emploi à la garderie	(-) <sup>**</sup>		(-) <sup>*</sup>				
Mode de gouvernance			(-) <sup>*</sup>	(-) <sup>*</sup>			
Perception des possibilités de promotion à la garderie	(-) <sup>*</sup>	(-) <sup>*</sup>		(-) <sup>*</sup>			
Perception du respect				(-) <sup>*</sup>			
Avantages offerts à la garderie pour améliorer les conditions de travail					(-) <sup>*</sup>		
Satisfaction des éducatrices à l'endroit de la directrice			(-) <sup>*</sup>				
Sentiments à l'égard des salaires, des avantages sociaux et des possibilités de promotion	(-) <sup>*</sup>						
Budget de la garderie consacré aux salaires et aux avantages sociaux						(-) <sup>*</sup>	
Pourcentage d'éducatrices ayant récemment suivi des activités de perfectionnement					(-) <sup>*</sup>		
Personnel éducateur syndiqué							(-) <sup>*</sup>
Heures d'ouverture prolongées à la garderie					(+) <sup>*</sup>		
Relations agréables et fondées sur l'entraide entre collègues				(-) <sup>*</sup>			
Perception de la directrice concernant ses relations avec les éducatrices						(-) <sup>*</sup>	
Pourcentage d'éducatrices ayant déjà démissionné d'un autre emploi en service de garde					(+) <sup>*</sup>		
Directrice a l'intention de quitter la garderie dans l'année				(+) <sup>*</sup>			

Selon les chercheurs, les problèmes de rétention peuvent être atténués si on emploie des travailleuses détenant une formation spécifique en ÉPE — ce qui est probablement dû au fait que ces personnes, par leurs études, se sont déjà engagées envers l'éducation et la garde des jeunes enfants. De même, le fait d'employer des travailleuses détenant une formation spécifique en ÉPE réduit les problèmes de recrutement. Les taux de roulement des garderies constituent une des causes principales des problèmes de recrutement en raison du grand besoin de trouver des remplaçantes. Les problèmes de recrutement peuvent également être atténués en aidant les directrices à lutter contre l'épuisement professionnel et en offrant de meilleurs salaires.

### Résumé des résultats de l'analyse de régression

L'analyse de régression a été effectuée sur deux ensembles de données : les données de 2007 de la Ville de Toronto et les données de 2008 de l'initiative *Soutenir les employeurs des SÉGE* (cf. annexes II et III). Pour les données de la Ville de Toronto, on a essayé diverses variables afin de reproduire les facteurs que la recherche décrite ci-dessus a jugés importants pour le recrutement, la rétention ou la satisfaction au travail. Lorsque c'était possible, on a indiqué que les résultats concernaient les éducatrices, les aides-éducatrices ou les superviseuses.

On a utilisé des variables nominales pour examiner le mode de gouvernance, les domaines prioritaires, les endroits où les besoins sont grands, et les services de garde comportant plusieurs installations. La qualité des garderies a été examinée en établissant une moyenne pour les données de la Ville de Toronto portant sur la qualité. Pour examiner l'épuisement professionnel du personnel sous l'angle des effets liés aux heures de travail, on a considéré le nombre d'heures de travail en moyenne par année; ce qui a été changé par la suite pour différencier le nombre de journées qu'était ouverte la garderie et la moyenne des heures de travail quotidiennes. L'épuisement professionnel des superviseuses a été examiné sous l'angle de la moyenne de leurs heures de travail annuelles. La rémunération de la main-d'œuvre a été examinée en incluant la portion de l'ensemble des coûts qui est consacrée aux salaires, le ratio entre les avantages sociaux et les salaires, et le salaire horaire moyen des catégories spécifiques du personnel des SÉGE. La formation a été prise en compte en la considérant comme une partie du budget total. Et les subventions par travailleuse ont été examinées. On a tenu compte de la taille du milieu de travail en utilisant diverses mesures, par exemple, le nombre total d'heures, le nombre d'éducatrices et d'aides-éducatrices, et le nombre de places en garderie. À la fin, le nombre de places en garderie a servi de variable pour l'analyse. On a défini ce qui constituait un salaire non équitable en calculant l'écart-type par rapport au salaire horaire payé en garderie. La souplesse a été calculée par approximation en utilisant l'écart-type par rapport à la moyenne des heures de travail annuelles en garderie. On a évalué approximativement les effets des contrats à durée limitée grâce à un pourcentage de l'ensemble des coûts liés à un emploi occasionnel.

Les données de l'initiative *Soutenir les employeurs des SÉGE* ont été recueillies grâce à un sondage et ont été relevées par Malatest et coll. (2009). L'analyse utilisait des variables qui mettaient en évidence les défis et stratégies de recrutement et de rétention. La variable utilisée pour la rétention était le roulement, mesure objective pour laquelle on a fait la distinction entre le roulement de personnel qualifié et non qualifié pour l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices. On a tenu compte des questions portant sur les défis et stratégies de recrutement et de rétention, notamment : raisons du roulement de personnel qualifié, raisons du roulement de personnel non qualifié, méthodes de présélection utilisées, et programmes de formation qui seraient les plus avantageux. Une raison donnée pour expliquer le départ des employées qualifiées (« Travail ne correspondait pas aux attentes ») a été omise parce qu'aucune réponse affirmative n'avait été donnée. On a également omis de l'analyse de régression la variable concernant l'emploi d'un responsable RH.

Certains résultats de ces analyses confirmaient l'analyse de la documentation présentée plus haut, tandis que d'autres résultats l'infirmait. Selon les résultats obtenus, il peut exister des différences significatives entre les aides-éducatrices, les éducatrices et les superviseuses dans la façon dont elles réagissaient à certains facteurs, et on observe souvent des divergences dans la réponse des employées de différents types de services de garde, par exemple, les services de garde offrant des salaires plus élevés et les services de garde offrant de plus bas salaires.

En général, l'analyse de régression a déterminé que le taux de rétention des travailleuses était plus élevé dans les garderies et CPE sans but lucratif que dans ceux à but lucratif, mais que le statut « sans but lucratif » n'avait pas d'effet sur le recrutement. On a observé que de meilleurs salaires et avantages sociaux exerçaient en général un effet positif sur la rétention (les employées recevant de meilleurs salaires et avantages sociaux demeuraient plus longtemps en fonction) et que les employeurs éprouvaient plus de problèmes de rétention en raison du désir qu'avaient les travailleuses qualifiées et les superviseuses d'obtenir un salaire plus élevé et de meilleurs avantages sociaux. La relation entre le salaire et la rétention semble assez complexe.

D'après certains travaux de recherche, la compression des salaires est un attribut positif, ce qui laisse croire que de plus grands écarts entre les salaires des superviseuses et des éducatrices, ou entre les salaires des travailleuses en SÉGE, pourraient entraîner un plus grand roulement et réduire la rétention. D'autres études soulignent que les travailleuses sont insatisfaites lorsqu'elles croient que les différences salariales ne sont pas équitables. L'analyse de régression a démontré que la différence entre les salaires des superviseuses et ceux des éducatrices et aides-éducatrices avait un effet positif sur la durée d'emploi de ces deux groupes d'employées, ce qui laisse croire que le salaire plus élevé des superviseuses était généralement considéré « équitable » et qu'il constituait peut-être une incitation à demeurer en fonction. Pour l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices, il y a peu d'indications à l'effet qu'une plus grande dispersion des salaires a un effet négatif sur la durée d'emploi. En fait, une plus grande dispersion des salaires des éducatrices et aides-éducatrices était positivement associée à la durée d'emploi de l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices. Toutefois, pour les aides-éducatrices qui recevaient de bas salaires, une plus grande variabilité des salaires était associée à une plus faible rétention en moyenne, mais ces effets ne se sont pas vérifiés pour les éducatrices. Ces résultats démontrent qu'il existe des différences complexes dans la façon dont les employées réagissent aux niveaux de la rémunération et aux variations de la rémunération entre les employées.

Des garderies ou CPE de meilleure qualité connaissent un plus haut taux de rétention que ceux dont la qualité était généralement de niveau inférieur. Cet effet semblait plus important pour les éducatrices que pour les aides-éducatrices, ce qui indique qu'il pourrait exister un cercle vertueux où la qualité produit une meilleure qualité, ou un cercle vicieux où une moindre qualité contribue à la détérioration de la qualité. Il semble qu'un régime de travail plus souple améliore généralement la rétention. Il semble également que l'âge des enfants dont on s'occupe en général n'exerce qu'un effet limité sur les problèmes de recrutement, sauf pour ce qui est de la plus jeune cohorte d'âge : il est plus difficile de recruter des travailleuses pour ce groupe d'âge, mais la rétention ne pose pas plus de problèmes — cette différence pourrait dépendre des effets d'autosélection, en vertu desquels les personnes qui ne désirent pas travailler avec les plus jeunes enfants ne se dirigent pas vers les garderies ou CPE disposant de nombreuses places pour ces enfants, aussi elles ne quitteront pas leur poste plus tard.

En ce qui a trait à la satisfaction au travail, la documentation générale relève que la satisfaction au travail décroît lorsqu'augmente la taille de l'employeur. Pour les résultats de notre analyse, la variable relative à la taille de l'employeur concernait le nombre de places en garderie, quoique les mêmes effets généraux ont été constatés pour les heures totales ou le nombre d'éducatrices et superviseuses. L'analyse démontre qu'une hausse du nombre de places en garderie était positivement associée à la durée d'emploi, peut-être parce que les garderies et CPE sont en général de taille relativement petite; aussi, l'effet dissuasif qui, dans la documentation générale, est associé au travail dans une grande entreprise ne se vérifie pas dans le secteur des SÉGE. Par ailleurs, un plus grand nombre de places en garderie pourrait engendrer des effets positifs, les travailleuses pouvant profiter de plus de souplesse pour ce qui est de leurs conditions de travail, ainsi que d'une plus grande mobilité horizontale et verticale. Il est aussi possible qu'on retrouve plus de sécurité d'emploi dans les services de garde plus grands.

En revanche, on a relevé que le travail dans un service de garde comportant plusieurs installations était négativement associé à la durée d'emploi. Ces différences laissent croire que la taille de l'employeur est une question complexe qui a des répercussions positives et négatives sur la durée d'emploi, mais que, lorsque le service de garde s'étend pour englober

plusieurs installations, certains attributs positifs perdent de leur importance ou certains attributs négatifs commencent à être prédominants.

Selon l'analyse de ces deux ensembles de données, il n'est pas certain qu'un plus grand nombre d'heures de travail est un facteur favorisant un roulement plus élevé. La durée d'emploi augmentait avec le nombre moyen d'heures de travail à la garderie. Le désir exprimé d'avoir moins d'heures de travail était généralement associé à de plus faibles problèmes de rétention, tandis qu'un plus grand nombre d'heures de travail était associé à une plus longue durée d'emploi.

Il est important de souligner que souvent les éducatrices et aides-éducatrices réagissaient différemment aux mêmes facteurs. Par exemple, on a constaté que la souplesse des conditions de travail était associée à une rétention plus élevée chez les aides-éducatrices que chez les éducatrices. De plus, les aides-éducatrices et les éducatrices réagissaient différemment aux aspects liés aux heures de travail. Chez les aides-éducatrices, un nombre plus élevé d'heures de travail quotidiennes était associé à une meilleure rétention, tandis que, chez les éducatrices, un plus grand nombre de jours d'activité était plus étroitement associé à une plus longue durée d'emploi.

Comme on pouvait s'y attendre, le pourcentage de places vacantes en garderie, qui peut refléter un manque de qualité ou de sécurité d'emploi, avait un effet négatif sur la durée d'emploi. Le nombre de places subventionnées et le fait de travailler dans un domaine prioritaire avaient un effet positif sur la durée d'emploi, ce qui pouvait confirmer l'hypothèse du « don du travail ».

Il est arrivé à plusieurs reprises que les résultats étaient à l'opposé de ce à quoi on pouvait s'attendre. Par exemple, des dépenses plus élevées pour la formation étaient associées à une plus faible rétention, peut-être en raison de la causalité inverse : un taux de roulement plus élevé produit un plus grand nombre d'employées non formées, lesquelles doivent être formées pour que leurs compétences satisfassent aux normes. Ainsi, la formation est le reflet d'un roulement plus élevé dans le passé, plutôt qu'un facteur contribuant à un roulement futur. De même, des dépenses administratives plus élevées étaient associées à une plus faible rétention des travailleuses, ce qui pourrait être le reflet d'un roulement plus élevé dans le passé, car un roulement plus élevé engendre en général des coûts administratifs plus élevés, liés au recrutement de nouvelles employées. On a également constaté que des coûts administratifs plus élevés dans les services de garde comportant plusieurs installations pouvaient parfois contribuer à accroître la durée d'emploi; il est donc possible que l'administration soit plus importante pour les services de garde comportant plusieurs installations, afin de compenser la diminution de certains attributs positifs ou l'augmentation de certains attributs négatifs qui semblent souvent caractériser les services de garde comportant plusieurs installations.



## SECTION 4 : INITIATIVES DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION

Les politiques publiques ont un impact direct sur le recrutement et la rétention des travailleuses en SÉGE. Toutes les provinces et tous les territoires ont des politiques et des programmes qui influent indirectement sur le recrutement et la rétention. Plusieurs nouvelles politiques et programmes récents ont un impact direct sur le recrutement et la rétention (cf. annexe 4); toutefois, étant donné que bon nombre de ces politiques n'ont été introduites que dernièrement, il n'est pas possible de déterminer lesquelles ont plutôt des répercussions sur le recrutement et lesquelles touchent davantage la rétention. Il est évident qu'il serait très utile de pouvoir examiner systématiquement l'efficacité des diverses politiques et des différents programmes qui ont été lancés ces dernières années afin de remédier aux problèmes de recrutement et de rétention qui s'aggravaient.

On peut regrouper les politiques selon qu'elles concernent :

- les mesures de financement direct qui ont une incidence sur la demande de travailleuses;
- les mesures de financement direct qui ont une incidence sur l'offre de travailleuses;
- les mesures qui ont une incidence sur la scolarisation;
- l'évaluation des équivalences pour agrandir le bassin de travailleuses;
- la reconnaissance qui améliore les avantages non pécuniaires des travailleuses;
- les politiques touchant directement le recrutement et la rétention.

Il est certain que des programmes de financement peuvent avoir un effet direct sur la demande ou l'offre de travailleuses en SÉGE. La plupart des programmes de financement gouvernementaux visent à accroître la quantité de services. Le programme de financement le plus courant consiste à offrir une subvention aux parents pour aider ceux dont le revenu est plus faible à payer les frais de garde. Ce programme augmentera directement la demande de SÉGE, et donc la demande de travailleuses en SÉGE. Une plus grande demande de travailleuses accroîtra les défis de recrutement, car on aura besoin de plus de travailleuses. Mais une politique visant à accroître la demande réussirait à réduire les problèmes de recrutement et de rétention seulement si on haussait les frais de garde et les salaires, car les personnes seraient attirées par le domaine des SÉGE.

Comme il est souligné dans le rapport *Analyse bibliographique sur le marché du travail dans le secteur des SÉGE*, on semble répondre dans une certaine mesure à la demande accrue en réduisant les exigences de scolarité. Toutefois, étant donné que les travailleuses ayant une formation en ÉPE s'engagent en général davantage au sein de la main-d'œuvre que les travailleuses n'ayant pas de formation en ÉPE, il s'ensuit que le taux de roulement est plus élevé. C'est pourquoi une demande suscitée par le financement gouvernemental engendrera dans l'immédiat des problèmes de recrutement, et dans l'avenir des problèmes de rétention, si on ne met pas en place un programme correspondant pour accroître l'offre de travailleuses.

Selon les informateurs et informatrices clés que nous avons interrogés, le Québec connaît un taux de roulement relativement bas dans les services de garde; les salaires et les échelles de rémunération communes sont relativement élevés, ce qui réduit le roulement. L'utilisation d'échelles de rémunération communes est une pratique qui ne serait probablement pas applicable si l'on ne peut offrir à la fois des niveaux de salaire relativement élevés, car les travailleuses quitteraient tout simplement la profession.

On pourrait indirectement contribuer à réduire les défis de recrutement et de rétention en adoptant une approche où le gouvernement travaillerait avec les conseils d'administration des services de garde en vue de développer et de piloter de nouveaux modèles de gouvernance, y compris des « organisations centrales » qui permettraient aux services de garde

de partager les coûts administratifs et l'expertise. Une organisation centrale permet d'accroître les capacités RH d'un groupe de garderies ou CPE en centralisant la gestion RH, ce qui réduit les coûts administratifs et améliore les pratiques de GRH, et peut favoriser le recrutement et la rétention. Fait intéressant, étant donné que les services de garde comportant plusieurs installations engendrent des effets négatifs (comme on l'a mentionné précédemment), il faut que cette plus grande entité puisse améliorer les pratiques de gestion RH, sans quoi ce genre d'initiative produira l'effet contraire à celui qui est recherché.

Le recours à l'ÉRA est une approche qui peut accroître l'offre de travailleuses en SÉGE et maintenir la qualité des travailleuses. Dans la plupart des provinces, l'ÉRA est utilisée pour examiner les compétences acquises grâce aux études. L'approche du Manitoba est novatrice : l'ÉRA est menée dans le milieu de travail, ce qui va bien au-delà des pratiques habituellement utilisées. Le gouvernement manitobain a choisi spécifiquement les nouveaux Canadiens comme groupe cible, ce qui signifie qu'il doit y avoir un mécanisme permettant de reconnaître les titres de compétences étrangers. Cette initiative, combinée avec l'ÉRA en milieu de travail, pourrait accroître substantiellement le bassin de recrues potentielles. Toutefois, si l'ÉRA ou la reconnaissance des titres de compétences étrangers résulte en une diminution de la qualité des travailleuses en SÉGE, cela pourrait essentiellement mener à une substitution de la qualité par la quantité.

Une autre pratique novatrice consiste à recruter d'anciennes travailleuses en SÉGE qui ont quitté le marché du travail. Étant donné que les personnes qui ont travaillé dans le secteur des SÉGE connaissent le travail et ses avantages nets, cette approche devrait engendrer dans le futur moins de problèmes de rétention que le recrutement de personnes qui n'ont pas travaillé dans le secteur des SÉGE. Par ailleurs, en recrutant des personnes qui ont quitté le marché du travail, on profiterait d'un plus grand bassin de candidates potentielles que si on se limitait à choisir parmi les nouvelles diplômées. Mais comme il est difficile d'attirer des travailleuses qui ont quitté le marché du travail, sauf pour celles qui ont quitté temporairement, on devrait faire le suivi de ces initiatives pour en déterminer le taux de réussite et la rentabilité.

On peut aussi, à titre de pratique novatrice visant à favoriser le recrutement et la rétention dans le secteur des SÉGE, offrir un régime de retraite ou améliorer celui existant. Une pension pourrait inciter les travailleuses à faire carrière dans la profession pour investir dans un régime de retraite ou en maximiser les avantages futurs. Les personnes qui projettent de demeurer dans le secteur pour une plus longue période seraient également incitées, par un régime de retraite, à entrer dans la profession. Une telle mesure devrait contribuer à diminuer les futurs problèmes de rétention. Toutefois, l'amélioration du régime de retraite ne serait probablement pas aussi efficace pour réduire les problèmes de recrutement actuels que ne le serait une hausse des salaires qui coûterait l'équivalent, pour ce qui est de la valeur actualisée nette. Une hausse des salaires serait intéressante pour les personnes qui ne prévoient rester que peu de temps dans le secteur, tandis que le régime de retraite serait un incitatif pour les personnes qui prévoient rester plus longtemps dans le secteur.

Plusieurs programmes de financement cherchent à encourager la formation en ÉPE. Un plus grand bassin de personnes ayant une formation en ÉPE permettrait de réduire les problèmes de recrutement, et probablement aussi les futurs problèmes de rétention. Un type de programme novateur lancé par les gouvernements dans ce domaine consiste à offrir l'exonération du remboursement des prêts étudiants; en vertu de ce programme, les diplômées en ÉPE qui s'engagent à travailler dans le secteur des SÉGE n'ont pas à rembourser leurs prêts étudiants. Ce genre de programme favoriserait la rétention, car plus longtemps une personne demeure en fonction, plus elle est susceptible de rester. Ce programme pourrait également avoir pour effet de hausser la qualité des SÉGE. Une meilleure qualité des SÉGE pourrait attirer dans le domaine un plus grand nombre de diplômées en ÉPE. De même, le fait d'offrir un supplément de salaire en fonction de l'éducation inciterait les travailleuses formées en ÉPE à entrer et à demeurer dans le domaine. Il s'agit d'une autre stratégie novatrice qui favorise à la fois l'amélioration de la quantité et de la qualité des travailleuses disponibles pour travailler dans le secteur.

En général, les politiques qui réduisent les coûts actuels de l'instruction auront aussi pour effet de réduire les défis de recrutement et de rétention. Plusieurs provinces offrent des bourses et des subventions pour favoriser la formation. Une

approche novatrice qui consiste à obliger les étudiantes à travailler dans le secteur après avoir obtenu leur diplôme pourrait entraîner d'importants avantages grâce à l'augmentation de l'offre potentielle de travailleuses et devrait également contribuer à réduire les futurs problèmes de rétention. Comme on peut être confronté à des pénuries de main-d'œuvre particulièrement graves dans certaines régions rurales, les politiques qui favorisent la formation à distance peuvent s'avérer utiles. Plusieurs provinces ont introduit des programmes d'éducation sur Internet, ce qui est une méthode de formation novatrice et rentable.

Une autre approche novatrice consiste à offrir une formation aux étudiantes afin de leur permettre de travailler dans le secteur durant l'été. Ce programme devrait procurer plusieurs avantages. D'abord, le personnel à temps plein profite de jours de congé durant l'été, ce qui peut réduire l'épuisement professionnel et donc les problèmes de roulement. Et les étudiantes qui ont l'occasion d'acquérir de l'expérience dans le secteur des SÉGE connaîtront mieux les exigences de ce travail et seront plus en mesure de faire un choix éclairé si elles devaient décider d'y faire leur carrière. Une telle mesure pourrait réduire les futurs problèmes de rétention, car il a été prouvé qu'une bonne connaissance d'un emploi réduit le roulement.

Quelques provinces ont décidé, comme approche novatrice, d'offrir un soutien financier aux employées des SÉGE pour qu'elles puissent s'inscrire à des cours de niveau collégial en ÉPE. Une province dédommage aussi les garderies qui doivent embaucher du personnel suppléant pour que les employées permanentes puissent suivre des cours. Cette initiative a accru la proportion de personnes qualifiées à l'échelle de la province, ce qui devrait réduire les problèmes de recrutement et de rétention.

Parmi les autres approches novatrices, on compte le financement de la formation des directrices et, dans une province, les directrices d'organisations de SÉGE se soutiennent mutuellement en vue de développer leurs compétences en leadership grâce à un programme de mentorat. Comme la gestion des ressources humaines peut entraîner des répercussions importantes sur le recrutement et la rétention, et que le roulement des directrices peut avoir un effet négatif sur le personnel, ces programmes pourraient atténuer de différentes façons les défis de recrutement et de rétention.

Des récompenses ou d'autres mécanismes visant à accroître la reconnaissance, ainsi que d'autres avantages non pécuniaires, constituent des stratégies novatrices qui peuvent réduire les problèmes de rétention.

Quelques provinces ont explicitement eu recours à des campagnes d'éducation pour faire connaître le secteur des SÉGE, mais l'efficacité de ces campagnes n'est pas clairement démontrée. Certaines provinces ont introduit des programmes de recrutement et de rétention à plusieurs volets, ce qui est plus novateur qu'une approche unidimensionnelle. Il est probable que des campagnes d'éducation lancées conjointement avec d'autres initiatives auraient des répercussions plus grandes que de simples campagnes d'information, étant donné que l'information peut ne pas être suffisante pour modifier les comportements selon la manière désirée. Par ailleurs, une augmentation générale des taux d'inscription dans les programmes d'études en ÉPE peut ne pas être une méthode rentable de réduire les défis de recrutement et de rétention, étant donné que la moitié de toutes les étudiantes ne se dirigent pas vers le secteur des SÉGE.



## SECTION 5 : CONCLUSIONS DE LA RECHERCHE ET RECOMMANDATIONS

Le secteur des services éducatifs et de garde à l'enfance fait face à d'importantes pénuries de personnel qualifié en ÉPE, et cela pour plusieurs raisons :

- Le niveau d'emploi pour les travailleuses en SÉGE progresse plus rapidement que dans d'autres professions en général, ce qui signifie que la demande de recrutement dans le secteur des SÉGE est plus grande que pour d'autres professions. En outre, le taux de roulement des travailleuses en SÉGE est beaucoup plus élevé que dans la plupart des autres professions, aussi la demande de remplacement est beaucoup plus grande que dans d'autres professions. À cause de l'association de ces deux facteurs, la demande de recrutement dans les SÉGE est beaucoup plus grande que dans d'autres professions.
- La réglementation des provinces au sujet du ratio éducatrices-enfants signifie qu'on a besoin d'un nombre relativement fixe de travailleuses pour les services offerts. En raison de ce lien direct entre la demande de services et les travailleuses, les employeurs ne peuvent atténuer les pénuries de main-d'œuvre en changeant la productivité de la main-d'œuvre. C'est pourquoi les pénuries de main-d'œuvre auxquelles fait face le secteur des SÉGE sont susceptibles de sévir plus souvent que dans d'autres secteurs et de persister plus longtemps.
- Les travailleuses en SÉGE ont habituellement un niveau d'instruction supérieur à celui des travailleurs en général, et celles qui sont plus scolarisées connaissent des taux de chômage beaucoup plus bas que la main-d'œuvre dans son ensemble. De plus, le taux de chômage des travailleuses en SÉGE est habituellement plus bas que celui des travailleurs d'autres professions ayant un niveau d'instruction semblable. Ce qui veut dire que, dans le secteur des SÉGE, les pénuries de main-d'œuvre sont en général relativement plus importantes que dans d'autres secteurs.
- Étant donné que pour les professions connexes à l'ÉPE on doit détenir un diplôme collégial, les personnes dont a besoin le secteur des SÉGE restent plus longtemps dans le système d'éducation que les personnes se destinant à d'autres professions où est exigée une scolarité moindre. C'est pourquoi les pénuries de personnel qualifié en ÉPE persisteront plus longtemps que celles qui frappent les secteurs où l'on emploie des travailleurs moins qualifiés.
- Les parents peuvent éprouver de la difficulté à évaluer la qualité en raison du manque d'information, et ils peuvent donc être réticents à payer davantage pour des services de meilleure qualité. Les parents sont également très sensibles aux prix, aussi une augmentation des salaires financée par une hausse des frais de garde réduit la demande de façon significative. L'association de ces facteurs fait en sorte qu'est exercée une pression à la baisse sur les salaires des travailleuses en SÉGE, ce qui limite également les mesures visant à inciter les personnes à entrer dans la profession ou à y demeurer.
- Le secteur met en général l'accent sur la quantité plutôt que sur la qualité. C'est pourquoi, lorsqu'on connaît une pénurie de personnel formé en ÉPE, on peut accorder des exemptions relativement à la scolarité, ce qui agit comme une soupape afin d'empêcher la hausse des salaires. Par conséquent, les personnes formées en ÉPE n'entrent pas dans la main-d'œuvre des SÉGE alors qu'elles exercent d'autres professions ou qu'elles ne font pas partie de la main-d'œuvre. De plus, les personnes ne sont pas encouragées à suivre une formation en ÉPE ou, si elles suivent cette formation, elles n'entrent pas dans la main-d'œuvre des SÉGE.

En raison de ces différents facteurs, les pénuries de main-d'œuvre auxquelles fait face le secteur des SÉGE sont susceptibles de sévir plus souvent que dans d'autres secteurs et de persister plus longtemps si l'on ne passe pas à l'action pour éliminer les facteurs sous-jacents qui causent ces pénuries. En outre, étant donné les répercussions des changements démographiques associés à la génération des baby-boomers, l'ensemble de la main-d'œuvre sera touché par une vague grandissante de départs à la retraite, ce qui touchera également, directement et indirectement, la main-d'œuvre des SÉGE. Aussi, même si le présent cycle d'activités laisse croire que l'on connaîtra une période moins importante de pénurie de

main-d'œuvre, et donc moins de problèmes de recrutement et de rétention, on s'attend à ce que, si l'on ne modifie pas les conditions prévalant dans le secteur, ce répit sera relativement court avant que ne s'intensifie par après la pénurie de main-d'œuvre, de même que les problèmes de recrutement et de rétention qui en résultent.

Ce rapport démontre clairement que le principal défi que doit relever le secteur en est un de rétention. Le recrutement est également un problème, car les employeurs doivent consacrer beaucoup de temps à des tâches administratives afin de recruter de nouvelles employées qui remplaceront celles qui sont parties. Les défis de recrutement sont d'abord dus au roulement du personnel, alors que près de neuf nouvelles recrues sur dix sont requises pour remplacer le personnel existant. Étant donné l'important roulement, les employeurs doivent être constamment à la recherche de nouvelles recrues afin de maintenir les services, sans parler de l'expansion de ces services. Les défis de recrutement sont donc dus aux problèmes de rétention.

Le secteur des SÉGE est remarquablement efficace pour ce qui est du recrutement. Les données de la recherche *Soutenir les employeurs des SÉGE*, effectuée par Malatest et coll. (2009), démontrent que les employeurs utilisent un bon nombre d'approches de recrutement recommandées dans la documentation. Par ailleurs, l'analyse des données de recensement révèle que les entrées nettes dans le secteur sont bien au-dessus de la moyenne pour toutes les professions. Toutefois, des lacunes dans les données de recensement disponibles ne permettent pas de déterminer si l'on recrute les personnes appropriées. Étant donné les préoccupations qu'ont exprimées nos informateurs et informatrices clés au sujet des problèmes de recrutement, l'analyse effectuée pour savoir si l'on connaît actuellement des pénuries de main-d'œuvre et la hausse des exemptions en matière d'éducation pendant les périodes de forte demande, il semble que le principal défi de rétention et de recrutement concerne les travailleuses qualifiées en ÉPE.

Tous ces facteurs conjugués laissent croire qu'on devrait d'abord s'efforcer d'endiguer l'exode des employées, particulièrement des employées qualifiées. Une diminution de l'exode des éducatrices qualifiées aurait pour effet de réduire le temps consacré au recrutement de nouvelles employées et de rehausser la qualité des SÉGE, et devrait permettre d'améliorer les conditions de travail de celles qui restent en fonction. Afin d'accroître la rétention des employées, il est donc opportun de s'attaquer aux facteurs qui, selon la recherche, favorisent le taux de départs des employées.

Les taux de départs sont influencés par les avantages financiers et non financiers, c'est pourquoi on peut améliorer la rétention en augmentant soit les avantages financiers, soit les avantages non financiers. Une façon d'augmenter les avantages non financiers liés à un emploi consiste à améliorer la satisfaction au travail. Par ailleurs, une meilleure satisfaction au travail peut s'avérer plus rentable que des modifications aux avantages pécuniaires.

La recherche démontre en général que, conformément à la théorie économique, le salaire est positivement lié à la satisfaction au travail, tandis que les heures de travail sont en général négativement liées à la satisfaction au travail; toutefois, dans le secteur des SÉGE, ces constats ne se vérifient pas toujours. On a également constaté que lorsque les salaires augmentent, le taux d'abandon chute, et l'importance des facteurs non reliés au salaire diminue. Lorsque les salaires sont à un bas niveau, les taux d'abandon sont caractérisés par une très importante dispersion qui semble reliée à la satisfaction au travail. Pour le secteur des SÉGE, on a remarqué que les facteurs non salariaux sont beaucoup plus importants que dans d'autres secteurs. Si le taux de satisfaction au travail s'améliorait et recueillait des notes très élevées plutôt que très faibles, le taux d'abandon chuterait de façon spectaculaire, peut-être de plus de 20 %, ce qui équivaldrait à une très forte hausse salariale. Parmi les autres principaux facteurs déterminants, on relève les caractéristiques individuelles, notamment l'âge et le sexe des employés, et certaines particularités touchant leur milieu de travail et leur emploi. La satisfaction au travail est, de façon importante, positivement liée au fait d'occuper un poste de gestionnaire, ainsi qu'au nombre des enfants; par contre, d'autres facteurs produisent un effet contraire sur la satisfaction au travail : un emploi dans le secteur public, un travail de bureau, la taille du milieu de travail, l'âge et le fait d'être de sexe masculin. Les femmes attachent moins d'importance aux facteurs pécuniaires; leurs préférences en matière d'emploi dépendent des conditions de travail et du degré de flexibilité accordé.

Pour le secteur des SÉGE, la recherche démontre que la qualité de la vie professionnelle est un facteur important de la satisfaction au travail. Cette qualité dépend, par exemple, des relations agréables entre collègues, du soutien de la superviseuse, de la structure de prise de décision, des possibilités de perfectionnement professionnel, du consensus au sujet des objectifs, de la communication et des conditions générales de travail. Le stress et l'épuisement professionnel sont couramment présentés comme des attributs négatifs du milieu de travail, tandis que la souplesse en est un attribut positif. La documentation sur le secteur des SÉGE démontre également que de piètres pratiques de gestion des ressources humaines peuvent accroître le stress, l'épuisement professionnel et le roulement.

La documentation portant sur la satisfaction au travail révèle que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent avoir des répercussions sur la satisfaction générale au travail des employés, de même que sur leur satisfaction par rapport à leur salaire — ce qui laisse croire que les employeurs devraient étudier la liste de Pfeffer énumérant les meilleures pratiques, afin de vérifier s'il existe des façons d'améliorer le milieu de travail et de réduire le roulement. La recherche démontre que la satisfaction à l'égard du salaire est plus élevée lorsque sont en place des systèmes de rémunération liée au rendement et à l'ancienneté. L'apprentissage continu, l'autonomie au travail et le travail en équipe ont des effets positifs sur la satisfaction au travail, de même que la participation des travailleurs à des mécanismes ou processus à travers lesquels ils peuvent s'exprimer. Ainsi, lorsque les gestionnaires tiennent régulièrement des réunions avec leurs employés pour leur permettre d'exposer leur opinion au sujet de leur travail, on remarque une hausse importante de la satisfaction au travail.

Une étroite supervision du travail n'est pas appréciée, mais une certaine supervision semble désirable, car les travailleurs aiment obtenir une certaine évaluation. Une structure salariale perçue comme inégale est associée à une réduction importante du taux de satisfaction générale au travail et de la satisfaction à l'égard du salaire. Le recours à des contrats pour une durée déterminée est associé à des niveaux moins élevés de satisfaction au travail. Les niveaux de satisfaction semblent peu varier selon que les employés travaillent à temps partiel ou à temps plein.

Même si le taux de roulement dans le secteur des SÉGE est réduit aux niveaux qu'on retrouve dans les autres professions, il continuera d'y avoir un grand nombre de personnes qui quitteront le secteur, et c'est pourquoi il est important d'améliorer également le recrutement des employées. Selon une analyse du marché du travail des SÉGE (cf. l'*Analyse bibliographique sur le marché du travail dans le secteur des SÉGE*), l'offre de main-d'œuvre dans les SÉGE est très sensible aux changements touchant les avantages nets du travail, ce qui signifie que de petits changements dans les avantages nets pourraient induire une augmentation relativement importante de l'offre de main-d'œuvre. Une hausse des salaires ou des avantages financiers non salariaux ramènerait plus de personnes sur le marché du travail. Une augmentation des avantages non financiers hausserait également l'offre de travailleuses. La reconnaissance de la profession en SÉGE, ainsi que la reconnaissance personnelle, amélioreraient les avantages non financiers, comme d'ailleurs de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines.

Les coûts financiers et non financiers associés au travail doivent également être pris en compte lorsqu'on désire attirer des travailleuses dans le secteur des SÉGE. Les coûts financiers comprennent les cotisations sociales, l'impôt sur le revenu moins les déductions, et les coûts afférents au travail (p. ex., le transport, les vêtements, la nourriture, et potentiellement les frais de garde). Une réduction de l'un ou l'autre de ces coûts financiers pourrait avoir un effet positif important sur l'offre de main-d'œuvre en SÉGE. Les pratiques de gestion des ressources humaines pourraient également réduire les coûts non financiers, par exemple le manque d'information.

Les pratiques de gestion des ressources humaines liées au recrutement et à la rétention sont particulièrement importantes. Lorsqu'on examine les pratiques de recrutement et de rétention au sein du secteur des SÉGE, il est important de se rappeler qu'il existe essentiellement deux objectifs principaux concernant la quantité et la qualité des SÉGE offerts. Ces objectifs peuvent parfois converger, et parfois aussi diverger.

L'évaluation d'emploi aura un effet direct sur la corrélation entre qualité et quantité. Par exemple, si l'on ne trouve pas de travailleuses qualifiées pour les SÉGE, on constatera des répercussions sur la quantité des services offerts. Si, en raison d'un marché du travail serré, les entreprises revoient les compétences et aptitudes nécessaires pour occuper un certain poste et déterminent qu'il n'est pas nécessaire d'avoir une qualification plus élevée pour ce poste, elles pourraient puiser dans un plus grand bassin de travailleurs disponibles. L'embauche de travailleuses possédant un plus faible niveau de scolarité pourrait toutefois avoir des répercussions sur la qualité des SÉGE offerts.

La première décision que doivent prendre les recruteurs est celle-ci : « Faut-il recruter à l'interne, parmi les personnes déjà à l'emploi de l'organisation, ou sur le marché du travail externe? » La plupart des études concluent que les employeurs devraient avoir recours à leur marché du travail interne avant de rechercher des candidats à l'externe. La décision de puiser au marché du travail interne comporte en fait plusieurs avantages.

La source des recrues est liée étroitement à des résultats différents quant au rendement des employés, au roulement, à la satisfaction et à l'engagement organisationnel. La recommandation des employés et le recrutement dans les collègues constituent deux des trois principales sources utilisées. Ces approches de recrutement pourraient certainement être adoptées dans le secteur des SÉGE.

Les techniques de sélection utilisées traditionnellement (p. ex., l'entrevue, le formulaire de demande d'emploi et les recommandations) sont toujours populaires, bien qu'on doute de leur fiabilité et de leur validité; peu d'organisations mentionnent recourir à des outils de sélection plus sophistiqués, comme les centres d'évaluation et les tests psychologiques. Étant donné leurs ressources limitées, il est probable que les organisations du secteur des SÉGE continueront à se fier aux techniques de sélection traditionnelles.

Une partie du processus de sélection consiste à déterminer les compétences et les aptitudes du candidat à un emploi. Dans la documentation consacrée aux ressources humaines et à l'éducation, on discute abondamment au sujet de l'évaluation ainsi que des outils et mécanismes d'évaluation, y compris l'évaluation des compétences actuelles (ÉCA), de même que l'évaluation et la reconnaissance des acquis (ÉRA). L'ÉRA peut être effectuée conjointement avec l'ÉCA, afin d'élargir le bassin de main-d'œuvre disponible et d'atténuer les pénuries de main-d'œuvre à court terme. Si les compétences et aptitudes sont évaluées correctement, ce mécanisme pourrait améliorer la quantité et la qualité de la main-d'œuvre. Comme toutes les provinces disposent d'une réglementation concernant la scolarité que doit posséder le personnel, ce processus ne peut être engagé qu'avec la participation des gouvernements, ou par les gouvernements eux-mêmes.

Si une personne nouvellement embauchée ne possède pas toutes les connaissances et compétences requises pour accomplir son travail, elle devra suivre une formation pour acquérir les connaissances et compétences minimales qui sont nécessaires pour assumer les tâches de ce poste. Les personnes nouvellement embauchées qui ont été absentes du marché du travail peuvent également avoir besoin d'un complément de formation, car le capital humain peut s'atrophier. En général, dans le secteur des SÉGE, lorsque les employeurs ne trouvent pas de travailleuses qualifiées et qu'une exemption leur est accordée relativement à la scolarité requise des employées, les provinces exigent explicitement des employeurs qu'ils soumettent des programmes de formation illustrant comment leur personnel sera formé afin d'atteindre les normes réglementaires. Certaines provinces encouragent aussi la formation du personnel en fonction pour lui permettre d'améliorer son niveau d'instruction.

Pour les professions exigeant un faible niveau de scolarité, le marché du travail est en général plus local, quant à son étendue, que pour les professions exigeant une formation supérieure. Ceci provient en partie du fait que le bassin de travailleurs potentiels est davantage restreint pour les travailleurs plus scolarisés; aussi, les employeurs doivent cibler une région géographiquement plus vaste pour trouver un bassin suffisamment grand de travailleurs disponibles. Le marché

du travail des SÉGE semble se situer à mi-chemin pour ce qui est de la scolarité : typiquement, la main-d'œuvre possède une formation collégiale, c'est-à-dire moins qu'une formation universitaire, mais davantage que des études secondaires. D'après la recherche, si les employeurs des SÉGE, par crainte du maraudage, ne cherchent à recruter des travailleuses que localement, la région géographique qu'ils cibleront sera trop petite pour leur permettre de profiter du bassin nécessaire de travailleuses potentielles. Toutefois, selon certains informateurs et informatrices clés, la plupart des personnes sont recrutées dans le marché du travail local parce que les bas salaires font en sorte que, pour la plupart des travailleuses, il est trop coûteux de faire de longs trajets quotidiens. Cette combinaison de facteurs laisse croire que les employeurs des SÉGE se limitent à chercher des travailleuses dans une région insuffisamment grande.

### Stratégies recommandées selon les pratiques de gestion des ressources humaines

Le secteur des SÉGE étant avant tout constitué de petits employeurs, la documentation portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME et PMO est pertinente. Selon cette documentation, les petites organisations ont des pratiques de gestion des ressources humaines moins bien développées que les plus grandes organisations, aussi il est possible que des améliorations dans les pratiques de gestion des ressources humaines des employeurs de services de garde auraient des effets disproportionnés sur la satisfaction au travail et sur les taux de départs. Le CSRHSGE pourrait donc contribuer à améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur des services de garde, ce qui accroîtrait la satisfaction au travail et la rétention des employées. La première recommandation est donc pour le CSRHSGE (ou pour les employeurs individuellement) : contribuer à faire progresser les pratiques de gestion des ressources humaines afin d'améliorer la satisfaction au travail, ce qui devrait avoir de fortes répercussions sur le taux d'abandon des éducatrices et, par conséquent, augmenter tant la quantité que la qualité.

Les employeurs devraient examiner la liste de Pfeffer énumérant les pratiques exemplaires, afin de voir s'il y a des façons pour eux d'améliorer le milieu de travail, de réduire le roulement et de faciliter le recrutement. On peut améliorer les conditions de travail, et donc la satisfaction au travail, en :

- accordant du temps pour la planification de la programmation;
- offrant aux intervenantes des aires appropriées ainsi que des pauses programmées pour qu'elles puissent se reposer sans avoir de contacts avec les enfants;
- accordant un congé payé pour permettre aux intervenantes de suivre des cours ou d'assister à des ateliers de perfectionnement professionnel;
- offrant un horaire de travail plus intéressant;
- reconnaissant les intervenantes qui ont obtenu de nouveaux diplômes (en leur offrant, p. ex., une augmentation salariale, plus de responsabilités, un titre ou une nomination);
- donnant accès à des ressources professionnelles en milieu de travail.

La souplesse en milieu de travail peut également contribuer à améliorer la satisfaction au travail; on peut par exemple offrir un horaire flexible pour ce qui est de l'heure d'arrivée et de départ des employées qui ont des enfants, afin de permettre à celles-ci de s'accorder à l'horaire de leurs enfants. Et il est essentiel d'entretenir une bonne communication à l'interne.

À titre de pratiques pour promouvoir le perfectionnement professionnel, on peut notamment :

- établir un parcours professionnel où la formation et l'éducation permettent aux participantes d'obtenir des diplômes;
- offrir aux éducatrices la possibilité de suivre d'autres activités de formation et d'éducation et faciliter leur participation;

- offrir une expérience de perfectionnement professionnel qui établit clairement des liens entre la théorie et la pratique;
- faire participer les éducatrices à la planification et à la conception de leur plan de développement professionnel;
- donner aux employées du temps pour participer aux activités de formation durant les heures de travail, et participer aux frais de scolarité;
- utiliser des programmes de formation et de mentorat pour recruter et former les nouvelles intervenantes et pour retenir les travailleuses expérimentées qui participent à titre de mentor (participation pour laquelle elles peuvent ou non recevoir une prime en argent).

Le CSRHSGE, les gouvernements provinciaux ou les associations de services de garde à l'enfance pourraient présenter sur Internet un registre central des emplois. Les employeurs pourraient ainsi diffuser leurs offres d'emploi dans une plus grande région géographique, tandis que les personnes à la recherche d'un emploi présenteraient une demande pour les offres d'emploi qui sont les plus avantageuses pour elles économiquement. Cette approche pourrait attirer vers le secteur des SÉGE des travailleuses qui se dirigeraient autrement vers un autre secteur et aurait sans doute des répercussions sur la quantité globale des travailleuses disponibles.

Étant donné le nombre de personnes qualifiées en ÉPE qui ont quitté le marché du travail, le retour de ces personnes au travail pourrait constituer une solution pour le secteur des SÉGE. Il est possible que des personnes qui ont quitté le marché du travail le réintègrent car, durant les périodes où l'on connaît une hausse du taux de chômage, le salaire d'acceptation peut diminuer en raison de changements dans la situation familiale. L'enjeu le plus important relativement à la GRH consisterait à s'assurer que les compétences et la formation de ces recrues qualifiées en ÉPE satisfont aux normes du secteur, et qu'elles sont toujours valables malgré le manque d'utilisation.

Il pourrait arriver, durant les périodes de récession, que des travailleuses récemment mises au chômage dans d'autres secteurs se tournent vers le secteur des SÉGE; vu le grand nombre de personnes qualifiées en ÉPE qui travaillent dans d'autres secteurs, le bassin potentiel d'employées pour le secteur des SÉGE pourrait s'agrandir. Toutefois, ces travailleuses pourraient n'être qu'une source temporaire de recrues, car après la reprise économique elles pourraient migrer vers des emplois mieux rémunérés.

Le personnel qualifié en ÉPE pourrait juger non équitables les échelles salariales qui ne font pas la distinction entre les employées qualifiées et les employées non qualifiées, ce qui favoriserait le roulement du personnel qualifié et entraînerait automatiquement une baisse de quantité et de qualité de la main-d'œuvre. Par ailleurs, la recherche menée pour ce projet à partir des données de la Ville de Toronto démontre que les variations des échelles salariales entre les différents échelons du personnel peuvent favoriser la rétention, car elles peuvent inciter à demeurer dans les SÉGE et à s'efforcer d'atteindre un échelon plus élevé.

Les transferts en nature de la part des employeurs, qui pourraient diminuer les coûts afférents au travail, auraient également un effet positif sur l'offre de main-d'œuvre et sur la rétention. Par exemple, si les femmes en congé de maternité qui ont quitté le marché du travail des SÉGE pouvaient recevoir, des employeurs, des services de garde gratuits ou à moindre coût (transfert en nature), elles pourraient ainsi réduire les coûts afférents à leur travail.

En plus des changements concernant les salaires, plusieurs avantages financiers non reliés au salaire pourraient améliorer le recrutement et la rétention : des allocations de rétention, des primes pour le recrutement ou pour des recommandations, des indemnités de déménagement, des primes liées au rendement et à la productivité (p. ex., primes en argent, prix honorifiques, récompenses sous forme de congé, promotions intracatégories et autres moyens de reconnaître le travail effectué); des régimes d'avantages sociaux personnalisés, des avantages sociaux pour les employées travaillant à temps partiel et qui sont calculés au prorata, un fonds discrétionnaire annuel d'avantages sociaux et d'autres incitatifs reliés aux avantages sociaux; et un régime de retraite.

## Stratégies recommandées, tirées de l'analyse des ensembles de données

Il appert de notre analyse de régression que le statut « sans but lucratif » améliore la rétention, c'est pourquoi nous recommanderions d'élaborer des politiques qui encourageraient la création d'un plus grand nombre de garderies ou CPE sans but lucratif; ou de déterminer quels sont les facteurs qui permettent à ces garderies ou CPE de connaître une meilleure rétention, afin d'adapter en conséquence la réglementation générale ou les pratiques en vue d'obtenir des résultats semblables.

Étant donné les répercussions négatives associées aux services de garde comportant plusieurs installations, il semble que les employeurs de ces services de garde doivent améliorer leurs pratiques de GRH pour réduire le roulement, car un accroissement des ressources consacrées à l'administration a engendré des gains pour la rétention des employées.

Selon l'examen des données, l'épuisement professionnel ne semble pas résulter d'un trop grand nombre d'heures de travail; le problème pourrait donc être associé à la souplesse de l'horaire de travail ou des conditions de travail. Nous recommanderions des politiques et des pratiques qui améliorent les conditions générales de travail, par exemple une plus grande souplesse en milieu de travail. Un régime de travail plus souple semble améliorer la rétention.

Les régimes de rémunération du milieu de travail doivent être perçus comme étant équitables. Un traitement arbitraire ou inégal des employées peut favoriser un roulement accru. Ces effets semblent toucher davantage les aides-éducatrices travaillant dans des garderies ou CPE offrant de bas salaires.

Les services de garde de meilleure qualité connaissent une meilleure rétention que les services de garde qui sont en général de qualité inférieure, et cet effet semble toucher davantage les éducatrices que les aides-éducatrices. Cette constatation laisse croire que les gouvernements pourraient évaluer la qualité des services de garde offerts dans les garderies et CPE, et faire connaître au public les résultats de cette évaluation.

La taille du service de garde était positivement associée à la durée d'emploi. En revanche, on a relevé que le travail dans un service de garde comportant plusieurs installations était négativement associé à la durée d'emploi.

## Stratégies recommandées, émanant des provinces et territoires

Dans cette section, nous avons rassemblé les stratégies des provinces et des territoires qui, selon nous, sont les plus prometteuses, y incorporant les modifications mentionnées par le groupe d'experts de l'initiative *Programme de recherche sur le marché du travail (PRMT)*, ainsi que les constatations de l'initiative *Soutenir les employeurs des SÉGE*, deux initiatives menées par le CSRHSGE. Ces stratégies sont regroupées ci-après par thème.

### Information

Donner aux parents un meilleur accès à l'information concernant la qualité des services de garde offerts par les garderies ou CPE pourrait accroître l'utilisation des services de garde de qualité (car on éliminerait les problèmes associés à l'asymétrie d'information et aux risques moraux), et aurait pour effet d'accroître la demande de SÉGE de meilleure qualité. Par ailleurs, les employeurs pourraient ainsi être incités à se démarquer des autres employeurs en offrant une meilleure qualité; les tarifs et la localisation du service de garde ne seraient donc pas les seules caractéristiques dont tiennent compte les parents. Une hausse de la demande de SÉGE de qualité accroîtrait la demande d'éducatrices qualifiées. Si les éducatrices qualifiées devenaient une précieuse ressource pour les employeurs, ils seraient incités à augmenter les salaires, à favoriser le perfectionnement professionnel et à améliorer les conditions générales de travail, ce qui (selon ce qui a été démontré) accroît la satisfaction au travail et réduit les taux d'abandon.

Plusieurs trousse à outils ont été élaborées par les provinces et territoires, ainsi que par les organisations de SÉGE, ce qui devrait améliorer l'expertise dans le secteur. De même, il est recommandé d'obtenir de meilleures données concernant le secteur des SÉGE, afin que les pénuries actuelles et futures de main-d'œuvre soient mieux cernées et localisées.

Des renseignements sur les avantages qu'on retire à travailler dans le secteur des SÉGE pourraient être transmis aux établissements d'enseignement, aux conseillers en orientation, et aux étudiantes fréquentant l'école secondaire ou des établissements d'enseignement postsecondaire, afin d'encourager les inscriptions dans les programmes d'études en ÉPE et d'attirer de nouvelles recrues pour la main-d'œuvre des SÉGE.

### **Reconnaissance**

La reconnaissance est une méthode peu coûteuse d'améliorer la satisfaction au travail. Beaucoup de provinces et territoires ont établi des journées de reconnaissance pour le travail effectué en services de garde, et offrent des prix et des certificats, ce qui est louable. Il serait également judicieux d'encourager la reconnaissance des garderies et CPE, car ce serait un excellent moyen de reconnaître les milieux de travail conviviaux.

### **Milieu de travail**

La détermination de la qualité des services de garde devrait avoir des effets positifs sur le milieu de travail, car des services de meilleure qualité seraient positivement associés à de meilleurs milieux de travail. La diffusion de l'information concernant la qualité des services de garde inciterait donc les employeurs à améliorer l'environnement tant pour les enfants que pour les travailleuses.

L'environnement de travail peut être amélioré grâce à un horaire de travail plus flexible, par exemple, le travail pendant des journées complètes et une partie de l'année seulement, ou le travail pendant une partie de la journée et toute l'année, et l'organisation des remplacements lors des congés annuels ou des congés de maladie. Des programmes de remplacement pourraient desservir plusieurs garderies ou CPE, afin de maximiser les avantages à moindre coût.

Une autre façon d'améliorer le milieu de travail serait de donner congé aux travailleuses, certaines journées de l'année, pour leur permettre de se perfectionner professionnellement. Ces activités de formation pourraient être financées par le gouvernement ou par l'employeur. Il pourrait être utile de coordonner ces journées avec des journées de perfectionnement professionnel organisées dans le système d'éducation, ce qui permettrait aux parents de mieux comprendre que le secteur des SÉGE offre des services d'éducation professionnels, tout en pouvant contribuer à la reconnaissance du secteur.

### **Mesures incitatives**

Beaucoup de provinces ont mis en place des programmes incitatifs. Un programme incitatif novateur consiste à établir un régime de retraite pour les SÉGE, car une telle mesure incite les travailleuses à demeurer dans le secteur pour investir dans un régime de retraite et ensuite le bonifier. Un autre programme consiste à offrir des incitatifs financiers aux travailleuses qui ont quitté les SÉGE pour qu'elles reviennent dans le domaine — cette initiative permettrait d'avoir accès à un grand bassin de candidates potentielles, mais pourrait également inciter des travailleuses à quitter le domaine afin d'obtenir cette prime. On devrait également soutenir d'autres programmes incitatifs afin que les travailleuses qualifiées en ÉPE restent plus longtemps dans le secteur des SÉGE, par exemple, l'exonération du remboursement des prêts et l'apprentissage à l'essai. De plus, on pourrait instaurer un programme novateur qui consisterait à offrir un crédit pour le perfectionnement professionnel.

Un financement gouvernemental, comme un supplément de salaire, qui serait le même pour toutes les travailleuses quel que soit leur niveau de formation en ÉPE, aurait pour effet d'encourager le personnel moins formé, car le supplément constituerait typiquement une plus grande portion du salaire potentiel du personnel non formé.

Le fait de prévoir, dans les politiques, des mesures qui réduiraient les coûts des trajets quotidiens pourrait créer un important impact sur l'offre de travailleuses en SÉGE, car ces mesures réduiraient les coûts fixes afférents au travail et augmenteraient les avantages nets.

Les coûts financiers et non financiers associés au travail doivent également être pris en compte lorsqu'on désire attirer des travailleuses dans le secteur des SÉGE. Les coûts financiers comprennent les cotisations sociales, l'impôt sur le revenu moins les déductions, et les coûts afférents au travail (p. ex., le transport, les vêtements, la nourriture, et potentiellement les frais de garde). Les cotisations sociales sont en général régressives, c'est-à-dire qu'elles sont calculées au moyen d'un pourcentage uniforme du revenu jusqu'à un revenu maximal, habituellement établi à environ 40 000 \$ par année. Ce niveau maximal de revenu étant supérieur à ce que gagnent les travailleuses en SÉGE, celles-ci sont soumises, pour les cotisations sociales, au plein taux d'imposition. Les politiques visant à réduire toute composante des cotisations sociales auraient un effet extrêmement favorable sur les avantages nets qu'on retire à travailler dans le secteur des SÉGE. Toute augmentation du montant de l'exemption de base, toute hausse de la fourchette inférieure d'imposition, ou tout déclin du plus faible taux d'imposition auraient également des effets disproportionnés sur les avantages nets du travail en SÉGE. Une diminution des coûts afférents à la participation au marché du travail aurait également des effets positifs sur l'offre de travailleuses en SÉGE. Par exemple, des subventions accrues pour l'utilisation des transports en commun, ou une déduction plus importante pour l'utilisation des transports en commun, devraient avoir des effets positifs sur l'offre de main-d'œuvre pour les SÉGE. De plus importantes subventions pour défrayer les coûts des services de garde devraient aussi accroître l'offre de main-d'œuvre pour les SÉGE.

### Campagnes

Les campagnes d'éducation et de sensibilisation du public sont une autre méthode pour élargir le bassin de candidates potentielles pour les SÉGE, car beaucoup de personnes peuvent ignorer les possibilités qu'offre le secteur des SÉGE. Toutefois, un nombre accru d'étudiantes dans les programmes d'ÉPE ne suffit pas en soi pour augmenter — et n'augmentera pas nécessairement — le nombre de travailleuses dans le secteur ou leur rétention une fois qu'elles font partie du secteur. Pour être pleinement efficaces, ces campagnes doivent donc être associées à d'autres changements.

L'établissement, en Ontario, d'un collège consacré à la formation pour les SÉGE devrait améliorer les perceptions au sujet de la nature professionnelle du travail en SÉGE.

### Éducation

La formation continue est une caractéristique positive que les employées recherchent en général, tant pour elles-mêmes que pour le personnel. Par ailleurs, la formation est essentielle pour permettre aux nouvelles recrues d'assumer leurs tâches en respectant les normes nécessaires dans le secteur. Pour faciliter la formation, plusieurs initiatives ont été mises sur pied par les provinces et les territoires.

L'enseignement à distance est une façon efficace de compléter la formation de la main-d'œuvre des SÉGE qui réside dans des endroits relativement isolés; depuis l'introduction de l'Internet, le téléenseignement a gagné en popularité et est facilement accessible. Il serait utile que les gouvernements, les établissements d'enseignement et les employeurs contribuent au développement de programmes d'enseignement à distance complets pour la formation en ÉPE et qu'ils encouragent leur utilisation. Ces programmes pourraient être offerts aux personnes qui n'ont aucune expérience du secteur des SÉGE, aux travailleuses en SÉGE pour leur permettre de compléter leur formation, ou aux personnes qui désirent réintégrer la main-d'œuvre afin qu'elles puissent se mettre à jour.

Plusieurs provinces et territoires envisagent de transférer ou ont déjà transféré une partie du secteur des SÉGE dans le système d'éducation. Lorsque les SÉGE offerts aux enfants d'âge préscolaire seront intégrés dans le système d'éducation et financés à même les fonds publics, il se peut que le public n'ait pas la même perception au sujet de la profession, ce qui pourrait beaucoup plus contribuer à améliorer le recrutement et la rétention que ne pourrait le faire une augmentation salariale financée par les fonds publics.

### Travail à l'essai

Une façon d'élargir le bassin de candidates potentielles pour les SÉGE consiste à donner aux étudiantes (qu'elles étudient ou non en ÉPE) l'occasion d'expérimenter le travail dans une garderie ou un CPE durant leurs vacances d'été. Une telle mesure permettrait également aux travailleuses régulières de prendre des vacances ou de se perfectionner professionnellement. Une autre initiative lancée par des provinces et territoires consiste à offrir des bourses d'études aux directrices, ce qui pourrait améliorer les pratiques de GRH; les éducatrices au fort potentiel pourraient ainsi voir s'améliorer leurs perspectives d'avenir dans le secteur des SÉGE. Les stages d'observation pourraient aussi faire connaître les SÉGE à des candidates potentielles.

### Coopération

La coopération entre les garderies et CPE permettrait à ces employeurs de partager leurs meilleures pratiques pour soutenir la rétention des employées; ainsi, des employées expérimentées pourraient agir à titre de mentor pour des employées d'une autre garderie ou d'un autre CPE; et de plus, les fonctions administratives (et donc les coûts) seraient partagées entre plusieurs services de garde. La coopération pourrait donc améliorer les pratiques de GRH et diminuer les coûts. Comme l'expérience a démontré que les garderies comptant plusieurs installations éprouvent plus de défis de rétention que les garderies comptant une seule installation, les effets positifs de la coopération sur les coûts administratifs et sur les pratiques seraient mitigés par les déséconomies engendrées par les installations multiples. Il faut donc étudier soigneusement comment une coopération sur une grande échelle (p. ex., sur le modèle des organisations centrales) peut améliorer la situation personnelle des travailleuses.

### Qualité

Une des meilleures manières de professionnaliser le secteur des SÉGE consiste à en améliorer les normes de qualité. Pour ce faire, la Ville de Toronto a entrepris l'évaluation de la qualité des garderies participantes. Une telle mesure résoudrait en partie l'asymétrie d'informations découlant du fait que les parents ne peuvent, contrairement aux travailleuses en SÉGE, reconnaître la qualité; par ailleurs, les garderies recevant une meilleure note au chapitre de la qualité pourraient exiger des frais plus élevés pour leurs services et ainsi améliorer les salaires de leurs employées.

La qualité des services de garde devrait être améliorée par une plus grande proportion de travailleuses détenant une formation en ÉPE. Un financement incitant ces travailleuses qualifiées à entrer ou à demeurer dans la main-d'œuvre des SÉGE pourrait produire des avantages significatifs (on pourrait, par exemple, offrir un programme d'exonération du remboursement des prêts, ainsi qu'un supplément de salaire pour les cours suivis).

Une autre façon d'améliorer les normes de qualité dans les garderies et CPE consiste à offrir à ceux-ci un financement pour effectuer des travaux de rénovation visant à assurer la santé et la sécurité, mesure prise actuellement par au moins une province ou un territoire. Une telle mesure contribuerait à apaiser les craintes des parents au sujet des dangers pour la santé de leurs enfants qui fréquentent la garderie, et pourrait améliorer les perceptions concernant la qualité de ces garderies et CPE.

On remarque en général que les exemptions accordées au chapitre de la scolarité nuisent à la qualité des SÉGE; or, des services de garde de moindre qualité auront un impact négatif sur les enfants qui les fréquentent. Étant donné que les nouvelles diplômées en ÉPE et les éducatrices qualifiées qui sont en fonction sont motivées par des facteurs non pécuniaires, ces exemptions ont un impact négatif sur les conditions de travail et accroîtront donc les problèmes de recrutement et de rétention.

Plus sont nombreuses les exemptions accordées au chapitre de la scolarité et plus sont nombreuses à travailler dans le secteur les personnes non qualifiées, plus les SÉGE risquent d'être perçus comme des services de gardiennage et non comme des services éducatifs et de garde à l'enfance, ce qui nuirait à la réputation du secteur. La réputation est importante dans un secteur comme celui des services de garde, car si les parents perçoivent que la qualité des services de garde a diminué,

il y aura une réduction dans la demande de services, ce qui n'est pas une situation favorable sur le plan social. La perception de la diminution de la qualité des services de garde réduirait également le prix que les parents sont prêts à payer pour ces services, et la demande serait donc plus sensible au prix. Si la réputation du secteur est ternie, il y aura probablement un moins grand nombre de personnes qualifiées en ÉPE qui seront désireuses de travailler dans le secteur, ce qui pourrait empirer les pénuries de main-d'œuvre relatives aux éducatrices qualifiées. Les responsables des politiques devraient donc limiter le nombre d'exemptions relatives au permis, ou au moins faire une enquête pour connaître l'impact de ces exemptions sur la qualité des SÉGE et sur la perception qu'ont les parents au sujet de la qualité.

### **Évaluation et reconnaissance des acquis (ÉRA)**

Un grand nombre de provinces et territoires ont mis en place des mécanismes pour reconnaître les crédits accordés dans d'autres provinces ou territoires. Au Manitoba, l'ÉRA est menée dans le milieu de travail, et on essaie d'intégrer au système des personnes qui ont immigré au Canada et qui ont obtenu la nationalité canadienne. On pourrait élargir de façon significative le bassin de candidates potentielles en combinant les différentes utilisations de l'ÉRA : l'ÉRA pour reconnaître les études suivies, l'ÉRA en milieu de travail, et l'ÉRA pour reconnaître les titres de compétences étrangers.



## BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof, G. A., A. K. Rose et J. L. Yellen (1988). « Job Switching and Job Satisfaction in the US Labour Market », *Brooking Papers on Economic Activity*, 2: 495-582.
- Aldrich, H. E., et C. M. Fiol (1994). « Fools rush in? The institutional context of industry creation », *Academy of Management Review*, 19, 645-670.
- Arnold, H. J., et D. C. Feldman (1982). « A multivariate analysis of the determinates of turnover », *Journal of Applied Psychology*, 67: 350-360.
- Arthur, J. (1992). « The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills », *Industrial and Labor Relations Review*, 45, pp. 488-506.
- Arthur, J. (1994). « Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover », *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670-687.
- Bartram, T. (2005). « Small Firms, Big Ideas : The Adoption of Human Resource Management in Australian Small Firms », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 43, no. 1, pp. 137-154.
- Baysinger, B. D., et W. H. Mobley (1983). « Employee turnover : Individual and organisational analysis », in K. W. Rowland et G. R. Ferris (éd.), *Research in Personel and Human Resource Management*, Greenwich, CT, JAI Press, vol. 1 : 269-319.
- Beach, J., J. Bertrand, B. Forer, D. Michal et J. Tougas (2004). *Un travail à valoriser : la main-d'œuvre du secteur de la garde à l'enfance au Canada, Rapport principal*, Ottawa, ON, CSRHSGE.
- Beach, J., et K. Flanagan (2007). *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, CSRHSGE.
- Beckmann, M. (2001). « Wage Compression and Firm-sponsored Training : Empirical Evidence for the Acemoglu-Pischke Model from German Establishment Data ».
- Bellm, D., A. Burton, R. Shukla, and M. Whitebook (1997). "Making work pay in the child care industry: Promising practice for improving compensation". Washington, DC: Center for the Child Care Workforce.
- Best Start Expert Panel on Quality & Human Resources (2007). "Investing in Quality: Policies, Practitioners, Programs and Parents". Toronto, ON: Ministry of Children and Youth Services.
- Blau, D. (2001). *The Child Care Problem : An Economic Analysis*, New York, Russell Sage Foundation.
- Blau, D., et J. Currie (2004). « Preschool, Day Care, and After School Care : Who's Minding the Kids? », *Working Paper*, no. 10670, NBER.
- Bradley, S., A. Petrescu et R. Simmons (2004). « The Impacts of Human Resource Management Practices and Pay Inequality on Workers' Job Satisfaction », Lancaster University Management School, The Department of Economics, *Working Paper* 2004/031.
- Cameron C., A. Mooney, C. Owen and P. Moss (2001b). "Childcare Students and Nursery Workers: Follow up Surveys and In-depth Interviews", DfES Research Report 322.

- Clark, A. E. (1997). « Job Satisfaction and Gender : Why are Women so Happy at Work? », *Labour Economics*, vol. 4, pp. 341-372.
- Clark, A. E. (1999). « Are Wages Habit-Forming? Evidence from Micro Data », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 39, pp. 179-200.
- Clark, A. E. (2001). « What really matters in a Job? Hedonic measurement using quit data », *Labour Economics*, vol. 8, pp. 223-242.
- Clark, A. E., Y. Georgellis et P. Sanfey (1998). « Job satisfaction, wage changes and quits : Evidence from Germany », *Research in Labor Economics*, vol. 17, pp. 95-121.
- Clark, A. E., et A. J. Oswald (1996). « Satisfaction and comparison income », *Journal of Public Economics*, vol. 61, pp. 359-81.
- Cleveland, G., et D. Hyatt (2000). « ECEC workers' wages : New evidence on returns to education, experience, job tenure and auspice », *Working paper*.
- Cleveland, G., et M. Krashinsky (2003). « Fact and fantasy : Eight myths about early childhood education and care », Université de Toronto, Childcare Resource and Research Unit, Centre for Urban and Community Studies.
- Coles, M., et P. Werquin (2005). « Moving Mountains. How Can Qualifications Systems Promote Lifelong Learning? », édition préliminaire, Paris, France, OCDE.
- Cotton, J., et J. Tuttle (1986). « Employee Turnover : A meta-analysis and review with implications for research », *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 55-70.
- Cowling, M. (2007). « Still At Work? An empirical test of competing theories of long hours culture », Institute for Employment Studies, MPRA Paper, no. 1614, affiché le 7 novembre 2007.
- CSRHSGE (2008). « Les employeurs du secteur des services de garde veulent des outils pour faire leur travail », bulletin du printemps 2008 du Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance, Ottawa, ON.
- D'Addio, A., T. Eriksson et P. Frijters (2003). « An Analysis of the Determinants of Job Satisfaction when Individuals' Baseline Satisfaction Levels May Differ », Université de Copenhague, Centre de microéconométrie appliquée, Institut d'économie.
- Day, M. (2000). *Élaboration de normes sur l'évaluation et la reconnaissance des acquis. Optique des intervenants*, Belleville, ON, Association canadienne pour la reconnaissance des acquis.
- de Grip, A. (2006). « Evaluating Human Capital Obsolescence », ROA-W-2006/2E.
- Delaney, J., et M. Huselid (1996). « The Impact Of Human Resource Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance », *Academy of Management Journal*, 39(4), pp. 949-969.
- Deshpande, S., et D. Dolhar (1994). « HRM Practices in Large and Small Manufacturing Firms : A Comparative Study », *Journal of Small Business Management*, vol. 32, no. 2, p. 49.
- Développement des ressources humaines Canada (1995). *Bulletin sur l'évaluation des acquis*, 1(2), Ottawa, ON, Développement des ressources humaines Canada.

- Doherty, G., D. Lero, H. Goelman, A. LaGrange et J. Tougas (2000). *Oui, ça me touche! — Une étude pancanadienne sur la rémunération, les conditions de travail et les pratiques en garderie*, Guelph, ON, Université de Guelph, Centre d'études sur la famille, le travail et le mieux-être.
- Doherty, G., M. Friendly et J. Beach (2003). *Examen thématique de l'éducation et l'accueil des jeunes enfants*, OCDE, Document de base sur le Canada, Paris, France, OCDE.
- Doherty, G. (2002). « Workplace and Workforce Causes in the Retention and Recruitment of Qualified Child Care Staff », in Ferguson, E. Editor, « Reflections Upon Attracting and Keeping Qualified Staff in Child Care », Halifax, Child Care Connections.
- Doherty, G., et B. Forer (2002). *La syndicalisation et la qualité dans les services de garde à l'enfance*, Ottawa, ON, Syndicat canadien de la fonction publique.
- Doherty, G., et B. Forer (2005). *Mettre sous un éclairage nouveau les problèmes de recrutement et de rétention des éducatrices en garderie*, Ottawa, ON, CSRHSGE.
- Drost, E., C. Frayne, K. Lowe et M. Geringer (2002). « Benchmarking Training and Development Practices : A Multi-Country Comparative Analysis », *Human Resource Management*, printemps 2002, vol. 41, no. 1, pp. 67-86.
- Dyson, C., et J. Keating (2005). « Skills, Knowledge And Employability Recognition of Prior Learning : Policy and Practice for Skills Learned at Work », *International Labour Organization, Skills Working Paper*, no. 21.
- Ennis, S. (1997). « Assessing Employee Competencies », in S. Brown et C. Seidner (éd.), *Evaluating Corporate Training : Models and Issues*, Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Fairholm, R., et R. Somerville (2005). *Analyse documentaire de l'estimation de la mobilité interprofessionnelle de la main-d'œuvre dans un contexte fédéral, provincial et territorial*, rédigée pour le Forum des ministres du marché du travail, Groupe de travail sur l'information sur le marché du travail.
- Ferguson, E., et C. Miller (2000). « Attracting and Keeping Qualified Staff in Nova Scotia Child Care », in Ferguson, E. Editor, « Reflections Upon Attracting and Keeping Qualified Staff in Child Care », Halifax, Child Care Connections.
- Ferguson, E. (2002). « Babysitters or Professionals? The Role of Social Attitudes in the Recruitment & Retention of ECEC workers », in Ferguson, E. Editor, « Reflections Upon Attracting and Keeping Qualified Staff in Child Care », Halifax, Child Care Connections.
- Garavan, T., M. Morley, P. Gunnigle et E. Collins (2001). « Human Capital Accumulation : The Role Of Human Resource Development », *Journal of European Industrial Training*, vol. 25, nos. 2-4, pp. 48-68.
- Gariépy, C. (2003). « Review of the Issue of Recruiting and Retaining Qualified Child Care Staff in Quebec », in Ferguson, E. Editor, « More Reflections Upon Attracting and Keeping Qualified Staff in Child Care », Halifax, Child Care Connections.
- Gazioğlu, S., et A. Tansel (2002). « Job Satisfaction in Britain : Individual and Job Related Factors », ERC Working Papers in Economics, 03/03.
- Gouvernement du Manitoba (2001). *Un nouveau cadre stratégique d'évaluation et de reconnaissance des acquis (ÉRA)*, Winnipeg, MB.

- Gouvernement du Manitoba (2003). *Évaluation et reconnaissance des acquis au Manitoba, Rapport annuel 2002-2003*, Winnipeg, MB.
- Griffin, S. (2002). « To Be or Not to Be : Professionalism in Early Childhood Care & Education : The Role of professional status in recruitment and retention », in Ferguson, E. Editor, « Reflections Upon Attracting and Keeping Qualified Staff in Child Care », Halifax, Child Care Connections.
- Guthrie, J., D. Datta et P. Wright (2004). « Peeling back the onion competitive advantage through people : Test of a causal model » (CAHRS Working Paper #04-09), Ithaca, NY, Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Harhoff, D., et T. Kane (1997). « Is the German Apprenticeship System a Panacea for the U.S. Labor Market? », *Journal of Population Economics*, 10, pp. 171-196.
- Herzenberg, S., J. Alic and H. Wial (1998). "New rules for a new economy: Employment and opportunity in postindustrial America". Ithaca, NY: Cornell/ILR Press.
- Hess, D. W. (1987). « Relevance of small business courses to management needs », *Journal of Small Business Management*, 25(1), 26.
- Hornsby, J. S., et D. F. Kuratko (2003). « Human resource management in U.S. small businesses : A replication and extension », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73.
- Huang, T.-C. (2001). « The effects of linkage between business and human resource management strategies », *Personnel Review*.
- Hughes, G. (1999). « The FÁS/ESRI Occupational Forecasting Model for Ireland », in Havlíčková, V. (éd.), *Forecasting Education and Training Needs in Transition Economies : Lessons from the Western European Experience*, National Observatory of Vocational Training and Labour Market.
- Huselid, M. (1995). « The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity And Corporate Financial Performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 3, pp. 635-872.
- Ichniowski, C., K. Shaw et G. Prennushi (1997). « The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity; A Study Of Steel Finishing Lines », *The American Economic Review*, 87, pp. 291-313.
- Kaiser, L. (2002). « Job satisfaction : A comparison of standard, non-standard, and self-employment patterns across Europe with a special note to the gender/job satisfaction paradox », EPAG Working Paper 27, University of Essex.
- Kass, J., et B. Costigliola (2003). « The Union Advantage in Child Care : How Unionization Can Help Recruitment and Retention », Halifax, Child Care Connections.
- Kristensen, N, et N. Westergård-Nielsen (2004). « Does Low Job Satisfaction Lead to Job Mobility? », IZA Discussion Paper, no. 1026.
- Lévy-Garboua, L., C. Montmarquette et V. Simonnet (2001). « Theory and Evidence from the German Socioeconomic Panel », CIRANO Scientific Series, 2001s-41.
- Lydon, R., et A. Chevalier (2002). « Estimates of the Effect of Wages on Job Satisfaction », Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.

- Malatest (R.A.) and Associates (2009). *Soutenir les employeurs des services éducatifs et de garde à l'enfance (SÉGE), Rapport principal*, Ottawa, ON, CSRHSGE.
- Mayer, D. (2003). « Manitoba Case Study on Retention and Recruitment », in Ferguson, E. Editor, « More Reflections upon Attracting and Keeping Qualified Staff in Child Care », Halifax, Child Care Connections.
- McCole, P., T. Morrow, S. Ponsonby et B. Kelly (2001). « The Potential Training Impact of Technology on SMEs in Northern Ireland », *Journal of European Industrial Training*, vol. 25, nos. 2-4, pp. 90-97.
- McDonald, R., D. Boud, J. Francis et A. Gonczi (1995). « New Perspectives on Assessment », *UNEVOC Studies on Technical and Vocational Education*, 4. ED.95/WS/28, UNESCO, Paris.
- MacDonald, M., C. Skrapek et N. Wildeman (2003). « What do you already know? Recognition of prior learning in nursing education », in « Recognizing learning. Building capacity in a knowledge economy », Winnipeg, MB, Association canadienne pour la reconnaissance des acquis.
- MacDuffie, J. (1995). « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance : Flexible Production Systems in The World Auto Industry », *Industrial Relations and Labor Review*, 48, pp. 197-221.
- McEvoy, G., et W. Cascio (1985). « Strategies for Reducing Employee Turnover : A Meta-Analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, pp. 342-353.
- McEvoy, G. M., et W. F. Cascio (1989). « Cumulative Evidence of the Relationship Between Employee Age and Job Performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no. 1, pp. 11-17.
- Miller, C. (2002). « Recruitment and Retention of Early Childhood Educators & Care givers : the Policy Factor », in Ferguson, E. Editor, « Reflections upon Attracting and Keeping Qualified Staff in Child Care », Halifax, Child Care Connections.
- Miller, C., et E. Ferguson (2003). « Attracting and Keeping Qualified Staff in Canadian Child Care : The National Environmental Scan », Halifax, Child Care Connections.
- Morris, J. (2002). « Education and Training as Factors that Affect Recruitment and Retention of Staff in Early Childhood Care Programs », in Ferguson, E. Editor, « Reflections upon Attracting and Keeping Qualified Staff in Child Care », Halifax, Child Care Connections.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Romaniuk, K., et F. Snart (2000). « Enhancing employability : the role of prior learning assessment and portfolios », *Career Development International*, vol. 5, no. 6, pp. 318-322.
- Sels, L., S. De Winne, J. Maes, J. Delmotte, D. Faems et A. Forrier (2002). « How HRM Affects Corporate Financial Performance : Evidence From Belgian SMEs », DTEW Research Report 0201.
- Sheridan, J. E. (1992). « Organizational culture and employee retention », *Academy of Management Journal*, 35: 1036-1056.
- Simosko, S. (2003). « Linking learning to professional practice through PLAR : The BC pharmacists. Story », in « Recognizing learning. Building capacity in a knowledge economy », Winnipeg, MB, Association canadienne pour la reconnaissance des acquis.

- Stewart, J. (2003). « Using Portfolios to Direct Workplace Learning », *The Canadian Journal of Career Development*, vol. 2, no. 1.
- Stiles, P., et S. Kulvisaechna (2003). « Human Capital and Performance : A Literature Review », Judge Institute of Management, University of Cambridge.
- Terpstra, D. (1996). « The search for effective methods (employee recruitment and selection) », *HR Focus*, vol. 17, no. 5, pp. 16-18.
- Terpstra, D. E., et E. J. Rozell (1993). « The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance », *Personnel Psychology*, 46 : 27-48.
- Training and Development Associates, John Samuel & Associates Inc., et Le Groupe Stanford Inc. (1999). « Reaching our Full Potential : Prior Learning Assessment and Recognition for Foreign-trained Canadians », préparé pour la Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre.
- Turcotte, J., A. Léonard et C. Montmarquette (2003). « Nouveaux résultats sur les déterminants de la formation dans les emplacements canadiens », *Série sur le milieu de travail en évolution*, no. 71-584-MIF No. 5, Statistique Canada.
- Von Glinow, M., E. Drost et M. Teagarden (2002). « Converging On IHRM Best Practices : Lessons Learned From A Globally Distributed Consortium On Theory And Practice », *Human Resource Management*, vol. 41, no. 1, pp. 123-140.
- Whitebook, M., Howes, C., & Phillips, D. (1998). « Worthy work, unlivable wages: The national child care staffing study, 1988-1997. » Washington DC: Center for the Child Care Workforce.
- Williamson, I., D. Cable et H. Aldrich (2002). « Smaller But Not Necessarily Weaker : How Small Businesses Can Overcome Barriers To Recruitment », in J. Katz et T. Welbourne (éd.), *Research in Entrepreneurship and Firm Growth : Managing People in Entrepreneurial Organizations*, vol. 5, pp. 83-106, Elsevier Science Ltd.

## ANNEXE I : DÉFIS ET STRATÉGIES DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION

**Tableau A1.1**

<b>Caractéristiques de la garderie</b>
Qualité des services de garde
Mode de gouvernance
Syndicalisation
<b>Avantages et financement</b>
Bas salaires
Manque de financement public
Budget de la garderie consacré aux salaires (%)
Avantages offerts à la garderie pour améliorer les conditions de travail
Satisfaction au travail
<b>Formation, éducation, perfectionnement professionnel</b>
Qualité des diplômées en ÉPE
Capacités RH des employeurs et superviseuses
Attitudes et aptitudes personnelles des travailleuses
Incitatifs au perfectionnement professionnel
Obstacles à l'accès au perfectionnement professionnel
Formation en ÉPE
Expérience de travail
<b>Conditions de travail</b>
Manque de reconnaissance et de respect
Sécurité d'emploi
Santé, bien-être et épuisement des éducatrices
Santé, bien-être et épuisement des superviseuses
Relations agréables et fondées sur l'entraide entre collègues
Satisfaction des éducatrices à l'endroit de la superviseuse
Perception de la directrice concernant ses relations avec les éducatrices
Nombre d'heures de travail
Heures d'ouverture prolongées à la garderie
Flexibilité de la carrière
<b>Mobilité de la main-d'œuvre</b>
Projets des diplômées en ÉPE
Possibilités d'emploi dans les professions connexes aux services de garde
Manque de possibilités d'emploi dans les services de garde
Durée d'emploi à la garderie
Taux de roulement de la garderie
% d'éducatrices ayant démissionné d'un précédent emploi dans les SÉGE
Intention de la directrice de quitter la garderie dans l'année

<b>Diversité</b>
Pression accrue au travail en raison de la plus grande diversité des enfants
Main-d'œuvre de plus en plus diversifiée
Services de garde adaptés à la culture des Autochtones

**Tableau A1.2**

<b>Coopération et collaboration</b>
Partenariat avec les collègues et universités, les gouvernements et les chercheurs
Collaboration accrue avec les maternelles
Aider les superviseuses à partager leurs connaissances
Développer les syndicats, organisations professionnelles et groupes de défense des droits
Mener des campagnes de sensibilisation du public
Mener des campagnes promotionnelles
Empêcher qu'on détourne des SÉGE les candidates au fort potentiel
<b>Avantages et financement</b>
Financement accru
Meilleurs salaires et avantages sociaux
Aide financière accrue pour les programmes de formation en ÉPE
Créer un système universel de services de garde
<b>Changements dans les programmes d'éducation</b>
Les universités et collèges élaborent des programmes d'études RH pour les SÉGE
Élaborer des programmes d'études sur le leadership dans les SÉGE
Développer de nouveaux modèles ou méthodes de formation
Intégrer la gestion du stress dans les programmes d'études en ÉPE
Rendre transférables les crédits accordés pour les cours
Recruter plus d'enseignantes en ÉPE détenant un doctorat
<b>Formation et éducation</b>
Accroître les activités de formation officielle
Améliorer la formation en gestion
Plus grandes exigences pour les gestionnaires en matière d'éducation et formation
Financement accru en raison des plus grandes exigences en matière de formation
<b>Pratiques en milieu de travail</b>
Améliorer le milieu de travail et la satisfaction au travail
Instaurer une culture de professionnalisme
Créer des activités de mentorat
Mentorat des nouvelles diplômées en ÉPE
Mentorat des travailleuses ayant besoin de plus de support
Créer des possibilités de promotion horizontale
Guides et évaluations pour faire bien connaître les exigences relatives au travail
Donner aux travailleuses la possibilité de prendre des décisions

**Outils et information**

Élaborer des stratégies de rétention pour chaque groupe cible
Effectuer une recherche sur l'état actuel des services de garde
Les responsables des politiques devraient créer des politiques propres aux SÉGE
Développer et diffuser des outils RH
Offrir aux gestionnaires et aux employeurs des outils de rétention
Créer un profil professionnel pour chaque genre d'emploi des SÉGE



## ANNEXE II : ÉTUDE NO 1 DE C4SE — DONNÉES DE LA VILLE DE TORONTO

Les données de la Ville de Toronto sur les employeurs de services de garde constituent des données administratives basées sur un échantillon de 644 employeurs. En raison de certaines lacunes dans les données, et de l'exclusion des garderies qui semblaient avoir été ouvertes ces cinq dernières années, l'échantillon a été réduit à 429 employeurs. Malheureusement, des données manquaient pour toutes les garderies municipales, c'est pourquoi nous avons dû omettre les observations relatives à ces garderies. Les données de la Ville de Toronto sont très riches et fournissent des renseignements précieux sur les salaires et les heures de travail des différentes catégories de travailleuses en garderie, la durée d'emploi, la qualité des services de garde et les budgets alloués.

L'analyse porte sur la rétention des employées, car les données de Toronto ne donnent pas d'indication quant au recrutement. On a procédé à diverses estimations, dont plusieurs sont présentées ci-après. Des régressions ont été effectuées pour l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices, de même que séparément pour les éducatrices et les aides-éducatrices. Dans chacune de ces régressions, la variable dépendante représente la durée moyenne d'emploi par garderie, c'est-à-dire le nombre moyen d'années que la travailleuse a été à l'emploi de la garderie jusqu'en 2007. L'utilisation de la durée d'emploi comme mesure de la rétention nous permet de suivre pendant de nombreuses années la vie professionnelle des travailleuses (contrairement au roulement qui présente des données annuelles). Par contre, un désavantage de l'utilisation de la durée d'emploi comme mesure de la rétention est ce qu'on appelle le « biais du survivant » : les attributs des personnes qui restent à la garderie pourraient être assez différents des attributs des personnes qui sont parties. Cette analyse n'expose pas les raisons pour lesquelles des personnes ont laissé leur emploi dans les SÉGE, mais pourrait illustrer les attributs communs des personnes qui sont restées en fonction. Un autre désavantage de l'utilisation du nombre moyen d'années d'emploi est que, tous les autres facteurs étant pris en compte, les taux de durée d'emploi seront plus bas pour les garderies nouvellement établies que pour les garderies établies depuis plus longtemps. Afin de réduire les biais potentiels dus à cet effet, nous avons exclu de notre analyse les garderies dont aucune employée ne comptait plus de cinq ans de service. Un point limite de cinq ans a été choisi parce que la durée d'emploi moyenne était de quatre ans pour toutes les autres garderies. Cela pouvait avoir pour effet d'exclure les garderies qui connaissaient un plus haut taux de roulement et pour lesquelles aucune employée n'avait travaillé pendant les cinq années précédentes. Il n'existait pas de données pour la durée d'emploi des superviseuses, c'est pourquoi nous n'avons pu étudier ces employées.

Différentes variables ont été essayées dans l'analyse de régression afin de pouvoir cerner quantitativement l'impact de divers facteurs que, dans la documentation, on estimait importants pour la rétention. Au cours de l'analyse, plusieurs variables ont été éliminées ou combinées parce qu'elles se sont avérées statistiquement non significatives. Toutes les variables que nous avons essayées ont été directement ou indirectement identifiées, dans l'analyse de la documentation présentée dans les précédentes sections et/ou dans nos entrevues avec les informateurs et informatrices clés, comme importantes au recrutement et à la rétention. Le modèle de base a été développé à l'aide des données combinées pour les éducatrices et les aides-éducatrices. Après avoir cerné les facteurs significatifs, la même équation a été utilisée séparément pour les éducatrices et les aides-éducatrices. Cette analyse a démontré qu'il semble y avoir au travail une dynamique différente pour les aides-éducatrices et les éducatrices, car les coefficients et les mesures statistiquement significatives n'étaient pas les mêmes pour ces deux groupes en utilisant la même équation. Cette dynamique différente a été explorée pour les éducatrices et les aides-éducatrices en examinant divers autres facteurs ou en subdivisant certains facteurs, par exemple en examinant l'impact des salaires pour les garderies qui paient des salaires plus élevés que la moyenne.

On trouvera ci-après les modèles résultants et les données utilisées pour notre analyse.

$$T_1 = \alpha + \beta_1 N + \beta_2 PA + \beta_3 MF + \beta_4 SP + \beta_5 SUBSP + \beta_6 VACSP + \beta_7 Q + \beta_8 S\% + \beta_9 B\% + \beta_{10} T\% + \beta_{11} DO + \beta_{12} DAEHW + \beta_{13} AEW + \beta_{14} SH + \beta_{15} CAS\% + \beta_{16} Adm\% + \beta_{17} MF * ADM\% + \varepsilon_1$$

$$T_2 = \alpha + \beta_1 N + \beta_2 PA + \beta_3 MF + \beta_4 SP + \beta_5 SUBSP + \beta_6 VACSP + \beta_7 Q + \beta_8 S\% + \beta_9 B\% + \beta_{10} T\% + \beta_{11} DO + \beta_{12} DAEHW + \beta_{13} AW + \beta_{14} SH + \beta_{15} CAS\% + \beta_{16} ADM\% + \beta_{17} STDH + \beta_{18} AW * Lowage + \beta_{19} SW / AW + \varepsilon_2$$

$$T_3 = \alpha + \beta_1 N + \beta_2 PA + \beta_3 MF + \beta_4 SP + \beta_5 SUBSP + \beta_6 VACSP + \beta_7 Q + \beta_8 S\% + \beta_9 B\% + \beta_{10} T\% + \beta_{11} DO + \beta_{12} DAHW + \beta_{13} EW + \beta_{14} SH + \beta_{15} CAS\% + \beta_{16} Adm\% + \beta_{17} MF * ADM\% + \beta_{18} EW * (1 - Lowage) + \beta_{19} SW / EW + \varepsilon_3$$

Dans ces équations :

T	Années d'emploi : (1) éducatrices et aides-éducatrices; (2) éducatrices; (3) aides-éducatrices
a	Coordonnée à l'origine
N	Variable nominale relative au mode de gouvernance, N=1 si SBL, N=0 si commercial
PA	Variable nominale relative aux domaines prioritaires
MF	Variable nominale relative aux services de garde comportant plusieurs installations
SP	Nombre de places en garderie
SUBSP	% de places subventionnées
VACSP	% de places vacantes
Q	Qualité de l'employeur de services de garde
S %	Ratio salaires-coût total
B %	Ratio avantages sociaux-salaires
T %	Ratio formation-coût total
DO	Jours d'opération
DAHW	Moyenne d'heures quotidiennes des aides-éducatrices
DAEHW	Moyenne d'heures quotidiennes des éducatrices et des aides-éducatrices
DEHW	Moyenne d'heures quotidiennes des éducatrices
AW	Salaire des aides-éducatrices
AEW	Salaire des éducatrices et des aides-éducatrices
EW	Salaire des éducatrices
SW	Salaire des superviseuses
ADM %	Ratio coûts administratifs-coût total
SH	Heures des superviseuses ('000)
CAS %	Ratio coût des travailleuses occasionnelles-salaires
MF*ADM %	Ratio coûts administratifs-coût total, multiplié par la variable nominale relative aux services de garde comportant plusieurs installations
STDH	Écart-type par rapport aux heures travaillées en garderie
SHL	Salaires : ratio salaire le plus élevé-salaire le plus bas
Lowage	Variable nominale pour les garderies offrant des salaires plus bas que la moyenne (1=bas salaire, 0=salaire élevé)
ε	Terme d'erreur

On a inclus dans les régressions le mode de gouvernance, car la recherche relève que les employeurs sans but lucratif (SBL) offrent des salaires plus élevés et de meilleures conditions de travail, et présentent un plus faible roulement que les garderies commerciales. Les résultats de régression soutiennent en général la proposition voulant que les services de

garde SBL sont plus efficaces que les garderies commerciales au chapitre de la rétention du personnel. Toutefois, selon l'équation utilisée, la variable nominale identifiant les services de garde SBL s'est parfois avérée statistiquement non significative. C'est ce qui s'est produit pour les équations portant sur les aides-éducatrices et les éducatrices lorsqu'on a ajouté à la régression des termes supplémentaires, et particulièrement quand une variable représentant les subventions par heure de travail de l'employée a été ajoutée dans l'une ou l'autre des régressions — peut-être parce qu'il existe une corrélation de 0,6 entre les subventions par employée et par statut SBL. Néanmoins, l'équation semble pouvoir soutenir l'inclusion d'une seule de ces variables de manière significative. L'analyse contenue dans cette section comprend la variable nominale relative au mode de gouvernance

En général, l'analyse de régression a démontré que la variable nominale relative aux domaines prioritaires était statistiquement significative pour l'équation concernant l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices, mais cette variable nominale n'était pas significative pour les équations portant uniquement sur les éducatrices ou sur les aides-éducatrices. On ne comprend pas clairement pourquoi les garderies œuvrant dans les domaines prioritaires déterminés devraient connaître une durée d'emploi moyenne plus élevée que d'autres garderies. Peut-être que ces garderies utilisent des ressources supplémentaires qui ne sont pas prises en compte dans les variables incluses dans la régression. Il se peut également que les travailleuses œuvrant dans les domaines prioritaires perçoivent une plus grande reconnaissance ou reçoivent de plus grands avantages non financiers pour leur travail. Dans d'autres régressions non présentées ici, on a constaté que les garderies situées dans des endroits où « les besoins sont grands » ne connaissaient pas une durée d'emploi moins longue que les autres garderies, ou, du moins, la différence était statistiquement non significative.

La régression originale portait sur quatre différents types de places en garderie (poupons, trottineurs, services de garde préscolaires et services de garde après l'école), mais ces places ont été regroupées pour donner le nombre total de places. Ce nombre total de places a été inclus dans l'analyse afin de représenter la taille de la garderie, car la recherche relève que les personnes à l'emploi de plus grandes entreprises sont moins satisfaites de leur travail. Toutefois, selon l'ensemble des données utilisées pour nos estimations, la plus grande garderie comptait moins de 40 éducatrices et aides-éducatrices, ce qui peut difficilement être considéré comme une « grande » entreprise, au sens habituel de ce terme. En fait, selon la plupart des classifications regroupant les entreprises par taille, toutes les garderies de l'ensemble de données seraient considérées comme de petites entreprises. Si toutes les garderies étaient petites, alors les plus grandes d'entre elles pourraient connaître une plus grande mobilité verticale et horizontale pour ce qui est des emplois, ce qui pourrait améliorer la souplesse. Les résultats de régression démontrent, pour les trois équations, que les plus grandes garderies ont un taux de rétention moyen plus élevé que les plus petites garderies, ce qui laisse croire que cette dernière interprétation est probablement plus correcte pour décrire le secteur des services de garde, et donc que les garderies n'ont en général pas excédé la taille au-delà de laquelle l'insatisfaction s'intensifie.

Cependant, lorsqu'on examine les résultats obtenus pour la durée d'emploi à l'aide de la variable nominale relative aux services de garde comportant plusieurs installations, une restriction importante s'impose quant à la conclusion ci-dessus : les résultats combinés et les résultats pour les éducatrices indiquent une durée d'emploi plus courte en moyenne pour ces garderies lorsqu'on les compare aux autres garderies de même taille et présentant les mêmes caractéristiques. Ce qui permet de supposer que les pratiques de GRH ne sont peut-être pas bien adaptées à la résolution des problèmes associés aux garderies comportant plusieurs installations (p. ex., le partage d'information), ou qu'on ne parvient pas à faire en sorte qu'en toutes les installations on ait un même accès aux ressources et à la formation, alors que cet accès est assuré dans un service de garde comportant une seule installation. Notre analyse abordera cette question plus loin.

On a constaté généralement qu'un pourcentage plus élevé de places subventionnées augmentait la durée d'emploi moyenne de l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices. Ce résultat pourrait être dû au fait que le financement accordé pour ces places est perçu comme une rentrée d'argent plus assurée que les frais de garde payés par les parents, et donc que ces places augmentent la sécurité d'emploi. Il se peut aussi qu'un plus grand nombre de places subventionnées fait se vérifier l'hypothèse du « don du travail », c'est-à-dire que les travailleuses en SÉGE ont l'impression d'accomplir une œu-

vre sociale de plus grande importance en fournissant des services aux enfants issus de familles défavorisées. Il est intéressant de souligner que les places subventionnées semblent avoir un plus grand impact sur les aides-éducatrices que sur les éducatrices.

Une hausse des places vacantes devrait accroître l'insécurité d'emploi, car un assez grand nombre de places vacantes devrait faire en sorte qu'on ait besoin de moins d'éducatrices et d'aides-éducatrices. Un plus grand nombre de places vacantes pourrait également être le signe d'une piètre qualité des services de garde. On a constaté que des taux plus élevés de places vacantes étaient liés à une durée d'emploi moyenne plus faible pour l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices, mais ce résultat n'est pas statistiquement significatif lorsqu'on considère séparément les aides-éducatrices et les éducatrices.

Selon Beach et coll. (2004), la qualité des garderies a des répercussions sur le recrutement. Il est donc possible que la qualité ait également des répercussions sur la rétention. Afin de vérifier cette hypothèse, on a utilisé les mesures de qualité rapportées dans les données de la Ville de Toronto pour établir une moyenne pour chaque garderie. On a constaté que les garderies offrant des services de meilleure qualité connaissaient aussi une rétention plus élevée que la moyenne pour l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices. Fait intéressant, cet effet est encore plus prononcé pour les éducatrices que pour les aides-éducatrices, alors qu'on dénote à cet égard pour les éducatrices, comparativement aux aides-éducatrices, un coefficient plus élevé ainsi qu'un résultat statistiquement plus important.

Lorsque plus de ressources sont proportionnellement consacrées à la rémunération en général, on constate que le niveau de rétention est en moyenne plus élevé pour l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices, ce qui se vérifie également lorsque, sur les coûts totaux, un pourcentage plus élevé est attribué aux salaires. De même, plus est important le ratio avantages sociaux-salaires, plus est longue la durée d'emploi moyenne de l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices. Cela pourrait refléter la philosophie de gestion, qui pourrait favoriser de meilleures pratiques de GRH ou de meilleures conditions de travail. On dénote une corrélation positive de 0,32 selon le mode de gouvernance, aussi ce concept pourrait être responsable de certains de ces effets. Mentionnons que ces effets se vérifient seulement pour les éducatrices, non pour les aides-éducatrices.

Étonnamment, la fraction du revenu consacrée à la formation a un effet négatif sur la durée d'emploi. L'explication la plus probable de ce fait est que les nouvelles travailleuses ont besoin d'une formation plus poussée que les travailleuses expérimentées; s'il se produit un roulement, il y aura une réduction de la durée d'emploi moyenne à la garderie et, si les nouvelles employées suivent une formation, les dépenses pour la formation seront plus élevées. De plus, les nouvelles employées connaissent en général un taux de roulement plus élevé que les employées en fonction depuis plus longtemps, et c'est pourquoi il pourrait se produire un autre ajustement à la baisse pour ce qui est de la durée d'emploi moyenne.

Selon la recherche, l'épuisement professionnel est un important indicateur de départ, en raison du stress engendré par un nombre trop élevé d'heures de travail. Toutefois, les résultats de la régression initiale ont au contraire démontré que la durée d'emploi augmentait avec le nombre moyen d'heures de travail en garderie, ce qui est peut-être dû au fait que les bons employeurs de services de garde comptent un plus grand nombre de travailleuses à temps plein. Afin de mieux comprendre ce phénomène, le nombre total d'heures de travail a été subdivisé en jours d'opération et en moyenne d'heures quotidiennes. Cette division a révélé que ces deux facteurs contribuant à la moyenne d'heures de travail annuelles étaient associés à une plus longue durée d'emploi pour l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices. Pour les aides-éducatrices, la moyenne d'heures de travail quotidiennes était positivement associée à la durée d'emploi, mais le nombre de journées de travail n'était pas statistiquement significatif. En revanche, pour les éducatrices, le nombre de journées de travail était positivement associé à la durée d'emploi, mais la moyenne d'heures de travail quotidiennes n'était pas statistiquement significative. Ces résultats nous permettent de supposer que ce ne sont pas les mêmes attributs des heures de travail qui sont importants pour les éducatrices et pour les aides-éducatrices.

Des salaires plus élevés pour l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices sont associés à une durée d'emploi plus longue en garderie. Ce résultat est conforme aux principes de la science économique, selon laquelle les travailleurs qui sont mieux rémunérés conservent généralement plus longtemps leur emploi. Fait étonnant, les salaires ne sont pas statistiquement significatifs lorsqu'on considère séparément les éducatrices et les aides-éducatrices, ce qui nous laisse perplexes. Il semble y avoir un écart selon que les éducatrices et aides-éducatrices travaillent dans une garderie qui offre de plus hauts salaires ou dans une garderie où les salaires sont plus bas. Les éducatrices gagnant un plus haut salaire dans une garderie où les salaires sont plus élevés que la moyenne ont tendance à connaître une durée d'emploi moyenne plus longue. En revanche, les aides-éducatrices gagnant un plus haut salaire dans une garderie où les salaires sont plus bas que la moyenne connaissent généralement une durée d'emploi plus longue.

La recherche portant sur la satisfaction au travail démontre que les différences salariales qui sont jugées non équitables ont des répercussions négatives sur la satisfaction au travail, ce qui nous permet de supposer que plus est marquée la différence entre le plus bas salaire et le plus haut salaire des employées, plus peut s'avérer important le degré d'insatisfaction. Par contre, si est jugée appropriée la dispersion entre le plus haut salaire et le plus bas salaire des employées, les salaires plus élevés offerts aux personnes occupant un poste supérieur pourraient inciter les autres à continuer à travailler afin de pouvoir gagner un plus haut salaire plus tard dans leur carrière. Ces propositions ont été examinées pour les aides-éducatrices et les éducatrices grâce au ratio entre le salaire horaire de la superviseure et le salaire gagné respectivement par les aides-éducatrices et par les éducatrices. Les résultats de ces équations démontrent qu'une plus grande différence sur le plan des salaires est associée à une plus longue durée d'emploi moyenne. C'est pourquoi l'on croit que les salaires plus élevés accordés aux superviseures peuvent inciter les travailleuses à demeurer en fonction.

Lorsqu'une superviseure effectue un plus grand nombre d'heures de travail quotidiennes, on dénote des résultats négatifs quant à la durée d'emploi pour l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices. Il est à remarquer que cet effet n'est pas statistiquement significatif lorsqu'on examine séparément les éducatrices et les aides-éducatrices. On ne comprend pas pourquoi le résultat relatif à la durée d'emploi n'est pas le même pour l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices que pour chacun de ces deux groupes pris séparément.

Une plus grande proportion du budget allouée aux travailleuses occasionnelles est associée à une plus courte durée d'emploi moyenne. Cet effet se vérifie de façon évidente pour l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices, et pour le groupe des éducatrices, mais non pour le groupe des aides-éducatrices. Ce résultat peut dépendre de piètres conditions de travail, et donc du fait qu'un plus grand nombre de travailleuses prendraient des congés de maladie et finiraient par quitter la garderie. Toutefois, ce résultat peut être le fruit d'une causalité inverse : une personne quitte son emploi et doit être remplacée temporairement jusqu'à ce qu'on puisse lui trouver une remplaçante permanente. Étant donné qu'il est plus difficile de remplacer les éducatrices que les aides-éducatrices, car les éducatrices ont un plus haut niveau de formation, l'association significative entre les deux groupes pourrait être la cause de ce résultat.

Une plus grande proportion du budget allouée aux coûts administratifs est associée à une plus courte durée d'emploi moyenne pour l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices, et pour chacun de ces deux groupes pris séparément. Cet effet est à l'opposé de ce à quoi on pouvait s'attendre, puisque de meilleures pratiques de GRH devraient être associées à une plus longue durée d'emploi. Cette relation pourrait constituer une autre situation de causalité inverse : un plus haut taux de départs fait en sorte qu'on consacre plus d'argent aux tâches administratives afin de remplacer les employées qui sont parties. Il convient de souligner que, pour l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices, et pour les éducatrices, une plus grande portion du budget associée à l'administration de services de garde comportant plusieurs installations est associée à une plus longue durée d'emploi. Cela laisse supposer que l'administration pourrait être une fonction encore plus importante pour les services de garde comportant plusieurs installations que pour les garderies en moyenne.

**Tableau A2.1 : Régression pour la durée d'emploi de l'ensemble des éducatrices et aides-éducatrices**

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur-type	Valeur T	Valeur P
<b>Coordonnée à l'origine</b>	-6,93	3,08	-2,25	0,025
<b>Mode de gouvernance</b>	0,59	0,34	1,76	0,079
<b>Domaine prioritaire</b>	0,56	0,29	1,96	0,051
<b>Plusieurs installations</b>	-2,6	0,47	-5,68	0,000
<b>Places</b>	0,012	0,00	2,95	0,003
<b>% de places subventionnées</b>	0,859	0,40	2,15	0,032
<b>% de places vacantes</b>	-3,28	1,11	-2,95	0,003
<b>Qualité</b>	0,67	0,36	1,87	0,062
<b>% des salaires</b>	3,875	1,41	2,76	0,006
<b>% des avantages sociaux</b>	5,520	3,01	1,83	0,067
<b>% de la formation</b>	-81,01	30,27	-2,68	0,008
<b>Jours d'opération</b>	0,02	0,01	2,56	0,011
<b>Heures quotidiennes des éducatrices et aides-éducatrices</b>	0,34	0,13	2,71	0,007
<b>Salaire</b>	0,112	0,05	2,30	0,022
<b>Moyenne d'heures quotidiennes de la superviseure</b>	-0,20	0,07	-2,98	0,003
<b>% des travailleuses occasionnelles</b>	-3,8	1,48	-2,59	0,010
<b>% des coûts administratifs</b>	-12,16	3,80	-3,20	0,002
<b>% des coûts administratifs pour plusieurs installations</b>	13,500	4,80	2,81	0,005
<b>Coefficient de détermination r2</b>	0,306229	Donnée statistique F		10,67146
<b>Coefficient de détermination r2 ajusté</b>	0,277533	Erreur-type de la régression		2,138863

**Tableau A2.2 : Régression pour la durée d'emploi des aides-éducatrices**

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur-type	Valeur T	Valeur P
Coordonnée à l'origine	-67,6	23,64	-2,86	0,005
Mode de gouvernance	3,55	2,73	1,30	0,193
Domaine prioritaire	4,09	2,34	1,75	0,081
Plusieurs installations	-0,8	2,01	-0,40	0,688
Places	0,39	0,04	11,20	0,000
% de places subventionnées	12,23	3,24	3,77	0,000
% de places vacantes	-4,19	8,90	-0,47	0,637
Qualité	6,38	2,93	2,18	0,030
% des salaires	-3,41	11,26	-0,30	0,762
% des avantages sociaux	-34,2	23,90	-1,43	0,153
% de la formation	-1114,9	242,20	-4,60	0,000
Jours d'opération	0,05	0,07	0,80	0,422
Heures quotidiennes des aides-éducatrices	3,29	0,68	4,88	0,000
Salaire	0,339	0,40	0,85	0,396
Moyenne d'heures quotidiennes de la superviseure	-0,24	0,51	-0,48	0,635
% des travailleuses occasionnelles	-0,8	11,85	-0,07	0,945
% des coûts administratifs	-67,31	24,55	-2,74	0,006
Écart-type par rapport aux heures travaillées	0,01	0,01	3,35	0,001
Salaires dans les garderies offrant de bas salaires	0,53	0,19	2,86	0,004
Ratio du salaire superviseure-aides-éducatrices	2,4800	1,30	1,90	0,058
Coefficient de détermination r <sup>2</sup>	0,479524	Donnée statistique F		19,83255
Coefficient de détermination r <sup>2</sup> ajusté	0,455345	Erreur-type de la régression		17,07168

**Tableau A2.3 : Régression pour la durée d'emploi des éducatrices**

Variables indépendantes	Coefficient	Erreur-type	Valeur T	Valeur P
Coordonnée à l'origine	-131,	41,34	-3,19	0,002
Mode de gouvernance	5,77	4,25	1,36	0,175
Domaine prioritaire	3,51	3,66	0,96	0,337
Plusieurs installations	-18,	5,91	-3,18	0,002
Places	0,56	0,06	10,04	0,000
% de places subventionnées	5,098	5,09	1,00	0,317
% de places vacantes	-16,7	14,06	-1,19	0,234
Qualité	12,4	4,56	2,74	0,006
% des salaires	34,77	17,84	1,95	0,052
% des avantages sociaux	143,5	37,08	3,87	0,000
% de la formation	-991,24	379,51	-2,61	0,009
Jours d'opération	0,25	0,11	2,28	0,023
Heures quotidiennes des éducatrices	0,91	1,65	0,55	0,581
Salaire	-0,41	0,88	-0,47	0,635
Moyenne d'heures quotidiennes de la superviseure	-0,98	0,85	-1,15	0,249
% des travailleuses occasionnelles	-60,	18,37	-3,32	0,001
% des coûts administratifs	-178,5	47,49	-3,76	0,000
% des coûts administratifs pour plusieurs installations	103,60	60,25	1,72	0,086
Salaires dans les garderies offrant des salaires élevés	0,4700	0,25	1,89	0,059
Ratio du salaire superviseure-éducatrices	7,5401	4,43	1,70	0,090
Coefficient de détermination r <sup>2</sup>	0,430596	Donnée statistique F		16,2787
Coefficient de détermination r <sup>2</sup> ajusté	0,404145	Erreur-type de la régression		26,69947

## ANNEXE III : ÉTUDE NO 2 DE C<sub>4</sub>SE — DONNÉES DE L'INITIATIVE SOUTENIR LES EMPLOYEURS DES SÉGE

Les données de l'initiative Soutenir les employeurs des SÉGE ont été recueillies lors d'un sondage effectué en 2008. L'échantillon de 987 répondants comptait des employeurs de services de garde de toutes les provinces et tous les territoires. En raison de données manquantes, l'échantillon a été réduit à 912 employeurs. Le tableau A3.1 montre la distribution de ces employeurs par province et territoire. Cependant, même si l'on dispose de données pour chaque province et territoire, les répondants sont peu nombreux dans les territoires, aussi les résultats territoriaux doivent être interprétés avec prudence.

L'ensemble de données de Soutenir les employeurs des SÉGE comporte des variables qui mesurent le recrutement et la rétention, ainsi que des questions détaillées portant sur les défis et stratégies de recrutement et de rétention. La variable utilisée pour la rétention est le roulement, mesure objective pour laquelle on a fait la distinction entre le roulement de personnel qualifié et le roulement de personnel non qualifié. Par contre, étant donné qu'on a combiné le nombre total d'éducatrices et d'aides-éducatrices pour chaque service de garde, il n'est pas possible de calculer séparément les taux de roulement des éducatrices et des aides-éducatrices. La mesure indiquée pour le recrutement découle de l'opinion subjective de chaque employeur de service de garde relativement à ses problèmes de recrutement. Cette mesure subjective, rapportée selon trois catégories (éducatrices et aides-éducatrices, personnel de supervision, autres employées), fait en sorte que sont moins précises les comparaisons des difficultés de recrutement entre les services de garde.

On relève une mine d'or de questions relatives aux défis et stratégies de recrutement et de rétention : raisons du roulement de personnel qualifié, raisons du roulement de personnel non qualifié, méthodes de présélection utilisées, et programmes de formation qui seraient les plus avantageux. Une raison donnée pour expliquer le départ des employées qualifiées (« Travail ne correspondait pas aux attentes ») a été omise parce qu'aucune réponse affirmative n'avait été donnée. Au cours de discussions avec le personnel du CSRHSGE, on a également appris que la question portant sur l'emploi d'un responsable RH avait été mal interprétée et que les réponses à cette question n'étaient pas valides, aussi nous n'avons pas inclus cette question dans les régressions.

**Tableau A3.1 Distribution des employeurs sondés, par province et territoire**

Province/Territoire	% des répondants
Terre-Neuve-et-Labrador	1,3 %
Île-du-Prince-Édouard	1,4 %
Nouvelle-Écosse	4,9 %
Nouveau-Brunswick	2,3 %
Québec	12,2 %
Ontario	31,6 %
Manitoba	7,7 %
Saskatchewan	3,3 %
Alberta	19,9 %
Colombie-Britannique	14,4 %
Territoire du Yukon	0,2 %
Territoires du Nord-Ouest	0,3 %
Nunavut	0,4 %

Comparativement aux données de la Ville de Toronto, les données de l'initiative Soutenir les employeurs des SÉGE contiennent plus d'information relative aux défis et stratégies de recrutement et de rétention, mais moins d'information sur les variables relatives aux garderies et au personnel, et qui peuvent avoir des répercussions sur le recrutement et la rétention. Ce qui est étonnant, c'est qu'on n'y trouve pas de données sur les salaires, les budgets ou la qualité — des variables qui, selon l'analyse bibliographique, ont des répercussions sur le recrutement et la rétention, et c'est pourquoi le fait de ne pas disposer de ces données atténue le pouvoir explicatif des régressions. D'un point de vue positif, cela indique que toutes les variables incluses peuvent être justifiées soit par l'analyse bibliographique, soit par les entrevues avec les informateurs et informatrices clés. L'équation suivante sera utilisée pour notre analyse :

$$Y_i = \alpha + \beta_1 NL + \beta_2 PE + \beta_3 NS + \beta_4 NB + \beta_5 QC + \beta_6 MB + \beta_7 SK + \beta_8 AB + \beta_9 BC + \beta_{10} YT + \beta_{11} NT + \beta_{12} NU + \beta_{13} LOC + \beta_{14} S02 + \beta_{15} S35 + \beta_{16} S612 + \beta_{17} N + \gamma_j Q_j + \varepsilon_i$$

Dans cette équation :

$Y_i$  = Taux de roulement de personnel qualifié : (1) éducatrices et aides-éducatrices; (2) superviseures  
 Taux de roulement de personnel non qualifié : (3) éducatrices et aides-éducatrices; (4) superviseure  
 Problèmes de recrutement : (5) éducatrices; (6) aides-éducatrices; (7) superviseures;  
 (8) tout le personnel

NL, PE, NS... = Variables nominales provinciales (l'Ontario étant le point de référence)

S02 = Nombre de places pour les zéro à deux ans ('00s)

S35 = Nombre de places pour les trois à cinq ans ('00s)

S612 = Nombre de places pour les six à douze ans ('00s)

N = Variable nominale relative au mode de gouvernance (0=commercial; 1=SBL)

$Q_j$  = Questions pour : (1) raisons du roulement de personnel qualifié;  
 (2) raisons du roulement de personnel non qualifié;  
 (3) programmes de formation qui seraient les plus avantageux

$\varepsilon_i$  = Terme d'erreur

On trouvera au tableau A3.2 les moyennes provinciales pour les huit variables utilisées comme variables dépendantes dans l'analyse de régression. Le roulement de personnel qualifié représente un plus fort pourcentage du roulement total dans toutes les provinces et tous les territoires, à l'exception du Nunavut. Pour ce qui est des provinces, le roulement de personnel qualifié (éducatrices, aides-éducatrices et superviseures) est plus faible au Québec et en Ontario que dans les provinces de l'Ouest; il en est de même pour le roulement de personnel non qualifié (éducatrices et aides-éducatrices). Le roulement de personnel non qualifié (éducatrices et aides-éducatrices) est en général plus faible que le roulement de personnel qualifié. Les taux de roulement des superviseures non qualifiées sont généralement faibles. Les problèmes de recrutement touchent de façon plus importante les éducatrices, et de façon moins importante les superviseures. Les problèmes de recrutement sont les moins aigus au Nouveau-Brunswick, et ils sont plus aigus dans les provinces de l'Ouest qu'au Québec et en Ontario. Les taux de roulement et les problèmes de recrutement sont en général d'importance très variable dans les provinces de l'Atlantique et dans les territoires, ce qui reflète l'échantillon relativement petit d'employeurs sondés dans ces régions.

**Tableau A3.2**

Taux	NL	PE	NS	NB	QC	ON	MB	SK	AB	BC	YT	NT	NU
<b>Roulement de personnel qualifié, éducatrices et aides-éducatrices</b>	34 %	142 %	25 %	22 %	11 %	14 %	30 %	30 %	36 %	34 %	20 %	67 %	14 %
<b>Roulement de personnel qualifié, superviseuses</b>	44 %	35 %	8 %	0 %	11 %	6 %	18 %	15 %	18 %	25 %	100 %	0 %	13 %
<b>Roulement de personnel non qualifié, éduc. et aides-éduc.</b>	4 %	108 %	5 %	9 %	3 %	3 %	9 %	5 %	9 %	6 %	0 %	0 %	55 %
<b>Roulement de personnel non qualifié, superviseuses</b>	4 %	0 %	0 %	0 %	5 %	2 %	2 %	4 %	5 %	5 %	0 %	0 %	75 %
<b>Problèmes de recrutement, éducatrices</b>	50 %	46 %	53 %	29 %	43 %	36 %	55 %	43 %	52 %	41 %	50 %	33 %	50 %
<b>Problèmes de recrutement, aides-éducatrices</b>	17 %	15 %	13 %	5 %	5 %	10 %	37 %	20 %	30 %	27 %	0 %	33 %	50 %
<b>Problèmes de recrutement, superviseuses</b>	33 %	0 %	0 %	0 %	5 %	3 %	10 %	0 %	16 %	8 %	0 %	0 %	25 %
<b>Problèmes de recrutement, toutes catégories</b>	58 %	77 %	60 %	29 %	51 %	47 %	62 %	57 %	64 %	64 %	50 %	67 %	50 %

Les résultats des régressions sont synthétisés aux tableaux A3.3 à A3.7. Ces résultats peuvent être classés en trois groupes : provinces et territoires; caractéristiques des employeurs; et questions touchant le recrutement, la présélection, les programmes de formation, le roulement de personnel qualifié et le roulement de personnel non qualifié. Nous examinerons chaque groupe à tour de rôle. Les résultats des régressions sont établis par rapport à l'Ontario : cette province sert de point de référence, aussi la situation des autres provinces et des territoires est comparée à celle de l'Ontario.

Le Canada atlantique et le Québec connaissent des problèmes de recrutement légèrement plus grands que l'Ontario, ainsi qu'un roulement plus élevé que cette province. Les employeurs de services de garde de Terre-Neuve-et-Labrador éprouvent plus de difficultés à recruter les superviseuses et à retenir les superviseuses qualifiées. L'Île-du-Prince-Édouard connaît en général plus de problèmes de recrutement que l'Ontario, mais ces problèmes ne sont pas significatifs lorsqu'on examine séparément les données concernant les éducatrices et aides-éducatrices, et les superviseuses. De toutes les provinces et de tous les territoires, c'est à l'Île-du-Prince-Édouard qu'on constate le roulement le plus élevé pour le personnel qualifié (éducatrices et aides-éducatrices, et superviseuses), ainsi que le roulement le plus élevé pour les éducatrices et aides-éducatrices non qualifiées. La Nouvelle-Écosse affronte des défis de recrutement et de rétention semblables à ceux de l'Ontario, sauf qu'il lui est un peu plus difficile de recruter des éducatrices. Le Nouveau-Brunswick vit également une situation semblable à celle de l'Ontario, tout comme le Québec.

Comparativement à l'Ontario, les provinces de l'Ouest connaissent plus de problèmes de recrutement et des taux de roulement plus élevés; tandis que les employeurs du Manitoba éprouvent des problèmes de recrutement plus importants pour tous les groupes (éducatrices, aides-éducatrices et superviseuses), mais, étonnamment, ces problèmes de recrutement ne se traduisent pas par des taux de roulement plus élevés. En Saskatchewan, la situation est semblable à celle de l'Ontario, sauf pour un plus grand roulement des éducatrices et aides-éducatrices qualifiées. De toutes les provinces et de tous les territoires, c'est en Alberta que les problèmes de recrutement sont les plus criants, avec un roulement élevé du personnel qualifié (éducatrices et aides-éducatrices, et superviseuses). La Colombie-Britannique éprouve plus de difficul-

té à recruter les aides-éducatrices et les superviseuses, mais non les éducatrices, et les taux de roulement pour les superviseuses qualifiées y sont plus importants qu'en Ontario. Les territoires connaissent des problèmes de recrutement et de rétention un peu plus importants que l'Ontario. Les employeurs du territoire du Yukon ont plus de difficulté à recruter les superviseuses qualifiées. Les Territoires du Nord-Ouest connaissent des problèmes semblables à ceux de l'Ontario. Enfin, au Nunavut, les problèmes sont plus importants pour le recrutement des aides-éducatrices, et les taux de roulement sont particulièrement élevés pour le personnel non qualifié (éducatrices et aides-éducatrices, et superviseuses).

Les variables pour les caractéristiques des employeurs n'ont pas d'effets très significatifs sur le recrutement et la rétention, peut-être parce qu'il n'y a pas de variables pour les salaires, l'allocation des budgets et la qualité. Le nombre d'installations d'un employeur n'a pas d'effet sur le recrutement et la rétention. Le nombre de places de zéro à deux ans accroît les difficultés à recruter les éducatrices et aides-éducatrices, mais n'a pas d'effet sur la rétention — ce qui pourrait dépendre des effets d'autosélection, en vertu desquels les personnes qui ne désirent pas travailler avec les plus jeunes enfants ne se dirigent pas vers les garderies ou CPE disposant de nombreuses places pour ces enfants, aussi elles ne quitteront pas leur poste plus tard. Le nombre d'enfants de trois à cinq ans a un effet quelque peu négatif sur le recrutement des éducatrices. Le nombre d'enfants de six à douze ans a un effet positif sur le recrutement en général, ainsi qu'un effet quelque peu positif sur le recrutement des superviseuses. Comme on pouvait s'y attendre, le statut « sans but lucratif » diminue le roulement des éducatrices et aides-éducatrices non qualifiées, et diminue légèrement le roulement des éducatrices et aides-éducatrices qualifiées. Toutefois, le statut « sans but lucratif » n'a pas d'effet sur les problèmes de recrutement.

On constate que de nombreux motifs ayant une influence sur le roulement de personnel qualifié et non qualifié ont également une influence significative sur la rétention, et il n'est pas facile de remédier à certains de ces motifs. Les stratégies visant à limiter le roulement d'éducatrices et aides-éducatrices qualifiées sont directement reliées à un financement accru, car deux motifs mentionnés par les employeurs pour justifier le roulement de personnel qualifié, « désir d'obtenir un meilleur salaire » et « manque de soutien ou de ressources pour effectuer le travail », sont associés à des taux de roulement accrus. Il est plus difficile d'agir en ce qui a trait à cet autre motif invoqué pour justifier le roulement d'éducatrices et aides-éducatrices qualifiées : « soins à prodiguer à des membres de leur famille ».

Les stratégies visant à limiter le roulement de superviseuses qualifiées sont elles aussi directement reliées au financement, en raison des motifs mentionnés pour le roulement : « désir d'obtenir un meilleur salaire », « désir d'obtenir de meilleurs avantages sociaux » et « manque de soutien ou de ressources pour effectuer le travail ». Un motif mentionné et qui n'est pas directement lié au financement, « problèmes de santé », doit aussi être pris en compte. Trois motifs invoqués pour le roulement de personnel qualifié et pour lesquels il est plus difficile de remédier sont : « âge de la retraite », « congé de maternité ou congé parental », et « changement d'emploi — ne travaillent plus dans les SÉGE ». Fait étonnant, le motif « désir d'alléger l'horaire de travail » est associé à de plus faibles taux de roulement de personnel qualifié, ce qui signifie que le fait d'obtenir plus d'heures de travail peut être une expérience positive plutôt que négative ou n'est pas un problème significatif pour les personnes actuellement employées.

Presque tous les motifs invoqués pour justifier le roulement de personnel non qualifié ont également été la source de taux de roulement significativement plus élevés ou plus faibles pour les éducatrices et aides-éducatrices. Dans ce domaine, l'objectif principal des stratégies de rétention devrait consister à améliorer les relations interpersonnelles, en raison de ces trois motifs mentionnés pour justifier le fort roulement de personnel non qualifié : « manque d'aptitudes en communication », « manque de compétences en gestion » et « manque de compétences en leadership pédagogique ou en planification de programmes ». Deux autres motifs auxquels il est plus difficile de remédier sont : « insubordination » et « absentéisme chronique ou problèmes d'assiduité ».

Étonnamment, deux motifs invoqués pour le roulement de personnel non qualifié sont associés à de plus faibles taux de roulement de personnel non qualifié : « manque de compétences en leadership » et « problèmes de confidentialité », ce qui nous laisse perplexes. Les motifs mentionnés pour justifier le roulement de superviseuses non qualifiées ont principalement trait à des compétences en leadership : « non-respect des politiques », « manque de compétences en leadership pédagogique ou en planification de programmes », et « manque de compétences en leadership ». Les problèmes de confidentialité augmentaient le roulement (contrairement à ce qui a été observé pour les éducatrices et aides-éducatrices), et il sera difficile d'atténuer ce problème. Autre fait étonnant, l'insubordination est associée à de plus faibles taux de roulement, peut-être parce que le milieu de travail s'est amélioré après le congédiement de ces travailleuses.

On constate que la présélection n'a pas d'effet positif ni négatif sur le recrutement et la rétention. Le seul effet significatif de la présélection sur le recrutement et la rétention est que les employeurs qui obtiennent une copie du diplôme éprouvent plus de difficulté à recruter les éducatrices et aides-éducatrices, ce qui indique peut-être des critères de recrutement plus élevés chez ces employeurs.

Si nous voulons aider les employeurs qui éprouvent plus de problèmes de recrutement et de rétention, nous devrions prêter attention aux possibilités de formation intéressantes mentionnées par ces employeurs, dont voici la plus importante relativement au recrutement et à la rétention : « la façon de recruter et d'attirer du personnel qualifié ». Les employeurs qui ont démontré une préférence pour cette possibilité de formation éprouvaient de plus grands problèmes de recrutement en général, et de plus grands problèmes à recruter les éducatrices. Par ailleurs, ces employeurs connaissaient des taux de roulement plus élevés pour les éducatrices et aides-éducatrices qualifiées.

La plus importante possibilité de formation recherchée relativement au recrutement, et qui était associée à de plus grandes difficultés à recruter des superviseuses, concernait « la façon de préparer les membres du personnel à un rôle futur au sein de l'organisation ». Les deux autres plus importantes possibilités de formation étaient associées à de plus grandes difficultés à recruter des éducatrices : « l'évaluation des emplois et la planification de la rémunération » et « la compréhension des rôles et responsabilités de l'employeur en ce qui a trait aux ressources humaines ». Les possibilités de formation les moins importantes relativement au recrutement concernaient « la formation du personnel », « les compétences en leadership, mentorat et accompagnement », et « les normes du travail et les lois sur les droits de la personne », trois possibilités qui ont été mentionnées par les employeurs connaissant moins de problèmes de recrutement. Pour les mêmes raisons, la possibilité de formation la moins importante pour le roulement de personnel qualifié concernait « les compétences des ressources humaines en communication écrite et verbale ». Après la formation sur « la façon de recruter et d'attirer du personnel compétent », on retrouve la formation sur « la façon de sélectionner et d'embaucher du personnel compétent », ce qui a une incidence sur le roulement de superviseuses non qualifiées et devrait être la plus importante possibilité de formation relativement au recrutement de personnel non qualifié.

**Tableau A3.3**

Modèle de base	Roulement de personnel qualifié		Roulement de personnel non qualifié		Recrutement			
	Superv.	Educ./ A.-éduc.	Superv.	Educ./ A.-éduc.	Toutes	Éduc.	A.-éduc.	Superv.
<b>Coordonnée à l'origine</b>	0,08**	0,34***	0,01	0,11***	-0,27***	-0,50***	-1,35***	-1,78***
<b>Terre-Neuve-et-Labrador</b>	0,56***	0,04	0,10	-0,03***	0,35	0,40	0,28	1,35***
<b>Île-du-Prince-Édouard</b>	0,28**	0,84***	-0,02	0,69***	0,92**	0,35	0,32	-6,40***
<b>Nouvelle-Écosse</b>	-0,04**	0,02	-0,02	-0,00***	0,34	0,43**	0,14	-6,49
<b>Nouveau-Brunswick</b>	-0,09	0,07	-0,02	0,00	-0,43	-0,15**	-0,35	-6,51
<b>Québec</b>	-0,02	-0,12	-0,00	0,00	0,03	0,08	-0,36	0,30
<b>Manitoba</b>	0,02	0,10	-0,01	0,07*	0,38**	0,48***	0,99***	0,63**
<b>Saskatchewan</b>	0,04	0,26*	0,00	0,01	0,16	0,03	0,37	-6,33**
<b>Alberta</b>	0,12***	0,18***	0,02	0,04	0,46***	0,42***	0,75***	0,79***
<b>Colombie-Britannique</b>	0,14***	0,05	0,02	0,02	0,53***	0,20	0,74***	0,48**
<b>Territoire du Yukon</b>	0,87*	-0,16	-0,03	-0,06	0,14	0,37	-6,56***	-6,39**
<b>Territoires du Nord-Ouest</b>	-0,10*	0,34	-0,03	-0,02	0,58	-0,04	0,92	-6,22
<b>Nunavut</b>	0,05	-0,17	0,36***	0,58***	0,09	0,34	1,33**	1,27*
<b>Nombre d'installations</b>	-0,00	0,00	0,00	-0,00***	-0,00	-0,00	-0,00**	0,00
<b>Places, 0-2 ans</b>	0,00	-0,00	0,00	-0,00	0,01***	0,01***	0,00***	0,00
<b>Places, 3-5 ans</b>	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00	-0,00***	-0,00***	-0,00***	-0,00
<b>Places, 6-12 ans</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00**	0,00	0,00	0,00**
<b>Services de garde SBL</b>	0,02	-0,09	0,01	-0,09	0,10	0,13	-0,01	-0,21**

**Tableau A3.4**

Modèle, roulement de personnel qualifié	Roulement de personnel qualifié	
	Superveuses	Educ./ A.-éduc.
<b>Coordonnée à l'origine</b>	0,05	0,27***
<b>Terre-Neuve-et-Labrador</b>	0,57***	-0,01***
<b>Île-du-Prince-Édouard</b>	0,26**	0,82***
<b>Nouvelle-Écosse</b>	-0,03**	-0,01***
<b>Nouveau-Brunswick</b>	-0,12	0,03
<b>Québec</b>	-0,00	-0,07
<b>Manitoba</b>	0,00	0,07
<b>Saskatchewan</b>	0,03	0,25*
<b>Alberta</b>	0,11**	0,14**
<b>Colombie-Britannique</b>	0,14***	0,03
<b>Territoire du Yukon</b>	1,00**	-0,01
<b>Territoires du Nord-Ouest</b>	-0,13**	0,30
<b>Nunavut</b>	0,02	-0,23
<b>Nombre d'installations</b>	-0,00	0,00
<b>Places, 0-2 ans</b>	0,00	-0,00
<b>Places, 3-5 ans</b>	-0,00	-0,00
<b>Places, 6-12 ans</b>	0,00	0,00
<b>Services de garde SBL</b>	0,02	-0,10
<b>Questions relatives au roulement de personnel qualifié</b>		
<b>Désir d'obtenir un meilleur salaire</b>	0,40***	0,36***
<b>Désir d'obtenir de meilleurs avantages sociaux</b>	0,58***	0,07
<b>Désir d'alléger l'horaire de travail</b>	-0,40***	-0,06
<b>Le travail ne répondait pas à leurs attentes</b>		
<b>Problèmes de santé</b>	0,18**	0,04
<b>Changement d'emploi — ne travaillent plus dans les SÉGE</b>	0,40***	0,11**
<b>Ont migré vers le secteur de l'éducation</b>	0,07	0,12*
<b>Manque de soutien ou de ressources pour effectuer le travail</b>	0,85***	0,35***
<b>Congé de maternité ou congé parental</b>	0,17***	0,00
<b>Soins à prodiguer à des membres de leur famille</b>	-0,15***	0,45***
<b>Âge de la retraite</b>	0,21***	0,05

**Tableau A3.5**

Modèle, présélection	Roulement de personnel qualifié		Roulement de personnel non qualifié		Recrutement			
	Superv.	Educ./A.-éduc.	Superv.	Educ./A.-éduc.	Toutes	Éduc.	A.-éduc.	Superv.
<b>Coordonnée à l'origine</b>	0,12	0,28**	0,03	0,13**	-0,44***	-0,76***	-1,58***	-1,97***
<b>Terre-Neuve-et-Labrador</b>	0,58***	0,09	0,09	-0,00**	0,41	0,37	0,34	1,31***
<b>Île-du-Prince-Édouard</b>	0,27**	0,80***	-0,03	0,70***	0,92**	0,35	0,45	-6,64***
<b>Nouvelle-Écosse</b>	-0,02**	0,01	-0,02	-0,00***	0,36*	0,47**	0,15	-6,72
<b>Nouveau-Brunswick</b>	-0,08	0,08	-0,02	0,01	-0,37*	-0,11**	-0,26	-6,65
<b>Québec</b>	-0,03	-0,14	-0,00	-0,00	0,08	0,15	-0,37	0,34
<b>Manitoba</b>	0,04	0,09	-0,02	0,08*	0,38**	0,48***	1,07***	0,58**
<b>Saskatchewan</b>	0,05	0,26*	0,00	0,02	0,20	0,02	0,40	-6,49**
<b>Alberta</b>	0,12**	0,18***	0,01	0,04	0,51***	0,47***	0,88***	0,77***
<b>Colombie-Britannique</b>	0,15***	0,06	0,01	0,03	0,56***	0,21	0,82***	0,46**
<b>Territoire du Yukon</b>	0,88*	-0,19	-0,03	-0,06	0,14	0,35	-6,64***	-6,55**
<b>Territoires du Nord-Ouest</b>	-0,07*	0,29	-0,02	-0,04	0,66	0,05	1,09	-6,22
<b>Nunavut</b>	0,03	-0,22	0,35***	0,58***	0,17	0,46	1,51**	1,34*
<b>Nombre d'installations</b>	-0,00	0,00	0,00	-0,00***	-0,00	-0,00	-0,00**	0,00
<b>Places, 0-2 ans</b>	0,00	0,00	0,00	-0,00	0,01***	0,01***	0,00***	0,00
<b>Places, 3-5 ans</b>	-0,00	-0,00	-0,00	0,00	-0,00***	-0,00***	-0,00***	-0,00
<b>Places, 6-12 ans</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00**	0,00	0,00	0,00**
<b>Services de garde SBL</b>	0,01	-0,11	0,01	-0,10	0,12	0,13	-0,02	-0,26**
<b>Questions relatives à la présélection</b>								
<b>Examen des demandes d'emploi et CV</b>	-0,12	-0,10**	-0,02	-0,01***	-0,03	-0,27	-0,08	0,40
<b>Vérification du casier judiciaire</b>	0,04	0,03	0,00	0,06	-0,23	-0,10	-0,22	-0,25
<b>Entrevues</b>	0,10	0,20*	0,01	-0,02	0,02	0,27	0,06	0,03
<b>Test de lecture, écriture et mathématiques élémentaires</b>	0,04	-0,10*	-0,01	0,06	0,30	0,20	0,31	0,22
<b>Test de compétences en résolution de problèmes</b>	-0,00	-0,07	0,00	-0,01	-0,02	0,02	-0,17	0,14
<b>Vérification des références</b>	0,00	0,13	-0,00	0,01	0,31**	0,20	0,17	0,04
<b>Test d'attitude</b>	-0,00	0,01	0,02	-0,02	0,03	-0,07	-0,17	-0,24
<b>Test d'aptitude</b>	-0,10	-0,09	-0,03	0,05	-0,17	-0,19	0,16	-0,27
<b>Obtenir une copie du diplôme</b>	-0,03	-0,13	-0,02	-0,05	0,09	0,14	0,44***	-0,02
<b>Obtenir une copie du document de certification provinciale</b>	-0,03	-0,10**	0,00	-0,02*	0,00	0,05	-0,06***	0,13
<b>Test de rendement ou test pratique</b>	-0,03	-0,00*	0,00	-0,00	0,00	0,05	-0,07	-0,11

**Tableau A3.6**

Modèle, possibilités de formation	Roulement de personnel qualifié		Roulement de personnel non qualifié		Recrutement			
	Superv.	Educ./ A.-éduc.	Superv.	Educ./ A.-éduc.	Toutes	Éduc.	A.-éduc.	Superv.
<b>Coordonnée à l'origine</b>	0,05	0,27***	0,00	0,07**	-0,88***	-0,98***	-1,66***	-2,05***
<b>Terre-Neuve-et-Labrador</b>	0,57***	-0,01***	0,10	-0,05**	0,05	0,17	0,14	1,42***
<b>Île-du-Prince-Édouard</b>	0,26**	0,82***	-0,03	0,68***	0,86**	0,24	0,27	-6,78***
<b>Nouvelle-Écosse</b>	-0,03**	-0,01***	-0,02	-0,02***	0,23	0,36*	0,08	-7,07
<b>Nouveau-Brunswick</b>	-0,12	0,03	-0,03	-0,01	-0,62	-0,28*	-0,42	-7,07
<b>Québec</b>	-0,00	-0,07	-0,00	0,01	0,19	0,21	-0,20	0,32
<b>Manitoba</b>	0,00	0,07	-0,02	0,06	0,23	0,36**	0,98***	0,69**
<b>Saskatchewan</b>	0,03	0,25*	0,01	0,00	0,01	-0,07**	0,29	-6,87**
<b>Alberta</b>	0,11**	0,14**	0,01	0,03	0,38***	0,35***	0,73***	0,81***
<b>Colombie-Britannique</b>	0,14***	0,03	0,02	0,02	0,50***	0,17	0,74***	0,58**
<b>Territoire du Yukon</b>	1,00**	-0,01	0,03	-0,04	0,38	0,62	-6,13***	-6,67**
<b>Territoires du Nord-Ouest</b>	-0,13**	0,30	-0,04	-0,05	0,27	-0,32	0,84	-6,61
<b>Nunavut</b>	0,02	-0,23	0,35***	0,53***	-0,21	0,06	1,18*	1,21*
<b>Nombre d'installations</b>	-0,00	0,00	0,00	-0,00***	-0,00	-0,00	-0,00*	0,00
<b>Places, 0-2 ans</b>	0,00	-0,00	0,00	-0,00	0,01***	0,01***	0,00***	0,00
<b>Places, 3-5 ans</b>	-0,00	-0,00	-0,00	0,00	-0,00***	-0,00***	0,00	-0,00
<b>Places, 6-12 ans</b>	0,00	0,00	0,00	-0,00	0,00**	0,00	0,00	0,00
<b>Services de garde SBL</b>	0,02	-0,10	0,01	-0,09	0,05	0,09	-0,03	-0,19
<b>Questions relatives aux possibilités de formation</b>								
<b>Élaboration de politiques RH</b>	0,00	0,02	-0,00	0,02	0,10	0,05	-0,01	0,16
<b>Création de descriptions d'emploi</b>	-0,00	-0,06	0,00	-0,02	-0,00	-0,01	-0,07	-0,32
<b>Façon de préparer les membres du personnel à un rôle futur au sein de l'organisation</b>	0,05	0,05	-0,00	0,03	0,11	0,16	0,27*	0,42**
<b>Façon de recruter et d'attirer du personnel compétent</b>	0,04	0,18**	-0,01	0,03	0,70***	0,47***	0,25	0,15
<b>Façon de sélectionner et d'embaucher du personnel compétent</b>	0,07	-0,05**	0,05***	0,02	-0,04***	-0,04***	-0,02	0,18
<b>Orientation du personnel</b>	0,00	0,07	0,02	0,04	-0,00	0,16	-0,10	-0,24
<b>Formation du personnel</b>	0,01	0,03	0,01	-0,02	-0,13	-0,15	0,04	0,08
<b>Façon d'évaluer le rendement du personnel</b>	-0,00	-0,02	-0,01	-0,02	-0,16	-0,17	-0,27	-0,06
<b>Compétences en leadership, mentorat et accompagnement (coaching)</b>	0,00	0,02	0,00	-0,00	0,08	0,13	-0,32	-0,33

<b>Compétences pour constituer une équipe</b>	-0,02	-0,08	-0,00	0,00	-0,07	-0,10	0,17	-0,02
<b>Compétences en gestion de conflit</b>	-0,03	0,05	0,00	-0,02	0,19	0,11	0,16	-0,02
<b>Évaluation des emplois et planification de la rémunération</b>	0,04	0,07	-0,01	-0,00	0,21	0,17	0,41**	0,16
<b>Normes du travail et lois sur les droits de la personne</b>	-0,01	-0,01	-0,00	-0,00	-0,31	-0,21	-0,35**	0,04
<b>Compréhension des rôles et responsabilités de l'employeur en ce qui a trait aux RH</b>	0,02	-0,03	-0,01	-0,00	0,20	0,16	0,41**	-0,08
<b>Compétences des RH en communication écrite et verbale</b>	-0,11	-0,13	-0,02	0,01	-0,07	-0,10	-0,17**	-0,12
<b>Utilisation des systèmes de suivi des données relatives aux RH</b>	0,00	0,00	0,01	0,00	0,15	0,13	0,00	0,29

## ANNEXE IV : INITIATIVES GOUVERNEMENTALES POUR LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION

### À l'échelle canadienne

#### Reconnaissance

Prix Excellence dans la garde à l'enfance, de la Fédération canadienne des services de garde à l'enfance

Prix du Premier ministre pour l'excellence en éducation de la petite enfance

#### Avantages financiers non gouvernementaux et non salariaux

Régime de retraite multisecteur, créé par le SCFP et l'UIES

### Terre-Neuve-et-Labrador

#### Financement gouvernemental

Programme d'exonération du remboursement des prêts étudiants

- 5 000 \$ si la personne travaille 2 ans à temps plein ou plus longtemps à temps partiel

Supplément de salaire pour les cours suivis

Subventions au démarrage

Bourse pour un atelier d'été

- 1 200 \$ pour se perfectionner grâce à l'enseignement à distance

Bourse

- 5 000 \$ contre 2 années de service

#### Éducation

Formation à distance en ÉPE

Ateliers en ligne

Meilleures possibilités de perfectionnement professionnel

Cours de 2 jours pour la main-d'œuvre d'été

- Certification valide jusqu'à la fête du Travail

Financement pour le Collège de l'Atlantique Nord

Financement pour les nouvelles étudiantes, afin qu'elles puissent atteindre un plus haut niveau de qualification

#### Reconnaissance

Faire mieux connaître la profession grâce aux associations de professionnelles en ÉPE

Semaine de l'ÉPE

#### Initiatives de recrutement et de rétention

La province a lancé une stratégie à plusieurs volets pour soutenir les éducatrices qualifiées et promouvoir le recrutement et la rétention. Les initiatives comprennent ces mesures :

- supplément pour les cours suivis;

- amélioration du revenu;
- bourses pour les élèves en ÉPE;
- stratégie Child Care Workforce Industrial Adjustment;
- financement pour le Collège de l'Atlantique Nord;
- financement pour les nouvelles étudiantes, afin qu'elles puissent atteindre un plus haut niveau de qualification.

Stratégies de promotion et de recrutement pilotées par le gouvernement

- Un financement de la province de Terre-Neuve-et-Labrador a permis de créer de la documentation pour les élèves du secondaire (DVD et brochures).

## Île-du-Prince-Édouard

### Financement gouvernemental

Financement accordé directement aux garderies :

- subvention de consolidation aux garderies réglementées offrant des services de garde toute la journée;
- subvention forfaitaire aux jardins d'enfants réglementés, aux services de garde en milieu familial et aux services de garde en milieu scolaire;
- « subvention-poupon » aux garderies réglementées qui offrent des places aux poupons;
- subvention pour les besoins particuliers aux garderies réglementées qui reçoivent les enfants ayant des besoins particuliers.

Financement en vue d'offrir aux éducatrices et aux directrices des ateliers et de la formation pour leur perfectionnement professionnel.

Pour les directrices : une nouvelle subvention visant à améliorer la qualité financera spécifiquement la formation des directrices.

Une subvention d'un maximum de 2 000 \$ est offerte à chaque intervenante qui n'a pas complété tous les cours nécessaires pour répondre aux exigences de la certification (500 \$ par cours, pour un maximum de quatre cours).

### Éducation

Transfert des services de garde au système d'éducation

Guide au sujet des services de garde, à l'attention des parents

Financement pour offrir aux éducatrices et directrices des ateliers et d'autres activités de formation pour leur permettre de se perfectionner professionnellement.

Pour les directrices : la nouvelle subvention d'amélioration de la qualité permettra d'offrir spécifiquement un financement pour la formation des directrices.

Une subvention d'un maximum de 2 000 \$ est maintenant offerte à chaque intervenante qui n'a pas complété tous les cours nécessaires pour répondre aux exigences de la certification (500 \$ par cours, jusqu'à un maximum de quatre cours).

### Évaluation des équivalences

Services d'évaluation et de reconnaissance des acquis (ÉRA) :

- séances d'information sur l'ÉRA et création d'un portfolio;
- ateliers et programmes pour la création d'un portfolio;
- formation de praticien en ÉRA et certification, par Workplace Learning PEI.

## Initiatives de recrutement et de rétention

Stratégies de promotion et de recrutement pilotées par le gouvernement

### Autre

Mise sur pied de conseils d'employeurs : Early Learning Operators of PEI (ELOPEI).

Les membres d'ELOPEI ont embauché ensemble un spécialiste en GRH qui a le mandat d'élaborer à leur intention des outils pour participer au processus de négociation collective.

## Nouvelle-Écosse

### Financement gouvernemental

*Pour soutenir les garderies réglementées :*

Programme de subventions pour les services de garde

- Une subvention pour aider à défrayer le coût des services de garde, qui est octroyée aux garderies pour les familles admissibles à cette subvention.

Prêt pour l'expansion et le remplacement des installations de garde

- Aide financière pour accroître la capacité d'accueil des garderies (nouvelles ou existantes), liée à un appel de propositions.

Subvention de fonctionnement pour les services de garde

- Offerte aux garderies réglementées, commerciales et sans but lucratif, qui offrent des services de garde toute la journée ou une partie de la journée. Le montant de la subvention dépend du permis de la garderie (pour toute la journée ou une partie de la journée).
- Les garderies réglementées qui fonctionnent toute la journée recevront 8 \$ par jour par place occupée par un poupon; 3 \$ par jour par place occupée par un trottineur ou un enfant d'âge préscolaire; et 2 \$ par jour par place occupée par un enfant d'âge scolaire.
- Les garderies réglementées qui fonctionnent une partie de la journée recevront 2 \$ par jour par place occupée par un poupon, un trottineur, ou un enfant d'âge préscolaire ou scolaire.

Subvention pour des améliorations énergétiques

- Un financement ponctuel permettra au service de garde de fonctionner plus efficacement sur le plan énergétique.

Subvention pour l'aire de jeu extérieure

- Subvention unique pour aider à créer des aires de jeu naturelles, sécuritaires et stimulantes.

Subvention pour améliorer le programme

- Subvention unique pour rendre les programmes plus sécuritaires et stimulants.

Prêt pour la réparation et la rénovation

- Aide accordée aux garderies réglementées commerciales et sans but lucratif, liée à un appel de propositions.

Subvention de consolidation

- La subvention de consolidation pour les services de garde offre du financement aux garderies à temps plein pour soutenir les salaires, les avantages sociaux et la formation du personnel. Au moins 80 % de la subvention de consolidation doit être attribué aux salaires, tandis que 20 % peut servir à couvrir les avantages sociaux et le perfectionnement professionnel des éducatrices.

Subvention pour soutenir les services de garde

- Financement pour les services de garde qui offrent un environnement d'apprentissage inclusif pour soutenir tous les enfants.

## Éducation

*Pour soutenir le perfectionnement en ÉPE :*

Formation accessible

- Le programme d'études en ÉPE et le programme d'études « Child & Youth Study » sont accessibles en ligne pour toute la province, grâce à l'enseignement à distance.

Programme d'éducation permanente pour le personnel des services de garde

- Le programme offre un soutien financier au personnel des services de garde qui poursuit sa formation. Le programme aidera également les personnes intéressées à obtenir à temps partiel leur diplôme en ÉPE tout en travaillant dans les services de garde réglementés.
- Le programme remboursera les cours d'éducation permanente au personnel admissible qui travaille dans les garderies réglementées ou les bureaux coordonnateurs de garde en milieu familial.
- Les personnes admissibles peuvent se qualifier pour obtenir des remboursements totalisant :
  - jusqu'à 1 000 \$ par année pour un travail à temps partiel (70-120 heures par mois);
  - jusqu'à 5 000 \$ par année pour un travail à temps plein (plus de 120 heures par mois).
- Lorsqu'un membre du personnel doit assister à des cours durant ses heures normales de travail rémunéré, la garderie ou le bureau coordonnateur où travaille alors ce membre continuera à le payer et pourra recevoir un financement selon le taux horaire prédéterminé pour les heures où il lui a fallu trouver un suppléant à ce membre du personnel.
- Une indemnité de déplacement d'un montant fixe de 250 \$ par cours est également offerte si, pour suivre ce cours, le membre du personnel admissible doit franchir plus de 100 km et que ce cours ne peut être offert plus près de chez lui.
- Les membres du personnel qui profitent de ce remboursement devront s'engager à travailler en Nouvelle-Écosse pour une garderie réglementée ou un bureau coordonnateur de garde en milieu familial, pendant 750 ou 1 500 heures, selon le montant remboursé et le moment où s'effectue le remboursement.

Programme d'aide pour l'ÉPE

- En guise d'incitatif, ce programme offre une réduction de leur dette aux diplômées en ÉPE admissibles qui ont obtenu leur diplôme en ÉPE dans un programme de formation en ÉPE approuvé et qui ont reçu un prêt étudiant par l'intermédiaire du Nova Scotia Student Assistance Program pendant leurs années d'études dans ce programme de formation.
- Pour chaque année où la personne a suivi le programme de formation postsecondaire approuvé et reçu un prêt étudiant, elle sera admissible à un remboursement pouvant atteindre 5 000 \$ par année, pour un maximum de quatre ans.
- Les participantes au programme recevront leur remboursement lorsqu'elles auront travaillé 1 500 heures dans une garderie réglementée ou un bureau coordonnateur de garde en milieu familial, et cela durant une période de 12 mois.

## Initiative de formation en ÉPE

Financement annuel accordé aux établissements de formation en ÉPE et aux programmes de formation connexes, pour qu'ils offrent une formation additionnelle et des services de soutien au secteur du développement de la petite enfance.

## Évaluation des équivalences

Pour faciliter la rétention des travailleuses du secteur en reconnaissant leur expérience de travail et leur formation partielle en ÉPE.

Évaluation et reconnaissance des acquis (ÉRA)

- Séances d'information sur l'ÉRA, animées par des représentants d'institutions de formation reconnues
- Ateliers et programmes pour la création de portfolios
- Le processus d'évaluation et de reconnaissance est mis en œuvre par les institutions de formation

*Pour soutenir le recrutement et la rétention*

Une stratégie d'élaboration d'un plan pour la prise de mesures visant à consolider et améliorer la main-d'œuvre des services de garde, afin d'offrir en Nouvelle-Écosse des services de garde réglementés de qualité.

- Élaborer et mettre en œuvre des stratégies pour encourager les gens à se joindre à la main-d'œuvre des services de garde.
- Élaborer et mettre en œuvre des stratégies pour garder le personnel actuel des services de garde.

Les domaines clés de la stratégie comprennent :

- Promouvoir les services de garde comme carrière de choix
- Développement organisationnel
- Développement du leadership
- Développement des compétences et capacités de la main-d'œuvre
- Examiner les responsabilités spécifiques au financement visant à améliorer les salaires et avantages sociaux
- Ressources pour la main-d'œuvre

**Autre**

Child Care Connections Nova Scotia a élaboré un modèle de mentorat spécifique qui reconnaît les différents besoins des étudiantes, des nouvelles diplômées et du personnel expérimenté.

**Nouveau-Brunswick**

**Financement gouvernemental**

Programme d'assistance au service de garderie

- Ce programme offre une aide financière pour que puissent fréquenter les services de garde les enfants dont les parents travaillent, sont aux études ou subissent un traitement médical. Les fonds sont versés directement au fournisseur de services de garde. Le parent paie la différence entre le coût réel des services de garde et le montant de la subvention approuvé.

Service alternatif de garde d'enfants

- Les parents qui n'ont pas accès à des garderies agréées peuvent être admissibles au Service alternatif de garde d'enfants.

Fonds en fiducie pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants (AGJE)

- En juin 2007, un Fonds en fiducie pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants, doté de 13,7 M\$, a été établi pour financer la formation du personnel des services de garde, élaborer et mettre en œuvre un nouveau programme pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants, et offrir des incitatifs financiers en vue de créer de nouvelles places en garderie dans la province.
- Le Comité d'examen des projets d'AGJE verse les fonds en fiducie aux responsables de services d'apprentissage et de garderie, aux établissements d'enseignement postsecondaire agréés et aux organismes de formation pour des projets approuvés.
- Le Fonds en fiducie offre un financement d'incitation unique pour la création de places en région rurale, de places pour les nourrissons, et de places en dehors des heures normales ou pendant une saison particulière :
  - Un financement de 2 500 \$ par place est offert aux garderies agréées et aux foyers-garderies de type com-

munautaire agréés pour la création de nouvelles places à l'intention des nourrissons. Dans les garderies agréées, au moins trois nouvelles places doivent être créées.

- Un financement de 5 000 \$ par installation est offert aux garderies agréées pour la création de nouvelles places en garderie dans les régions rurales du Nouveau-Brunswick. Au moins cinq nouvelles places doivent être créées.
- Un financement de 3 000 \$ par installation est offert aux foyers-garderies de type communautaire agréés pour la création de nouvelles places en garderie dans les régions rurales du Nouveau-Brunswick. Au moins trois nouvelles places doivent être créées.
- Un financement de 7 500 \$ par installation est offert aux garderies agréées pour la création de nouvelles places en dehors des heures normales afin de venir en aide aux parents qui font du travail par quarts (après 19 h 30 ou la fin de semaine). Au moins huit nouvelles places doivent être créées.
- Un financement de 5 000 \$ par installation est offert aux foyers-garderies de type communautaire agréés pour la création de nouvelles places en dehors des heures normales afin de venir en aide aux parents qui font du travail par quarts (après 19 h 30 ou la fin de semaine). Au moins trois nouvelles places doivent être créées.
- Un financement de 5 000 \$ par installation est offert aux garderies agréées pour la création de places en garderie pendant une saison particulière. Au moins cinq nouvelles places doivent être créées.
- Un financement de 3 000 \$ par installation est offert aux foyers-garderies de type communautaire agréés pour la création de places en garderie pendant une saison particulière. Au moins trois nouvelles places doivent être créées.

« Être prêt pour la réussite », le Plan d'action de la stratégie pour la petite enfance, a été publié en 2008. Les engagements suivants ont été pris pour la première année de cette stratégie décennale :

- l'augmentation des subventions accordées aux parents à faible revenu pour les services de garde;
- un financement accru pour appuyer le recrutement et le maintien du personnel spécialisé qui fournit des services aux enfants d'âge préscolaire atteints de troubles autistiques;
- un financement accru pour les services intégrés de garderie et les services d'intervention précoce à l'intention des enfants d'âge préscolaire à risque;
- une aide améliorée pour les services de garderie pour les familles qui font la transition de l'aide sociale à un emploi rémunéré ou au marché du travail;
- le recrutement de huit nouveaux spécialistes de l'apprentissage de la petite enfance en milieu communautaire afin de fournir une orientation et un soutien aux installations de garderie agréées, aux programmes préscolaires, aux centres de ressources familiales et aux parents ayant de jeunes enfants;
- un nouveau financement pour les centres de ressources familiales qui offrent des services aux enfants à risque et à leur famille afin d'élargir les services d'extension et d'offrir davantage de programmes et de services aux parents;
- un financement accru pour les enfants ayant des besoins spéciaux qui doivent être accompagnés d'un travailleur de soutien pour fréquenter une installation de garderie;
- une augmentation des salaires du personnel des installations de garderie agréées afin de compléter les améliorations salariales précédentes;
- la mise en œuvre d'un modèle cartographique communautaire pour le développement de la petite enfance afin de fournir au gouvernement et aux collectivités de l'information qui leur permettra de déterminer les besoins et les lacunes en matière de services, et d'évaluer l'efficacité des programmes et services;
- la poursuite de l'actuelle campagne de sensibilisation du public sur les avantages des services d'apprentissage et de garde de qualité pour les enfants d'âge préscolaire.

À compter de septembre 2009, le programme d'études « Early Learning and Child Care Curriculum » élaboré en anglais par l'Université du Nouveau-Brunswick, et le « Curriculum éducatif » élaboré en français par l'Université de Moncton, seront mis en application dans toutes les garderies du Nouveau-Brunswick qui sont assujetties à la réglementation.

Un matériel promotionnel sur les services de garde de qualité au Nouveau-Brunswick est offert aux parents.

- Cette trousse compte trois brochures : Quality Child Care at a glance; La garde des enfants — Programme d'aide financière à l'intention des familles; et Savoir choisir son service de garde d'enfants de qualité au Nouveau-Brunswick — Guide pour les parents.

## Éducation

De 2003 à 2007, le personnel des garderies agréées avait la possibilité de participer gratuitement au projet de formation à distance.

Depuis 2007, un financement est offert dans le cadre du Fonds en fiducie pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants, afin d'aider les personnes intéressées à profiter des activités de formation en ÉPE dispensées dans la province par des établissements d'enseignement reconnus. Pour être admissible au financement, la formation doit comporter des cours comptant pour le certificat d'un an en ÉPE. Les personnes intéressées doivent avoir terminé le programme d'un an en ÉPE et être actuellement à l'emploi d'une garderie agréée, ou elles doivent être à l'emploi d'une garderie agréée tout en suivant des cours pour terminer le programme d'un an en ÉPE.

La conférence annuelle « Entrelacer nos ressources » est une initiative menée conjointement par les associations de services de garde de l'Île-du-Prince-Édouard et du Nouveau-Brunswick qui offrent des activités de perfectionnement professionnel aux éducatrices et éducateurs à la petite enfance.

Dans le cadre du programme de mentorat « Les directrices aident les directrices », qui fait partie du projet « Ouvrir la porte à des services de qualité pour les soins et le développement de la petite enfance », les directrices d'organisations d'AGJE participent à diverses activités pour se soutenir mutuellement, notamment grâce au mentorat, afin de développer leurs compétences en leadership.

## Évaluation des équivalences

On a proposé un modèle de certification en ÉPE, qui a été élaboré dans le cadre du plan de perfectionnement professionnel de Soins et éducation à la petite enfance Nouveau-Brunswick (SEPENB). De plus, on a préparé un modèle à court terme qui a été recommandé pour évaluer les équivalences liées au modèle de certification en ÉPE, et on a révisé les programmes d'études postsecondaires en ÉPE, les programmes éducatifs et les approches pour dispenser ces programmes éducatifs. SEPENB attend d'autres directives et un appui de la part du gouvernement afin de procéder à la mise en œuvre de toutes les recommandations de chacun de ces rapports.

## Reconnaissance

Le programme Soutien financier à l'amélioration de la qualité (SFAQ) vise à accroître le salaire du personnel des garderies agréées de la province. Les employés qui possèdent une formation reconnue en ÉPE (ou l'équivalent) reçoivent un montant de 4,50 \$ de l'heure qui s'ajoute au salaire payé par leur employeur, tandis que les employés qui n'ont pas de formation reconnue en ÉPE reçoivent un montant de 2,75 \$ de l'heure qui s'ajoute au salaire payé par leur employeur. Tous les employeurs doivent offrir à leurs employés au moins le salaire horaire minimum fixé dans la province.

## Initiatives de recrutement et de rétention

Une Stratégie de recrutement et de rétention constitue l'une des six priorités stratégiques établies par Early Childhood Care and Education New Brunswick/Soins et éducation à la petite enfance Nouveau-Brunswick dans son plan stratégique 2007–2012.

Le soutien financier accordé aux personnes qui suivent une formation en ÉPE (comme celle offerte dans le cadre du projet de formation à distance et plus récemment la formation dispensée grâce au Fonds en fiducie pour l'apprentissage et la garde des jeunes enfants) a permis d'accroître le nombre de personnes qualifiées en ÉPE dans la province. La Stratégie décennale pour la petite enfance au Nouveau-Brunswick, « Être prêt pour la réussite », s'est engagée à continuer d'aider le secteur de l'apprentissage et de la garde des jeunes enfants à élaborer et mettre en œuvre une stratégie exhaustive pour la sensibilisation à la carrière, le recrutement et la rétention, pour le personnel des garderies réglementées de la province.

Le soutien aux salaires fourni dans le cadre du programme SFAQ a permis d'améliorer les taux de recrutement et de rétention.

## Québec

### Financement gouvernemental

Financement gouvernemental pour améliorer les salaires du personnel des services de garde et le revenu des responsables d'un service de garde en milieu familial, sur une période de quatre ans ayant débuté en 1999–2000.

- Cette mesure a constitué un facteur important pour inciter les étudiantes du cégep à s'inscrire dans les programmes d'études en ÉPE. À compter de septembre 1999, le nombre d'inscriptions a bondi. Cette hausse a coïncidé avec le programme de places à 5 \$ par jour dans les CPE (centres de la petite enfance).

Subventions salariales/échelles salariales

À l'automne 2006, une nouvelle mesure a également joué un rôle dans le recrutement et la rétention de personnel au sein du secteur : l'équité salariale. Jusqu'en 1999, le salaire horaire n'était que de 11,50 \$, alors qu'il était de 20 \$ en 2008.

Une autre mesure a contribué à la rétention des travailleuses des services de garde : un fonds de retraite. Toutefois, il ne s'agit pas d'un facteur de recrutement important pour les plus jeunes travailleuses.

Un soutien financier est offert pour aider le personnel inscrit à des cours d'ÉPE de niveau collégial, et pour offrir une compensation aux services de garde qui doivent embaucher du personnel suppléant pour permettre à leur personnel permanent de suivre des cours. Cette initiative a accru la proportion de personnes formées à l'échelle provinciale.

Des bourses sont offertes aux étudiantes à temps plein en ÉPE.

### Éducation

Dans le domaine de l'éducation de la petite enfance, le DEC (diplôme d'études collégiales) est la formation reconnue. Dans chacun des CPE, les deux tiers du personnel doivent être titulaires d'un DEC et l'autre tiers d'une AEC (attestation d'études collégiales), obtenue après une formation moins exigeante.

Au Québec, le Projet Brio a été conçu pour offrir aux gestionnaires des activités de perfectionnement professionnel; on dispense entre autres de l'information sur l'administration.

### Initiatives de recrutement et de rétention

Le gouvernement du Québec a entrepris des programmes de sensibilisation du public dans le but d'attirer plus d'étudiantes dans le domaine des services de garde; les résultats ont été positifs, le nombre d'inscriptions dans les programmes de formation en ÉPE s'étant accru.

En 2000, le Québec a lancé une campagne de recrutement pour promouvoir la profession d'éducatrice en petite enfance, intitulée *Besoin de toi!*. En 2004, les efforts promotionnels ont ciblé la main-d'œuvre des services de garde pour les enfants d'âge scolaire, sous le thème *Carrière pleine de vies!*. Des bourses sont offertes aux étudiantes à temps plein des programmes d'études en ÉPE.

## Autre

Mise sur pied de conseils d'employeurs : associations de CPE au Québec.

Les services de garde de jour ne se font pas concurrence : les salaires sont les mêmes, car on suit les normes strictes légiférées par le gouvernement du Québec. C'est le cas tant dans les CPE que dans les jardins d'enfants privés.

Lorsque les travailleuses sont syndiquées, elles reçoivent de meilleurs avantages sociaux que les travailleuses non syndiquées. Un pourcentage relativement élevé de la main-d'œuvre des services de garde est syndiqué, et les salaires ont augmenté pour toutes les travailleuses du secteur, qu'elles soient syndiquées ou non.

Les taux de roulement ont chuté en raison de la hausse des salaires du personnel des services de garde et des échelles de rémunération courantes.

Les conditions de travail du personnel de gestion sont les mêmes que les conditions que l'on retrouve dans d'autres secteurs. Les gestionnaires d'un CPE peuvent gagner autant que 90 000 \$ par année, et au minimum 55 000 \$ par année. Les salaires sont très concurrentiels avec ceux du secteur public. Un salaire semblable est souvent offert aux personnes titulaires d'un MBA.

Postes sans responsabilité de gestion, catégorie regroupant la plupart des éducatrices en services de garde (90 %) : ces travailleuses gagnent un salaire horaire de 21 \$, ce qui représente un salaire annuel de 40 000 à 45 000 \$ par année. Cette rémunération n'est pas offerte aux personnes qui ne sont pas titulaires d'un diplôme. On ne constate pas d'exode du personnel vers d'autres secteurs de l'économie.

## Ontario

### Financement gouvernemental

Subventions directes pour les services de garde

- Admissibilité accrue à l'aide financière

La Prestation ontarienne pour enfants

- Prestation pour les familles à faible revenu : en 2007, un paiement unique pouvant aller jusqu'à 250 \$ pour chaque enfant; d'ici 2011, ce montant pourra atteindre 1 100 \$ annuellement par enfant. Cette prestation est offerte via le système fiscal, et n'est pas spécifique aux services de garde.

Financement pour l'augmentation du nombre de places en services de garde

Financement pour offrir un meilleur accès à la formation

Financement pour établir le College for Early Childhood Educators, qui pratique l'autoréglementation

Subvention salariale pour les travailleuses en SÉGE

- Personnel à temps plein et à temps partiel
- Financement accru pour soutenir une hausse salariale d'environ 3 %

## Éducation

Le collège d'autoréglementation en ÉPE : College of Early Childhood Educators

Des subventions pour aider à assumer les frais de formation, et des subventions pour couvrir les frais afférents de déplacement et de subsistance.

Un meilleur accès à l'information sur les services de garde agréés est offert aux parents et aux familles.

La province de l'Ontario a développé deux programmes d'apprentissage en ÉPE à titre d'alternative aux programmes d'études menant à un diplôme.

Le Child Care Forum de la région de Durham maintient un réseau de superviseuses.

Équipes de mentorat des services de garde à l'enfance, un programme de mentorat novateur mis sur pied par le Early Childhood Community Development Centre et le gouvernement de l'Ontario, vise à améliorer la qualité des services de garde en jumelant dans leur propre collectivité des superviseuses novices à des superviseuses chevronnées.

L'Ontario Coalition for Better Child Care a produit une trousse de gestion des services de garde (Child Care Management Kit).

### Évaluation des équivalences

Les diplômes d'ÉPE acquis en d'autres provinces ou dans les territoires ne sont pas nécessairement transférables en Ontario. Avant la fondation du College of Early Childhood Educators, l'Association of Early Childhood Educators Ontario (AECEO) délivrait deux types de certificat d'équivalence :

Lettre d'équivalence

- La lettre d'équivalence, reconnue par le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse, est considérée un diplôme valide pour les éducatrices à l'enfance en Ontario. L'AECEO a également établi le statut « AECEO Accredited ECE Program », accordé aux programmes d'études en ÉPE qui ont été approuvés par le programme d'agrément de l'AECEO.

### Reconnaissance d'équivalence

Les établissements d'enseignement à l'extérieur de l'Ontario, qui sont financés par les fonds publics canadiens et qui offrent des programmes d'études menant à un diplôme en ÉPE, sont évalués à l'aide d'un ensemble de critères établis afin que puissent automatiquement être reconnues les diplômées de ces programmes d'études.

Les diplômées d'un établissement reconnu peuvent recevoir une équivalence automatique ou un certificat de reconnaissance d'équivalence.

### Reconnaissance

Journée de reconnaissance pour le travail effectué en services de garde

Le collège d'autoréglementation : College of Early Childhood Educators

### Autre

Les employeurs locaux élaborent des échelles salariales concurrentielles par rapport au marché.

Régime d'avantages sociaux de l'Ontario Coalition for Better Child Care.

L'Ontario Coalition for Better Child Care a collaboré avec plusieurs syndicats afin d'obtenir l'équité salariale pour la main-d'œuvre des SÉGE.

## Manitoba

### Financement gouvernemental

Subventions pour les services de garde

Subventions salariales/échelles salariales

- Rémunération accrue de 20 % sur cinq ans, y compris un nouveau régime de retraite.
- Mise en place d'un fonds de rajustement des salaires pour le personnel de première ligne dans les garderies, première étape vers l'établissement d'un salaire minimum.

#### Subvention pour les frais de scolarité en ÉJE

- Une subvention conditionnelle pour frais de scolarité en éducation des jeunes enfants (ÉJE), pouvant atteindre 4 000 \$, est offerte aux étudiantes à temps plein du programme de formation collégiale en ÉJE pour couvrir au moins une partie des frais de scolarité. Après l'obtention de leur diplôme, les étudiantes doivent travailler au moins deux ans dans le système manitobain des services de garde réglementés, ou rembourser leur subvention.
- Une subvention de 4 000 \$ est offerte aux personnes qui étudient en ÉPE à temps plein, au niveau collégial, pour obtenir la classification supérieure en ÉJE (niveau II).

#### Subvention pour remplacement de personnel

- La subvention pour remplacement de personnel est offerte afin de couvrir les frais encourus pour engager du personnel suppléant pour que les aides-éducatrices puissent suivre une formation collégiale en ÉJE en milieu de travail. Les étudiantes qui suivent normalement des cours deux jours par semaine et travaillent les trois autres jours peuvent continuer de recevoir leur plein salaire pendant leur formation.

#### Encouragement à la formation

- Subvention de formation : Une subvention annuelle de 350 \$ est accordée, aux fins de formation, à toutes les aides-éducatrices qui travaillent dans une garderie sans but lucratif ainsi qu'aux responsables de garde en milieu familial. La subvention sert à défrayer une partie du coût des cours en ÉJE suivis dans un établissement postsecondaire reconnu. Cette subvention sera également offerte aux éducateurs et éducatrices de niveau II (ÉJE II) qui désirent perfectionner leurs compétences.
- Financement pour permettre de suivre une formation axée sur les compétences de directeur ou directrice afin d'aider à créer de meilleurs milieux de travail.

#### Fonds de recrutement pour inciter les éducatrices qui ont quitté la profession à y retourner.

- Programme d'encouragement au recrutement : Une subvention d'encouragement au recrutement, pouvant atteindre 3 000 \$, est offerte aux ÉJE II ou III admissibles qui retournent travailler dans une garderie sans but lucratif après avoir quitté le système réglementé pendant au moins deux ans. La personne doit satisfaire à des exigences d'admissibilité et accepter de travailler dans le système manitobain des services de garde réglementés pendant au moins deux ans, ou rembourser la subvention. La priorité est accordée aux garderies qui éprouvent des difficultés à recruter des éducatrices qualifiées.

#### Fonds de bourses d'études

- Création d'un fonds de bourses d'études pour les élèves à partir du secondaire dans les régions où la pénurie de main-d'œuvre est la plus importante, y compris dans le Nord du Manitoba et dans les collectivités francophones.

### Éducation

#### Subvention pour les frais de scolarité en ÉJE

- (cf. ci-dessus)

#### Subvention pour remplacement de personnel

- (cf. ci-dessus)

#### Encouragement à la formation

- (cf. ci-dessus)

#### Programme d'apprentissage

- Élargissement des options de formation en mettant à l'essai un volet professionnel d'apprentissage pour les éducatrices et éducateurs des jeunes enfants.

#### Formation axée sur les compétences de directeur ou directrice

- Fonds pour la formation axée sur les compétences de directeur ou directrice afin d'aider à créer de meilleurs milieux de travail.
- Élargissement du modèle de formation en milieu de travail dans les collèges manitobains, y compris ajout de 25 places au Collège communautaire Assiniboine (Brandon) en janvier 2009, et formation en milieu de travail grâce aux technologies vidéo utilisées par le Collège Red River pour les collectivités à l'extérieur de Winnipeg.

## Évaluation des équivalences

Programme d'éducation des jeunes enfants (ÉJE)

Évaluation des équivalences

Le programme Éducateur/éducatrice des jeunes enfants : qualification des personnes formées à l'étranger (ECE : IEQ) répond aux besoins de classification des éducateurs et éducatrices des jeunes enfants détenant une formation postsecondaire acquise à l'étranger dans le domaine de l'éducation des jeunes enfants. Pour obtenir leur classification, les participants devront démontrer qu'ils ont les compétences d'éducateur/éducatrice des jeunes enfants de niveau II (ÉJE II), selon les normes de rendement du Programme de garde d'enfants du Manitoba. Ce programme reconnaît que les immigrants qui ont déjà suivi une formation officielle en éducation de la petite enfance ont droit à un processus de reconnaissance de leur qualification qui soit équitable et qui mène à des crédits.

Les participants ont obtenu un taux de réussite de 90 %. Le gouvernement du Manitoba, par l'intermédiaire de la Direction de la garde d'enfants, a par la suite consacré à ce projet une année-personne à mi-temps pour continuer d'offrir l'ÉRA aux candidats.

## Évaluation et reconnaissance des acquis

Le Programme d'évaluation axée sur les compétences/Évaluation des acquis répond aux besoins de classification des éducateurs/éducatrices des jeunes enfants qui ont acquis à l'étranger un diplôme d'études postsecondaires ou qui n'ont pas suivi un programme agréé par le Comité d'approbation du programme d'enseignement des soins à l'enfance. Pour obtenir la qualification d'ÉJE II, les candidats devront démontrer qu'ils ont les compétences exigées par les normes de rendement du Programme de garde d'enfants du Manitoba; ceux qui réussissent à obtenir cette classification ont le droit de s'inscrire à des programmes d'études pour acquérir la classification ÉJE III.

## Initiatives de recrutement et de rétention

Le gouvernement du Manitoba a entrepris des programmes d'éducation du public afin d'attirer plus d'étudiants dans le domaine des services de garde. Ces programmes ont permis d'accroître l'intérêt et les inscriptions aux cours d'éducation des jeunes enfants.

Stratégie de stabilité de la main-d'œuvre

- Augmentation des salaires
- Un salaire minimum
- Formation accrue
- Formation sur le lieu de travail
- Programmes élargis
  - Élargissement, en collaboration avec la collectivité, des programmes de formation des éducateurs et éducatrices des jeunes enfants, comme le projet novateur SISTARS qui aide les personnes à passer de l'aide sociale à un emploi d'éducateur des jeunes enfants.
- Subventions salariales
  - Par l'intermédiaire de Manitoba au travail, des subventions permettent d'employer plus de personnes qui perçoivent des prestations d'aide sociale.

- Campagne de sensibilisation du public
  - Pour promouvoir les avantages du travail dans les services de garde.
- Fonds de bourses d'études
  - Dans les régions où la pénurie de main-d'œuvre est la plus importante.
- Programme d'apprentissage
  - Mise à l'essai d'un volet professionnel d'apprentissage pour les travailleurs dans le domaine des services de garde.
- Formation axée sur les compétences de directeur ou directrice
  - Formation subventionnée, offerte en partenariat avec la Manitoba Child Care Association afin d'aider à créer de meilleurs milieux de travail.

Des campagnes de recrutement seront lancées, notamment :

- Incitatifs pour les étudiants autochtones
- Efforts pour recruter plus de nouveaux Manitobains
- Hausse de l'aide aux ÉJE actuels qui souhaitent obtenir une meilleure qualification
- Bourses d'études
- Efforts pour recruter plus d'hommes dans la profession
- Concentration accrue sur les exploitants d'une garderie familiale
- Mesures pour « récupérer » ceux qui ont quitté le métier
- Reconnaissant l'importance des garderies familiales, particulièrement dans les régions rurales et éloignées, le Manitoba explorera de nouvelles façons de rendre les garderies familiales plus attrayantes pour les exploitants, et les encouragera à rester dans la profession.

## Autre

Le Manitoba collaborera avec les comités des garderies pour développer et piloter de nouveaux modèles de gouvernance, et notamment des « carrefours » (hubs) qui favoriseront le partage des coûts administratifs et des compétences. Ces « carrefours » sont conçus pour accroître la capacité RH d'un groupe de garderies. En centralisant la gestion RH de plusieurs garderies, on peut être plus efficace dans les pratiques RH, tout en partageant les coûts.

La Manitoba Child Care Association a retenu les services d'une firme de GRH afin d'obtenir un soutien professionnel pour l'établissement d'une échelle salariale concurrentielle qui permettra au secteur des services de garde de faire plus efficacement concurrence aux autres secteurs offrant des emplois semblables ou comparables. La Manitoba Child Care Association a également fait élaborer une trousse de gestion des ressources humaines.

À Winnipeg, des directrices de garderie ont formé un groupe de soutien pour les directrices, lequel se réunit régulièrement et permet d'offrir de l'aide, de discuter des problèmes et d'échanger l'information. En d'autres circonstances, des directrices expérimentées agissent à titre de mentors auprès de directrices qui viennent d'être nommées pour un service de garde.

## Saskatchewan

### Financement gouvernemental

Pour les garderies :

- Subvention au titre des immobilisations pour de nouvelles places en garderie : 3 360 \$ par place (en 2009–2010) pour les nouvelles places en garderie.
- Subvention de démarrage : 615 \$ par place en garderie pour poupon, trottineur ou enfant d'âge préscolaire; 308 \$ par place en garderie pour enfant d'âge scolaire.
- Subvention pour les services de garde : Une subvention de fonctionnement pour les garderies, qui couvrira

approximativement 30 % des coûts de fonctionnement. On augmente périodiquement cette subvention pour favoriser le recrutement et la rétention de personnel, y compris pour hausser les salaires des éducatrices à la petite enfance travaillant dans les garderies.

- Subventions au titre de l'inclusion : Les subventions sont offertes pour aider à défrayer les coûts additionnels (notamment pour ce qui est de la dotation) qu'engendrent les services de garde pour les enfants ayant des besoins particuliers et pour ceux dont les besoins particuliers sont extrêmement grands.

Pour les services de garde en milieu familial :

- Subvention unique de démarrage
- Subvention unique contre les incendies et pour promouvoir la santé et la sécurité
- Subvention mensuelle pour l'alimentation
- Subvention annuelle pour l'équipement et le programme
- Subventions au titre de l'inclusion pour aider à s'occuper des enfants ayant des besoins particuliers

Pour les centres d'aide et les foyers d'accueil pour adolescents :

- Un financement supplémentaire pour aider à défrayer les coûts des services offerts aux parents âgés de moins de 22 ans qui fréquentent l'école.

Pour les garderies du Nord de la Saskatchewan :

- Un financement supplémentaire destiné aux transports, à l'équipement et à la formation pour les garderies du Nord de la Saskatchewan.

Subventions pour les coûts des services de garde

- Le ministère des Services sociaux offre des subventions aux parents à faible revenu qui travaillent ou qui fréquentent l'école, pour les aider à défrayer les coûts des services de garde réglementés.

Subventions pour la formation

- Subvention pour le remboursement des frais de scolarité : Subventions offertes aux garderies réglementées pour le remboursement des frais de scolarité payés pour des cours en ÉPE suivis avec succès par une personne à l'emploi de la garderie.
- Subvention pour l'aide à la formation : Pour la période 2008–2010, une subvention unique pour l'aide à la formation a été offerte aux garderies réglementées pour les aider à défrayer les coûts relatifs à la formation du personnel. Les fonds peuvent être utilisés pour les coûts supplémentaires afférents aux frais de scolarité, pour les coûts liés aux déplacements en milieu rural, pour les livres et le matériel, ainsi que pour le personnel suppléant. Une subvention semblable peut être établie à titre de subvention continue à compter de 2010–2011.

## Éducation

Des cours en ÉPE sont offerts en Saskatchewan par le Saskatchewan Institute of Applied Arts and Sciences (SIAS). Ils peuvent être suivis à l'un des trois campus du SIAS ou au moyen de l'enseignement à distance. Les collèges communautaires régionaux offrent quelques-uns de ces cours en utilisant une combinaison d'études personnelles et de temps en salle de cours.

## Évaluation et reconnaissance des acquis

L'évaluation et la reconnaissance des acquis est offerte pour les cours d'ÉPE par l'intermédiaire du Saskatchewan Institute of Applied Arts and Sciences.

## Initiatives de recrutement et de rétention

Subventions pour la formation: Les subventions sont offertes pour le remboursement des frais de scolarité et l'aide à la formation (cf. ci-dessus).

Exemptions : 1 Afin d'aider les garderies à satisfaire leurs besoins en matière de dotation, les garderies réglementées peuvent obtenir une exemption temporaire concernant les exigences de scolarité afin de pouvoir recruter du personnel qui répondra aux exigences après un délai déterminé.

Augmentations salariales : 1 Des hausses régulières sont accordées dans le cadre de la subvention pour les services de garde afin d'augmenter les salaires et de favoriser d'autres initiatives de recrutement et de rétention déterminées par la garderie réglementée.

### Autre

Une étude sectorielle provinciale a été achevée en janvier 2006.

Des systèmes d'information sur les services de garde subissent une importante mise à jour qui permettra de recueillir des données administratives et d'y avoir accès. Comme partie intégrante de ce travail, une base de données en ressources humaines est élaborée; elle permettra de faire un suivi des éducatrices et éducateurs à la petite enfance, et de cibler plus efficacement les futures initiatives de recrutement et de rétention.

## Alberta

### Financement gouvernemental

Programme de bourses d'études à l'intention des leaders du milieu des services de garde

- Programme de trois ans visant à compenser les coûts liés aux études pour les personnes qui aspirent à exercer un rôle de leadership dans le secteur. En plus de fonds pour les frais de scolarité et les manuels, une indemnité de déplacement pouvant atteindre 500 \$ est offerte aux personnes qui doivent franchir plus de 100 km pour se rendre à l'établissement d'enseignement. Les bourses d'études peuvent atteindre un montant maximal de 10 000 \$.

Incentif pour recruter le personnel

- Pour recruter des professionnelles qualifiées des services de garde qui ont quitté le domaine depuis au moins six mois et qui doivent s'engager à travailler pendant deux ans dans un service de garde réglementé ou pré-réglémenté. Les services de garde admissibles recevront jusqu'à 5 000 \$ sur une période de deux ans, montant qui sera remis à l'employée à la fin de chaque année. Une contribution de 12 % est également accordée aux services de garde afin de compenser les cotisations qui doivent être versées par les employeurs.

Des fonds pour le perfectionnement professionnel sont offerts dans le cadre d'un programme d'agrément pour les directrices et administratrices qui mettent à jour leurs compétences; ces fonds sont une contribution pour aider à couvrir les coûts de ce programme et des manuels.

On étudie présentement la possibilité de mettre sur pied un programme d'apprentissage en ÉPE.

Une bourse d'études de 2 500 \$ est offerte aux étudiantes qui ont réussi le cours d'orientation en garde d'enfants alors qu'elles fréquentaient l'école secondaire, et qui s'inscrivent à un programme d'études postsecondaires en ÉPE.

### Éducation

Bourse d'études Children's Services Child Care Bursary

Fonds pour le perfectionnement professionnel, offerts dans le cadre d'un programme d'agrément

Bourses d'études

### Autre

Les employeurs locaux élaborent des échelles salariales concurrentielles par rapport au marché.

À Edmonton, des directrices de garderie ont formé un groupe de soutien pour les directrices, lequel se réunit régulièrement et permet d'offrir de l'aide, de discuter des problèmes et d'échanger l'information. En d'autres circonstances, des directrices expérimentées agissent à titre de mentors auprès de directrices qui viennent d'être nommées pour un service de garde.

## Colombie-Britannique

### Financement gouvernemental

Prime pour le recrutement d'éducatrices et d'éducateurs à la petite enfance (projet pilote)

- Il s'agit d'un programme pour inciter à revenir dans le secteur les éducatrices et éducateurs qualifiés qui ne travaillent plus dans le domaine des services de garde depuis au moins deux ans. Un maximum de 100 postulantes et postulants travaillant à temps plein auront droit à une subvention de 2 500 \$ par année pendant deux ans. La somme leur sera versée directement après leur première et leur deuxième année à titre d'éducatrice ou d'éducateur dans un service de garde détenteur d'un permis. Le programme s'est déroulé de janvier 2008 à juin 2009.

Programme d'aide au remboursement des prêts étudiants pour les éducatrices et éducateurs à la petite enfance (projet pilote)

- En vertu de ce programme, les personnes récemment diplômées en ÉPE peuvent recevoir du gouvernement de la Colombie-Britannique une aide pouvant atteindre 2 500 \$ pour le remboursement de leur prêt étudiant contracté dans cette province.
- Dans le cas d'une éducatrice exerçant un poste régulier à temps plein dans une garderie détenteur d'un permis, l'endettement pour son prêt étudiant contracté en Colombie-Britannique sera réduit d'un montant maximum de 1 250 \$ pour sa première année d'emploi en tant qu'éducatrice, et d'autant pour sa deuxième année.
- Dans le cas d'une éducatrice exerçant un poste régulier à temps partiel (2 journées de travail ou moins par semaine), le montant qu'elle recevra à titre d'aide au remboursement de son prêt étudiant sera calculé au prorata. Le programme s'est déroulé de janvier 2008 à juin 2009.

Bourses pour les étudiantes et étudiants en ÉPE; les critères d'éligibilité ont été récemment assouplis.

Le ministère du Développement de l'enfant et de la famille de la Colombie-Britannique accorde des fonds de perfectionnement à divers organismes pour élaborer et offrir des activités de formation destinées aux éducatrices et éducateurs.

L'ECEBC et la Vancity Community Foundation offrent un programme de bourses en ÉPE.

Le ministère de l'Éducation supérieure de la Colombie-Britannique a produit un document intitulé *Leadership, Administration and Management in Child Care Services : A Curriculum Guide for Facilitators*. Il s'agit d'un modèle de formation conçu pour améliorer les capacités en leadership, administration et gestion dans le secteur des SÉGE.

L'Aboriginal Childcare Society a élaboré la trousse de formation *Caring for Our Children* pour les garderies autochtones de la Colombie-Britannique; on y retrouve un module sur la gouvernance, et sur le financement et la gestion financière.

L'ECEBC travaille à l'adoption d'une échelle salariale dont le salaire horaire d'entrée serait établi à 20 \$ pour les éducatrices et éducateurs.

Stratégies gouvernementales de promotion et de recrutement.

L'Université de la Colombie-Britannique assume la moitié des frais afférents au perfectionnement professionnel du personnel de garderie.

### Éducation

L'ECEBC et la BC Association of Child Care Employers ont mis au point, pour les praticiennes et praticiens d'expérience en SÉGE, des cours en leadership, administration, gestion des ressources humaines et financières, et relations entre le conseil d'administration et la collectivité.

L'Aboriginal Childcare Society accorde des bourses d'études à deux étudiantes ou étudiants autochtones qui se sont distingués dans le programme de formation de base et de formation intermédiaire en ÉPE.

### **Autre**

Le Westcoast Child Care Resource Centre tient un babillard virtuel d'offres d'emploi (entre autres ressources).

Création du Vancouver Child Care Administrators Network.

L'association Early Childhood Educators of BC (ECEBC) propose un programme de collectivités novatrices (Communities of Innovation Program) en vertu duquel cette association travaille dans les collectivités à la création et à la mise en oeuvre d'initiatives de leadership pour renforcer l'identité professionnelle, bâtir les capacités de leader, et sensibiliser l'opinion publique à la valeur du travail en ÉPE. L'ECEBC offre également des ateliers sur l'esprit d'équipe afin de développer des relations constructives au sein des garderies, de même que les aptitudes à communiquer et le professionnalisme du personnel.

À l'essai : le carrefour intégré. Le carrefour intégré est conçu pour renforcer les capacités RH d'un groupe de garderies. En centralisant la gestion RH de plusieurs garderies, il est possible de réaliser des gains de rendement sur le plan des pratiques RH ainsi que des économies d'échelle (partage des coûts).

## **Yukon**

### **Financement gouvernemental**

Initiatives sur les salaires

Hausse salariale grâce à un supplément de salaire offert par le gouvernement

2007 : hausse de 30 % en supplément de salaire

2008 : hausse de 40 % en supplément de salaire

Subvention directe de fonctionnement

- Options de financement : santé et sécurité

### **Éducation**

Initiatives de formation

- Recrutement

Amélioration de la formation

- Essayer d'inciter le personnel actuel à suivre d'autres activités de formation.

Essayer d'allouer des fonds supplémentaires à des initiatives de recrutement et de rétention.

Information aux parents concernant les signes qui démontrent la qualité d'un service de garde.

Au Yukon, « Partners for Children » est financé par l'Agence de santé publique du Canada (ASPC).

- Ce programme, qui offre gratuitement des activités de perfectionnement professionnel (ateliers) aux éducatrices, est établi en partenariat avec le Collège Yukon. Il permet d'accorder un crédit pour la participation à quatre ateliers, combinée avec un travail de suivi au collège — les personnes qui ont complété ce travail peuvent obtenir du Collège Yukon un crédit comptant pour un cours en ÉPE (ECE106).

### **Évaluation des équivalences**

Évaluation et reconnaissance des acquis

- Études
- Titres de compétences acquis au Canada

## Territoires du Nord-Ouest

### Financement gouvernemental

Subventions aux services de garde

Financement pour les garderies sans but lucratif détentrices d'un permis

Contribution pour aider à mettre sur pied une garderie

Selon le nombre de places

- Poupon
- Services de garde préscolaires
- Services de garde après l'école
- Besoins particuliers

Rénovations pour assurer la santé et la sécurité

Programmes d'aide pour payer le loyer ou l'hypothèque

Dans les régions, les signataires de l'Entente de développement des ressources humaines autochtones reçoivent un financement par l'entremise de l'Initiative des services de garde pour les Premières nations et les Inuits; une partie de ces fonds est utilisée à des fins de formation.

### Éducation

Enseignement à distance

### Recrutement

Brochure d'information

## Nunavut

Dans les régions, les signataires de l'Entente de développement des ressources humaines autochtones reçoivent un financement par l'entremise de l'Initiative des services de garde pour les Premières nations et les Inuits; une partie de ces fonds est utilisée à des fins de formation.

### Financement gouvernemental

Subventions aux services de garde

### Éducation

Le gouvernement du Nunavut offre de la formation dans les collectivités rurales et éloignées.

Journée de reconnaissance des éducatrices à la petite enfance décrétée par le gouvernement du Nunavut.

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

### Reconnaissance

Journée de reconnaissance des éducatrices à la petite enfance

Certificat de reconnaissance