



ACUFC

ASSOCIATION DES COLLÈGES ET UNIVERSITÉS
DE LA FRANCOPHONIE CANADIENNE

FORMATION EN PETITE ENFANCE

FAIRE LE POINT POUR ALLER PLUS LOIN

RAPPORT 5

Exemples de bonnes pratiques de recrutement et
de rétention de la main-d'œuvre des services de garde
en milieu minoritaire francophone au Canada

NOVEMBRE 2019





L'état des lieux complet du secteur de la petite enfance réalisé en 2019 désormais disponible en cinq volets :

► **RAPPORT 1**

État des lieux dans les communautés francophones en situation minoritaire

► **RAPPORT 2**

Normes de formation dans les communautés francophones en situation minoritaire

► **RAPPORT 3**

Inventaire et meilleures pratiques en matière de formation initiale et continue dans les communautés francophones en situation minoritaire

► **RAPPORT 4**

Inventaire et meilleures pratiques en matière de construction identitaire dans les communautés francophones en situation minoritaire

► **RAPPORT 5**

Meilleures pratiques de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre au sein des services de garde dans les communautés francophones en situation minoritaire

Réalisation : le cabinet-conseil AXION grâce à l'étroite collaboration des partenaires clés de l'Association des collèges et universités de la francophonie canadienne (ACUFC), en l'occurrence la Commission nationale des parents francophones (CNPF), la Fédération nationale des conseils scolaires francophones (FNCSF), le Réseau de développement économique et d'employabilité (RDÉE Canada), et la Société Santé en français (SSF), avec la participation de plus de 700 personnes à l'œuvre dans le secteur de la petite enfance, partout au Canada, dans les communautés francophones en situation minoritaire.

TABLE DES MATIÈRES

I. SOMMAIRE	4
1. PRÉSENTATION DU RAPPORT SUR LES BONNES PRATIQUES	5
1.1 MISE EN CONTEXTE	
1.2 MÉTHODOLOGIE	
2. BONNES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE	8
2.1 LA DOUBLE RECONNAISSANCE DE CRÉDITS	
2.2 LA RECONNAISSANCE DES ACQUIS ET LES COURS EN BLOC	
2.3 LE RECRUTEMENT AU CANADA	
2.4 LE RECRUTEMENT INTERNATIONAL	
2.4.1 LES PARTENARIATS, GAGES DE SUCCÈS	
2.4.2 L'APPUI DES AGENCES PUBLIQUES D'EMPLOI	
2.5 LE RECRUTEMENT DE PERSONNEL RETRAITÉ	
2.6 LES BOURSES D'ÉTUDES OFFERTES PAR LES GOUVERNEMENTS PROVINCIAUX ET TERRITORIAUX	
2.7 LES AUTRES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR LE RECRUTEMENT	
3. BONNES PRATIQUES DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	24
3.1 LES SALAIRES ET LES AVANTAGES SOCIAUX DES EMPLOYÉS	
3.2 LE SOUTIEN DE LA FORMATION DES EMPLOYÉS GRÂCE À UN PROGRAMME DE FORMATION EN MILIEU DE TRAVAIL	
3.3 LA VALORISATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	
3.4 LA FORMATION INITIALE ET LA FORMATION CONTINUE COMME OUTILS DE RÉTENTION	
3.5 LA GESTION DES HORAIRES ET DES TÂCHES DES EMPLOYÉS	
3.6 LES AUTRES PRATIQUES PROMETTEUSES POUR LA RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	
4. BONNES PRATIQUES DE GESTION	36
4.1 LES SERVICES DE GESTION PARTAGÉE	
4.2 LA GESTION FINANCIÈRE – LE CALCULATEUR DE LA CNPF	
5. CONCLUSION	40
BIBLIOGRAPHIE	42
ANNEXE	
TABLEAU SYNTHÈSE – EXEMPLES DE BONNE PRATIQUES DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE	45

I. SOMMAIRE

Ce document présente des bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre de la petite enfance au sein des services de garde situés dans des communautés francophones en situation minoritaire au Canada. Les pratiques répertoriées dans ce document ont été documentées à l'aide de sondages et d'entrevues menées auprès des fédérations de parents, des conseils scolaires et des services de garde francophones de communautés en situation minoritaire. Des critères spécifiques de l'initiative tels que sa portée, son utilisation, la simplicité de sa mise en œuvre, ses résultats et sa viabilité nous ont permis de présenter de manière détaillée un total de quatorze initiatives.

La méthodologie de notre travail présente les étapes qui nous ont menés à relever les bonnes pratiques, incluant les sondages et les entrevues de même que les critères établis par l'équipe de recherche pour sélectionner les bonnes pratiques.

La section sur les bonnes pratiques de recrutement présente des initiatives mises en œuvre par des employeurs, pour le recrutement d'une main-d'œuvre formée, et par des collèges, pour le recrutement de la future main-d'œuvre. Des pratiques innovantes de certains gouvernements provinciaux et territoriaux sont également présentées. Nous avons sélectionné sept bonnes pratiques, allant du recrutement d'étudiants pour la formation de base au recrutement effectué à l'extérieur de la province ou du territoire.

La section sur les bonnes pratiques de rétention présente quant à elle cinq initiatives ayant pour thèmes l'augmentation des salaires et des avantages sociaux, la valorisation des employés, la formation et la gestion de l'horaire des employés. Ces initiatives sont mises en œuvre par des employeurs, des associations de parents ainsi que des gouvernements provinciaux et territoriaux. Chaque pratique est détaillée de la même manière, afin d'offrir au lecteur une présentation homogène des initiatives. Tout d'abord, le défi ayant donné lieu au développement de l'initiative est présenté en guise de mise en contexte. Nous faisons ensuite une description sommaire de la bonne pratique. En troisième lieu, le lecteur est informé des ressources humaines et financières nécessaires pour l'application de cette bonne pratique. Enfin, les résultats, les difficultés rencontrées et les perspectives d'avenir sont décrits.

Puisque les bonnes pratiques exposées dans le document ont été sélectionnées selon des critères spécifiques, plusieurs autres initiatives auraient pu faire l'objet d'une présentation. Pour donner une place à ces initiatives, chaque section inclut également une liste plus succincte de bonnes pratiques supplémentaires observées lors de notre recherche.

En plus des pratiques en matière de recrutement et de rétention, nous avons également retenu deux pratiques relatives à la gestion des services de garde qui peuvent avoir un effet indirect sur le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre. Un service de gestion partagée et un outil de gestion financière sont présentés.



1. PRÉSENTATION DU RAPPORT SUR LES BONNES PRATIQUES

1.1 Mise en contexte

Le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre dans le domaine de l'éducation de la petite enfance est un défi que doivent relever les services de garde dans l'ensemble du Canada. Les bas salaires et le manque de valorisation de la profession sont, en grande partie, responsables de ce défi. Pour les services de garde francophones en situation minoritaire, l'épreuve est encore plus grande. Le triple mandat confié aux éducatrices et aux éducateurs de la petite enfance (ÉPE), c'est-à-dire la francisation des enfants, le rôle de passeur culturel et le développement de l'enfant, incite certains ÉPE à abandonner le secteur ou à aller travailler dans des services de garde anglophones. De plus, la main-d'œuvre francophone œuvrant dans les communautés francophones en situation minoritaire est majoritairement bilingue et donc sollicitée par des employeurs d'autres secteurs où elle sera mieux payée et parfois plus valorisée.

Ce document a pour but de donner quelques exemples de bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention des ÉPE. Cette liste a été élaborée à la suite de la consultation de plusieurs fédérations de parents et de nombreux services de garde de partout au Canada. Le succès du recrutement et de la rétention du personnel permet à plusieurs services de garde d'augmenter leur offre de places, ce qui contribue à la pérennité des communautés francophones en situation minoritaire au Canada.

Dans un premier temps, la méthodologie employée pour consulter les intervenants et choisir les pratiques qui semblent les plus intéressantes est présentée. Les bonnes pratiques sont ensuite présentées dans les sections suivantes. Chaque pratique est présentée selon les aspects suivants : une mise en contexte, une description, les ressources humaines et financières nécessaires, les résultats, les difficultés rencontrées et les perspectives d'avenir. La liste n'est pas exhaustive, mais tente de présenter les pratiques qui répondent le mieux à certains critères (présentés à la section 2) et qui reflètent les diverses situations partout au pays en raison de leur champ d'action, des ressources financières et humaines nécessaires et de l'endroit où elles ont été mises en œuvre. En plus des pratiques de recrutement et de rétention, il a été jugé opportun de présenter également quelques pratiques relatives à la gestion des services de garde qui peuvent avoir un effet indirect sur le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre.

1.2 Méthodologie

Cette liste de bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre a été dressée en utilisant la méthodologie suivante.

Des protocoles d'entrevue ont été élaborés et validés par l'équipe de projet. Un premier protocole était destiné aux fédérations de parents et aux conseils scolaires afin de connaître les stratégies mises en place en matière de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre. Un deuxième protocole, conçu pour les services de garde, ciblait essentiellement l'identification de leurs bonnes pratiques.

Toutes les fédérations de parents et les conseils scolaires francophones à l'extérieur du Québec ont été invités à collaborer à l'élaboration de ce guide de bonnes pratiques de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre des services de garde en milieu minoritaire au Canada. Les services de garde membres des fédérations de parents ainsi que ceux situés dans les écoles de langue française ont également été mis à contribution afin d'identifier des exemples de bonnes pratiques.

Plus de 318 services de garde francophones dans l'ensemble du Canada et 12 conseils scolaires ont répondu au sondage et bon nombre d'entre eux ont identifié des bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre. Certains conseils scolaires qui ne sont pas directement impliqués dans la gestion des garderies n'étaient pas en mesure de nous fournir des exemples de bonnes pratiques de recrutement et de rétention de personnel des services de garde. De plus, les pratiques et les méthodes de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre mises en place au sein de plusieurs services de garde ne sont pas nécessairement considérées par ces derniers comme de bonnes pratiques, mais plutôt comme des pratiques qui donnent des résultats, compte tenu de l'environnement dans lequel ces organisations évoluent.

Il est également important de souligner que des pratiques innovantes dans certaines provinces ou régions du Canada ne sont pas transférables ou sont difficilement applicables au sein d'autres communautés francophones en situation minoritaire.

Afin de faciliter la sélection d'exemples de bonnes pratiques de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre des services de garde en milieu minoritaire au Canada, plusieurs critères ont été pris en compte :

- ✓ niveau d'utilisation (nombre d'utilisateurs et nombre de régions ou de provinces);
- ✓ simplicité, flexibilité, faisabilité et transportabilité de la pratique;
- ✓ crédibilité (auprès de divers partenaires);
- ✓ effets et avantages pour le ou les participants;
- ✓ effets et avantages pour les services de garde;
- ✓ résultats atteints (quantité et qualité);
- ✓ viabilité et rentabilité, si applicable;
- ✓ reconnaissance par les pairs.

La méthodologie comporte certaines limitations, compte tenu du fait que malgré l'envergure de l'échantillon utilisé, nous n'avons pas été en mesure de rejoindre l'ensemble des services de garde francophones dans les provinces et les territoires situés à l'extérieur du Québec ni la totalité des conseils scolaires de langue française qui œuvrent en petite enfance au pays.

Ajoutons également que, malgré la volonté des analystes de dresser un portrait aussi complet que possible des bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre, il peut parfois être difficile pour les services de garde et les conseils scolaires de déterminer les façons de faire qui sont des pratiques innovantes. Nous suggérons donc que cette liste soit mise à jour périodiquement après le dépôt du présent rapport afin d'y ajouter des trucs et des astuces pour recruter et retenir les ÉPE dans les communautés francophones en situation minoritaire au Canada.



2. BONNES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

2.1 La double reconnaissance de crédits – une pratique gagnante pour recruter les élèves du secondaire

Contexte

La pénurie d'éducatrices et d'éducateurs francophones est due à quelques facteurs dont le faible taux d'inscription aux programmes de formation collégiale en éducation de la petite enfance et le manque de valorisation de la profession dans la société en général. Ces programmes de formation font concurrence à un grand nombre de programmes collégiaux et universitaires qui mènent vers des professions mieux rémunérées et souvent plus valorisées.

Le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée en éducation de la petite enfance nécessite le recrutement d'un nombre important d'étudiants pour les programmes menant à la certification professionnelle. La double reconnaissance de crédits semble être une pratique gagnante pour attirer les étudiants dans les programmes de formation en éducation de la petite enfance.

Description de la bonne pratique

La double reconnaissance de crédits (DRC) est une pratique adoptée dans plusieurs provinces pour offrir des cours de niveau collégial aux élèves du secondaire. Un cours suivi dans le cadre de la DRC est reconnu dans le programme de niveau secondaire, permettant à l'élève d'acquérir des crédits en vue d'obtenir son diplôme d'études secondaires. Ce même cours permet également d'obtenir des crédits dans un programme d'études collégiales qui inclut ce cours. De plus, un élève qui suit un cours éligible à la DRC n'a pas à payer les frais de scolarité au niveau collégial pour l'obtention de ces crédits, ce qui représente un grand avantage pour plusieurs.

Selon les provinces, les cours offerts et le programme de formation collégiale choisi, un élève peut se faire créditer un ou deux cours dans le cadre de la DRC. Voici quelques exemples de DRC dans le domaine de l'éducation de la petite enfance.

En Ontario, La Cité a conclu une entente avec les trois conseils scolaires de la région de l'Est de l'Ontario pour offrir le programme d'apprentissage de Praticien du développement de l'enfant dans le cadre du Programme d'apprentissage pour les jeunes de l'Ontario (PAJO). Ce programme d'apprentissage comprend une formation en milieu de travail et une formation en classe. Offert aux jeunes de la 11^e et de la 12^e année du secondaire, ce programme permet aux étudiants d'obtenir leur certification de niveau 1, ce qui leur permet de travailler immédiatement dans le domaine en tant que praticien du développement de l'enfant.

Les cours se donnent à La Cité et le transport est assumé par le conseil scolaire d'où provient l'élève. La formation, quant à elle, est payée par le ministère de l'Éducation. Les étudiants du secondaire n'ont pas à payer les frais de scolarité habituels des cours collégiaux. S'ils le désirent, ces étudiants pourront poursuivre leurs études et terminer leur programme d'apprentissage de Praticien du développement de l'enfant tout en travaillant. Par la suite, ils pourront profiter d'un court programme passerelle pour obtenir leur certification de niveau 2 et être reconnus comme ÉPE par leur ordre professionnel.

Le Collège Educacentre, en Colombie-Britannique, offre des cours à double reconnaissance de crédits dans le domaine de l'éducation de la petite enfance aux élèves du programme scolaire francophone et du programme d'immersion, et ce, afin d'initier les étudiants au secteur de la petite enfance. Certains cours offerts permettront à l'élève qui les aura suivis de travailler comme aide-éducatrice ou aide-éducateur.

Au Yukon, la Commission scolaire francophone du Yukon a également conclu une entente avec le Collège Éducacentre afin de permettre aux élèves de la 11^e et de la 12^e année d'obtenir des crédits d'études secondaires et d'études collégiales en suivant des cours, à distance, parmi les programmes crédités suivants : éducation de la petite enfance, aide pédagogique spécialisée ou préposé aux soins de santé.

À l'Île-du-Prince-Édouard, le Collège de l'Île débutera la DRC de cours d'éducation de la petite enfance en partenariat avec la Commission scolaire de langue française de la province. Un élève pourra suivre un maximum de deux cours collégiaux pendant ses études secondaires¹.

En Alberta, le Conseil scolaire Centre-Est offre un cours permettant aux étudiants d'obtenir le certificat d'assistant en développement de l'enfant (niveau 1). Les cours éligibles à la DRC sont offerts par le Centre collégial de l'Alberta.

Ressources financières et humaines nécessaires

Les ressources financières requises servent principalement à payer le coût des crédits collégiaux. Un cours éligible à la DRC étant gratuit pour un élève du secondaire, les frais de scolarité sont payés soit par le collège (qui voit l'initiative comme un investissement pour accueillir de futurs étudiants), soit par le gouvernement provincial.

Résultats de la bonne pratique

La double reconnaissance de crédits permet aux jeunes d'étudier gratuitement au niveau collégial alors qu'ils terminent leurs études secondaires. Cette initiative permet aux collèges d'encourager les étudiants à poursuivre leurs études collégiales en éducation de la petite enfance. Dans certaines provinces, comme en Alberta ou en Colombie-Britannique, les étudiants peuvent également entreprendre une carrière dans le secteur de la petite enfance une fois leurs études secondaires terminées.

Perspectives d'avenir

La DRC est une pratique de plus en plus populaire auprès des collèges et des conseils scolaires. Cette initiative permet un arrimage parfait entre le programme d'aide-éducateur, reconnu dans certaines provinces, et le programme d'éducation de la petite enfance offert au niveau collégial.

¹ Collège de l'Île. Double reconnaissance de crédits. Repéré à <https://www.collegedelile.ca/fr/nos-formations/double-reconnaissance-des-credits>.

2.2 La reconnaissance des acquis et les cours en bloc – une pratique gagnante pour les employés d’expérience

Contexte

En 2013, le gouvernement de l’Ontario a annoncé que tous les employés des services de garde devraient, à courte échéance, être reconnus par leur ordre professionnel pour pouvoir continuer à travailler dans le domaine. Pour répondre rapidement à cette exigence, La Cité a mis sur pied un programme accéléré menant à un diplôme d’ÉPE. Ce programme s’adresse aux personnes qui possèdent une expérience de travail en service de garde, mais qui ne sont pas reconnues par l’Ordre des éducatrices et des éducateurs de la petite enfance. Cette initiative a été mise en œuvre dans la région du Grand Toronto en 2019.

Description de la bonne pratique

Le programme mis sur pied par La Cité permet aux étudiants d’obtenir rapidement leur diplôme d’éducateur de la petite enfance, selon un horaire flexible qui comprend des cours en ligne et des cours en présentiel durant les fins de semaine.

Les stages en milieu de travail et près de 75 % des heures de cours font l’objet d’une exemption lorsque les compétences des étudiants sont reconnues par le collègue. L’évaluation de ces compétences s’effectue à l’aide de trois outils : préparation d’un portfolio, écriture d’un examen et participation à une entrevue devant un panel. Les références professionnelles sont également vérifiées pour valider l’expérience des candidates et des candidats. Le processus de reconnaissance des acquis est peu dispendieux et le candidat est soutenu par une équipe tout au long du processus.

Grâce à ce processus, un étudiant peut obtenir son diplôme en moins d’un an, soit en deux étapes.

Ressources financières et humaines nécessaires

La Cité a investi dans l’élaboration du processus de reconnaissance des acquis. Les coûts rattachés à la mise sur pied de l’initiative n’ont pas été calculés dans les frais de scolarité. La Cité souhaitait récupérer uniquement les coûts de livraison du programme, financés par les frais de scolarité des étudiants. Douze participants doivent s’inscrire au programme pour permettre au collège de couvrir ces coûts².

Une première ressource humaine est nécessaire pour s’assurer que le candidat possède une expérience professionnelle significative d’au moins deux ans et qu’il répond aux exigences du processus de reconnaissance des acquis. Une seconde ressource humaine est requise pour soutenir l’étudiant durant ce processus. De plus, la correction de l’examen, la vérification du portfolio et des références professionnelles ainsi que la conduite de l’entrevue entraînent des coûts supplémentaires.

² Ne s’applique pas au campus de Toronto, étant donné que les étudiantes et les étudiants sont jumelés aux cohortes régulières.

Résultats de la bonne pratique

La Cité a formé une cohorte de six étudiantes à Toronto et ces dernières ont complété leur programme en deux étapes. Les diplômées ont pu s'inscrire à leur ordre professionnel et continuer à occuper leur emploi.

Dix personnes, formant deux cohortes, sont présentement inscrites à Toronto en vue d'obtenir leur diplôme en temps réduit. Six étudiantes termineront en avril 2020 et quatre en décembre 2020.

Difficultés rencontrées

Le principal défi est de recruter une cohorte d'au moins 12 personnes pour offrir le programme afin que celui-ci soit viable financièrement. La Cité, campus d'Ottawa, n'a pas pu poursuivre l'initiative parce qu'il lui était impossible de recruter suffisamment d'étudiants prêts à débiter le programme en même temps. Il est important de noter que ce défi ne se pose pas pour La Cité à Toronto. À l'exception de la première cohorte, les étudiantes qui participent au processus de reconnaissances des acquis en bloc suivent les cours obligatoires avec les étudiantes des cohortes régulières.

Perspectives d'avenir

Malgré les difficultés rencontrées, La Cité à Toronto continue d'offrir le programme. Cette initiative pourrait être mise en place ailleurs au pays, par La Cité ou un autre collège francophone.

2.3 Le recrutement au Canada – exemple de la Garderie du petit cheval blanc à Whitehorse

Contexte

Les voyages et les expériences de travail loin de chez soi gagnent en popularité chez les jeunes adultes canadiens. Cette tendance est exploitée par certains services de garde à la recherche de nouveaux éducateurs qui font des campagnes de recrutement au niveau national, c'est-à-dire à l'extérieur de leur province ou territoire. Dans l'ensemble, nous pouvons distinguer deux stratégies de recrutement d'éducateurs habitant ailleurs au Canada :

- ✓ le recrutement à distance, largement effectué au moyen des nouvelles technologies;
- ✓ le recrutement sur place, dans des foires d'emploi ou des établissements d'enseignement.

Le recrutement à distance requiert peu de ressources. Il est effectué principalement sur le Web, au moyen des médias sociaux, des moteurs de recherche d'emploi ou des sites Web de partenaires. La promotion d'offres d'emploi sur le Web est la plupart du temps gratuite. Seules les publications commanditées sur les réseaux sociaux et les offres d'emploi publiées sur certains moteurs de recherche d'emploi sont payantes. Ainsi, les ressources humaines requises pour faire du recrutement à distance sont minimales et seul le temps et les compétences d'une personne sont nécessaires pour accomplir le travail. Le Centre éducatif Pomme d'Api en Saskatchewan utilise cette méthode pour recruter du nouveau personnel au sein de son service de garde.

Le recrutement sur place est une stratégie plus exigeante, nécessitant de plus grandes ressources, mais ayant également plus de chance de réussir, surtout s'il est effectué dans des provinces ou des régions où la pénurie d'éducateurs francophones de la petite enfance se fait moins sentir. C'est du moins ce que nous avons constaté lors de nos conversations avec les services de garde ayant fait du recrutement au niveau national.

La Garderie du petit cheval blanc (GPCB) s'est lancée dans le recrutement d'éducateurs de la petite enfance au Québec en 2015. Les résultats probants et l'approche novatrice de cette initiative répondent aux critères d'une bonne pratique à partager.

Description de la bonne pratique

La garderie, située à Whitehorse, au Yukon, est constamment à la recherche d'ÉPE. La pénurie de main-d'œuvre se fait surtout sentir en période estivale alors que les employés permanents prennent leurs vacances et que les camps de jours requièrent davantage de personnel.

La personne en charge du recrutement au service de garde réside au Yukon et travaille à distance une partie de l'année à partir de la province de Québec pour la garderie. En 2015, l'établissement a profité de la présence de son employée au Québec pour lui demander de faire du recrutement dans un cégep offrant le programme de formation en éducation de la petite enfance. L'initiative a été répétée en 2018 et l'employée a fait des présentations dans deux cégeps. Par ailleurs, l'Association franco-yukonnaise (AFY) a appuyé la garderie en présentant ses offres d'emploi lors de sa participation à une foire d'emploi au Québec en 2017.

La GPCB effectue également du recrutement en ligne afin d'intensifier ses efforts de recrutement. À la suite de l'embauche d'employées québécoises, celles-ci ont également dirigé d'autres éducatrices intéressées à travailler à l'extérieur de leur province vers l'établissement.

Ces efforts ont permis à la garderie de recruter des stagiaires ainsi que des employées temporaires et permanentes.

Ressources financières et humaines nécessaires

Les ressources requises dans l'application de cette pratique sont multiples. Tout d'abord, le service de garde doit pouvoir compter sur une personne ayant de bonnes aptitudes en communication. Il faut également s'assurer que cette personne ait suffisamment de temps à consacrer à l'initiative pour atteindre les résultats visés. Par ailleurs, le recrutement hors province peut prendre plus de temps pour l'employeur en raison de la nécessité de faire reconnaître les acquis du candidat ou de la candidate à l'emploi.

Des partenariats, quoique non essentiels, peuvent appuyer l'initiative par des contributions financières ou en nature. La GPCB a reçu l'appui de l'AFY, par l'entremise de ses secteurs du développement économique et du tourisme. En effet, en plus de faire la promotion des offres d'emploi de l'établissement en 2017, l'AFY a contribué financièrement à la première mission de recrutement de la garderie.

Sur le plan financier, les coûts de recrutement au niveau national peuvent varier. Le recrutement en ligne s'avère peu dispendieux. La promotion sur les médias sociaux est gratuite, à moins de faire l'achat de publications commanditées. Certains moteurs de recherche d'emploi sont payants, mais d'autres, comme le Guichet-Emplois du gouvernement du Canada, sont gratuits.

Le recrutement sur place est pour sa part beaucoup plus dispendieux, notamment en termes de frais de déplacement et de séjour et de frais associés à l'espace kiosque dans les foires d'emploi. Les présentations dans les cégeps sont habituellement gratuites. Pour la GPCB, les frais ont été minimes, puisque seuls les déplacements terrestres et les indemnités quotidiennes ont été requis pour la mise en œuvre de l'initiative.

Le recrutement d'employés ailleurs au Canada peut être appuyé par différentes sources de financement. En effet, il existe des programmes encourageant les employeurs à offrir des expériences intéressantes aux jeunes travailleurs à l'extérieur de leur province d'origine. La GPCB a bénéficié des programmes Jeunesse Canada au travail, Emplois d'été Canada et Parcs Canada. Ces programmes permettent à l'établissement d'embaucher des employés durant la saison estivale à coût réduit.

Enfin, le personnel de gestion de la GPCB prend soin de l'établissement de ses nouveaux employés. Une personne se charge d'aller les chercher à l'aéroport, elle les aide à trouver un logement, les dirige vers des ressources communautaires, etc.

Résultats de la bonne pratique

Les efforts de recrutement de la garderie au Québec ont permis d'embaucher des employés d'été, des employés permanents et des stagiaires. Certaines de ces embauches temporaires ont mené à un emploi permanent au sein du service de garde. Depuis 2015, la GPCB a embauché douze personnes pour les camps d'été (dont une a travaillé trois étés de suite à la garderie), deux stagiaires (dont une est restée en tant qu'employée permanente par la suite) et une employée permanente.

Difficultés rencontrées

La reconnaissance des acquis et la certification des éducatrices et des éducateurs semblent être les plus grands défis liés à cette pratique. Au Yukon, le processus de reconnaissance du diplôme en éducation de la petite enfance est relativement compliqué. Les candidats provenant du Québec doivent envoyer leurs relevés de notes officiels du cégep et de l'université à la Section des services de garderie du Yukon pour faire évaluer leur niveau de formation. La procédure est gratuite, mais prend environ 20 jours ouvrables.

Le temps qui s'écoule entre l'embauche et le début de l'emploi peut également être plus long pour les candidats recrutés à l'extérieur du territoire. En effet, en plus du temps requis pour la reconnaissance professionnelle de la personne nouvellement embauchée, cette dernière a également besoin de temps pour déménager au Yukon et s'y établir. Par ailleurs, la recherche de logement peut être difficile dans certaines régions où il y a une pénurie de logement, comme c'est le cas à Whitehorse.

Perspectives d'avenir

Cette pratique est prometteuse pour les provinces qui offrent un salaire concurrentiel et dont la reconnaissance des acquis et la reconnaissance professionnelle des éducatrices et des éducateurs peuvent être effectuées sans trop de difficulté ou de délai. Avant d'entreprendre des démarches de recrutement au niveau national, il vaut mieux s'informer du processus de reconnaissance des acquis de sa province ou de son territoire. Il est par ailleurs possible que le recrutement soit plus facile dans certaines provinces ou territoires où il n'y a pas de pénurie d'éducatrices et d'éducateurs de la petite enfance francophones. Il est important de vérifier l'offre avant de se lancer.

La GPCB souhaiterait avoir des ambassadeurs de son établissement au Québec avec qui elle pourrait travailler au recrutement de stagiaires, d'étudiants et de diplômés en éducation de la petite enfance. Ceci lui permettrait de faire davantage de recrutement, à moindre coût et à l'aide de ressources humaines ayant les connaissances du terrain, tant au Québec qu'au Yukon.

Notons également que la GPCB connaît du succès dans le recrutement international, grâce à l'événement Destination Canada Forum Mobilité, dont nous parlerons davantage dans la présentation de la prochaine bonne pratique.

2.4 Le recrutement international

2.4.1 Les partenariats, gages de succès – exemple de l'Île-du-Prince-Édouard

Contexte

Le recrutement de travailleurs étrangers qualifiés et francophones est une pratique de plus en plus populaire auprès des services de garde. Le gouvernement du Canada, par l'entremise de l'ambassade du Canada à Paris, fait de la promotion pour l'immigration francophone en milieu minoritaire. Des tournées de liaison avec les employeurs ont lieu chaque année au Canada et l'événement Destination Canada Forum Mobilité se déroule chaque année en novembre, à Paris et à Bruxelles. Le recrutement international est un processus complexe et coûteux. La mobilisation des intervenants clés peut aider à assurer son succès.

Description de la bonne pratique

À l'Île-du-Prince-Édouard, en raison de la pénurie de main-d'œuvre qui sévissait en 2016, certains services de garde francophones étaient menacés de fermeture. L'embauche de travailleurs qualifiés étrangers était souhaitée, mais le processus de recrutement et d'embauche nécessitait plus de structure et de coordination.

C'est alors que le Réseau en immigration francophone (RIF)³ a mis sur pied un comité ad hoc avec les membres clés du dossier de la petite enfance dans la province : l'Association des centres de la petite enfance francophones de l'Î.-P.-É. (ACPEFÎPÉ), le Collège de l'Île, RDÉE Île-du-Prince-Édouard, la Commission scolaire de langue française, le gouvernement provincial et la Coopérative d'intégration francophone de l'Î.-P.-É. (CIF). Chaque membre a été invité à mettre à profit ses expertises pour favoriser le recrutement, l'intégration et la rétention d'éducatrices et d'éducateurs au sein des six centres de la petite enfance francophones de la province.

Dans un premier temps, le comité a mandaté le RDÉE Île-du-Prince-Édouard afin de faire une étude sur la reconnaissance des acquis en petite enfance des éducatrices et éducateurs provenant de la France et de la Belgique. Ces pays ont été ciblés en raison de la participation de la province à Destination Canada Forum Mobilité, qui a lieu à Paris et à Bruxelles. Cette étude a été financée par le gouvernement provincial. Cette première étape a permis au comité de connaître les exigences de certification et d'embauche des candidats provenant de ces pays. L'étude a également permis d'identifier quels programmes postsecondaires en France et en Belgique offraient des formations semblables ou équivalentes à celles offertes à l'Île-du-Prince-Édouard pour faciliter la reconnaissance de ces formations.

Dans un deuxième temps, le comité a désigné un « navigateur » pour servir de plaque tournante pour les candidats et les différents intervenants du milieu. Ce « navigateur », le coordonnateur au recrutement et à l'accueil des immigrants temporaires de la CIF, a agi comme personne-ressource pour les candidats, et ce, depuis leur processus d'embauche et d'immigration jusqu'à leur intégration professionnelle.

Des représentants de la CIF, du gouvernement provincial et de l'ACPEFÎPÉ ont participé à Destination Canada Forum Mobilité en 2017 et en 2018. En 2017, des rencontres avec un lycée offrant un diplôme équivalent à celui d'éducateur de la petite enfance à l'Î.-P.-É. ont également eu lieu en Bretagne.

Enfin, avec l'aide du « navigateur », la directrice de l'ACPEFÎPÉ a entrepris les démarches d'embauche, incluant l'obtention des permis de travail, avec les candidats retenus.

Il existe plusieurs types de permis de travail pour les travailleurs étrangers⁴. La plupart sont difficiles à obtenir et coûteux pour l'employeur. Cependant, il existe un permis de travail permettant aux employeurs canadiens situés à l'extérieur du Québec d'embaucher des travailleurs étrangers qualifiés francophones. Ce permis, offert par l'entremise du volet Mobilité francophone, est moins dispendieux (230 \$) et peut être obtenu en huit semaines environ⁵. L'ACPEFÎPÉ embauche la majorité de ses ÉPE à l'étranger grâce à ce permis.

³ Il y a 13 RIF au Canada. Ceux-ci rassemblent les acteurs de première ligne pour tout ce qui est mis en œuvre, au sein des communautés francophones et acadiennes, pour attirer, recruter, accueillir et intégrer des nouveaux arrivants d'expression française.

⁴ Gouvernement du Canada. Types de permis de travail. Repéré à <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/services/travailler-canada/permis/temporaire/types-permis-travail.html>, site consulté en octobre 2019.

⁵ Gouvernement du Canada. Mobilité francophone : Avantages pour les employeurs. Repéré à <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/nouvelles/video/mobilite-francophone.html>, site consulté en octobre 2019.

Ressources financières et humaines nécessaires

La participation à la mission de recrutement coûte de 5 000 \$ à 6 000 \$ par personne. Les dépenses sont principalement liées aux déplacements et aux frais de séjour, puisqu'il n'y a pas de frais de kiosque ni de frais d'inscription au forum Destination Canada. Les coûts de participation sont couverts par différents programmes et ministères du gouvernement provincial. La durée du séjour est d'au moins huit jours.

Le temps de préparation avant la mission de recrutement et l'analyse des dossiers au retour requièrent beaucoup de temps de la part de l'ACPEFÎPÉ et de ses partenaires, notamment la CIF et le gouvernement provincial.

L'embauche de travailleurs étrangers qualifiés implique l'obtention d'un permis de travail canadien, qui coûte un minimum de 230 \$ (selon le permis obtenu). Les communications avec le candidat, la préparation des demandes de permis de travail et d'autres documents administratifs nécessitent aussi beaucoup de temps de la part de l'employeur.

Résultats de la bonne pratique

À ce jour, cette initiative a facilité le recrutement de 23 éducatrices, dont 15 sont toujours en poste. Selon l'ACPEFÎPÉ, le taux de rétention des personnes recrutées à l'international est le même que celui des candidats en provenance du Canada.

Difficultés rencontrées

Les difficultés liées au recrutement international sont multiples. Il est important de connaître les problématiques qui pourraient survenir afin de bien s'y préparer. Selon l'ACPEFÎPÉ, le recrutement d'un travailleur étranger peut prendre de 4 à 18 mois. Les délais sont causés par la reconnaissance des acquis, l'obtention du permis de travail, la disponibilité du candidat et de sa famille, etc.

En ce qui a trait à l'accueil et à l'établissement, les candidats recrutés obtiennent les services de la CIF, financée pour livrer des services d'établissement aux résidents temporaires. La recherche de logement constitue l'une des principales problématiques que vivent les travailleurs étrangers. De plus, les CPE francophones de l'Î.-P.-É. sont situés principalement en dehors des grands centres et le transport en commun y est quasi inexistant. Ceci peut être un problème pour les candidats, qui n'ont pas les fonds nécessaires pour s'acheter une voiture ou qui doivent faire reconnaître leur permis de conduire au Canada.

Sur le plan culturel, la philosophie de travail des personnes recrutées ainsi que l'approche qu'elles utilisent auprès des enfants et des parents sont parfois différentes. Les éducatrices canadiennes doivent donc s'ajuster à leurs nouvelles collègues de travail et vice versa. Une formation en communication interculturelle pour l'ensemble de l'équipe de travail aide à améliorer cette situation. Il est également important que les nouvelles recrues se familiarisent avec le cadre pédagogique de la province.

Perspectives d'avenir

L'ACPEFÎPÉ souhaite poursuivre ses efforts de recrutement international. Cependant, une demande de financement pour participer à Destination Canada Forum Mobilité doit être présentée chaque année. L'embauche d'un employé responsable des ressources humaines serait également souhaitable, car la directrice manque de temps pour faire les suivis appropriés avec les candidats intéressants.

L'ACPEFÎPÉ aimerait éventuellement effectuer des missions de recrutement dans d'autres pays francophones et prendre plus de temps pour faire également de la promotion en ligne.

2.4.2 L'appui des agences publiques d'emploi - une occasion saisie par Le Petit Voilier de la Nouvelle-Écosse

Contexte

Le recrutement international est une pratique coûteuse lorsque l'employeur doit se déplacer à l'étranger pour rencontrer les candidats. L'utilisation des services des agences publiques d'emploi est une alternative intéressante pour les services de garde n'ayant pas les fonds nécessaires pour effectuer des déplacements à l'étranger ou pour intensifier les initiatives de recrutement international. Les agences publiques d'emploi de la France et de la Belgique ont des départements spécifiques pour le recrutement international. L'agence française se nomme Pôle emploi international. En Belgique, différentes agences ont été créées sur le territoire. Les Belges francophones sont desservis par Actiris International pour la région bruxelloise et le Forem pour la région wallonne. Ces agences offrent gratuitement aux employeurs de transmettre leurs offres d'emploi à des milliers de candidats éventuels.

Ces agences publiques d'emploi sont intéressées à envoyer leurs citoyens travailler à l'étranger pour une raison : la Belgique souhaite que sa main-d'œuvre puisse acquérir une expérience à l'international avant de rentrer au pays et de contribuer à l'économie locale. Selon Pôle emploi international, « un emploi, un stage ou une formation à l'étranger permet d'acquérir des compétences professionnelles et linguistiques. Il contribue à développer des aptitudes personnelles en situation de travail : capacité d'initiative et d'autonomie, confiance en soi... Ce sont des compétences et des atouts pour le retour à l'emploi [en France]⁶. »

Description de la bonne pratique

Le service de garde Le Petit Voilier de Halifax utilise les ressources des agences publiques à l'emploi de la France et de la Belgique pour le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée étrangère. Cette stratégie lui permet de mieux tirer parti de sa participation aux foires d'emploi dans ces pays.

Tout d'abord, Le Petit Voilier rédige ses offres d'emploi de manière à adapter son vocabulaire pour les régions visées. Par exemple, le mot crèche peut être utilisé au lieu de garderie, le nom du ou des diplômes requis pour l'emploi sont également ceux qui sont obtenus dans le pays (par exemple, le diplôme d'éducation de jeunes enfants, délivré en France, est reconnu en Nouvelle-Écosse).

⁶ Pole-emploi.fr. Travailler à l'étranger? Yes you can! Repéré à <https://www.pole-emploi.fr/informations/mobilite-internationale-un-nouveau-depart-@/article.jspz?id=356537>.

Ensuite, les offres d'emploi sont transmises aux agences publiques. Les personnes intéressées postulent au poste choisi par courriel ou par l'entremise d'un portail, selon l'agence publique d'emploi.

Ressources financières et humaines nécessaires

Les services offerts par les agences publiques d'emploi sont gratuits, autant pour les chercheurs d'emploi que pour les employeurs.

Résultats de la bonne pratique

Le Petit Voilier a recruté directement deux employés à l'aide des agences publiques d'emploi. Ces agences ont également eu des effets indirects sur le recrutement effectué dans les salons d'emploi comme Destination Canada Forum Mobilité, car l'affichage des postes par l'entremise des agences augmente la visibilité de la garderie auprès des candidats éventuels.

Difficultés rencontrées

Comme toute embauche à l'étranger, la reconnaissance des acquis et l'obtention d'un permis de travail peuvent être des processus longs et compliqués, autant pour le candidat que pour l'employeur. De plus, les agences publiques d'emploi n'offrent pas d'appui ou de conseil outre l'affichage de postes auprès de leur clientèle. Les CV reçus par Le Petit Voilier ne sont pas toujours pertinents par rapport aux postes affichés. En revanche, ceux qui remplissent les critères d'embauche sont de très bonne qualité.

Perspectives d'avenir

De plus en plus d'employeurs, tous domaines confondus, utilisent les services des agences publiques d'emploi à l'étranger. Des représentants de ces agences sont présents lors de Destination Canada Forum Mobilité et font des présentations aux employeurs (en ligne et au Canada) en

2.5 Le recrutement de personnel retraité

Contexte

L'embauche de main-d'œuvre, surtout en situation de pénurie, requiert parfois de la créativité de la part des employeurs. Dans le domaine de l'éducation de la petite enfance, on observe que l'embauche de certains types d'employés peut s'avérer un succès. Pensons entre autres aux immigrants désireux de changer de carrière ou de trouver un emploi semblable à celui qu'ils occupaient dans leur pays d'origine (enseignants, puériculteurs, travailleurs jeunesse, etc.). Les personnes retraitées ou en fin de carrière peuvent également être un bassin de main-d'œuvre pour les services de garde.

Description de la bonne pratique

Le service de garde La Coccinelle, dont les 14 emplacements sont situés dans la région d'Ottawa, dans l'Est de l'Ontario, cherche constamment à recruter de la main-d'œuvre.

À La Coccinelle, certains horaires de travail sont à temps partiel, pour la garde avant et après l'école, et par conséquent sont plus difficiles à pourvoir. En Ontario, les postes d'aide-éducatrice et d'aide-éducateur ne requièrent pas de certification particulière. La gestionnaire des ressources humaines a eu l'idée de contacter la résidence de personnes retraitées autonomes située près de son bureau. Avec l'accord des dirigeants de la résidence, elle a affiché les offres d'emploi disponibles.

L'initiative a été bien accueillie par les résidents. Plusieurs d'entre eux souhaitent demeurer actifs et aiment travailler avec les enfants. De plus, l'horaire à temps partiel leur convient davantage qu'un emploi à temps plein.

Ressources financières et humaines nécessaires

Mis à part le temps que la gestionnaire des ressources humaines a consacré à contacter la résidence de personnes retraitées et à afficher ses offres d'emploi dans la résidence, aucun coût supplémentaire n'a été nécessaire pour mettre en place l'initiative.

Résultats de la bonne pratique

Sur une seule résidence approchée, La Coccinelle a recruté deux personnes qui ont été embauchées à titre d'aides-éducatrices.

Difficultés rencontrées

L'embauche de personnes plus âgées peut nécessiter l'adaptation de certaines tâches pour ces employés. Par exemple, l'une des personnes embauchées ne pouvait pas marcher vite ni courir. Elle a donc été assignée à des tâches convenant à sa capacité physique.

Perspectives d'avenir

La Coccinelle souhaite faire des présentations aux résidents en se rendant directement dans plusieurs établissements afin d'augmenter ses chances de recrutement. Des partenariats avec des organismes communautaires pourraient également appuyer l'établissement dans son initiative.

2.6 Les bourses d'études offertes par les gouvernements provinciaux et territoriaux

Contexte

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de l'éducation de la petite enfance est due, en partie, au faible nombre d'étudiants qui choisissent d'entreprendre des études collégiales dans ce domaine. Le programme de formation collégiale en éducation de la petite enfance fait concurrence à d'autres programmes qui mènent souvent à un emploi assorti d'un meilleur salaire, de meilleurs avantages sociaux et d'un meilleur horaire de travail.

Pour augmenter le nombre d'inscriptions aux programmes de formation collégiale en éducation de la petite enfance, plusieurs gouvernements provinciaux et territoriaux, entre autres ceux de Terre-Neuve-et-Labrador, de l'Île-du-Prince-Édouard, du Yukon et de l'Alberta, ont mis en place des programmes de bourses pour encourager les étudiants à entreprendre une carrière en éducation de la petite enfance.

Nous présenterons les exemples de bonnes pratiques de ces quatre provinces, car il aurait été trop long et fastidieux de présenter ce que chaque province et territoire met en œuvre pour encourager un plus grand nombre de travailleurs à parfaire leur éducation ou à s'engager dans une profession dans ce domaine. Le rapport 1, intitulé *L'État des lieux en petite enfance*, présente ce volet pour chaque gouvernement provincial et territorial.

Description de la bonne pratique

Le gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador offre trois bourses pour appuyer financièrement les ÉPE qui désirent poursuivre ou terminer leurs études dans le domaine de la petite enfance :

- ✓ une bourse de 250 \$ par cours suivi et terminé avec succès pour aider les éducateurs de niveau débutant qui désirent obtenir leur niveau I (Trainee Bursary Program);
- ✓ une bourse d'une valeur maximale de 7 500 \$ versée aux ÉPE pour alléger leur dette d'études (ECE Graduate Bursary Program). Les bénéficiaires d'une bourse doivent s'engager à travailler pendant trois ans dans un service de garde réglementé de la province;
- ✓ une bourse d'une valeur maximale de 2 500 \$ pour aider les ÉPE qui ont réussi un stage pratique obligatoire sur le campus du College of the North Atlantic dans le cadre du programme de formation à distance (On-Campus Field Placement Bursary). L'objectif de la bourse est d'aider les étudiants à surmonter les obstacles financiers qui pourraient les empêcher de participer au stage pratique obligatoire.

En 2018, le gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard a mis en place un programme de bourses d'études pour les étudiants souhaitant devenir ÉPE de niveau 3. Ce programme est géré en partenariat avec l'ACPEFÎPÉ et le Collège de l'Île.

Les étudiants qui s'inscrivent au programme Éducateur de la petite enfance au Collège de l'île et qui s'engagent à travailler pendant au moins deux ans dans un des six centres de la petite enfance francophones de la province après avoir obtenu leur diplôme d'études collégiales peuvent présenter une demande pour l'une des huit bourses offertes et étudier presque sans frais au collège⁷.

À la suite de la signature de l'Accord Canada et le Yukon sur l'apprentissage et la garde des jeunes enfants en juin 2017, le gouvernement territorial a élaboré un plan d'action ciblant les domaines prioritaires en petite enfance. Ce plan prévoit l'offre de bourses d'études aux étudiants qui désirent suivre le programme en éducation de la petite enfance à temps plein ou à temps partiel. Un montant maximal de 8 000 \$, à raison de 2 000 \$ par semestre durant quatre semestres, est accessible aux étudiants d'un programme à temps plein alors qu'un montant de 500 \$ par cours pour un maximum de 1 000 \$ par semestre est accessible aux étudiants qui désirent suivre leur formation à temps partiel. Le programme est offert aux étudiants du secondaire désireux d'accéder à cette profession ou à des travailleurs qui œuvrent présentement dans ce domaine et qui veulent parfaire leurs connaissances.

En Alberta, les diplômés des écoles secondaires sont encouragés à entreprendre une carrière en éducation de la petite enfance grâce à une bourse d'un montant maximal de 2 500 \$. Cette bourse est offerte aux étudiants qui désirent poursuivre leurs études à temps plein en éducation de la petite enfance, au niveau du certificat ou du diplôme. Ils doivent accepter de travailler pendant un an dans un centre de garde réglementé après avoir terminé leur programme de formation⁸.

Ressources financières et humaines nécessaires

La plupart des programmes présentés ici ont été élaborés et sont financés grâce à l'accord conclu entre le Canada et la province ou le territoire concerné sur un cadre multilatéral d'apprentissage et de garde des jeunes enfants. La gestion de ces programmes est assurée par les gouvernements provinciaux et territoriaux respectifs. Ces accords doivent être renouvelés en mars 2020.

Résultats de la bonne pratique

Cette pratique semble porter fruit parce qu'elle est assez populaire auprès des étudiants et qu'elle permet aux services de garde d'embaucher une main-d'œuvre plus qualifiée. Par exemple, à l'Île-du-Prince-Édouard, sept étudiants se sont inscrits au programme d'études avec bourses en 2018 (ils obtiendront leur diplôme en 2020) et trois étudiants se sont inscrits en 2019 (ils seront diplômés en 2021). Ces dix étudiants devront travailler pendant au moins deux ans dans l'un des six centres de la petite enfance francophones pour respecter les règles du programme de bourses.

Difficultés rencontrées

Il n'y a pas de difficultés inhérentes liées à cette pratique. Toutefois, dans certaines provinces, malgré les bourses offertes, la formation en éducation de la petite enfance n'est pas dispensée en français, comme par exemple à Terre-Neuve-et-Labrador.

⁷ Collège de l'île. Bourses d'études Éducateur petite enfance septembre 2019. Repéré à <https://www.collegedelile.ca/fr/futurs-etudiants/bourses-d-etudes-en-petite-enfance>, site consultée en octobre 2019.

⁸ Alberta. Early Learning and Child Care (ELCC) Career Scholarship. Repéré à <https://www.alberta.ca/early-learning-and-child-care-elcc-career-scholarship.aspx>, site consulté en octobre 2019.

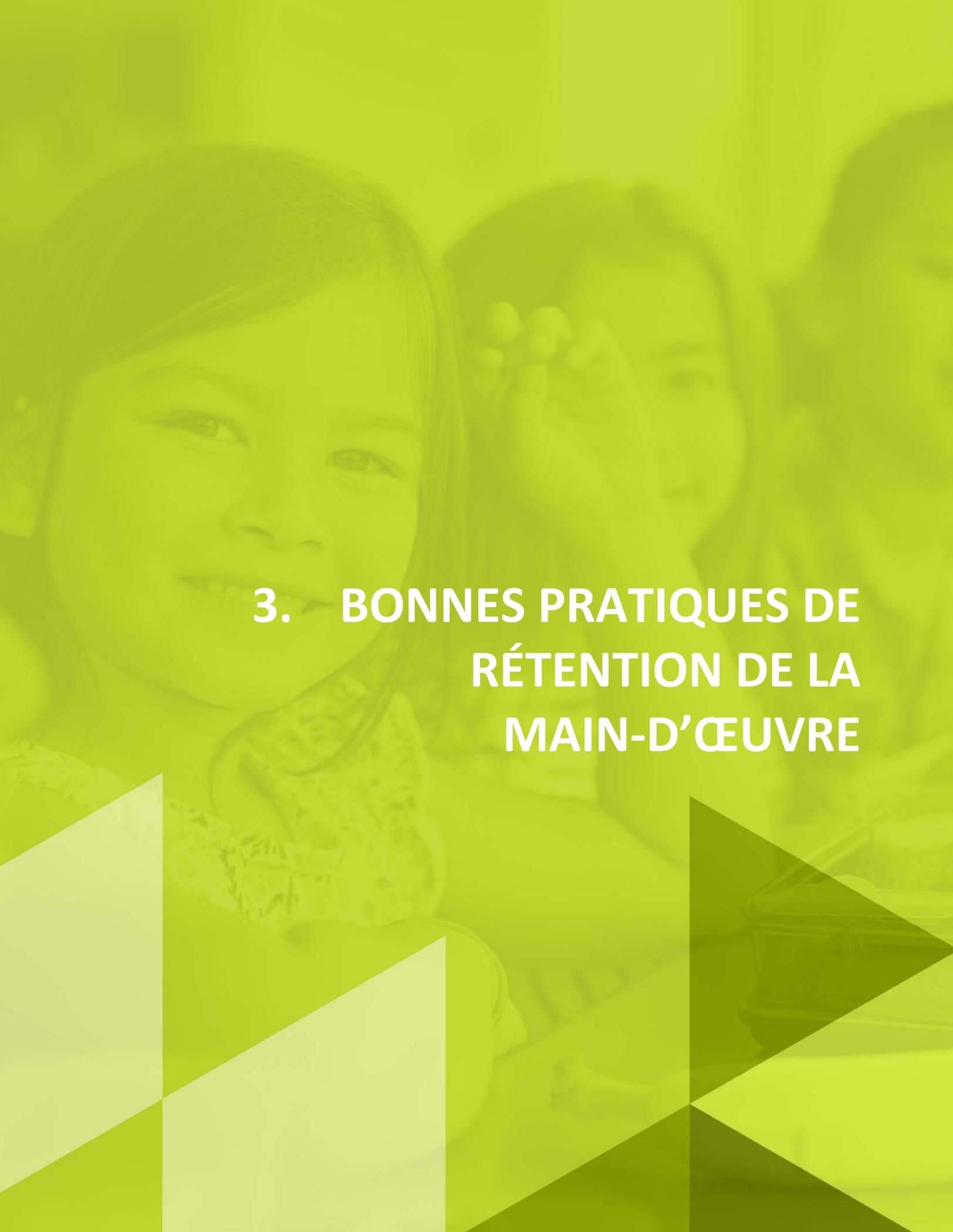
Perspectives d'avenir

Les programmes de bourses pour encourager les étudiants à entreprendre une carrière en éducation de la petite enfance semblent être un moyen efficace de recruter des étudiants. Cette stratégie permet par la suite aux services de garde d'embaucher du personnel qualifié. Ces programmes ayant été mis en place grâce à des accords fédéral-provinciaux-territoriaux, il reste à voir si les gouvernements poursuivront leur engagement dans ce volet lors du renouvellement des accords au printemps 2020.

2.7 Les autres pratiques prometteuses pour le recrutement de main-d'œuvre

Voici d'autres pratiques prometteuses en matière de recrutement de main-d'œuvre :

- ✓ embauche de nouveaux arrivants au Canada : certains centres ont mentionné qu'ils ont embauché de nouveaux arrivants qui avaient des compétences et de l'expérience dans le domaine de l'éducation au niveau scolaire, mais dont les qualifications n'étaient pas reconnues;
 - ✓ prime aux éducatrices ayant recommandé un employé : certains centres ont indiqué remettre une prime de 50 \$ aux éducatrices leur ayant recommandé un ÉPE. La prime est remise une fois que l'employé recommandé a terminé sa période probatoire;
 - ✓ accueil de stagiaires au sein d'un service de garde : une pratique courante au sein des services de garde, l'accueil d'un ou d'une stagiaire permet à l'employeur de mieux connaître la personne et de lui offrir un poste permanent lorsqu'elle aura obtenu son diplôme;
- bBourses privées : à l'Île-du-Prince-Édouard, un généreux donateur a remis des bourses de 4 000 \$ aux éducateurs certifiés qui avaient quitté un service de garde francophone et qui souhaitaient revenir y travailler;
- ✓ embauche d'un employé responsable du recrutement et de la rétention des employés : des services de garde ayant plusieurs emplacements ont mentionné qu'une personne de leur équipe des ressources humaines est chargée du recrutement des employés et de leur rétention;
 - ✓ partenariats avec des collèges et des universités pour faire la promotion des offres d'emploi : plusieurs services de garde ont mentionné qu'ils participent aux foires d'emploi des universités et des collèges, qu'ils affichent des offres d'emploi sur les babillards de ces établissements et qu'ils contactent les enseignants pour établir des relations avec les étudiants.



3. BONNES PRATIQUES DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

3.1 Les salaires et les avantages sociaux des employés - le « nerf de la guerre » pour la rétention de la main-d'œuvre

Contexte

La rétention du personnel dans les services de garde est en grande partie reliée aux salaires et aux avantages sociaux octroyés aux employés. Nombreux sont les éducateurs qui quittent les services de garde au profit d'un emploi en milieu scolaire (prématernelle, aide-enseignant) ou dans d'autres secteurs mieux rémunérés. Il s'agit, selon notre sondage, de la cause principale de la perte d'employés au sein des services de garde francophones.

L'augmentation des salaires et des avantages sociaux des ÉPE ne peut être considérée comme une bonne pratique en soi. Les revenus des services de garde sont restreints et proviennent des fonds octroyés par le gouvernement et des frais d'inscription payés par les parents. La bonne pratique réside donc dans la manière dont les services de garde parviennent à augmenter les salaires ou à offrir des avantages sociaux à leurs employés. D'autres bonnes pratiques de gestion, décrites à la section 5 de ce présent document, proposent également des pistes de solution pour améliorer la gestion et la santé financière des services de garde.

Description de la bonne pratique

Au Nouveau-Brunswick, le Phare familial a un taux de rétention des employés très élevé. Selon la directrice, la raison principale est que les salaires et les avantages sociaux octroyés aux éducateurs sont très concurrentiels. Par ailleurs, ils reçoivent 2 \$ de l'heure de plus lorsqu'ils sont certifiés et tous les employés voient leur salaire majoré de 2 % chaque année. De plus, les avantages sociaux sont payés à hauteur de 80 % par l'employeur. Le Phare familial est en mesure d'offrir ces avantages sociaux en partie parce que la plupart de ses coûts fixes (loyer, électricité, chauffage) sont assumés par le district scolaire et sa structure d'organisme à but non lucratif lui permet d'affecter plus d'argent aux salaires et aux avantages sociaux des employés.

Les petits services de garde qui fonctionnent de manière indépendante ne peuvent pas offrir les mêmes avantages sociaux que les grands établissements. C'est le cas de la garderie Tartine et Chocolat, située à Vancouver. Celle-ci n'offre pas d'assurance collective à ses employés, parce que les coûts seraient trop élevés pour ce petit service de garde qui ne compte que cinq éducatrices. Pour compenser, le conseil d'administration a décidé l'an dernier d'offrir à chaque éducatrice un montant de 600 \$ par année.

L'Association des centres de la petite enfance francophones de l'Î.-P.-É. (ACPEFÎPÉ) a récemment fait l'acquisition de neuf permis d'exploitation de service de garde auprès de cinq emplacements.

L'Association a remarqué que plusieurs centres avaient des mauvaises créances. Certains parents ne payaient pas les services de garde ou leurs paiements étaient en retard. L'ACPEFÎPÉ a rectifié cette situation entre autres en utilisant un service de comptabilité communautaire partagé qui lui permet de mieux gérer son système de comptes fournisseurs et de comptes clients⁹. Avec ces revenus supplémentaires, l'Association a pu augmenter le nombre de jours de vacances, de jours de maladie et de jours de congé pour raisons personnelles octroyés à ses employés.

⁹ Pour de plus amples renseignements sur ce service communautaire, consulter www.servicefinances.ca.

L'instauration d'une échelle salariale et d'avantages sociaux qui augmentent en fonction du nombre d'années de service est une méthode de plus en plus populaire auprès des services de garde ayant répondu au sondage. Il semble que les salaires et les avantages sociaux ont un plus grand impact sur la rétention de la main-d'œuvre à long terme lorsqu'ils augmentent graduellement selon le nombre d'années de service des employés. Certains services de garde offrent également des primes de rétention par année de service.

Les gouvernements provinciaux et territoriaux, responsables du dossier de la petite enfance, financent en partie les services de garde. Ces gouvernements sont souvent appelés par les acteurs du milieu à augmenter leur niveau de financement. La mobilisation et la sensibilisation des gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que la représentation auprès de ceux-ci peuvent avoir un effet positif sur la situation financière des services de garde. En voici deux exemples probants :

- ✓ au Nouveau-Brunswick, le gouvernement a récemment annoncé une hausse de salaire de 0,75 \$ de l'heure pour les ÉPE qui sont titulaires d'un diplôme collégial (formation de deux ans), d'un diplôme universitaire en éducation de la petite enfance ou d'un diplôme dans un domaine relié à la profession¹⁰. Les critères étant restrictifs, cette hausse ne s'appliquait pas aux éducatrices titulaires d'un certificat d'un an en éducation de la petite enfance. Ces derniers se sont mobilisés pour convaincre le gouvernement d'appliquer la hausse salariale à tous et ils ont obtenu gain de cause quelques jours plus tard¹¹;
- ✓ à l'Île-du-Prince-Édouard, la solidarité entre les services de garde anglophones et francophones a porté fruit. En effet, les associations anglophones et francophones se sont mobilisées pour convaincre le gouvernement provincial d'augmenter les salaires des ÉPE, qui étaient parmi les plus bas au pays. Une campagne de sensibilisation et de mobilisation a également été effectuée auprès des parents et du grand public. Le sujet est rapidement devenu une priorité. En plus de la mobilisation, les associations avaient un solide argument pour convaincre le gouvernement : des services de garde allaient fermer leurs portes en raison d'un manque de main-d'œuvre. Le gouvernement a accepté d'augmenter les salaires des éducatrices d'un dollar à trois dollars de l'heure, selon leur niveau de certification¹².

Plusieurs gouvernements provinciaux ont mis en place des primes salariales pour les ÉPE qui ont terminé l'ensemble de leur formation (deux années d'études collégiales) ou une partie de celle-ci (blocs de cours ou d'heures de formation). C'est le cas, notamment, en Alberta, aux Territoires du Nord-Ouest et à l'Île-du-Prince-Édouard.

Le gouvernement du Manitoba assure depuis 2010 le financement d'un régime de pension agréé (RPA) et de mesures de soutien à la retraite pour les ÉPE. Grâce à cette initiative, le gouvernement rembourse aux employeurs jusqu'à 4 % du salaire de chaque employé pour couvrir la contribution de l'employeur. Les employés doivent également verser au moins 4 % de leur salaire.

¹⁰ Lachance, S. (2019, 11 avril). Garderies : une hausse de salaire jugée très décevante. *Acadie Nouvelle* [en ligne]. Repéré à <https://www.acadienouvelle.com/actualites/2019/04/11/garderies-une-hausse-de-salaire-jugee-tres-decevante/>, site consulté en octobre 2019.

¹¹ Roy-Comeau, M. (2019, 17 avril). Garderies : un plus grand nombre d'éducatrices profiteront d'une hausse de salaire. *Acadie Nouvelle* [en ligne]. Repéré à <https://www.acadienouvelle.com/actualites/2019/04/17/garderies-un-plus-grand-nombre-deducatrices-profileront-dune-hausse-de-salaire/>, site consulté en octobre 2019.

¹² Yarr, K., Bruce, S. (2019, 18 mars). P.E.I.'s early childhood educators getting a raise. Repéré à <https://www.cbc.ca/news/canada/prince-edward-island/pei-childcare-educators-wage-increase-1.5060732>, site consulté en octobre 2019.

Ressources financières et humaines nécessaires

Il est clair que l'augmentation des salaires et des avantages sociaux requiert que les services de garde allouent plus de fonds à ce poste budgétaire. Il n'implique cependant pas toujours des ressources financières supplémentaires. En effet, une révision budgétaire ou la mise en application de politiques et de procédures peut parfois permettre au service de garde de faire des économies, qu'il peut ensuite affecter aux salaires et aux avantages sociaux des employés.

Les services de garde qui offrent des journées de vacances supplémentaires à leurs employés doivent cependant s'assurer de pouvoir les remplacer par des suppléants ou des employés temporaires.

Enfin, convaincre le gouvernement provincial d'augmenter le financement des services de garde demande du temps de la part du personnel de gestion. Ces personnes doivent ainsi mettre de côté certaines tâches de gestion pour se consacrer à ce dossier.

Résultats de la bonne pratique

La hausse salariale incite les employés à demeurer en poste plus longtemps. À l'Île-du-Prince-Édouard, par exemple, la hausse du salaire horaire a permis la rétention de cinq éducatrices qui avaient l'intention de quitter leur poste. Les primes versées en fonction du nombre d'années travaillées ainsi que les échelles salariales et de vacances peuvent également motiver les ÉPE à rester en poste.

Difficultés rencontrées

Tous les services de garde souhaiteraient pouvoir offrir un meilleur salaire, des avantages sociaux et des conditions de travail plus avantageuses à leurs employés, mais il est parfois difficile de générer les sommes nécessaires pour y parvenir.

Perspectives d'avenir

La hausse des salaires et des avantages sociaux des ÉPE est un sujet de plus en plus discuté au sein des associations provinciales et des gouvernements. Elle peut même être un enjeu politique lors d'élections provinciales. La mobilisation des services de garde, des associations de parents, des conseils scolaires et des ÉPE en faveur d'une augmentation importante et permanente des salaires des éducatrices et des éducateurs est de plus en plus courante. Les gains acquis récemment au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard, par exemple, démontrent qu'une mobilisation bien organisée peut mener à une hausse de salaires.

La mise en place de saines pratiques de gestion, comme l'optimisation des ratios enfants-ÉPE ou les achats groupés, ainsi que de politiques et de procédures clairement définies peuvent également permettre aux services de garde de faire des économies. L'utilisation du Calculateur de la CNPF, dont il est question plus tard dans la section des bonnes pratiques de gestion, pourrait être une aide non négligeable pour améliorer la gestion financière des services de garde.

3.2 Le soutien de la formation des employés grâce à un programme de formation en milieu de travail

Contexte

Le gouvernement de l'Ontario offre le Programme apprentissage-diplôme (PAD), qui permet aux participants de terminer un programme d'études collégiales en deux ans. L'apprentissage permet à une personne de suivre des cours et d'apprendre son métier en travaillant sous la direction d'un employeur et de collègues expérimentés. Les heures de travail sous apprentissage sont rémunérées. Ce programme provincial est disponible pour la majorité des métiers, incluant celui de praticien du développement de l'enfant.

Certains services de garde ont saisi l'occasion que représente ce programme en allant un peu plus loin : ils ont encouragé leurs employés à obtenir leur diplôme en éducation en services à l'enfance par l'entremise du PAD en leur offrant des incitatifs supplémentaires.

Description de la bonne pratique

Cette bonne pratique a été mise en place, entre autres, par la Garderie des Moussaillons, gérée par le Centre pour enfant Timiskaming, et par les centres de la petite enfance gérés par le Carrefour francophone de Sudbury.

Au Carrefour francophone de Sudbury, les aides-éducatrices qui n'ont pas suivi une formation en éducation de la petite enfance sont invitées à devenir des éducatrices inscrites en suivant le programme offert en français au Collège Boréal. Les personnes qui participent à l'initiative doivent réussir onze cours par année et travailler à temps plein en même temps. Lors de la première année, elles reçoivent une prime de 0,15 \$ de l'heure et lors de la deuxième année, elles obtiennent une prime supplémentaire de 0,15 \$ de l'heure. De plus, les heures de stage qu'elles doivent faire sont rémunérées.

Mise sur pied il y a plus de cinq ans, cette initiative encourage les éducatrices à obtenir leur reconnaissance professionnelle. Au cours des deux années du programme d'apprenti, elles tissent des liens serrés avec le Carrefour et la communauté et sont ainsi motivées à demeurer à leur emploi, même après le programme d'apprenti.

La Garderie des Moussaillons, située à Temiskaming Shores, a opté pour un incitatif différent. Afin d'encourager ses aides-éducatrices à terminer leur formation professionnelle, la garderie offre de payer les cours théoriques et les manuels scolaires. Les heures de stages sont également rémunérées. En contrepartie, l'employée doit rester cinq ans en poste à la garderie après l'obtention de son diplôme, sinon elle devra rembourser en totalité les coûts engagés pour la formation et les manuels scolaires. Cette initiative a débuté il y a deux ans.

Ressources financières et humaines nécessaires

Au Carrefour francophone de Sudbury, le coût de l'initiative est surtout lié à la prime salariale offerte aux participantes. Celles-ci reçoivent une prime salariale lorsqu'elles commencent le programme d'apprenti. Cette prime est majorée en deuxième année du programme.

Pour la Garderie des Moussaillons, les coûts associés à l'initiative sont les frais de scolarité et le coût des manuels scolaires pour chaque participant, soit de 4 200 \$ à 5 500 \$ par personne. Les coûts sont élevés, mais l'établissement les considère comme un investissement, car il s'assure de retenir les participants en emploi pour les cinq années suivant l'obtention de leur diplôme. Ces frais sont également allégés grâce à une subvention municipale versée au service de garde.

Le gouvernement de l'Ontario offre également une prime de 1 000 \$ aux employeurs lorsque l'employé termine le programme d'apprenti¹³. Notons que le coût des stages rémunérés n'est pas calculé dans ces initiatives, car ces stages permettent aux services de garde d'inclure les stagiaires dans leurs quotas de groupe. Le stage n'engendre donc pas un coût supplémentaire pour l'établissement.

Résultats de la bonne pratique

Au Carrefour francophone de Sudbury, 20 employés ont suivi le programme d'apprenti, dont 14 sont encore à l'emploi du Carrefour. À la Garderie des Moussaillons, une personne a obtenu son diplôme et quatre autres personnes sont encore inscrites au programme.

Difficultés rencontrées

La principale difficulté rencontrée par le Carrefour francophone de Sudbury est le temps requis par les employés pour terminer le programme. Bien que l'établissement souhaite que les apprentis finissent leurs cours en deux ans, cela n'est pas toujours le cas. Le rythme étant assez accéléré et exigeant, certains employés prennent une pause d'études ou réduisent le nombre de cours suivis par semestre. À la Garderie des Moussaillons, l'initiative n'en est qu'à ses débuts. Jusqu'à présent, l'établissement n'a pas observé de difficultés importantes.

Perspectives d'avenir

Les deux établissements souhaitent poursuivre leur initiative. Au Carrefour francophone de Sudbury, les critères de participation seront éventuellement resserrés afin de remédier à la problématique de la durée du programme.

¹³ Pour de plus amples renseignements sur l'embauche d'apprentis en Ontario, consulter <https://www.ontario.ca/fr/page/embaucher-une-apprentie>.

3.3 La valorisation de la main-d'œuvre

Contexte

Les employés qui se sentent valorisés et bien intégrés et qui évoluent dans un environnement de travail positif ont tendance à conserver leur emploi plus longtemps. Dans un contexte où les salaires et les avantages sociaux ne sont pas très concurrentiels et peuvent difficilement être augmentés, les gestes de reconnaissance sont d'autant plus importants pour retenir la main-d'œuvre. Plusieurs services de garde ont indiqué avoir recours à des stratégies intéressantes pour témoigner leur reconnaissance à leurs employés.

Description des bonnes pratiques

La garderie Les Petits Trésors, située à Caraquet, met l'employé au cœur de la garderie. Les éducateurs participent aux prises de décision. Leur point de vue est important et considéré par les gestionnaires.

À Fredericton, la garderie Les P'tits Poussins est à l'écoute des besoins de ses employés. La garderie fait tout son possible pour fournir les outils et le soutien nécessaires pour leur permettre d'accomplir leur travail.

La garderie Les Petits Génies de Winnipeg prend le temps de remercier ses employés et leur offre de petits cadeaux à la fin de l'année. Ces gestes permettent à la direction de former un esprit d'équipe solide.

Au centre de la petite enfance l'Île Enchantée, de Charlottetown, une semaine complète est consacrée chaque année à la reconnaissance des employés. Des activités de reconnaissance ont lieu tout au long de cette semaine, impliquant les enfants, les parents et toute la communauté francophone de Charlottetown.

L'offre de formation continue gratuite est une autre forme de la reconnaissance témoignée aux employés. Ceux-ci se sentent valorisés lorsqu'ils participent à des ateliers de formation. Ce type d'initiative sera abordé au point suivant.

Ressources financières et humaines nécessaires

Les coûts associés à la reconnaissance des employés peuvent varier. La reconnaissance verbale, la valorisation des employés et leur participation aux prises de décision n'engagent pas de frais supplémentaires, mais peuvent nécessiter plus de temps sur le plan de la gestion des ressources humaines pour l'employeur.

Les célébrations, les cadeaux et le soutien offerts aux éducateurs nécessitent des ressources humaines et financières.

Résultats de la bonne pratique

Selon les résultats de nos sondages, les stratégies de reconnaissance des employés viennent au deuxième rang des mesures que les services de garde considèrent comme une bonne pratique de rétention, après les salaires et les avantages sociaux.

Difficultés rencontrées

Les services de garde n'ont pas identifié de difficultés particulières liées aux initiatives de reconnaissance des employés. Le manque de temps ou les contraintes budgétaires peuvent cependant empêcher les directions de certains centres de la petite enfance d'entreprendre de telles initiatives.

Perspectives d'avenir

La reconnaissance témoignée par les employeurs est un élément important pour motiver les employés. Les services de garde interrogés ont tous l'intention de poursuivre leurs initiatives de valorisation et souhaitent en faire davantage pour assurer la rétention de leur personnel.

3.4 La formation initiale et la formation continue comme outils de rétention

Contexte

Dans plusieurs provinces, la formation initiale et la formation continue des ÉPE sont obligatoires et exigées par l'ordre professionnel ou le gouvernement provincial.

Les coûts rattachés à la formation initiale peuvent être un frein pour plusieurs candidats qui pourraient être intéressés par la profession. Certains services de garde recrutent donc fréquemment des personnes qui ne possèdent pas de formation en éducation de la petite enfance, mais dont les compétences générales sont intéressantes. Dans de tels cas, certains services de garde offrent de payer la formation initiale de ces employés dans le but de leur offrir un meilleur salaire et de les retenir en emploi.

Dans le même ordre d'idée, la formation continue est considérée comme importante et valorisante pour les ÉPE. Selon plusieurs services de garde sondés, offrir une formation continue gratuite, accessible et intéressante peut être un gage de rétention des employés. Nous avons relevé quelques bonnes pratiques en matière de formation initiale et de formation continue comme facteurs de rétention des employés de services de garde.

Description de la bonne pratique

Compte tenu de la difficulté à recruter des ÉPE dûment formés, certains employeurs et gouvernements provinciaux offrent aux employés en poste de payer leurs études, en totalité ou en partie. Notons, par exemple, la bonne pratique présentée précédemment concernant les programmes d'apprentissage en Ontario.

D'autres services de garde offrent des avantages à leurs employés. Notons par exemple la garderie Pommes de Reinette de Calgary, en Alberta, qui, ayant de la difficulté à recruter des ÉPE formés, préfère embaucher des personnes francophones, qui aiment les enfants et qui partagent une philosophie et une approche semblables à celles du personnel de la garderie.

La garderie demande à ces nouveaux employés de terminer leur formation pour obtenir leur certification de niveau 1 durant les six premiers mois de leur emploi. Cette formation est offerte gratuitement par le gouvernement de l'Alberta. Par la suite, ces personnes sont encouragées à poursuivre leur formation pour obtenir les certifications de niveau 2 et 3, à leur propre rythme et aux frais de la garderie.

En ce qui a trait à la formation continue, plusieurs services de garde paient aux éducateurs le temps qu'ils consacrent à leur formation en plus d'offrir gratuitement la formation. Certains services de garde ferment leur établissement durant les journées pédagogiques des écoles francophones afin que la formation soit offerte à leurs employés durant les heures habituelles de travail. C'est le cas en Alberta, où les services de garde sont fermés une journée par année pour former les employés. Au Yukon, un colloque de trois jours a lieu tous les deux ans. Les éducateurs qui participent au colloque sont rémunérés pour ces trois jours de formation.

Les services de garde qui ne peuvent pas payer le temps de formation des éducateurs offrent d'autres incitatifs pour encourager la formation de leurs employés : frais de déplacement payés, repas offerts, formation gratuite, prix de présence, etc.

Ressources financières et humaines nécessaires

Les coûts à la charge du service de garde varient grandement d'une province à l'autre. En effet, quelques provinces ont mis en place des incitatifs afin d'encourager les employés à poursuivre leur formation initiale et à obtenir leur diplôme.

La même chose est vraie pour la formation continue alors que dans certaines provinces, les associations de parents, les centres d'excellence ou les centres de ressources bénéficient de fonds pour offrir de la formation continue aux ÉPE francophones. Lorsque les formations ne sont pas offertes gratuitement, les services de garde payent souvent les frais de formation pour ne pas imposer ce fardeau financier supplémentaire à leurs employés.

Les services de garde doivent cependant analyser les avantages de tels incitatifs et choisir ceux qui conviennent le mieux à leurs ÉPE tout en respectant les contraintes budgétaires de l'établissement. C'est pourquoi certains centres paient les frais de déplacement et les frais d'inscription, mais ne peuvent pas se permettre en plus de verser le salaire de l'employé qui s'absente pour participer à la formation ou le salaire de son suppléant.

Résultats de la bonne pratique

Les services de garde offrant de payer, en totalité ou en partie, la formation initiale de leurs employés ont constaté un taux de rétention plus élevé des employés qui ont bénéficié du programme. Ces personnes ont pu terminer leur formation en accord avec leur employeur et à des coûts modiques. Une fois leur programme d'études terminé, les ÉPE peuvent recevoir une augmentation de salaire en fonction de leurs qualifications.

Les jours de formation continue rémunérés durant la semaine permettent aux ÉPE de se faire créditer des heures de formation professionnelle exigées par leur ordre professionnel (ce qui est le cas dans plusieurs provinces et territoires) sans devoir sacrifier leurs journées de travail ni leur temps personnel les soirs ou les fins de semaine.

Difficultés rencontrées

L'une des difficultés mentionnées le plus souvent par les associations de parents et les conseils scolaires qui organisent et offrent des formations continues est le fait que les formations en soirée sont trop difficiles pour les ÉPE, qui sont souvent très fatigués après leur journée de travail avec les tout-petits. De plus, il peut parfois être difficile d'encourager la participation des intervenantes en petite enfance la fin de semaine, surtout lorsqu'elles ne sont pas rémunérées pour participer aux formations. Ainsi, même s'ils offrent des incitatifs tels que la formation gratuite, le paiement des déplacements, des prix de présence et des repas, ces employeurs ont de la difficulté à faire participer leurs employés aux formations offertes les fins de semaine.

Les employeurs qui offrent de la formation durant les heures de travail des ÉPE ne rencontrent pas de difficultés avec cette pratique.

Perspectives d'avenir

Les gouvernements des différentes provinces et des divers territoires encouragent la formation initiale et la formation continue des intervenants qui œuvrent en éducation de la petite enfance dans l'ensemble du Canada. La situation n'est pas près de changer au cours des prochaines années, avec la mise en place des différents programmes de formation partout au pays.

Il faut donc continuer d'innover pour faciliter la participation des ÉPE à la formation initiale et à la formation continue.

3.5 La gestion des horaires et des tâches des employés

Contexte

Les services de garde francophones sont en grande majorité ouverts au moins dix heures par jour, du lundi au vendredi. Cet horaire force les directions à prendre des décisions concernant l'horaire des employés. De plus, les établissements offrant un service de garde après l'école doivent employer plus d'éducateurs en fin de journée, ce qui complique davantage la gestion des horaires. Alors que certains services de garde demandent aux éducateurs de travailler 44 heures ou plus par semaine, d'autres offrent des semaines plus courtes dont la durée varie de 30 à 35 heures. Certains services de garde ont réussi à offrir un horaire qui satisfait les employés grâce à des stratégies novatrices.

Description de la bonne pratique

La Garderie Les Petits Curieux de Shediac, au Nouveau-Brunswick, a embauché un employé à temps partiel à raison de 30 heures par semaine pour pouvoir réduire les heures de travail des employés à temps plein. Ceux-ci, dont les horaires étaient de 44 heures ou plus par semaine, travaillent maintenant de 38 à 40 heures grâce au nouvel aménagement des horaires. Une initiative similaire a été entreprise au Phare familial de Moncton.

Certains services de garde connaissent des difficultés associées au recrutement et à la rétention de leurs employés parce que le nombre d'heures de travail par semaine est trop faible. Ils ont eu l'idée novatrice de regrouper différentes tâches pour offrir plus d'heures à leurs employés.

La garderie La Coccinelle a un service de garde après l'école et doit utiliser des éducateurs à temps partiel, qui sont plus difficiles à recruter que des éducateurs travaillant à temps plein. Pour offrir un poste à temps plein, la garderie a offert à une éducatrice ayant des compétences en travail de bureau d'effectuer des tâches administratives. Celle-ci travaille donc avec les enfants en tant qu'éducatrice et dans le bureau pour exécuter des tâches administratives. D'autres employés de La Coccinelle peuvent également faire plus d'heures en aidant au nettoyage des jouets et des espaces.

Le Centre Parascolaire Entre Amis, situé dans la Maison des jeunes de Dieppe, au Nouveau-Brunswick, est uniquement un service de garde après l'école. Le nombre d'heures travaillées par les éducateurs est de 21 heures par semaine, ce qui est problématique pour la rétention des éducateurs certifiés et expérimentés. La direction a décidé d'offrir à certains de ses employés de travailler 30 heures par semaine. Non seulement ce nombre d'heures de travail hebdomadaire se traduit par un meilleur salaire, mais il donne également accès aux assurances collectives, un avantage non négligeable pour les employés. Les tâches effectuées par le personnel durant les 9 heures de travail supplémentaires sont variées : préparation de projets pour la saison estivale, développement de nouveaux jeux, surveillance de l'heure du dîner à la Maison des jeunes et nettoyage des jouets et des espaces.

Le Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario (CEPEO) a mis en œuvre, dans plusieurs classes de maternelle et de jardin d'enfants, un intéressant modèle d'horaire partagé. Selon ce modèle, une classe de maternelle et de jardin d'enfants accueillant environ 26 enfants est offerte par un enseignant et deux ÉPE. L'enseignant travaille durant les heures normales de classe. Les deux ÉPE se partagent la tâche du service de garde avant et après l'école : un ÉPE accueille les enfants au programme avant l'école et poursuit sa journée à la maternelle et au jardin d'enfants, alors que l'autre ÉPE commence à travailler en fin de matinée dans la classe de maternelle et le jardin d'enfants et accompagne les enfants jusqu'à la fermeture du service de garde vers 18 heures. Ainsi, des emplois de 35 et de 30 heures par semaine remplacent des emplois à temps partiel et à horaire fractionné. Grâce à ce remaniement d'horaire, le CEPEO peut également offrir aux ÉPE des avantages sociaux, dont des assurances collectives et un régime de pension.

Ressources financières et humaines nécessaires

Dans la majorité des cas, une meilleure gestion des horaires et des tâches des employés n'a pas engendré de coûts supplémentaires. Dans certains cas, l'embauche d'un employé à temps partiel s'est avérée nécessaire. Au Centre Parascolaire Entre Amis, les avantages sociaux offerts au personnel travaillant 30 heures par semaine ont dû être assumés par le service de garde.

Résultats de la bonne pratique

Les services de garde qui ont mis en place de telles initiatives estiment que cette pratique leur a permis de retenir des employés qui n'étaient pas satisfaits de leur horaire de travail. Certains employés sont également heureux de diversifier leur emploi du temps.

Difficultés rencontrées

Les services de garde qui embauchent une personne à temps partiel pour alléger la charge de travail des employés à temps plein peuvent avoir de la difficulté à recruter. Pour leur part, les services de garde qui ont diversifié les tâches des éducateurs n'ont pas rencontré de difficultés particulières dans la mise en œuvre de cette pratique.

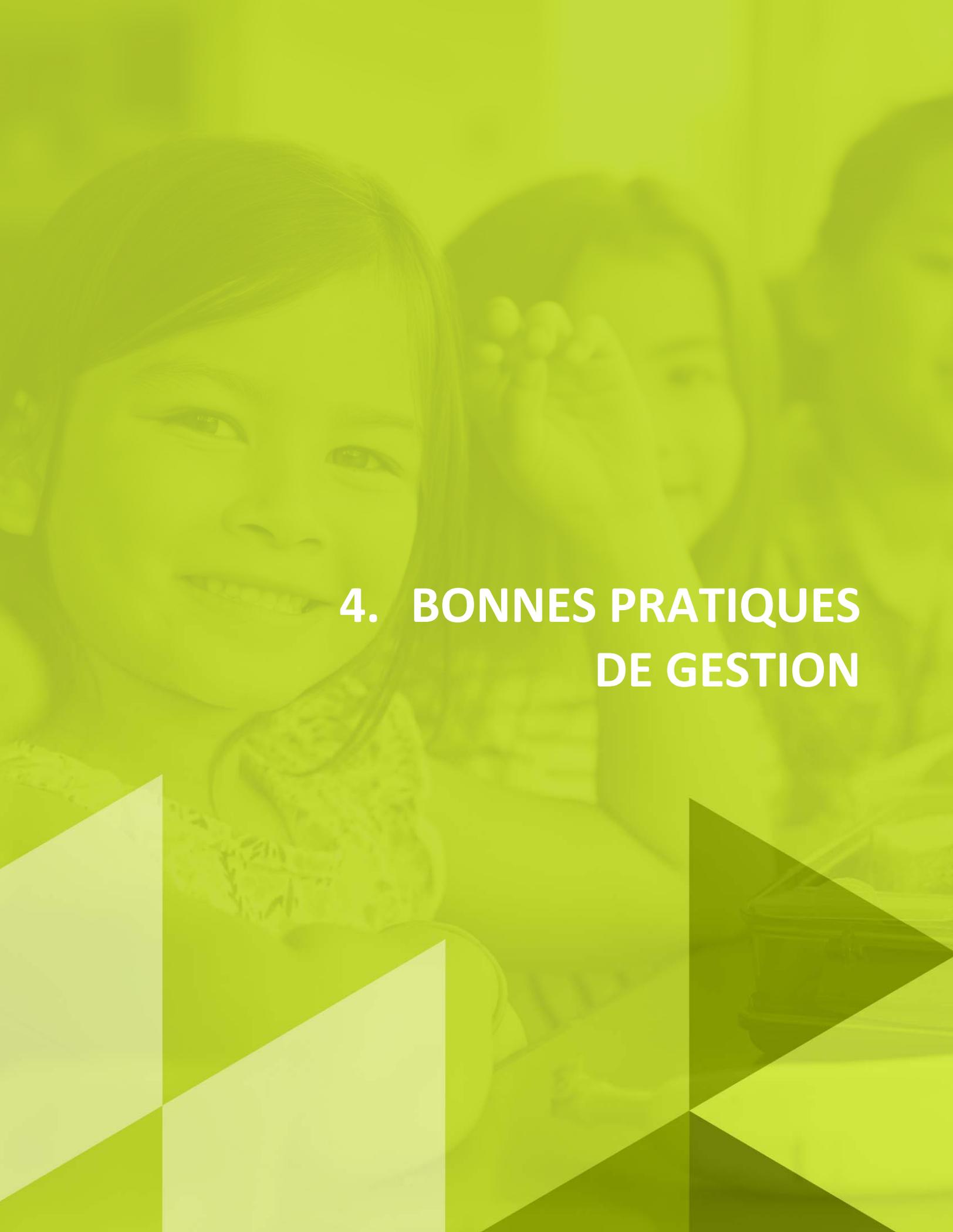
Perspectives d'avenir

Selon nos conversations, les services de garde qui ont modifié l'horaire et les tâches de leurs employés souhaitent poursuivre cette pratique lorsque nécessaire.

3.6 Les autres pratiques prometteuses pour la rétention de la main-d'œuvre

Voici, en bloc, d'autres pratiques prometteuses en matière de rétention de la main-d'œuvre :

- ✓ donner congé à un employé le jour de son anniversaire : un service de garde a utilisé cette pratique pour démontrer sa reconnaissance envers les employés;
- ✓ entrevues de départ des employés qui quittent leur emploi : cette pratique permet aux services de garde de connaître les raisons du départ de la personne et de corriger certaines pratiques au besoin;
- ✓ plan d'accompagnement du personnel pour assurer une bonne intégration au travail : ce plan peut comprendre le jumelage avec un autre employé, des rencontres avec le nouvel employé, un plan de formation au besoin, etc.;
- ✓ certains services de garde peuvent offrir une assurance collective à leurs employés en formant un partenariat avec un autre employeur qui offre de tels avantages sociaux.



4. BONNES PRATIQUES DE GESTION

4.1 Les services de gestion partagée – le Réseau des garderies francophones de l'Alberta

Contexte

La gestion est une tâche complexe pour la plupart des services de garde. Les personnes occupant un poste de direction n'ont souvent pas toutes les compétences requises pour gérer un service de garde, ayant été formées principalement en éducation de la petite enfance. Par ailleurs, les ressources humaines affectées à la gestion sont très limitées. Rares sont les services de garde ayant la possibilité d'avoir une personne chargée des ressources humaines, des finances, de la programmation, etc. Toutes ces tâches reposent sur les épaules de la direction. Dans les plus petits établissements, la situation est pire, car ceux-ci ne peuvent s'offrir qu'une direction à temps partiel. Bref, seuls les services de garde ayant plusieurs emplacements peuvent se prévaloir de ressources suffisantes en gestion.

Ainsi, les services de garde manquent parfois d'expertise en matière de gestion. Ceci peut avoir une incidence sur le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre, sur la situation financière du service de garde et sur le nombre de places offertes aux parents.

Description de la bonne pratique

En Alberta, les garderies francophones sont pour la plupart de petite taille. Elles ont souvent de la difficulté à gérer efficacement l'organisme au quotidien. De plus, comme ailleurs au pays, un nombre important de parents sont incapables de trouver une place dans une garderie francophone pour leur enfant.

Pour répondre aux besoins des parents qui doivent trouver une place pour leur enfant et pour appuyer les services de garde dans leur gestion, la Fédération des parents francophones de l'Alberta (FPFA) a trouvé une solution novatrice : elle a créé un centre de services partagés au sein même de la structure de son organisme. Le but premier du centre de services partagés est d'offrir un soutien immédiat aux services de garde francophones en Alberta et d'aider les parents à trouver une place dans une garderie francophone.

En s'occupant de différents services comme la gestion des inscriptions, les ressources humaines, la comptabilité, la gouvernance, la programmation, la formation continue, la communication, les subventions, le développement des services offerts, l'obtention et le renouvellement du permis d'exploitation et la reconnaissance professionnelle, l'organisme permet d'alléger le fardeau administratif des garderies. Les gestionnaires des services de garde ont ainsi plus de temps à consacrer à d'autres dossiers.

Ressources financières et humaines nécessaires

Le coût d'adhésion au centre de services partagés est calculé en fonction du nombre d'enfants que le service de garde accueille sur une base mensuelle. Le centre offre également certains services à la pige. Le centre de services partagés emploie actuellement l'équivalent de neuf personnes à temps plein.

Résultats de la bonne pratique

Le centre de services partagés regroupe actuellement 15 permis d'exploitation de services de garde, incluant les garderies et les services de garde avant et après l'école. Il a permis la création de 109 nouvelles places en garderie francophone depuis avril 2016. Ces nouvelles places ont pu être offertes grâce à la mise en place de nouveaux services de garde et à l'agrandissement de services de garde existants.

Difficultés rencontrées

Le principal défi d'une structure telle que le centre de services partagés est d'être perçue comme une menace par les services de garde qui n'en font pas partie. Pour le moment, seuls les membres de la FPFA peuvent en faire partie, bien que certains organismes non-membres, tels que des services de garde réglementés en milieu familial et des conseils scolaires, achètent des services à la pièce, selon leurs besoins.

Perspectives d'avenir

Peu à peu, le centre de services partagés s'est spécialisé dans l'ouverture de nouveaux services de garde et l'expansion d'établissements existants. La FPFA souhaite agrandir son centre en accueillant davantage de services de garde en son sein. Il se pourrait, par ailleurs, que le centre de services partagés devienne un organisme indépendant de la FPFA, ouvrant ainsi ses portes à des services de garde non-membres de la Fédération.

4.2 La gestion financière – Le Calculateur de la Commission nationale des parents francophones (CNPFF)

Contexte

La gestion financière d'un service de garde peut être un casse-tête pour ses gestionnaires et ses administrateurs. Les gestionnaires manquent souvent de temps pour s'y consacrer et toutes ces personnes n'ont pas nécessairement les connaissances requises pour effectuer le travail en toute confiance. Par ailleurs, les nombreuses réglementations régissant les services de garde représentent une difficulté supplémentaire. Finalement, les outils de gestion financière couramment utilisés ne sont pas très pratiques pour une gestion efficace des services de garde.

Pour surmonter ces défis, la CNPFF travaille depuis plus de cinq ans au développement d'un outil informatique de gestion financière : le Calculateur. Les créateurs du Calculateur se sont donnés comme objectif de faciliter la gestion et la planification financière d'un service de garde pour les gestionnaires et les administrateurs. Cette nouvelle manière de traiter le dossier des services de garde sous un angle entrepreneurial dans un souci d'équilibrer les résultats sociaux et économiques de telles entreprises peut déjà être considérée comme une bonne pratique. Le Calculateur est un outil très novateur, voire unique, et les gestionnaires tirent déjà parti des avantages considérables liés à son utilisation.

Description de la bonne pratique

Le Calculateur deviendra, très bientôt, une application informatique permettant de faire une analyse financière des services de garde. Grâce à lui, les services de garde peuvent mesurer leur rentabilité, visualiser leur structure de coûts, évaluer leur degré de solvabilité, connaître leurs liquidités, etc. Le Calculateur est utile autant aux services de garde établis qu'à ceux qui sont en période de démarrage.

Cette application a la capacité de faire des calculs complexes tout en ayant une interface facile à utiliser. Une des valeurs ajoutées du Calculateur est qu'il permet à l'utilisateur de créer différents scénarios afin d'évaluer l'impact du changement de certaines variables, comme un changement de salaire, l'ajout de personnel, l'agrandissement de l'établissement, l'ajout de places, etc. Le Calculateur est adapté pour chaque province et territoire. Ainsi, l'espace minimal requis, les ratios d'encadrement pour les groupes d'enfants et autres réglementations provinciales sont respectés. L'utilisateur n'a qu'à entrer les données de base et l'application fait des calculs selon l'information recherchée. Le Calculateur est également un bon outil de présentation. Il crée des graphiques selon l'analyse effectuée, une fonctionnalité pratique pour les présentations formelles au conseil d'administration, au service de comptabilité ou à une institution financière.

Ressources financières et humaines nécessaires

Les coûts de développement du Calculateur ont été assumés par la CNPF et ses membres. L'application sera disponible pour tous les services de garde francophones en situation minoritaire au Canada. L'utilisation du Calculateur devrait permettre aux services de garde d'économiser du temps en termes d'analyse financière et d'améliorer la gestion de leur établissement.

Résultats de la bonne pratique

L'utilisation du Calculateur permet aux services de garde de faire des présentations efficaces de leur situation financière. Il peut aider un service de garde à obtenir un prêt bancaire, à répondre aux questions des administrateurs et à évaluer l'impact de différents scénarios sur les finances de l'établissement. Les services de garde qui ont utilisé le Calculateur ont grandement amélioré leur viabilité économique et plusieurs ont même été en mesure d'envisager une croissance. L'objectif premier du Calculateur et de la CNPF étant de maintenir et de créer des places en services de garde en français au Canada, ces premiers résultats sont un gage de succès pour l'application.

Difficultés rencontrées

Le Calculateur n'est pas encore disponible dans sa version finale. Il est actuellement utilisé sous forme de tableur Excel, mais il sera éventuellement présenté sous une forme encore plus conviviale. Les créateurs peaufinent actuellement l'application pour éviter toute difficulté liée à son utilisation.

Perspectives d'avenir

Le Calculateur sera une application unique en son genre. Selon ses créateurs, il n'existe rien de semblable en Amérique du Nord pour la gestion financière des services de garde. L'application sera offerte sous forme de logiciel en 2020 et elle sera constamment améliorée selon les besoins des utilisateurs de l'outil.



5. CONCLUSION

Ce document, ayant pour but de présenter les bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention des éducateurs de la petite enfance, a été élaboré selon des critères établis par notre équipe de travail. Les pratiques qui nous semblaient les plus prometteuses, novatrices ou éprouvées ont été présentées dans le document.

Nous avons constaté que la gestion des ressources humaines est très importante pour les services de garde. Un recrutement et une rétention adéquats de personnel apportent une stabilité au sein de l'établissement et permettent aux services de garde d'offrir un service de meilleure qualité.

Devant la pénurie de professionnels de la petite enfance, les services de garde font preuve d'ingéniosité pour recruter des employés et les retenir au sein de leurs organisations. Les différentes mesures mises de l'avant par les gouvernements comme, par exemple, les programmes de bourses pour la formation initiale ou la formation continue, les programmes de subventions salariales pour l'embauche de professionnels qualifiés, ou encore l'offre d'avantages sociaux tels qu'un régime de pension, semblent donner de bons résultats et viennent en appui aux services de garde francophones qui exercent leurs activités en milieu minoritaire.

Les mécanismes de gestion décrits dans la dernière section, que ce soit l'utilisation du Calculateur ou l'adhésion au centre de services partagés, peuvent également jouer un important rôle pour aider les services de garde à économiser des sommes qui pourront être réinvesties dans la main-d'œuvre.

Quoi qu'il en soit, la pénurie de main-d'œuvre francophone en éducation de la petite enfance dans les communautés francophones en situation minoritaire n'est pas près de disparaître au cours des prochaines années, alors que le taux de chômage diminue dans plusieurs provinces et que les jeunes peuvent choisir des carrières mieux rémunérées assorties de meilleures conditions de travail.

C'est pourquoi, il est important que les services de gardes continuent à miser sur les bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention de la main d'œuvre et que les gouvernements et les associations nationales et provinciales les appuient dans leurs démarches.

Une mise à jour périodique de ce document serait intéressante afin de faire des suivis sur les pratiques présentées et d'ajouter de nouvelles initiatives ayant pour but de recruter et de maintenir en poste les ÉPE dans les communautés francophones en situation minoritaire au Canada.



BIBLIOGRAPHIE

ALBERTA. « Early Learning and Child Care (ELCC) Career Scholarship ». <https://www.alberta.ca/early-learning-and-child-care-elcc-career-scholarship.aspx> (Page consultée en octobre 2019)

COLLÈGE DE L'ÎLE, « Bourses d'études Éducateur petite enfance septembre 2019 ». <https://www.collegedelile.ca/fr/futurs-etudiants/bourses-d-etudes-en-petite-enfance> (Page consultée en octobre 2019)

COLLÈGE DE L'ÎLE. « Double reconnaissance des crédits ». <https://www.collegedelile.ca/fr/nos-formations/double-reconnaissance-des-credits> (page consultée le 17 octobre 2019)

COMMISSION NATIONALE DES PARENTS FRANCOPHONES. « Le Calculateur expliqué ». <https://youtu.be/om7KsOXdGjO> (Page consultée le 22 octobre 2019)

CONSEIL DES ÉCOLES PUBLIQUES DE L'EST DE L'ONTARIO. « Aide-éducateur de la petite enfance ». <https://cepeo.on.ca/programmes/aide-educateur-de-petite-enfance/> (Page consultée le 17 octobre 2019)

FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA. « Avez-vous pensé au recrutement international pour pallier vos besoins en main-d'œuvre? ». <https://www.immigrationfrancophone.ca/fr/recruter/tournees-de-liaison> (Page consultée le 7 octobre 2019)

FÉDÉRATION DES COMMUNAUTÉS FRANCOPHONES ET ACADIENNE DU CANADA. « Réseaux en immigration francophone (RIF) Pratiques inspirantes 2018 ». FCFA. 50 pages. Disponible au https://immigrationfrancophone.ca/images/documents/Recueil_RIF_PartiquesPrometteuses.pdf

FÉDÉRATION DES PARENTS FRANCOPHONES DE L'ALBERTA. « Augmenter le nombre de places en garderie francophone en Alberta ». 17 pages. Non publié.

FÉDÉRATION DES PARENTS FRANCOPHONES DE L'ALBERTA ET CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE L'ALBERTA. « Plan de développement entrepreneurial en petite enfance (2019-2023) ». 20 pages. Non publié.

GOUVERNEMENT DE L'ONTARIO. « Programme d'apprentissage pour les jeunes de l'Ontario ». <https://oyap.com/splash/> (Page consultée le 16 octobre 2019)

GOUVERNEMENT DU CANADA. « Destination Canada Forum Mobilité ». <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/services/travailler-canada/embaucher-travailleur-etranger/travailleurs-francophones-bilingues-exterieur-quebec/destination-canada.html> (Page consultée le 7 octobre 2019)

GOUVERNEMENT DU CANADA. « Mobilité francophone : Avantages pour les employeurs » <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/nouvelles/video/mobilite-francophone.html> (Page consultée le 30 octobre 2019)

GOUVERNEMENT DU CANADA. « Types de permis de travail ». <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/services/travailler-canada/permis/temporaire/types-permis-travail.html> (Page consultée le 30 octobre 2019)

LACHANCE, Sébastien (11 avril 2019). « Garderies : une hausse de salaire jugée décevante ». Acadie Nouvelle [En ligne]. <https://www.acadienouvelle.com/actualites/2019/04/11/garderies-une-hausse-de-salaire-jugee-tres-decevante/>

MINISTÈRE DES COLLÈGES ET UNIVERSITÉS DE L'ONTARIO. « Programme d'apprentissage pour les jeunes de l'Ontario (PAJO) », <http://www.tcu.gov.on.ca/fre/eopg/programs/oyap.html> (Page consultée le 16 octobre 2019)

ROY-COMEAU, Mathieu (17 avril 2019). « Garderies : un plus grand nombre d'éducatrices profiteront d'une hausse de salaire », Acadie Nouvelle [En ligne]. <https://www.acadienouvelle.com/actualites/2019/04/17/garderies-un-plus-grand-nombre-de-educatrices-profileront-dune-hausse-de-salaire/>

YARR, Kevin, et BRUCE, Steven (18 mars 2019). « P.E.I.'s early childhood educators getting a raise » <https://www.cbc.ca/news/canada/prince-edward-island/pei-childcare-educators-wage-increase-1.5060732>



ANNEXE
TABLEAU SYNTHÈSE

Tableau synthèse

Exemples de bonnes pratiques en matière de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre des services de garde en milieu minoritaire

PARTENAIRES	PROGRAMME	RESSOURCES NÉCESSAIRES	RÉSULTATS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES
Bonnes pratiques de recrutement				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Cité et les trois conseils scolaires, publics ou le district catholique, de l'Est de l'Ontario ▪ Le Collège Éducacentre, le Conseil scolaire francophone de la Colombie-Britannique et certains conseils scolaires offrant des programmes d'immersion française en C.-B. ▪ Le Collège Éducacentre et la Commission scolaire francophone du Yukon ▪ Le Centre collégial de l'Alberta et le Conseil scolaire Centre-Est ▪ Le Collège de l'Île et la Commission scolaire de langue française de l'Île-du-Prince-Édouard vont bientôt débiter le programme. 	<p>Programme à double reconnaissance de crédit</p> <p>Offre de cours collégiaux aux étudiants du secondaire</p>	<p>Le transport peut être à la charge du conseil scolaire.</p> <p>Les frais de scolarité sont payés par le ministère de l'Éducation de la province ou par l'établissement collégial.</p>	<p>Ce programme permet aux jeunes de suivre des cours collégiaux alors qu'ils terminent leurs études secondaires. Il permet de sensibiliser les jeunes à une carrière dans le domaine de la petite enfance. Dans certaines provinces, les jeunes peuvent travailler au niveau débutant dès qu'ils terminent leurs cours.</p>	N/A

PARTENAIRES	PROGRAMME	RESSOURCES NÉCESSAIRES	RÉSULTATS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES
La Cité	Reconnaissance des acquis et cours offerts en bloc Les cours, regroupés en différents blocs sont offerts selon un horaire flexible en fin de semaine et en ligne.	Au moins 12 participants doivent s'inscrire pour couvrir les coûts de livraison du programme.	Ce programme permet aux personnes qui ont une expérience pratique en milieu d'emploi d'obtenir leur diplôme d'ÉPE en un an.	Recrutement d'un nombre suffisant d'étudiants intéressés à débiter le programme au même moment.
La Garderie du petit cheval blanc à Whitehorse, au Yukon et le Centre éducatif Pomme d'Api à Moose Jaw en Saskatchewan	Recrutement d'ÉPE au niveau national Pour la Garderie du petit cheval blanc, les ÉPE ont été recrutés dans les cégeps et les foires d'emploi au Québec.	Des ressources financières sont nécessaires pour payer les frais de déplacements, d'hébergement et de participation à des foires. Il est possible de faire payer certains coûts par différents organismes et certains paliers de gouvernement.	Depuis 2015, cette pratique a permis d'embaucher 12 personnes pour des camps d'été ainsi que deux stagiaires et une employée permanente au Yukon.	La reconnaissance professionnelle peut prendre un certain temps. La recherche de logements peut également être difficile dans certaines régions.
Un partenariat entre le Collège de l'Île, le RDÉE, l'ACPEFÎPÉ, la Commission scolaire de langue française de l'Î.-P.-É., le gouvernement provincial, la Coopérative d'intégration francophone de l'Î.-P.-É. et le Réseau en immigration francophone	Recrutement d'ÉPE à l'international Participation à Destination Canada Forum Mobilité, à Paris et à Bruxelles, et à des rencontres d'établissements d'enseignement offrant un diplôme équivalent	La participation à la mission peut être onéreuse. De plus, on doit consacrer du temps à la préparation de la mission et à l'analyse des dossiers une fois de retour au pays. Cette pratique est moins onéreuse mais nécessite plus de travail en amont et en aval de la part de la garderie.	Depuis 2017, 23 éducatrices ont été recrutées et 15 d'entre elles sont toujours en poste.	Les délais occasionnés par ce genre de recrutement sont multiples : reconnaissance des titres, obtention du permis de travail, disponibilité du candidat et de sa famille et recherche de logement. Des demandes doivent également être soumises annuellement pour obtenir les fonds nécessaires à la participation d'une délégation à ces forums.

PARTENAIRES	PROGRAMME	RESSOURCES NÉCESSAIRES	RÉSULTATS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES
CPE Le Petit Voilier de la Nouvelle-Écosse, en partenariat avec les agences publiques d'emploi de la France et de la Belgique	Les agences transmettent des offres d'emploi à des milliers de candidats dans leurs pays respectifs.		La Garderie a recruté deux employés grâce aux agences publiques d'emploi.	Aucun appui n'est offert par les agences publiques d'emploi, à part l'affichage des postes à pourvoir.
Le service de garde La Coccinelle dans l'Est de l'Ontario	Recrutement de retraités autonomes En affichant des postes dans une résidence de personnes retraitées autonomes, la garderie a comblé certains postes d'ÉPE à temps partiel.	Aucun coût supplémentaire, sinon le temps que la personne responsable des ressources humaines consacre à contacter les résidences.	Deux personnes ont été recrutées à titre d'aides-éducatrices, et ce, après qu'une seule résidence ait été contactée.	Il peut être nécessaire d'adapter certaines tâches pour que celles-ci conviennent mieux à la capacité physique des personnes âgées recrutées.
Plusieurs provinces et territoires, tels que l'Île-du-Prince-Édouard, le Yukon, l'Alberta et Terre-Neuve-et-Labrador, offrent des incitatifs aux étudiants éventuels.	Bourses d'études offertes aux étudiants des programmes d'études en PE pour les inciter à s'inscrire ou à parfaire leur éducation. Les diplômés s'engagent à travailler dans la province pendant un certain temps.	La plupart des programmes de bourses mis en place sont financés à partir des fonds prévus aux termes des accords bilatéraux conclus entre le Canada et les provinces en matière d'apprentissage et de garde des jeunes enfants.	La pratique semble porter fruit. À l'Île-du-Prince-Édouard, 7 étudiants se sont inscrits au programme d'études avec bourses en 2018 et 3 étudiants en 2019.	N/A



PARTENAIRES	PROGRAMME	RESSOURCES NÉCESSAIRES	RÉSULTATS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES
Bonnes pratiques de rétention				
<p>Mise en place de primes salariales, de gratifications ou paiement des avantages sociaux</p> <p>Les gouvernements provinciaux de plusieurs provinces et territoires, tels l'Alberta, les Territoires du Nord-Ouest, l'Île-du-Prince-Édouard et le Nouveau-Brunswick, offrent des primes salariales pour les éducateurs certifiés.</p> <p>Le gouvernement du assure le financement d'un régime de pension agréé pour les ÉPE.</p>	<p>Salaires et avantages sociaux concurrentiels.</p> <p>Prime pour éducateurs certifiés et majoration des salaires à chaque année.</p> <p>Le gouv. rembourse jusqu'à 4 % du salaire pour couvrir la contribution de l'employeur au régime de pension agréé et les employés versent 4 % au RPA.</p>	<p>Des fonds supplémentaires sont nécessaires pour ce poste budgétaire. Les gouvernements provinciaux viennent parfois appuyer les services de garde.</p>	<p>La hausse salariale incite les employés à demeurer en poste.</p>	<p>Il est parfois difficile de générer les sommes nécessaires pour augmenter les salaires des employés.</p>
<p>Le Carrefour francophone de Sudbury et la Garderie des Moussaillons, en collaboration avec le Collège Boréal en Ontario</p>	<p>Programme apprentissage-diplôme pour encourager les étudiants à obtenir leur diplôme en éducation en services à l'enfance en 2 ans tout en travaillant à temps plein et par des stages rémunérés.</p>	<p>Les garderies offrent des primes salariales ou paient les frais de scolarité et les manuels scolaires.</p> <p>Certaines municipalités ou provinces versent des subventions ou des primes aux services de garde pour encourager la formation des employés.</p>	<p>Au Carrefour francophone, 20 employés ont suivi la formation et 14 occupent encore leur emploi.</p>	<p>Il est parfois difficile de terminer le programme à l'intérieur de la période établie de deux ans.</p>



PARTENAIRES	PROGRAMME	RESSOURCES NÉCESSAIRES	RÉSULTATS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES
L'exemple des garderies Les Petits Trésors de Caraquet, Les P'tits Poussins de Fredericton, Les Petits Génies de Winnipeg et du CPE l'Île Enchantée de Charlottetown	Valorisation des employés par différents moyens comme des cadeaux, de la formation continue, des activités de reconnaissance, des outils de travail à la fine pointe, et par la participation à la prise de décision	Les coûts varient selon le moyen de reconnaissance mis en place.	Les stratégies de reconnaissance des employés occupent le 2 ^e rang après les salaire et avantages sociaux.	Le manque de temps ou les contraintes budgétaires peuvent parfois empêcher de telles marques de reconnaissances.
L'exemple de la Garderie Pommes de Reinette de Calgary	Formation initiale et continue payée en partie ou en totalité par les services de garde, les fédérations de parents, les conseils scolaires, ou subventionnée en partie ou en totalité par le gouvernement	Les coûts varient grandement d'une localité à l'autre.	Les services de garde remarquent que leurs employés qui ont bénéficié de ces programmes de formation ont un taux de rétention plus élevé.	Les formations offertes en soirée et les fins de semaine sont parfois moins populaires auprès des ÉPE après leur journée ou leur semaine de travail.
L'exemple de La garderie Les petits curieux de Shediac, du Phare familial de Moncton et du Centre Parascolaire Entre Amis de Dieppe, au Nouveau-Brunswick, et de la garderie La Coccinelle d'Orléans et du CEPEO	Gestion des horaires et des tâches pour réduire ou augmenter le nombre d'heures de certains employés	Dans certains cas, les coûts sont inexistantes ou très minimes alors que dans d'autres situations, les coûts supplémentaires ont dû être assumés par le service de garde ou le conseil scolaire.	La pratique a permis de garder en poste des employés qui n'étaient pas satisfaits de leur horaire de travail.	Il est parfois difficile de trouver du personnel intéressé à travailler uniquement à temps partiel.

PARTENAIRES	PROGRAMME	RESSOURCES NÉCESSAIRES	RÉSULTATS	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES
Bonnes pratiques de gestion				
Fédération des parents francophones de l'Alberta (FPFA)	Mise en place d'un centre de services partagés afin d'offrir un soutien aux services de garde francophones en Alberta, en gérant entre autres les inscriptions, les ressources humaines, la comptabilité, la gouvernance, la programmation, la formation continue, etc.	Non disponible	Le centre de services partagés a permis la création de 109 nouvelles places en garderie francophone depuis avril 2016.	Le centre peut être perçu comme une menace par les organismes qui n'en font pas partie.
Commission nationale des parents francophones (CNPf)	Développement et mise en place d'un outil informatique de gestion financière, le Calculateur, pour évaluer la rentabilité, la structure de coûts, le degré de solvabilité, les liquidités, etc.	Les coûts de développement du Calculateur ont été assumés par la CNPF et ses membres. L'application sera accessible à tous les services de garde francophones en situation minoritaire au Canada.	Les services de garde qui utilisent le Calculateur ont grandement amélioré leur viabilité économique et plusieurs envisagent même une croissance.	Le Calculateur n'est pas encore disponible sous une forme conviviale. La version actuelle en format Excel peut causer des difficultés aux personnes qui sont moins familières avec ce logiciel.

